

571 MANAJEMEN

LAPORAN AKHIR
PENELITIAN HIBAH BERSAING



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

Tri Wikaningrum, SE, MSi (0618107203)
Dr. Mutamimah, SE, MSi (0613106701)

*Dilaksanakan atas Biaya:
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dengan Surat Perjanjian Pelaksanaan Hibah
Penelitian dari Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta Wilayah VI, Kementerian Pendidikan
dan Kebudayaan, nomor: 002/K6/KM/SP2H/PENELITIAN_BATCH-I/2015*

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
NOVEMBER 2015

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) : wika@unisula.ac.id

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 2 dari rencana 2 tahun
Biaya Tahun Berjalan : Rp. 52.000.000,00
Biaya Keseluruhan : Rp. 141.750.000,00



(Dr Ir. Suryani Alifah, MT)
NIP/NIK 210601024

Semarang, 29 - 6 - 2015,
Ketua Peneliti,

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

BAB I PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

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 (2010) bahwa aktivitas pemasaran bank syariah sangat mengandalkan karyawan (termasuk pimpinan) yang memiliki koneksi dengan komunitas eksternal.

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 mendekati 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 sebaik 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, akselerasi 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 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. Yakni melalui kebijakan dalam HRM *practices* seperti praktik seleksi, pelatihan, kompensasi, ataupun penilaian kinerja. Kebijakan dalam praktik tersebut secara efektif 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.

Hasil penelitian pada tahun pertama menghasilkan beberapa temuan. Pertama, secara umum sumber daya insani (karyawan maupun manajer) pada bank umum syariah telah mempunyai kompetensi *internal social capital* yang baik, dalam aspek *cognitive dimension*, *relational dimension* maupun *structural dimension*. Namun kompetensi *external social capital* pada bank umum syariah relatif lebih rendah dibandingkan *internal social capital*nya. Hal ini tidak lepas dari intervensi pihak manajemen yang lebih fokus dan intensif mengembangkan kompetensi *human capital* melalui praktik manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Dampak signifikannya lebih efektif meningkatkan kualitas jaringan internal yang memudahkan transfer pengetahuan di antara karyawan. Kedua, modal sosial belum dianggap sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja bank syariah. Bank

syariah lebih mengandalkan pada keunggulan produk dan teknologi. Hal ini tidak terlepas dari karakter masyarakat yang bersifat rasional dalam memilih perbankan syariah. Ketiga, bank syariah beranggapan bahwa *external social capital* merupakan tanggung jawab bidang marketing dan manajemen, dan belum menjadi tanggung jawab seluruh SDM yang ada. Oleh karenanya bank syariah lebih menekankan pada pencapaian target jangka pendek dibanding jangka panjang, misalnya target kinerja finansial, dibandingkan secara terus-menerus mengedukasi dan mengubah mindset masyarakat mengenai kemanfaatan perekonomian bebas riba melalui bank syariah. Keempat, bank syariah menyadari pentingnya praktik berbagi pengetahuan di antara karyawan, yang diimplementasikan dalam bentuk penggunaan intranet perusahaan, *teleconference*, atau portal *knowledge management*. Namun, luaran dari strategi berbasis IT tersebut dinilai kurang optimal. Kurangnya motivasi karyawan untuk berbagi pengetahuan, kurangnya pelatihan yang menekankan pada pengembangan *interpersonal skills*, kurangnya penghargaan atas kemauan dan kemampuan karyawan untuk berbagi merupakan sejumlah faktor yang menghambat efektivitas pengelolaan pengetahuan pada bank syariah. Artinya, strategi berbasis manajemen SDM (*HRM based*) bisa lebih efektif dalam mengelola pengetahuan pada bank syariah dibandingkan strategi berbasis teknologi informasi (*IT based*).

Berdasarkan paparan tersebut maka dalam penelitian ini kami akan menawarkan model *knowledge management* terbaik berbasis praktik pengelolaan sumber daya manusia pada bank umum syariah dalam meningkatkan kinerja bank umum syariah di Jawa Tengah. Yang mana **penelitian dengan tema dan setting seperti ini masih belum banyak mendapat dukungan secara empiris.**

1.2. TUJUAN KHUSUS

Pada tahun pertama, telah dilakukan identifikasi praktik *social capital*, manajemen pengetahuan beserta kebijakannya. Hasilnya digunakan sebagai dasar menggambarkan model pengembangan bank syariah di sektor riil melalui *knowledge management*.

Pada tahun kedua, dengan mendasarkan pada hasil penelitian tahun pertama maka dilakukan pengujian model pengembangan bank syariah di sektor riil melalui *knowledge management* berbasis pengelolaan SDM. 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 organisasional bank umum syariah.

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, 2012). 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 *human capital*. Agar *social capital*nya baik, *human capital*nya juga harus baik karena kompetensi individu menjadi modal mereka berinteraksi dan membangun relasional dengan *stakeholder*.

Mengkaji *social capital* tidak lepas dari masalah pengelolaan SDM melalui implementasi HRM *practices*. Namun dari hasil penelitian pengusul sebelumnya menunjukkan bahwa di bank syariah khususnya BUS, itu sudah dijalankan dengan cukup baik. Jadi ada hal lain dalam pengelolaan SDM yang lebih urgen untuk dikaji, yakni *knowledge*, *skill*, dan *attitude* karyawan dan manajemen yang dipengaruhi oleh aspek komitmen manajemen, dukungan infrastruktur, budaya organisasi, dan *content management system*. Keempat aspek tersebut merupakan pilar dari *knowledge management*. Oleh karena itu pengusul memandang pentingnya peningkatan *social capital* dan *human capital*nya melalui pendekatan *knowledge management*.

Pada industri perbankan syariah, praktik manajemen pengetahuan mengandalkan pemanfaatan teknologi informasi. Namun tanpa didukung motivasi, kemampuan, imbalan untuk mengkodifikasi, dan kebijakan pengelolaan SDM lainnya yang terintegrasi, maka

dukungan IT kurang optimal dalam pengelolaan pengetahuan karyawan. Artinya, pendekatan *HRM-based* lebih diperlukan daripada sekedar *IT-based*.

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.

DAFTAR PUSTAKA

- Baughn, Neupert, K., Anh, P.T., & MinhHang, N.T. (2011). Social capital and human resource management in international joint ventures in Vietnam: a perspective from a transitional economy. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 5, 1017–1035.
- Becker, B., and Huselid, M. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, Vol. 32, 6, 898–925.
- Collins, C.J., & Clark, K.D. (2003). Strategic human resource practices, top management Team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating Organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 6, 740–751.
- Gant, J., Ichniowski, & Shaw. (2002). Social capital and organizational change in high involvement and traditional work organizations. *Journal Economic Management Strategic*, Vol 11, 289-328.
- Gardner, T.M., & Wright, P.M. (2009). Implicit Human Resource Management Theory: A Potential Threat to the Internal Validity of Human Resource Practice Measures. *International Journal of Human Resource Management*, Vol 20 No. 1, 57–74.
- Gittell, J.H. (2000). Organizing work to support relational coordination. *International Journal Human Resource Management*, Vol. 11, 517-539.
- Leana, C.R., & F. Pil. (2006). Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organizational Science*. Vol. 17 No. 3, 353-366.
- Levin, D.Z., & R. Cross. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, Vol 50, 1477-1490.

- Lopez, S.P., Peon, & Ordas. (2005). Human resource practices, organizational learning and business performance. *Human Resource Development International*, Vol 8,147- 164.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The Relationship Between High Performance Work Practices and Employee Attitudes: An Investigation of Additive and Interaction Effects. *International Journal of Human Resource Management*, Vol 22, 296–310.
- Matzler, K., Renzl, B., MooradianT., von Krogh, G., and Mueller, J. (2011). Personality Traits, Affective Commitment, Documentation of Knowledge and Knowledge Sharing. *International Journal of Human Resource Management*, Vol 18, 537–567.
- Osterman, P. (2006). The Wage Effects of High Performance Work Organization in Manufacturing. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol 59 No 2, 187.
- Razouk, A.A. (2011). High-performance work systems and performance of French small and medium-sized enterprises: Examining causal order. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 2, 311–330.
- Seibert, S.E., M.L. Kraimer, R.C. Liden. 2001. A social capital theory of career success. *Academic Management Journal*. Vol 44, 219-237.
- Youndt, M.A., Subramaniam, M., & Snell, S.A. (2004). Intellectual Capital Profiles: An examination of investment and returns. *Journal of Management Studies*, 41:2, 335-361.
- Yudanegara, P.A. (2008). Developing Intellectual Capital as an effort to Improve Service Quality. *Journal on Health Administration Policies*, Vol.6, No.2, 97-100.
- Wikaningrum, T. (2011). Praktek dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perbankan Syariah di Jawa Tengah. *Journal on Business strategies*.
- _____. (2009). Perbankan Syariah Tetap Kokoh. *Republika*, January 14.
