

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam lima tahun terakhir, Bank Syariah di Indonesia mengalami perkembangan yang signifikan, baik itu dari segi aset maupun jaringan. Perkembangan ini memang masih belum dikategorikan baik, karena mengingat kontribusi aset perbankan syariah terhadap aset perbankan nasional masih sangat kecil, yaitu di kisaran 4 % per desember 2010. Hal ini tentunya menjadi masalah, karena mengingat Indonesia saat ini berprediket sebagai negara berpenduduk keempat terbesar di dunia dengan populasi muslim terbesar di dunia, yakni lebih dari 200 juta jiwa tidak linier dengan peran Indonesia dalam perkembangan perbankan syariah di dunia.

Pada sisi lain, permasalahan yang dihadapi bank syariah secara umum berkaitan dengan risiko kredit dan risiko operasional. Risiko operasional berkaitan dengan teknologi sistem informasi khususnya *core banking system*, dan kompetensi sumber daya manusia. Keterbatasan kompetensi SDM menyebabkan masih terjadinya kesalahan dan kelemahan dalam pelaksanaan operasional bank dan mempengaruhi kepatuhan bank melaksanakan ketentuan yang berlaku. (Outlook Perbankan Syariah, 2011: 25)

Manajemen pengetahuan (MP) merupakan sebuah alat untuk peningkatan kinerja sumber daya manusia dan kinerja perusahaan melalui proses pengelolaan aset pengetahuan dalam perusahaan. Manajemen pengetahuan dipandang penting,

karena implementasinya memberi manfaat pada bidang operasi dan pelayanan, dapat meningkatkan kompetensi personal, memelihara ketersediaan *knowledge* dan inovasi serta pengembangan produk.

Melalui penerapan manajemen pengetahuan, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan keahlian dan motivasi kerja sehingga menciptakan budaya organisasi yang mendorong peningkatan kinerja karyawan. Dimana menurut Robbins (2010:265) bahwa:

Bahwa saat ini perusahaan dituntut untuk praktik kerja berkinerja tinggi, dimana benang merah dari praktik-praktik ini tampaknya seperti suatu komitmen untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keahlian para pekerja suatu organisasi; menambah motivasi mereka; mengurangi waktu bermalas-malasan; dan menambah retensi karyawan yang berkualitas sembari mendorong karyawan berkinerja rendah untuk keluar

Peningkatan kinerja mutlak merupakan sebuah keharusan bagi perbankan syariah saat ini, karena jaringan yang semakin pesat dan pertumbuhan aset yang terus menerus meningkat harus berbanding lurus dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Kinerja merupakan hasil dari suatu perilaku kerja yang ditampilkan seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Perilaku kerja tersebut tercermin melalui kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya yang merupakan perwujudan dari pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Dari segi keterampilan, hasil pra penelitian peneliti melalui data sekunder, tidak didapatkan masalah karena rata-rata karyawan PT. BSM Cabang Bandung Utama adalah mantan karyawan bank konvensional yang sudah memiliki keterampilan teknis yang memadai, namun yang menjadi masalah

adalah pengetahuan karyawan tersebut terhadap konseptual perbankan syariah secara dasar dan *attitude* dari syariahnya bank tersebut.

Hal ini juga diperkuat seperti yang diungkapkan Saleh Kamil, Ketua *General Council for Islamic Banks and Financial Institutions* mengungkapkan yang terjadi adalah 85% dari 300.000 SDM yang bekerja di industri keuangan syariah saat ini tidak memiliki pengetahuan syariah yang memadai (Indonesia Economic Outlook, 2010: 26).

Pengetahuan yang rendah tersebut tentunya akan berdampak pada rendahnya kinerja karyawan dalam melaksanakan bidang pekerjaan dan produk yang dihasilkan. SDM yang berkualitas rendah dari segi kepahaman ekonomi-keuangan maupun syariah akan menyebabkan industri keuangan syariah menjadi *follower industry* dan mengeluarkan produk-produk yang cenderung atau mengacu (*mirroring*) pada produk-produk konvensional yang telah ada.

Dengan kondisi di atas banyak alternatif solusi yang ditawarkan, dari mulai merekrut karyawan yang memang kedepannya berasal dari latar belakang ekonomi syariah, program pelatihan pengembangan, dan melalui program peningkatan pengetahuan secara terus menerus selama proses pekerjaan berlangsung.

Peningkatan pengetahuan yang terus menerus inilah yang dikenal dengan istilah *Knowledge Management* atau Manajemen Pengetahuan (MP). Manajemen Pengetahuan adalah tentang menyimpan dan berbagi pemahaman kolektif yang terkumpul dan keahlian dalam organisasi terkait dengan proses, teknik dan operasi, karena memperlakukan pengetahuan sebagai sumber daya kunci.

PT. Bank Syariah Mandiri (BSM) yang merupakan anak perusahaan PT. Bank Mandiri Tbk merupakan bank yang menerapkan manajemen pengetahuan dalam meningkatkan kinerja perusahaannya dan kinerja karyawannya. Melalui penerapan manajemen pengetahuan, BSM diharapkan dapat mengurangi *cycle times processing*, *minimum fixed assets* dan *overhead* (SDM, persediaan, dan fasilitas), memperpendek waktu pengembangan produk, meningkatkan *customer service*, memberdayakan SDM, inovatif dan mampu menawarkan produk dengan kualitas yang tinggi, meningkatkan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi, memanfaatkan informasi, dan kemampuan perusahaan untuk *share* dan *learn*.

Melalui sistem ini diharapkan kinerja karyawan meningkat, karena dari pra penelitian yang dilakukan peneliti melalui wawancara dengan bagian HRD menyebutkan tingkat kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri masih belum optimal. Hal ini dapat ditunjukkan melalui tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yang diungkapkan Robbins (2010:278) "yaitu: (a) tugas individu, (b) perilaku individu, dan (c) dan ciri individu yang dijabarkan dalam 22 subvariabel penilaian kinerja berdasarkan teori E. James yang berkaitan dengan kinerja karyawan dalam bidang perbankan, yaitu; Akurasi, Prestasi, Administrasi, Analitis, Komunikasi, Kompetensi, Kerjasama, Kreativitas, Pengambilan, Keputusan, Pendelegasian, Dapat Diandalkan, Improvisasi, Inisiatif, Inovasi, Keahlian Interpersonal, Keputusan, Pengetahuan, Kepemimpinan, Pembelajaran, Manajemen, Motivasi, dan Negoisasi.

Beberapa masalah yang kurang mencerminkan sikap dan perilaku produktif dari kinerja karyawan berdasarkan subvariabel diatas peneliti jabarkan dalam bentuk dokumentasi, yang dapat diamati dari indikasi berikut :

### **1. Pembelajaran**

Tingkat kemauan belajar / budaya belajar mandiri di setiap karyawan masih kurang. Hal ini dapat ditunjukkan dari frekuensi karyawan mengakses sistem alih informasi/intranet yang tersedia di setiap komputer karyawan ketika waktu luang, sedangkan manajemen pengetahuan adalah sistem pembelajaran yang erat kaitannya dengan bagaimana karyawan melakukan pembelajaran secara individu, kelompok, dan melalui organisasi, dimana pembelajaran yang dimaksud mengacu pada perubahan keterampilan, wawasan pengetahuan, sikap dan tata nilai melalui belajar sendiri berdasarkan teknologi dan pengamatan, melalui diskusi dalam sebuah kelompok kerja.

### **2. Pengetahuan**

Inovasi yang dimaksud adalah kemampuan karyawan dalam mengembangkan metode dan prosedur baru dalam pekerjaan. Indikasi ini dapat diamati dari ketidakpahaman karyawan terhadap beberapa produk jasa syariah di Bank Syariah Mandiri. Hal ini dapat ditunjukkan ketika salah satu nasabah bertanya tentang perbedaan antara peminjaman modal di bank konvensional dan bank syariah. Dan jawaban yang diberikan adalah sama sekali tidak memuaskan nasabah. Bahwasannya karyawan tersebut mengatakan tidak ada perbedaan peminjaman di bank konvensional dan di bank syariah, hanya faktor anuitas dalam perbedaannya. Padahal menurut peneliti, hal ini sangat fundamental dalam

perbedaanya. Disini dalam sudut pandang peneliti, adanya masalah dalam faktor SDM itu sendiri, dimana dalam perspektif *learning organization*, penguatan dan pemberdayaan SDM dilakukan bertahap dari pucuk pimpinan, manajer, karyawan, *supplier*, masyarakat, mitra aliansi dan pelanggan. Berarti disini ada rantai yang putus dalam penguatan SDM itu sendiri, sehingga tidak setiap karyawan memahami produk-produk jasa yang ada di Bank Syariah Mandiri.

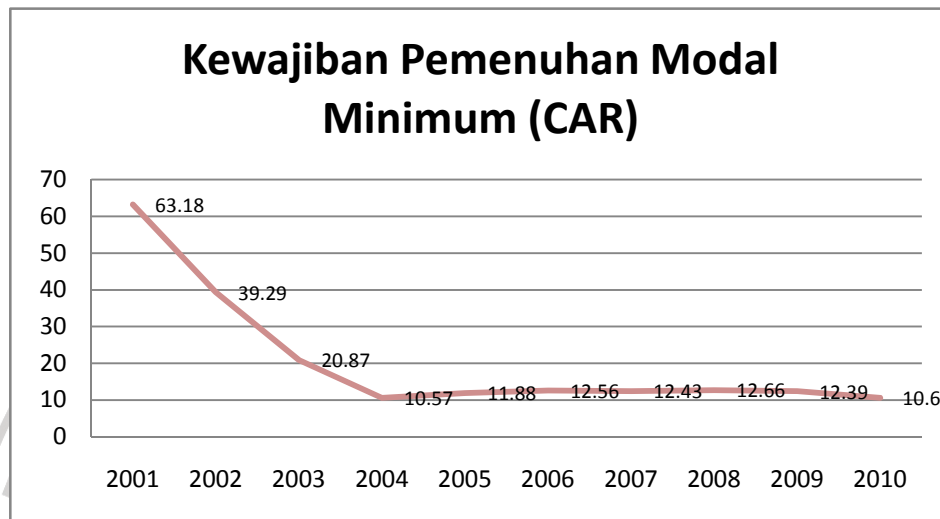
### 3. Inisiatif

Inisiatif yang dimaksud adalah bekerja dengan tanggap tanpa perintah. Inisiatif dalam konteks kinerja karyawan pada *learning organization* adalah iniatif dalam berbagi pengetahuan untuk menciptakan sebuah perbaikan kerja. Kurangnya inisiatif ini dapat ditunjukkan lebih banyaknya waktu luang karyawan dihabiskan untuk bercengkrama mengenai kehidupan sehari-hari daripada membicarakan apa yang terjadi dalam pekerjaannya dan bagaimana solusi untuk menanganinya. Manajemen pengetahuan adalah sistem penciptaan budaya berbagi pengetahuan, dan ini yang terjadi di beberapa perusahaan besar dalam penerapan manajemen pengetahuan di organisasinya, dimana karyawan dituntun untuk mendokumentasikan setiap pengetahuan yang didapatkan dan berbagi dengan karyawan yang lain agar pekerjaan sejenis dapat dilaksanakan lebih baik lagi untuk kedepannya.

Selain permasalahan diatas, cerminan rendahnya kinerja juga terlihat dari perseptif keuangan Perspektif keuangan, diantara rasio-rasio penting dalam perbankan, terdapat permasalahan pada Kewajiban Pemenuhan Modal Minimum (CAR), dimana dalam rasio ini memperlihatkan tentang seberapa besar jumlah

seluruh aktivitas bank yang mengandung resiko. Semakin rendah rasio CAR maka kemungkinan bank dalam kondisi bermasalah semakin besar.

**Grafik 1.1 Rasio Kewajiban Pemenuhan Modal Minimum (CAR)**



**(Sumber: Laporan Tahunan PT. Bank Syariah Mandiri 2010)**

Pada grafik 1.1 diatas, *Capital Adequacy Ratio* (CAR) pada tahun 2001 sebesar 63,18 % dan hingga tahun 2010 menunjukkan kecendrungan penurunan hingga 10, 6 % . Hal ini menunjukkan BSM mengalami resiko minimnya pemenuhan modal minimum dalam pengeolaan pembiayaan, walaupun BSM telah memenuhi batas wajar yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia yaitu sebesar 8% dari Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPPM).

Dalam penelitian ini yang menjadi fokus pembahasan adalah pengaruh diterapkannya manajemen pengetahuan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dilihat dari perseptif perilaku kerja, yaitu faktor kemampuan dan motivasi. Faktor kemampuan meliputi keterampilan dan pengetahuan, dimana peneliti berasumsi bahwa yang menjadi permasalahan utama adalah dari sisi pengetahuan,

sedangkan keterampilan dan motivasi diasumsikan dalam keadaan baik dan tinggi.  
(Gibson, 1996:215)

Berangkat dari pemahaman inilah membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang peran manajemen pengetahuan dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan, peneliti mengambil judul **“Pengaruh Penerapan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Bandung Utama”**

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan beberapa masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana Gambaran Penerapan Manajemen Pengetahuan di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Bandung Utama.
2. Bagaimana Gambaran Kinerja Karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Bandung Utama.
3. Bagaimana Pengaruh Penerapan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Syariah Mandiri Cabang Bandung Utama.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang:

1. Untuk Mengetahui Gambaran Penerapan Manajemen Pengetahuan di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Bandung Utama.
2. Untuk Mengetahui Gambaran Kinerja Karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Bandung Utama.



3. Untuk Mengetahui Pengaruh Penerapan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Bandung Utama.

#### 1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis (akademik) maupun praktis sebagai berikut :

1. Penelitian ini diharapkan dapat memperluas kajian ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya kontribusi manajemen pengetahuan serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi di perusahaan, sehingga dari hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi peneliti sejenis dalam mengkaji kompetensi perbankan khususnya di bidang SDM.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi para stake holder dan share holder perbankan persero dalam hal ini PT. Bank Syariah Mandiri dalam merancang strategi *knowledge management* untuk strategi bersaing perusahaan.
3. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Praktisi Perbankan dalam meningkatkan produktifitas SDM perbankan dalam rangka membangun citra yang positif bagi masyarakat di Provinsi Jawa Barat.