

---

## Knowledge Management melalui Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pembelajaran Organisasi pada Perbankan Syariah

Ariesta Heksarini

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman, Samarinda Kalimantan Timur, Indonesia.

E-mail: [ariestaheksarini@yahoo.co.id](mailto:ariestaheksarini@yahoo.co.id)

### Abstrak

Keberadaan Perbankan syariah merupakan refleksi kebutuhan atas system perbankan yang dapat memberikan kontribusi stabilitas kepada system keuangan nasional. Tingginya pertumbuhan perbankan Syariah ternyata tidak diimbangi dengan *supply* tenaga kerja yang memadai di sector ini. Minimnya sumber daya manusia yang memiliki *knowledge* dan *skill* yang memahami prinsip-prinsip syariah menjadikan penghalang sekaligus tantangan yang harus dicarikan jalan keluarnya. Proses pembelajaran organisasi dalam rangka pencarian informasi, asimilasi, pengembangan dan penciptaan pengetahuan baru pada produk, proses, dan jasa tidak hanya menopang keunggulan kompetitif tetapi juga menyebabkan pasar baru dan penciptaan relung. Dengan kata lain, pengetahuan organisasi merupakan aset yang dapat dikelola untuk memberikan kontribusi terhadap inovasi perusahaan. Dengan demikian dibutuhkan strategi terintegrasi untuk mengelola pengetahuan melalui manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang terintegrasi dengan strategi pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (*human resource practice*) melalui pembelajaran organisasi (*organizational learning*).

**Kata Kunci:** human resource practice, organizational learning, knowledge management

## Knowledge Management through the Implementation of Human Resource Management and Organizational Learning on Sharia Banking

### Abstract

The existence of sharia banking is a reflection of the need for a banking system that can contribute stability to the national financial system. The high growth of Syariah banking was not matched by adequate supply of labor in this sector. The lack of human resources who have knowledge and skills that understand the principles of sharia make the barrier as well as a challenge that must be resolved way out. The organizational learning process in order to seek information, assimilation, development and creation of new knowledge on products, processes, and services not only sustains competitive advantage but also leads to new markets and the creation of niches. In other words, organizational knowledge is a manageable asset to contribute to corporate innovation. Thus an integrated strategy is needed to manage knowledge through knowledge management that is integrated with human resource implementation through human organizational learning.

**Keywords:** human resource practice, organizational learning, knowledge management

## PENDAHULUAN

Kemampuan manajemen pengetahuan (knowledge management capability) menjadi isu penting yang terus menerus menjadi perhatian kalangan praktisi dan akademisi untuk memperoleh format yang tepat agar perusahaan memiliki kemampuan untuk menciptakan (knowledge creation) maupun mengadaptasi (knowledge adaptation) dalam perspektif bisnis yang berorientasi pada pelayanan maupun industry manufaktur. Empat pilar keberhasilan menciptakan knowledge management meliputi kepemimpinan atau manajemen, organisasi, pembelajaran dan teknologi. Empat pilar ini merupakan fondasi bidang pengetahuan yang beragam meliputi manajemen sistem, perilaku organisasi, dan pengembangan organisasi (Mohamed dan Stankosy, 2005).

Dalam kaitannya dengan bisnis organisasi, knowledge management telah banyak diaplikasikan oleh perusahaan dengan berbagai tujuan seperti untuk melakukan transfer best practice, meningkatkan kompetensi karyawan, meningkatkan pemerolehan informasi needs dan demands para pelanggan, meningkatkan kualitas produk dan layanan, mengembangkan produk baru, mengembangkan pasar, membuka usaha baru, meningkatkan proses produksi, dan masih banyak lagi (Budiharjo, 2011:115-116).

Penelitian ini difokuskan pada strategi untuk menerapkan knowledge management perbankan syariah sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan kualitas produk / layanan, mengembangkan pasar, dan atau meningkatkan kompetensi pegawai. Sebagai industri yang relative baru berkembang, perbankan syariah (Islamic Bank) di Indonesia memiliki permasalahan dalam mengembangkan pengetahuan akibat berbagai keterbatasan seperti kapabilitas sumber daya insani (kompetensi), teknologi dan jaringan terbatas, masalah regulasi, dan berbagai problem lain yang diharapkan dapat diidentifikasi dan dicarikan jalan keluarnya melalui penelitian ini.

## METODE PENELITIAN

### Kajian Pustaka

#### Knowledge Management

Secara umum Knowledge Management dapat didefinisikan sebagai sebuah pengelolaan proses pengetahuan secara sistematis melalui pengetahuan baru yang diciptakan, diidentifikasi, dikelompokkan, dishare serta diaplikasikan (Skyrme dan Amidon, 1997). Nonaka dan Takeguchi (1995) mendefinisikan knowledge management sebagai proses manusiawi yang dinamis dalam melakukan justifikasi dari keyakinan pribadi pada suatu kebenaran dalam Budiharjo (2011).

Knowledge management mempromosikan pendekatan terpadu untuk mengidentifikasi, menangkap, mengambil, berbagi, dan mengevaluasi aset informasi suatu perusahaan. Aset informasi ini mungkin termasuk database, dokumen, kebijakan dan prosedur, serta potensi keahlian dan pengalaman yang belum diungkap dari masing – masing karyawan. (Gartner dalam Hicks, 2006)

Berdasarkan uraian di atas, knowledge dalam penelitian ini didefinisikan sebagai aktivitas sistematis atau sebuah proses identifikasi, menangkap, mengelola dan memanfaatkan pengetahuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi agar mampu menciptakan produk, layanan, dan sistem baru yang unggul, bertumbuh dan bertahan. Dimensi pengukuran knowledge management selanjutnya mengutip pendapat Lin dan Kuo (2007), dan Kuo (2011) yang menggunakan:

- Pengakuisisian pengetahuan
- Penyebaran pengetahuan
- Menginterpretasi dan mengembangkan pengetahuan

#### Human Resource Practice

Para ahli manajemen sumber daya manusia telah mendefinisikan manajemen sumber daya manusia dengan bahasa yang berbeda-beda, namun pada dasarnya memiliki esensi yang sama. Stoner (2006) berpendapat bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.” Sedangkan Mathis dan Jackson (2004) menyatakan “manajemen sumber daya manusia adalah sebuah operasi

administrasi yang berhubungan dengan penggajian, riwayat karyawan, dan pengaturan kunjungan sosial.”

Beberapa pendapat secara lebih terperinci mengenai aktivitas dalam manajemen sumber daya manusia kemudian dikemukakan oleh Flippo dalam Handoko (2001) sebagai “Aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan manusia dalam organisasi.” Senada dengan hal tersebut Schuler dan Jackson (2004) “Aktivitas perencanaan manusia, pilihan kepegawaian, penilaian pilihan, pilihan kompensasi, dan pelatihan dan pengembangan.” Kemudian Dessler (2009), “Proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan.”

Meskipun terdapat sejumlah definisi mengenai manajemen sumber daya manusia, namun secara umum mengandung unsur pengelolaan manusia di dalam organisasi. Dari definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai fungsi organisasi yang memuat aktivitas berkelanjutan seperti merekrut, menyaring, melatih, menilai, memberi penghargaan, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja sebagai bagian upaya untuk mencapai tujuan organisasi, individu dan masyarakat.

Schuler and Jackson (1987) mempertimbangkan pilihan perencanaan manusia, pilihan staf, penilaian pilihan, pilihan kompensasi, dan pelatihan dan pengembangan sebagai lima dimensi utama terkait dengan strategi kompetitif. Gupt dan Singhal (1993) membagi konsep Praktik HRM empat dimensi, termasuk sumber daya manusia perencanaan, penilaian kinerja sistem penghargaan, dan manajemen karir. Gomez et al., (1998) mengklasifikasikan, secara rinci, fungsi human resource management menjadi sembilan dimensi yang meliputi alur kerja, kepegawaian, lay-off management, evaluasi kinerja, pelatihan dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan antara karyawan, pemberdayaan dan internasionalisasi. Berdasarkan literatur di atas, penulis mengutip pendapat Lin dan Kuo (2008) dalam mengklasifikasikan human resource management menjadi lima faktor termasuk penilaian, pelatihan staf, dan pengembangan, alur kerja, serta imbalan dan kompensasi.

### ***Organizational Learning***

Konsep organisasi pembelajar ataupun pembelajaran organisasi sering dipergunakan secara bergantian. Meski demikian, Istilah pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan organisasi belajar (*learning organization*) merupakan dua konsep yang berbeda. Sebuah organisasi belajar hanyalah sebuah organisasi yang belajar, sementara pembelajaran organisasi adalah konsep yang digunakan untuk menggambarkan beberapa jenis aktivitas yang terjadi dalam suatu organisasi sedangkan organisasi belajar mengacu pada jenis tertentu dari organisasi itu sendiri (Tsang, 2002, DiBella, 1995, Elkjaer, 1999, Finger dan Burgin, 1999, Lundberg, 1995, dalam Örtenblad, 2001).

Pembelajaran organisasi adalah proses akuisisi informasi, interpretasi informasi dan menghasilkan perilaku dan kognitif perubahan, yang harus pada gilirannya berdampak pada kinerja organisasi. Dimovski dalam Gorelick, (2005) pembelajaran organisasi terdiri dari empat tahap, yaitu intuisi, menafsirkan, mengintegrasikan dan melembagakan, proses tersebut telah diadopsi secara luas dalam studi terkait (Bontis, 2002)

Top of ForKang et al., (2007) menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengembangkan strategi tidak hanya berdasarkan inti pengetahuan dan kemampuan tetapi juga harus bekerja untuk memperoleh, mentransfer, dan mengintegrasikan pengetahuan baru, memfasilitasi proses pembelajaran organisasi untuk menciptakan modal manusia berharga yang dibutuhkan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. pembelajaran organisasi telah dianggap sebagai suatu rutinitas berbasis, dan target-oriented (Levitt and March 1988, dalam Lin dan Kuo, 2008).

Berdasarkan definisi yang diuraikan di atas, pembelajaran organisasi dalam penelitian ini mendefinisikan pembelajaran organisasi adalah proses berkelanjutan dari penciptaan pengetahuan, akuisisi, dan transformasi sebagai suatu rutinitas untuk memperoleh, mendistribusikan, mengintegrasikan, dan menciptakan informasi dan pengetahuan di antara anggota organisasi.

Berbeda dengan belajar yang lazim dilakukan oleh perusahaan melalui pelatihan, pembelajaran organisasi mensyaratkan pembelajaran organisasional, yaitu suatu pembelajaran yang melibatkan serangkaian proses dan struktur yang mendorong setiap individu menciptakan ilmu-ilmu baru, saling bertukar penegetahuan dan pengalaman, serta terus menerus meningkatkan diri dan kinerjanya.

Model pengukuran pembelajaran organisasi pada penelitian ini diadaptasi dari penelitian Lin dan Kuo (2007) yang menggunakan dimensi pada halaman berikutnya:

- Mekanisme penyebaran informasi
- Iklim yang diciptakan pada perusahaan
- Penerapan sistem dan metode pembelajaran
- Pencapaian yang diharapkan

### **Kajian Empiris**

Banyak penelitian telah menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam memfasilitasi pembelajaran organisasi. Misalnya, Lopez et al., (2006) menemukan bahwa rekrutmen selektif, pelatihan strategis dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi. Lin dan Kuo (2007) yang mengukur human resource practice berdasarkan penilaian, penempatan, pelatihan dan pengembangan, alur kerja, dan imbalan dan kompensasi. Hasil penelitiannya menemukan bahwa human resource practice memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap Organizational Learning dan Knowledge management capability.

Temuan Kuo (2011) menemukan bahwa *human resource practice* meliputi:

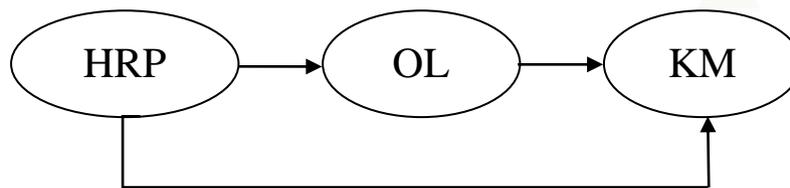
- *staffing* (yaitu sumber analisis, perekrutan, perekrutan)
- penilaian kinerja (yaitu menggunakan hasil penilaian, jangka panjang / jangka pendek )
- penghargaan dan kompensasi (gaji yaitu desain sistem, penghargaan, posisi pasar, kompensasi pilihan kebijakan)
- pelatihan dan pengembangan (tujuan yaitu, konten, dan sumber daya pelatihan, pelatihan eksternal dan internal)
- partisipasi karyawan (hak karyawan yaitu, partisipasi dalam pengambilan keputusan) berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi.

Disimpulkan bahwa menyimpulkan bahwa Strategi human resource management menghasilkan pembelajaran organisasi yang lebih baik, inovasi organisasi, dan kemampuan manajemen pengetahuan, yang pada akhirnya memberikan kontribusi untuk mencapai kinerja organisasi; pembelajaran organisasi meningkatkan inovasi organisasi dan terakumulasi kemampuan pengetahuan manajemen; hasil inovasi organisasi dalam pengembangan kemampuan manajemen pengetahuan, yang berkontribusi terhadap pembentukan pengembangan organisasi, dan perusahaan teknologi harus memanfaatkan pengetahuan organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

Lin dan Kuo (2007) menemukan bahwa kebijakan atau kegiatan manajemen sumber daya manusia harus dibangun untuk memfasilitasi kegiatan pembelajaran organisasi dan atau kemampuan knowledge management (KM), jika tidak, efek positif pada kinerja organisasi tidak dapat dicapai dari kebijakan atau kegiatan manajemen sumber daya manusia saja. Dengan demikian, untuk meningkatkan pembelajaran dan manajemen pengetahuan, para eksekutif harus fokus pada perumusan kebijakan kegiatan pembelajaran organisasi dan KM agar efektif dan memfasilitasi pelaksanaannya.

Nonaka dan Takeguchi (1995;2009) menjelaskan proses manajemen pengetahuan sebagai suatu proses yang berkelanjutan yang dibagi menjadi empat fase meliputi aplikasi pengetahuan, akuisisi pengetahuan, pengorganisasian pengetahuan dan diseminasi pengetahuan. Ju et al., (2006) berpendapat bahwa tingkat learning organizational memiliki dampak yang signifikan pada integrasi pengetahuan, kemampuan knowledge management, dan kemampuan perusahaan inovasi; interaksi efek dari manusia yang berorientasi strategi knowledge management, learning organizational, sistem berorientasi strategi knowledge management dan integrasi pengetahuan yang ditemukan akan sangat berdampak kemampuan knowledge management.

Berdasarkan berbagai tinjauan teoretis dan kajian empiris tersebut, maka model teoretis yang dibangun dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konsep (Dikembangkan penulis 2017)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Knowledge Management*

Era pengetahuan memegang peranan penting pasca era industri berlalu. Peter Drucker merupakan orang pertama menekankan pentingnya modal sumber daya manusia yang ia sebut sebagai *knowledge workers* yang berperan sangat penting dibandingkan modal-modal yang lain seperti modal fisik dan keuangan. Yang termasuk modal sumber daya manusia (*human capital*) seperti kompetensi, pengetahuan, nilai – nilai, dan pengalaman, dan pengalaman manusia. Dalam konteks perusahaan, modal manusia dinyatakan sebagai keterampilan, kompetensi, pengetahuan, nilai-nilai yang memberikan nilai ekonomis bagi perusahaan. Lebih lanjut, Drucker menyatakan bahwa pengetahuan telah menjadi kunci dari sumber ekonomi dalam Budiharjo (2011).

Agar *knowledge management* dapat dilaksanakan dengan baik dan efektif bagi Perbankan Syariah, Aujirapongpan et al. (2010) merangkum prinsip-prinsip penting dari berbagai review literatur sehingga dibentuk menjadi lima prinsip utama, sebagai berikut:

- Organisasi-organisasi dan semua personil mereka harus menyadari pentingnya dan nilai *knowledge management*: mengetahui dan memahami bagaimana *knowledge management* berguna dan mampu membantu organisasi dan personil. Ini adalah peran penting dari para administrator dari organisasi yang kepemimpinannya termasuk menetapkan visi dan strategi yang jelas dalam memanfaatkan *knowledge management* untuk mengembangkan organisasi.
- *Knowledge management* harus terdiri dari kombinasi manusia dan teknologi karena kesuksesan *knowledge management* tidak tergantung pada teknologi semata tetapi membutuhkan orang-orang berpengetahuan dengan komitmen, dan tekad untuk belajar, untuk membawa pengetahuan untuk mengembangkan dan menyelesaikan masalah dalam pekerjaan mereka. Hal ini juga perlu kemampuan teknologi dalam menciptakan kenyamanan dan mendukung aksesibilitas di akuisisi pengetahuan dari dalam dan luar organisasi, termasuk penyimpanan, penyebaran dan penerapan pengetahuan kepada organisasi untuk mengaktifkan *knowledge management* untuk mencapai tujuannya.
- Menciptakan budaya belajar, bertukar dan berbagi pengetahuan adalah penting karena mereka akan mempengaruhi penciptaan pengetahuan baru untuk personel dan organisasi. Administrator dari organisasi harus menyadari nilai personil mereka dan menekankan motivasi dan promosi pertukaran pengetahuan dan berbagi melalui berbagai kegiatan, seminar yaitu, kegiatan kelompok dan kerja tim, yang perlu usaha terus-menerus dan konstan.
- *Knowledge management* merupakan proses yang berkesinambungan dan serius: itu bukan sebuah proyek dan tidak memiliki masa akhir. Oleh karena itu, penataan organisasi, prosedur kerja dan tanggung jawab personil harus mendorong dan kondusif untuk belajar terus-menerus dan aplikasi pengetahuan dalam praktek kerja.
- *Knowledge management* harus mempengaruhi perkembangan tenaga, pekerjaan dan organisasi: *knowledge management* yang efektif harus mampu meningkatkan dan mengembangkan kompetensi personil organisasi 'untuk memulai praktik terbaik termasuk meningkatkan kemampuan kompetitif organisasi.

Nonaka et al. (2000) mengembangkan model terpadu penciptaan pengetahuan yang dinamis, pengetahuan digambarkan sebagai hal yang dinamis, karena dibuat dalam interaksi sosial antara individu dan organisasi. Pengetahuan adalah konteks spesifik, karena tergantung pada waktu tertentu dan ruang.

Tanpa dimasukkan ke dalam konteks, itu hanyalah informasi, bukan pengetahuan. Informasi menjadi pengetahuan ketika diinterpretasikan oleh individu dan diberikan konteks dan berlabuh di kepercayaan dan komitmen individu (Nonaka et al. 2000).

Dalam setiap kasus, pengetahuan pribadi seseorang berubah menjadi pengetahuan organisasi, yang mengembang melalui organisasi dan bernilai bagi perusahaan secara keseluruhan. Membuat pengetahuan pribadi tersedia untuk orang lain harus menjadi aktivitas utama dari pengetahuan dan inovasi menciptakan perusahaan. Ini terjadi terus menerus dan di semua tingkat organisasi. Melalui interaksi ini suatu organisasi membuat proses pengetahuan, yang disebut konversi pengetahuan.

### ***Human Resource Practice***

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang kajian yang telah mengalami banyak perkembangan sejak mulai dikembangkan di tahun 1900-an. Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan lingkungan bisnis (Wayne, 1991; Schuler and Jackson, 2007; Setyawan, 2007). Dengan demikian, keberhasilan Perbankan Syariah di masa sekarang ini akan sangat terkait dengan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan berbagai perubahan baik dari sisi eksternal maupun internal.

Schuler and Jackson (2007) membagi lingkup kajian MSDM ke dalam 5 dimensi yaitu pilihan perencanaan manusia, pilihan staf, penilaian pilihan, pilihan kompensasi, dan pelatihan dan pengembangan sebagai lima dimensi utama terkait dengan strategi kompetitif. Gupt and Singhal (1993) membuat konsep praktik *human resource management* ke dalam empat dimensi, termasuk perencanaan sumber daya manusia, penilaian kinerja, sistem penghargaan dan manajemen karir. Gomez (2003) mengklasifikasikan, secara rinci, fungsi *human resource management* menjadi sembilan dimensi yang meliputi alur kerja, kepegawaian, *lay-off management*, evaluasi kinerja, pelatihan dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan antara karyawan, pemberdayaan dan internasionalisasi (dalam Lin dan Kuo, 2007).

Praktek *human resource management* pada Perbankan Syariah seyogyanya memungkinkan membentuk keterampilan karyawan, kemampuan, nilai, keyakinan, sikap dan perilaku melalui perekrutan, sosialisasi dan mengembangkan *recruitment pool*. Misalnya, memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan, seperti *on-the-job training*, rotasi pekerjaan, pelatihan, mentoring, studi kasus dan lainnya dapat membantu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kemampuan dan motivasi karyawan (Fong et al. 2011).

Preffer dalam Soetjipto (2006) mengidentifikasi tujuh dimensi efektif orientasi manajemen yang telah menyebabkan profitabilitas dapat ditingkatkan secara substansial, meliputi keamanan kerja, selektif dalam mempekerjakan, swakelola tim, organisasi berbasis kinerja, kompensasi tinggi, pelatihan yang ekstensif, mengurangi perbedaan status dan luas berbagi informasi. Selanjutnya, Wright et al. (2001) menyarankan bahwa praktek *human resource management* membentuk dasar dinamis, kemampuan pengetahuan manajemen dan modal intelektual, yang mengarah pada pencapaian kompetensi inti. Oleh karena itu, tersirat bahwa praktek *human resource management* adalah alat penting dalam inti memanfaatkan kompetensi, dan kinerja organisasi (dalam Fong, et al. 2011:706).

Fungsi manajemen sumber daya manusia dalam Perbankan Syariah diwujudkan dalam aktivitas-aktivitas rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, penilaian kinerja, dan pemberian balas jasa. Preffer dalam Soetjipto (2006) berargumentasi bahwa SDM merupakan sumber keunggulan daya saing yang "tak lekang oleh panas dan tak lapuk oleh hujan". Ia membandingkan kedudukan sumber – sumber keunggulan lain yang semakin berkurang keampuhannya, seperti teknologi dan proses produksi. Dengan demikian, sebaik apapun teknologi yang digunakan, peran sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan Perbankan Syariah tetap menjadi pelaku utama dalam kegiatan organisasi.

Schuler and Jackson (2007) membagi lingkup kajian MSDM ke dalam 5 dimensi yaitu pilihan perencanaan manusia, pilihan staf, penilaian pilihan, pilihan kompensasi, dan pelatihan dan pengembangan sebagai lima dimensi utama terkait dengan strategi kompetitif. Gupt and Singhal (1993) membuat konsep praktik *human resource management* ke dalam empat dimensi, termasuk perencanaan sumber daya manusia, penilaian kinerja, sistem penghargaan dan manajemen karir. Gomez (2003) mengklasifikasikan, secara rinci, fungsi *human resource management* menjadi sembilan dimensi yang

meliputi alur kerja, kepegawaian, *lay-off management*, evaluasi kinerja, pelatihan dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan antara karyawan, pemberdayaan dan internasionalisasi (dalam Lin dan Kuo, 2007).

Praktek *human resource management* pada Perbankan Syariah hendaknya memungkinkan membentuk keterampilan karyawan, kemampuan, nilai, keyakinan, sikap dan perilaku melalui perekrutan, sosialisasi dan mengembangkan *recruitment pool*. Misalnya, memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan, seperti *on-the-job training*, rotasi pekerjaan, pelatihan, mentoring, studi kasus dan lainnya dapat membantu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kemampuan dan motivasi karyawan (Fong *et al.* 2011).

Preffer dalam Soetjipto (2006) mengidentifikasi tujuh dimensi efektif orientasi manajemen yang telah menyebabkan profitabilitas dapat ditingkatkan secara substansial, meliputi keamanan kerja, selektif dalam mempekerjakan, swakelola tim, organisasi berbasis kinerja, kompensasi tinggi, pelatihan yang ekstensif, mengurangi perbedaan status dan luas berbagi informasi. Selanjutnya, Wright *et al.* (2001) menyarankan bahwa praktek *human resource management* membentuk dasar dinamis, kemampuan pengetahuan manajemen dan modal intelektual, yang mengarah pada pencapaian kompetensi inti. Oleh karena itu, tersirat bahwa praktek *human resource management* adalah alat penting dalam inti memanfaatkan kompetensi, dan kinerja organisasi (dalam Fong, *et al.* 2011:706).

### **Organizational Learning**

Organizational Learning didefinisikan sebagai proses memperoleh, mendistribusikan, mengintegrasikan, dan menciptakan informasi dan pengetahuan di antara organisasi anggota (Dixon, 1992; Huber, 1991, dalam Wang and Ellnger, 2011). Adapun pengembangan pengetahuan atau wawasan yang diciptakan berpotensi untuk mempengaruhi perilaku baru. Slater (dalam Gorelick, 2005) Proses pembelajaran organisasi melibatkan komponen utama yang mendukung proses pengetahuan produktivitas, yang meliputi mencari informasi, mengasimilasi, mengembangkan dan menciptakan pengetahuan baru pada produk, proses, dan jasa. Inti dari pembelajaran organisasi dalam menghasilkan pengetahuan organisasi tidak hanya menopang keunggulan kompetitif tetapi juga menyebabkan pasar baru dan penciptaan relung (Hult *et al.* 2003). Dengan kata lain, pengetahuan organisasi merupakan aset yang dapat dikelola untuk memberikan kontribusi terhadap inovasi perusahaan (Pham and Swierczek, 2006).

Berdasarkan definisi yang diuraikan di atas, pembelajaran organisasi dalam penelitian ini mendefinisikan organizational learning adalah proses berkelanjutan dari penciptaan pengetahuan, akuisisi, dan transformasi pada Perbankan Syariah sebagai suatu rutinitas untuk memperoleh, mendistribusikan, mengintegrasikan, dan menciptakan informasi dan pengetahuan di antara anggota organisasi.

Pembelajaran dalam organisasi harus dilakukan oleh setiap individu dalam Perbankan Syariah. Individual learning terjadi ketika seseorang memperoleh pengetahuan melalui pendidikan, pengalaman atau eksperimen. Pembelajaran dalam Perbankan Syariah terbentuk jika sistem dan budaya organisasi yang mengindahkan learning dan mentransfer gagasan-gagasan baru pada para anggota. Dengan demikian jika seorang pemimpin perusahaan menginginkan suatu pembelajaran organisasi, maka ia harus mendorong serta memfasilitasi setiap anggota organisasi agar mau belajar. Menurut Garvin dalam Budiharjo (2011) ada enam tugas penting berkaitan dengan pembelajaran yaitu:

- Mengumpulkan hal-hal baru dan *intelligence* dari lingkungan;
- Belajar dari praktik-praktik terbaik dari perusahaan lain;
- Belajar dari pengalaman sendiri di waktu lalu;
- Bereksperimen dengan pendekatan-pendekatan baru;
- Mendorong pemecahan masalah secara sistematis; dan
- Mentransfer pengetahuan keseluruhan organisasi.

## SIMPULAN

- 1) Agar *knowledge management* dapat dilaksanakan dengan baik dan efektif bagi Perbankan Syariah, prinsip utamanya adalah sebagai berikut:
  - a. Pentingnya peran para manajer/pimpinan Perbankan Syariah dalam membuat semua karyawan mengetahui dan memahami bagaimana visi dan strategi yang jelas dengan memanfaatkan *knowledge management* untuk mengembangkan organisasi.
  - b. Perbankan Syariah perlu didukung oleh kemampuan teknologi dalam menciptakan kenyamanan dan mendukung aksesibilitas di akuisisi pengetahuan dari dalam dan luar organisasi, termasuk penyimpanan, penyebaran dan penerapan pengetahuan kepada organisasi untuk mengaktifkan *knowledge management* untuk mencapai tujuannya, serta kombinasi dengan karyawan yang berpengetahuan dengan komitmen, dan tekad untuk belajar, untuk membawa pengetahuan untuk mengembangkan dan menyelesaikan masalah dalam pekerjaan mereka.
  - c. Manajer / pimpinan Perbankan Syariah memotivasi dan menciptakan budaya belajar, bertukar dan pentingnya berbagi pengetahuan melalui berbagai kegiatan, seminar yaitu, kegiatan kelompok dan kerja tim, yang perlu usaha terus-menerus dan konstan.
  - d. Penatalaksanaan organisasi, aplikasi pengetahuan dalam prosedur kerja dan tanggung jawab karyawan Perbankan Syariah harus didorong secara kondusif sebagai proses yang berkesinambungan dan serius.
  - e. Perbankan Syariah harus mampu meningkatkan dan mengembangkan kompetensi karyawannya untuk memulai praktik terbaik termasuk meningkatkan kemampuan kompetitif organisasi.
- 2) Praktek *human resource management* pada Perbankan Syariah seyogyanya memungkinkan membentuk keterampilan karyawan, kemampuan, nilai, keyakinan, sikap dan perilaku melalui perekrutan yang tepat, sosialisasi dan mengembangkan *recruitment pool*. Misalnya, memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan, seperti *on-the-job training*, rotasi pekerjaan, pelatihan sesuai dengan kebutuhan, mentoring, studi kasus dan lainnya dapat membantu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kemampuan dan motivasi karyawan.
- 3) Pembelajaran organisasi harus dilakukan oleh setiap individu dalam Perbankan Syariah. *Individual learning* terjadi ketika seseorang memperoleh pengetahuan melalui pendidikan, pengalaman atau eksperimen sebagai suatu rutinitas untuk memperoleh, mendistribusikan, mengintegrasikan, dan menciptakan informasi dan pengetahuan di antara anggota organisasi. Pembelajaran organisasi dalam Perbankan Syariah terbentuk jika sistem dan budaya organisasi yang mengindahkan *learning* dan mentransfer gagasan-gagasan baru pada seluruh karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aujirapongpan, Somnuk, Pakpachong Vadhanasindhu, Achara Chandrachai, Pracob Cooperat, 2010, "Indicators of Knowledge management capability for KM effectiveness", VINE, Vol. 40 Iss: 2, pp.183 – 203.
- Baljeet, KaurGrewal, 2012, Internationalization of Islamic Finance, Malaysia.
- Bontis, Nick, 2002, The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Learning, Oxford University Press.
- Budiharjo, Andreas, 2011, Organisasi: Menuju Pencapaian Kinerja Optimum. Jakarta: PrasetyaMulya Publishing.
- Dessler, Garry. 2000, Human Resource Management, New Jersey: Prentice Hall International Inc., 8th Edition.
- Direktorat Perbankan Syariah, Outlook Perbankan Syariah Indonesia 2011.
- Fong, Chee-Yang, Keng-Boon Ooi, Boon-In Tan, Voon-Hsien Lee, Alain Yee-Loong Chong, 2011, "HRM Practices and Knowledge Sharing: an Empirical Study", International Journal of Manpower, Vol. 32 Iss: 5

- Gomez, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gorelick, Carol, 2005, "Organizational Learning vs The Learning Organization: a Conversation with a Practitioner", *The Learning Organization*, Vol. 12 Iss: 4 pp. 383 – 388.
- Hicks, Richard C, Ronald Dattero, Stuart D. Galup, 2006, "The Five-tier Knowledge Management Hierarchy", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 Iss: 1, pp.19 – 31.
- Ju, Teresa L. Chia-Ying Li, Tien-Shiang Lee, 2006, "A Contingency Model for Knowledge Management Capability and Innovation", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106 Iss: 6, pp.855 – 877.
- Kuo, Tsung-Hsien, 2011, "How to Improve Organizational Performance Through Learning and Knowledge?", *International Journal of Manpower*, Vol. 32 Iss: 5/6, pp.581 – 603.
- Lin, Chin-Yen, Tsung-Hsien Kuo, 2007, "The Mediate Effect of Learning and Knowledge on Organizational Performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107 Iss: 7, pp.1066 – 1083.
- López, Álvaro – Cabrales, Juan C. Real, Ramón Valle, 2011, "Relationships Between Human Resource Management Practices and Organizational Learning Capability: The Mediating Role of Human Capital", *Personnel Review*, Vol. 40 Iss: 3, pp.344 – 363.
- Lopez, S.V., 2005, "Competitive Advantage and Strategy Formulation: The Key Role of Dynamic Capabilities", *Management Decision*, Vol. 43 No.5, pp.661-9.
- Mathis, Robert L & John H Jackson, 2006, *Human Resource Management*, alih bahasa. Salemba Empat. Jakarta.
- Mohamed, M., Stankosky, M., Murray, A., 2006, "Knowledge Management and Information Technology: Can They Work in Perfect Harmony?", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 Iss: 3, pp.103 – 11.
- Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N., 2009, "SECI, BA and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, Vol. 33 pp.4-34.
- Schuler, Randall S & Susan E Jackson, 2007, *Human Resource Management Strategy*, second edition, Wiley.
- Stoner, A.F., 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia (terjemahan)*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Wang, Dong, Zhongfeng Su, Dongtao Yang, 2011, "Organizational culture and knowledge creation capability", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 Iss: 3 pp. 363 – 373.