

## Executive Summary

Pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dewasa ini pun kemudian mengantarkan manusia kepada era ekonomi baru yang berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*).

Arie de Geus (1997) dalam bukunya, “*The Living Company*” memberi pandangan menarik bahwa sebab ketidakmampuan untuk bertahan (*survival*) dari seorang individu maupun organisasi di setiap masa lebih dikarenakan sikap masa bodoh (*ignorance*).

Sikap masa bodoh dalam organisasi dapat memunculkan kesenjangan pengetahuan dan kesenjangan tindakan organisasi. Kesenjangan pengetahuan mencakup antara pengetahuan yang tersedia dalam organisasi saat ini dengan pengetahuan yang seharusnya dibutuhkan di dalam organisasi.

Pada tahun 2005, Bank Indonesia melakukan evaluasi terhadap implementasi organisasi berbasis pengetahuan sebagai evaluasi implementasi manajemen pengetahuan di seluruh kantor Bank Indonesia. Evaluasi ini membantu Bank Indonesia dalam merencanakan, mengimplementasikan, dan memonitor kinerja inisiatif manajemen pengetahuan, khususnya, untuk direktorat, divisi, dan cabang yang teridentifikasi.

Berdasarkan hasil evaluasi tersebut diketahui bahwa terdapat sejumlah hambatan yang meliputi sisi orang dan proses. Namun, DPbS-BI belum termasuk salah satu direktorat yang teridentifikasi penuh didalam evaluasi tersebut. Sehingga belum diketahui kompetensi dan hambatan yang melingkupinya.

DPbS-BI selaku pembuat regulasi perbankan syariah belum diketahui kompetensi atau performa kerja para pegawainya dalam pengelolaan dan optimalisasi pemanfaatan pengetahuan yang dimilikinya secara Islami, sehingga perlu dilakukan pengukuran dengan menggunakan pendekatan manajemen pengetahuan yang Islami atau *shuratic process*.

Ada tiga hal yang menjadi pertanyaan penelitian, yaitu: (1). Apakah pengetahuan yang dimiliki individu pegawai DPbS-BI telah dikelola secara Islami? (2). Apakah pengetahuan yang dimiliki individu pegawai DPbS-BI telah dioptimalkan pemanfaatannya secara Islami dalam pengembangan perbankan syariah? (3). Bagaimana dampak pengelolaan dan optimalisasi pengetahuan yang dilakukan pegawai DPbS saat ini terhadap kompetensi pegawai yang dibutuhkan dalam menghadapi tantangan di era ekonomi berbasis pengetahuan?

Tujuan penelitian ini adalah memberikan rekomendasi dalam rangka pengelolaan dan optimalisasi pengetahuan pegawai di DPbS melalui penerapan manajemen pengetahuan Islami (*shuratic process*)

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ada dua, yaitu : (1). Tidak terdapat perbedaan atau kesenjangan antara praktik ideal dengan implementasi di lapangan dalam pengelolaan pengetahuan secara Islami oleh pegawai DPbS-BI dan terdapat perbedaan atau kesenjangan antara praktik ideal dengan implementasi di lapangan dalam pengelolaan pengetahuan secara Islami oleh pegawai DPbS-BI. (2). Tidak terdapat perbedaan atau kesenjangan antara praktik ideal dengan implementasi di lapangan dalam optimalisasi pemanfaatan pengetahuan yang dimiliki pegawai DPbS-BI.

Manajemen pengetahuan yang dipahami sejauh ini berada dalam dimensi hubungan horizontal antar manusia (*muamalah*). Namun, Choudhury (1997, ) telah

mengembangkan aplikasi manajemen pengetahuan dalam dimensi yang bersifat vertikal sehingga menjadi holistik (vertikal-horizontal) karena melibatkan keberadaan Allah di dalam proses perolehan dan persebaran pengetahuan di antara manusia dengan konsep *shuratic process*.

Menurut Choudhury (1997) Pada dasarnya, konsep sosial akan pengetahuan dan kehidupan kita umumnya didasari atas ide-ide pengembangan sumber daya manusia dan pemenuhan kebutuhan hidup. Namun, pendekatan konvensional atau kapitalis memandang pengetahuan sebagai komoditas yang penting di era ekonomi berbasis pengetahuan.

Kritik mendasar atas pendekatan konvensional tersebut adalah bahwa pengetahuan individu di dalam organisasi dikelola dan dioptimalkan sebagai sumber daya dan aset utama untuk unggul dalam bersaing, itu saja. Tidak ada makna baru yang ditawarkan untuk peningkatan kualitas individu seperti peningkatan pemahaman ruhani yang dapat berimplikasi pada kualitas kerja dan prestasi hidupnya di dunia dan di akhirat. Melalui pendekatan *Tawhid String Relation* (TSR), Choudhury mengembangkan *shuratic process* sebagai jawaban atas kondisi tersebut di atas.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif-kualitatif. Dalam menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis penelitian, digunakan uji bertingkat berupa uji t-berpasangan sebagai alat uji hipotesis. Dari hasil uji hipotesis dilanjutkan dengan analisis *importance-performance* sebagai alat ukur derajat perbedaan atau kesenjangan yang terjadi dalam pengelolaan dan optimalisasi pengetahuan di lingkungan DPbS-BI.

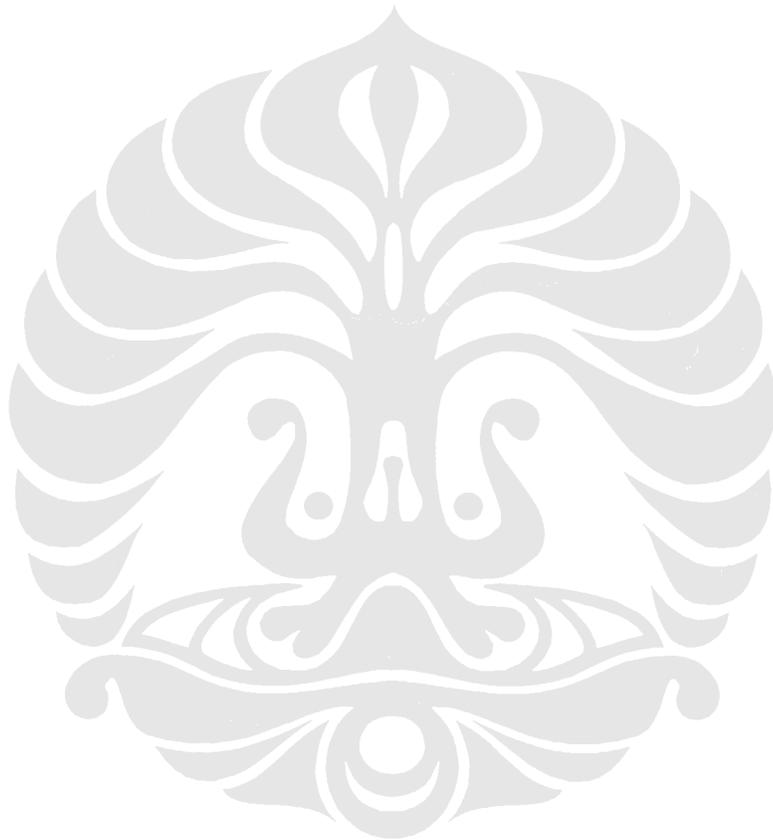
Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa terdapat perbedaan atau kesenjangan baik dalam pengelolaan maupun optimalisasi pemanfaatan pengetahuan pegawai di DPbS-BI.

Setelah dilakukan analisis kesenjangan dengan analisis *importance-performance*, diperoleh derajat kesenjangan yang cukup tinggi dalam pengelolaan pengetahuan pegawai pada 4 dimensi dari 6 dimensi *shuratic process*. Hal ini meliputi pemahaman Al-Qur'an, hadits dan fikih; dimensi evaluasi, dimensi perbaikan berkelanjutan dan dimensi pertanggungjawaban di akhirat. Sehingga diperoleh kesimpulan dalam menjawab pertanyaan pertama yaitu pengelolaan pengetahuan pegawai DPbS-BI belum dikelola secara Islami, dengan kata lain, *shuratic process* belum sepenuhnya diterapkan di DPbS-BI.

Derajat kesenjangan yang besar juga terjadi dalam optimalisasi pemanfaatan pengetahuan pegawai DPbS-BI setelah dianalisis dengan analisis *importance-performance*. Dari 4 dimensi jejaring sosial, 3 dimensi di antaranya memiliki kesenjangan besar. Meliputi dukungan sosial, partisipasi sosial dan ikatan sosial. Hal ini berpengaruh terhadap bagaimana transfer pengetahuan antara pegawai DPbS-BI dengan orang-orang di sekitarnya berlangsung. Sehingga diperoleh kesimpulan dalam menjawab pertanyaan kedua, yaitu optimalisasi pemanfaatan pengetahuan pegawai belum dioptimalkan sedemikian rupa. Dengan kata lain, *shuratic process* belum digunakan dalam rangka optimalisasi pemanfaatan pengetahuan pegawai DPbS-BI.

Dampak dari belum terkelola dan optimalnya pemanfaatan pengetahuan pegawai yang dimiliki pegawai DPbS-BI berpengaruh besar terhadap kompetensi pegawai bersangkutan dalam menghadapi berbagai tantangan ke depan, khususnya di era ekonomi berbasis pengetahuan. Dimana pengelolaan dan optimalisasi pengetahuan menjadi basis

daya saing dan keunggulan terbesar di era ekonomi baru ini. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa untuk saat ini, pegawai DPbS-BI belum memiliki cukup kompetensi untuk mengembangkan berbagai regulasi perbankan syariah yang relevan terhadap tantangan-tantangan yang akan dihadapi di era ekonomi berbasis pengetahuan.



## ABSTRAK

Nama : Mochammad Fathoni  
Program Studi : Timur Tengah dan Islam  
Judul : Penerapan Manajemen Pengetahuan Islami (Shuratic Process)  
di Bank Indonesia

Tujuan dari tesis ini adalah untuk melihat tingkat kesenjangan antara praktik manajemen pengetahuan Islam di lingkungan Direktorat Perbankan syariah Bank Indonesia (DPbS-BI). Manajemen pengetahuan ini dilihat dari 2 aspek yaitu pengelolaan dan optimalisasi pengetahuan dengan menggunakan analisis *importance-performance*.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat kesenjangan antara persepsi ideal pegawai dengan implementasinya dalam pengelolaan maupun optimalisasi pengetahuan. Kesenjangan dalam pengelolaan pengetahuan ditemukan dalam pemahaman Al-quran dan hadits, evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Terkait optimalisasi pengetahuan, kesenjangan terjadi hal transfer pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing anggota.

Kata kunci:

*Manajemen pengetahuan Islami (shuratic process), pengelolaan dan optimalisasi pengetahuan, Importance-Performance Analysis, transfer pengetahuan*

## ABSTRACT

Name : Mochammad Fathoni  
Program of Study : Middle East and Islam  
Title : Implementation of Shuratic Process at Bank of Indonesia

The objective of this thesis is to clarify the discrepancy in the implementation of shuratic process at Directorate Sharia Banking of Bank of Indonesia. The management of knowledge can be analyzed by two aspects, i.e. management and optimalization of knowledge, using importance-performance analysis.

The result showed that there was a discrepancy between the ideal perceptions of officers and its implementation in management of shuratic knowledge or in optimalization of its benefits. The discrepancy in management of shuratic knowledge was found in the understanding of Al-quran and hadits, evaluation and sustainable improvement. In terms of optimalization of knowledge, the discrepancy occurred in transfer of knowledge of each officer through dimensions of social support, social participation and social relationship.

Key words:

*Manajemen pengetahuan Islami (shuratic process), management and optimalization of knowledge, Importance-Performance Analysis, transfer of knowledge*

!