

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan pada bab 1. Yaitu apakah pengetahuan pegawai di biro penelitian, pengembangan, pengaturan dan pelaksanaan bank syariah sudah dikelola secara Islami dan dioptimalkan pemanfaatannya serta bagaimana dampak pengelolaan dan optimalisasi pengetahuan yang dilakukan pegawai.

Upaya menjawab pertanyaan pengelolaan pengetahuan dan optimalisasi pemanfaatannya dilakukan dengan melakukan uji hipotesis. Dalam menguji hipotesis, disamping menggunakan uji-t, juga dilakukan analisis dengan menggunakan teknik *importance-performance analysis* untuk mengukur tingkat kesenjangan yang ada.

5.1 Atribut dan Dimensi Pengukuran Pengelolaan dan Optimalisasi Pengetahuan

Di dalam survei ini, responden ditanyakan untuk menilai kinerja dan tingkat kepentingan terhadap berbagai praktek manajemen pengetahuan Islami yang meliputi pengelolaan pengetahuan dan optimalisasi pemanfaatannya yang dijalankan di DPbS-BIDPbS-BI. Responden diminta untuk menilai masing-masing dari 31 praktik manajemen pengetahuan Islami yang terbagi dalam pengelolaan pengetahuan dan optimalisasi pemanfaatan berdasarkan dua dimensi :

Kinerja (*Performance*):

Seberapa sesuai responden melihat dirinya melaksanakan praktik tersebut.



Urgensi (*Importance*):

Seberapa penting praktik tersebut bagi responden sebagai pegawai biro penelitian, pengembangan, pengaturan dan pengawasan bank syariah.

**5.1.1 Atribut dan Dimensi Pengukuran Pengelolaan Pengetahuan.**

Agar dapat dilakukan pengukuran, variabel-variabel penelitian tersebut di atas disusun dalam sejumlah atribut dan dimensi variabel penelitian. Dalam penelitian ini, variabel pengelolaan pengetahuan disusun dalam 13 atribut pertanyaan. Untuk variabel optimalisasi pemanfaatan pengetahuan disusun dalam 18 pertanyaan, seperti tercantum pada tabel 5.1 berikut :

Tabel 5.1. Atribut Pengelolaan Pengetahuan Secara Islami.

No	Atribut pelaksanaan pengelolaan pengetahuan
1	Memiliki pemahaman akad syariah
2	Menguasai praktik penggunaan akad syariah
3	Transfer pengetahuan syariah dalam satu unit kerja
4	Transfer pengetahuan syariah dalam satu direktorat
5	Transfer pengetahuan syariah antar direktorat
6	Proses berpikir kreatif
7	Penciptaan inovasi peraturan
8	Pengumpulan <i>Feedback</i>
9	Evaluasi pelaksanaan
10	Perbaikan berkelanjutan hasil evaluasi
11	Pertanggungjawaban iman, ilmu dan amal di hari akhir
12	Pemanfaatan pengetahuan cerminan iman, ilmu dan amal pegawai
13	Pemanfaatan pengetahuan menjadi amalan yang di pertanggungjawabkan di hari akhir

Sumber: Data kuisioner diolah

Selanjutnya, atribut-atribut di atas disusun berdasarkan dimensi-dimensi pengelolaan pengetahuan dan optimalisasi pengetahuan, seperti pada tabel 5.2 berikut :

Tabel 5.2. Dimensi Variabel Pengelolaan Pengetahuan Secara Islami

Dimensi	Nomor pertanyaan atribut pengelolaan pengetahuan secara Islami	
Pemahaman Al-Qur'an, Hadits dan Fiqih Muamalah (Q,H,Fm).	1	Memiliki pemahaman akad syariah
	2	Menguasai praktik penggunaan akad syariah
Proses syuro/dialogis	3	Transfer pengetahuan syariah dalam satu unit kerja
	4	Transfer pengetahuan syariah dalam satu direktorat
	5	Transfer pengetahuan syariah antar direktorat
Proses ijtihad/ pemunculan ide dan ijma/ konsensus bersama	6	Proses berpikir kreatif
	7	Penciptaan inovasi peraturan
Evaluasi pelaksanaan	8	Pengumpulan <i>Feedback</i>
	9	Evaluasi pelaksanaan
Respon perbaikan/ ijtihad baru berkelanjutan	10	Perbaikan berkelanjutan hasil evaluasi
Pertanggungjawaban di akhirat	11	Pertanggungjawaban iman, ilmu dan amal di hari akhir
	12	Pemanfaatan pengetahuan cerminan iman, ilmu dan amal pegawai
	13	Pemanfaatan pengetahuan turut menjadi amalan yang di pertanggungjawabkan di hari akhir

Sumber : Choudhury (1999), diolah

Dimensi-dimensi yang terdapat dalam tabel di atas di ambil dari teori model *Shuratic Process* yang dikembangkan oleh M.A Choudhury (1999). *Shuratic Process* dalam istilah sederhana Choudhury merupakan memaknai keseluruhan proses yang terjadi di dunia ini dalam bingkai kesatuan pengetahuan.

Dalam penjelasan lain, *Shuratic process* adalah upaya menguk relasi-relasi di dalam kepatuhan melalui proses Interaksi, Integrasi dan Evolusi kreatif (IIE) dalam kehidupan manusia. IIE atau *shuratic process* membentuk kesatuan pengetahuan manusia ke dalam suatu sistem pandangan dunia melalui proses-proses dialogis seperti diskusi, rapat, musyawarah dan sebagainya. Proses akhir dari diskusi tersebut adalah menuju suatu integrasi kesimpulan dan pemahaman bersama dari seluruh partisipan perihal masalah dan solusinya.

Setelah diimplementasikan, dilakukan proses evaluasi melalui proses dialog bersama atau berulangnya *shuratic process* atau pengelolaan kembali seluruh pengetahuan yang ada secara Islami berdasarkan pengalaman pelaksanaan di lapangan dan pengumpulan pengetahuan baru, baik dari interpretasi pemahaman Al-Qur'an, hadits, fikih maupun pengetahuan umum lainnya sehingga menghasilkan solusi perbaikan secara berkelanjutan. Seluruh proses dialog dan transfer pengetahuan antara partisipan didalamnya tersebut kelak akan dipertanggungjawabkan di akhirat karena dipandang Allah sebagai orang yang berilmu atau mengetahui sesuatu dari proses dialog, musyawarah maupun rapat yang dilakukan. Sehingga tergolong *mukallaf* atau orang yang terkena kewajiban dalam ajaran Islam.

5.2.2 Atribut Dan Dimensi Optimalisasi Pemanfaatan pengetahuan

Keberadaan proses interaksi, integrasi dan evolusi kreatif (IIE) di dalam *shuratic process* menunjukkan adanya upaya optimalisasi pengetahuan dari para partisipan yang terlibat, yaitu responden. Bagaimana pengetahuan dari satu individu, satu biro, satu direktorat maupun satu organisasi dapat tersampaikan kepada individu lain di luar diri, biro, direktorat maupun organisasinya membutuhkan adanya proses interaksi di antar individu tersebut, yang kemudian meningkat menjadi integrasi pemahaman bersama untuk kemudian menjadi sejumlah tindakan kerjasama atau bergotong-royong dalam mencapai tujuan yang

diharapkan. Dalam hal ini, atribut dan dimensi variabel optimalisasi pengetahuan tersebut akan diuraikan dalam tabel 4.8 dan tabel 4.9 berikut :

Tabel 5.3. Atribut Optimalisasi Pemanfaatan Pengetahuan

No	Atribut Optimalisasi Pemanfaatan Pengetahuan
1	Mengetahui kerabat dan relasi yang dapat diandalkan untuk mendukung pengembangan perbankan syariah
2	Memahami kerabat dan relasi yang tanggap terhadap perkembangan perbankan syariah
3	Percaya akan banyaknya orang di sekitar yang peduli terhadap perkembangan perbankan syariah
4	Mengetahui tanggung jawab pribadi terhadap kerabat dan relasi untuk berekonomi secara syariah
5	Mampu mendorong kerabat dan relasi untuk menyimpan dananya di bank syariah
6	Meluangkan waktu dengan keluarga untuk berdiskusi tentang ekonomi syariah, khususnya perbankan syariah
7	Meluangkan waktu untuk bersilaturahmi dengan saudara, kerabat maupun relasi dan berdiskusi tentang perkembangan ekonomi syariah, khususnya perbankan syariah.
8	Mendapat tanggapan dari keluarga maupun relasi sebagai <i>input feedback</i>
9	<i>Input feedback</i> menjadi kajian strategi pengembangan perbankan syariah.
10	Membangun empati kerabat dan relasi terhadap kondisi perkembangan perbankan syariah saat ini
11	Memperoleh komitmen dari kerabat dan relasi untuk mendukung perbankan syariah
12	Menjadikan kegiatan di masjid kantor/ rumah sebagai media sosialisasi perbankan syariah
13	Datang ke masjid dan berinteraksi dengan orang-orang di dalamnya
14	Berpartisipasi dalam kegiatan di masjid kantor/rumah sebagai modal sosial pengembangan perbankan syariah
15	Memberi perhatian terhadap kegiatan masjid di kantor/rumah memudahkan penerimaan masyarakat mendukung perbankan syariah
16	Kemudahan menghubungi kerabat maupun relasi yang peduli perkembangan perbankan syariah.
17	Menerima kritik dan masukan dari kerabat maupun relasi terkait perbankan syariah sebagai bentuk perhatian mereka.
18	Kerabat maupun relasi menjadi perantara sosialisasi pengembangan perbankan syariah di kantor/ rumahnya.

Sumber : Data kuisioner diolah

Tabel 5.4. Dimensi Variabel Optimalisasi Pemanfaatan Pengetahuan

Dimensi	Nomor pertanyaan atribut Pengelolaan pengetahuan secara Islami	
Dukungan Sosial	1	Mengetahui kerabat dan relasi yang dapat diandalkan untuk mendukung pengembangan perbankan syariah
	2	Memiliki kerabat dan relasi yang tanggap terhadap perkembangan perbankan syariah
	3	Percaya akan banyaknya orang di sekitar yang peduli terhadap perkembangan perbankan syariah
	4	Mengetahui tanggung jawab pribadi terhadap kerabat dan relasi untuk berekenomi secara syariah
	5	Mampu mendorong kerabat dan relasi untuk menyimpan dananya di bank syariah
Kontak Sosial	6	Meluangkan waktu dengan keluarga untuk berdiskusi tentang ekonomi syariah, khususnya perbankan syariah
	7	Meluangkan waktu untuk bersilaturahmi dengan saudara, kerabat maupun relasi dan berdiskusi tentang perkembangan ekonomi syariah, khususnya perbankan syariah.
	8	Mendapat tanggapan dari keluarga maupun relasi sebagai <i>input feedback</i>
	9	<i>Input feedback</i> menjadi kajian strategi pengembangan perbankan syariah.
	10	Membangun empati kerabat dan relasi terhadap kondisi perkembangan perbankan syariah saat ini
	11	Memperoleh komitmen dari kerabat dan relasi untuk mendukung perbankan syariah
Partisipasi Sosial	12	Menjadikan kegiatan di masjid kantor/ rumah sebagai media sosialisasi perbankan syariah
	13	Datang ke masjid dan berinteraksi dengan orang-orang di dalamnya
	14	Berpatisipasi dalam kegiatan di masjid kantor/rumah sebagai modal sosial pengembangan perbankan syariah
	15	Memberi perhatian terhadap kegiatan masjid di kantor/rumah memudahkan penerimaan masyarakat mendukung perbankan syariah
Ikatan Sosial	16	Kemudahan menghubungi kerabat maupun relasi yang peduli perkembangan perbankan syariah.
	17	Menerima kritik dan masukan dari kerabat maupun relasi terkait perbankan syariah sebagai bentuk perhatian mereka.
	18	Kerabat maupun relasi menjadi perantara sosialisasi pengembangan perbankan syariah di kantor/ rumahnya.

Sumber : Diolah dari berbagai sumber

Dimensi variabel yang terdapat dalam tabel di atas di ambil dari teori jejaring sosial (*Social Network*). Teori ini digunakan dalam upaya memudahkan pengukuran proses interaksi, integrasi dan evolusi kreatif (IIE) di dalam model manajemen pengetahuan Islami atau *shuratic process*.

Bagaimana pengetahuan yang dimiliki seseorang dapat dioptimalkan agar tujuannya tercapai menjadi domain dari teori jejaring sosial (*Social network*) yang lebih dikenal secara umum oleh para akademisi. Jejaring sosial memungkinkan setiap orang untuk berbagi apa yang diketahui dan dimiliki agar dapat dioptimalkan bersama sesuai tujuan masing-masing pihak. Agar sebuah ide, ijihad, pemikiran seorang individu dapat tersebar dan dilakukan banyak orang, maka diperlukan adanya dukungan, kontak, partisipasi dan ikatan sosial dengan individu lain. Inilah dimensi-dimensi jejaring sosial yang terdapat dalam variabel optimalisasi pemanfaatan pengetahuan.

5.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel

Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas data penelitian yang digunakan dalam menguji variabel penelitian, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

Hasil uji validitas dan reliabilitas dari kuisisioner yang dilakukan terhadap 13 butir item pada variabel pengelolaan pengetahuan, menunjukkan hasil berupa 12 butir item yang baik, sementara 1 butir dinyatakan buruk, yaitu butir ke tujuh, sehingga harus dibuang. Hasil uji reliabilitas juga menunjukkan nilai alpha yang sangat tinggi, yaitu sebesar 0,9167. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran 1 dan 2(L-1,L-2).

Untuk hasil uji validitas dan reliabilitas dari kuisisioner yang dilakukan terhadap 18 butir item pada variabel optimalisasi pengetahuan, menunjukkan hasil berupa 17 butir item yang baik. Hasil uji reliabilitas juga menunjukkan nilai alpha yang sangat tinggi, yaitu sebesar 0,9659. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran 3 dan 4 (L-3, L-4).

5.3 Uji Hipotesis dan Analisis Kesenjangan

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas, berikutnya akan dilakukan uji hipotesis untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian.

5.3.1 Uji Hipotesis Pertama.

Dalam menguji hipotesis pertama, yaitu untuk mengetahui apakah ada perbedaan atau tidak antara praktik ideal dengan implementasinya di lapangan dalam pengelolaan pengetahuan secara Islami oleh pegawai DPbS-BI akan digunakan uji hipotesis berupa uji-t berpasangan.

Pengujian hipotesis pertama menggunakan uji dua sisi (2-tailed) dengan tingkat signifikansi 5 %. Berdasarkan hasil uji, diperoleh nilai t hitung sebesar 3,888. Dengan $n=14$ dan $df = n-1$ atau $14-1=13$, diperoleh nilai t tabel sebesar 2,160. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran 5 (L-5).

Menurut Priyatno (2008), kriteria pengujian hipotesis didasarkan pada perbandingan nilai t hitung dengan t tabel. Dalam hal ini, H_0 diterima jika $t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$. Dan H_0 ditolak jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$. Berdasarkan perolehan nilai t hitung dan t tabel diketahui bahwa nilai t hitung $> t_{tabel}$ ($0,3888 > 0,2160$).

Kesimpulannya adalah H_0 ditolak. Artinya bahwa terdapat perbedaan antara praktik ideal dan implementasi di lapangan dalam pengelolaan pengetahuan secara Islami oleh pegawai DPbS-BI.

5.3.2 Analisis Kesenjangan pengelolaan pengetahuan Islami dengan *Importance-Performance Analysis*.

Setelah diketahui bahwa terdapat perbedaan atau kesenjangan, baik dalam hal pengelolaan pengetahuan secara Islami maupun optimalisasi pemanfaatannya oleh pegawai DPbS-BI melalui uji hipotesis di atas, perlu kiranya ditindaklanjuti sampai seberapa jauh perbedaan atau kesenjangan tersebut terjadi. Untuk mengetahui derajat kesenjangan, digunakan analisis kesenjangan melalui *importance-performance analysis*.

Dari hasil survei yang telah dilakukan berupa penyebaran kuesioner untuk urgensi harapan dan pelaksanaan pengelolaan pengetahuan pegawai, selanjutnya dilakukan pengelompokan atribut-atribut berdasarkan dimensinya.

Untuk atribut pengelolaan pengetahuan secara Islami, atribut 1-2 termasuk dimensi Pemahaman Al-Qur'an, hadits dan Fiqih, atribut 3-5 adalah dimensi Proses Syuro, atribut 6-7 adalah dimensi Proses Ijtihad dan Ijma, atribut 8-9 termasuk dimensi Evaluasi pelaksanaan, atribut 10 termasuk dimensi Perbaikan berkelanjutan dan terakhir, atribut 11-13 adalah dimensi Pertanggungjawaban di akhirat.

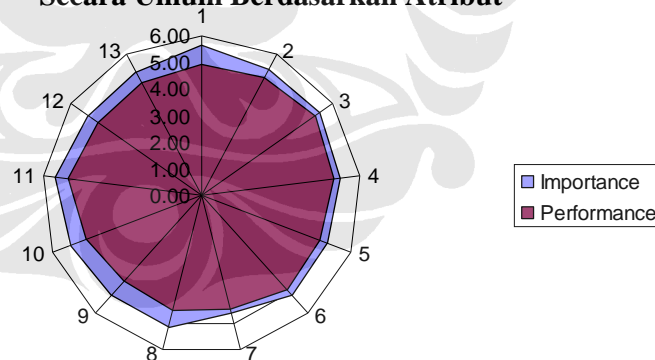
Analisis kesenjangan pengelolaan pengetahuan Islami secara umum berdasarkan atribut pertanyaan dapat diketahui seperti pada tabel 5.5 berikut :

Tabel 5.5 Skor Kesenjangan Atribut Pengelolaan Pengetahuan Islami

No	Importance	Performance	Gap
1	5,64	4,93	0,71
2	5,36	5,00	0,36
3	5,43	5,21	0,22
4	5,29	5,00	0,29
5	5,07	4,79	0,29
6	5,07	4,79	0,29
7	4,57	4,43	0,14
8	5,14	4,50	0,64
9	5,07	4,36	0,71
10	5,29	4,64	0,64
11	5,57	5,07	0,50
12	5,21	4,79	0,43
13	5,29	4,79	0,50

Sumber: Data primer diolah

Tabel 5.5 di atas kemudian digambarkan dalam sebuah grafik radar untuk melihat area kesenjangan atribut pengelolaan pengetahuan Islami secara visual, seperti tampak pada Gambar 5.1 berikut :

Gambar 5.1. Analisis Kesenjangan Pengelolaan Pengetahuan Islami Secara Umum Berdasarkan Atribut

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan Gambar 5.1 di atas, dapat diketahui tiga praktik pengelolaan pengetahuan secara Islami dengan kesenjangan terkecil antara kesesuaian implementasi dan tingkat kepentingan adalah:

- Atribut no. 7: Penciptaan inovasi peraturan
- Atribut no. 3 : Transfer pengetahuan syariah dalam satu unit kerja
- Atribut no. 4 : Transfer pengetahuan syariah dalam satu direktorat

Tiga praktik dengan kesenjangan terbesar antara kinerja dan tingkat kepentingan adalah:

- a. Atribut no. 1: Memiliki pemahaman akad syariah
- b. Atribut no. 9 : Evaluasi pelaksanaan program
- c. Atribut no.10 : Perbaikan berkelanjutan hasil evaluasi pelaksanaan

1 Temuan Survey

Hasil temuan berupa kesenjangan pengelolaan pengetahuan secara Islami tersebut di atas dapat dipahami melalui analisis kesenjangan dari tiap-tiap atribut pertanyaan. Untuk itu, analisis dari tiap-tiap atribut pertanyaan terkait pengelolaan pengetahuan akan dipaparkan sebagai berikut :

Atribut no.1 : Memiliki pemahaman akad syariah

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Penting	Cukup sesuai	0,71

- a). Merupakan praktik dengan kesenjangan tertinggi diantara 13 atribut praktik yang dikaji.
- b). Pegawai DPbS-BI menyadari bahwa penguasaan pemahaman akad syariah oleh pegawai DPbS merupakan kompetensi inti pegawai DPbS secara keseluruhan.
- c). Saat ini Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia hanya memiliki tiga orang ahli syariah lulusan Timur-Tengah dan tidak bisa selamanya menggantungkan pada mereka.
- d). Biro penelitian, pengembangan, pengaturan dan pengawasan perbankan syariah DPbS-BI perlu membuat parameter standar pemahaman akad syariah oleh pegawai sehingga dapat memperkecil kesenjangan yang ada.

Atribut no.2 : Menguasai praktik penggunaan akad syariah

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Penting	Sesuai	0,36

- a). Biro penelitian, pengembangan, pengaturan dan pengawasan perbankan syariah. DPbS-BI menyadari bahwa penguasaan praktik akad syariah oleh pegawai DPbS merupakan kompetensi inti pegawai DPbS secara keseluruhan dalam pembuatan regulasi.
- b). Tingkat kesenjangan yang rendah dalam hal praktik penggunaan akad syariah menunjukkan bahwa pegawai biro penelitian, pengembangan, pengaturan dan pengawasan DPbS-BI lebih baik dalam hal aplikasi akad syariah.
- c). Ini menunjukkan bahwa penguasaan praktik akad syariah oleh pegawai DPbS-BI seperti sebuah *ice dip*, yaitu penguasaan pada hal-hal yang bersifat permukaan dan umum dikenal, namun penguasaannya belum begitu mendalam pada level epistemologi.

Atribut no.3 : Transfer pengetahuan syariah dalam satu unit kerja

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Penting	Sesuai	0,21

- a). Proses pembelajaran dan transfer pengetahuan pegawai dalam satu satuan kerja (satker) saat ini telah mendukung/ dan membangun kompetensi inti dari pegawai DPbS-BI
- b). Biro penelitian, pengembangan, pengaturan dan pengawasan DPbS-BI harus memanfaatkan berbagai metode pembelajaran guna membangun kompetensi inti pegawai DPbS.
- c). Hal ini diperlukan guna mempertahankan kompetensi pegawai DPbS itu sendiri.

Atribut no.4 : Transfer pengetahuan syariah dalam satu direktorat

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Penting	Sesuai	0,29

- a). Proses pembelajaran dan transfer pengetahuan pegawai dalam satu direktorat saat ini telah mendukung/ dan membangun kompetensi inti dari pegawai DPbS.
- b). Biro penelitian, pengembangan, pengaturan dan pengawasan DPbS-BI harus memanfaatkan berbagai metode pembelajaran guna membangun kompetensi inti pegawai DPbS. Selain metode pembelajaran formal yang saat ini dilakukan yaitu dalam bentuk *knowledge sharing* dan program pelatihan eksternal, metode pembelajaran lain seperti magang (*learning on the job*) dan pembelajaran dari pengetahuan kolektif yang dimiliki serta pengalaman yang dikumpulkan dari kegiatan operasional sehari-hari, akan membantu pegawai dalam memahami bagaimana seharusnya mereka bekerja dan akan menumbuhkan kemampuan untuk beradaptasi yang pada akhirnya berkontribusi kepada kemampuan organisasi.

Atribut no.5 : Transfer pengetahuan syariah antar direktorat

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Penting	Cukup sesuai	0,29

- a). Proses pembelajaran dan transfer pengetahuan syariah pada pegawai antar direktorat di Bank Indonesia saat ini telah memadai/ dan membangun kompetensi inti dari pegawai DPbS.
- b). Sinergisitas peraturan perbankan dan moneter memudahkan proses transfer pengetahuan syariah kepada pegawai dari direktorat lain melalui rapat koordinasi maupun melalui *joint project* antar direktorat, semisal kerjasama DPbS dengan Direktorat Pengelolaan Utang (DPU) dalam hal rencana penerbitan Surat Berharga Syariah Nasional (SBSN).

Atribut no.6 : Proses berpikir kreatif

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Penting	Cukup sesuai	0,29

- a). Biro penelitian, pengembangan, pengaturan dan pengawasan perbankan syariah. DPbS-BI menyadari bahwa agar perbankan syariah dapat berkembang pesat diperlukan pemikiran-pemikiran yang kreatif.
- b). DPbS-BI sejauh ini berupaya mengembangkan pemikiran-pemikiran kreatif yang bersumber dari dalam maupun dari luar dengan melibatkan akademisi dan masyarakat umum guna pengembangan regulasi perbankan syariah.

Atribut no.7 : Penciptaan inovasi peraturan

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Cukup penting	Cukup sesuai	0,14

- a). Merupakan praktik dengan tingkat kesenjangan terkecil di antara 13 atribut praktik yang dikaji.
- b). DPbS-BI menyadari bahwa diperlukan inovasi peraturan perbankan syariah agar berbagai varian produk dan akad syariah dapat diimplementasikan oleh perbankan syariah di Indonesia. Sehingga terus berupaya mengembangkan inovasi regulasi perbankan syariah.
- c). Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas, atribut no.7 dinyatakan tidak valid dan tidak reliabel untuk menunjukkan adanya kesenjangan dalam pengelolaan pengetahuan secara Islami oleh pegawai DPbS-BI.

Atribut no.8 : Pengumpulan *Feedback*

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Penting	Cukup sesuai	0,64

- a). Biro penelitian, pengembangan, pengaturan dan pengawasan perbankan syariah. DPbS-BI menyadari bahwa *feedback* atau masukan atas rancangan dari seluruh stakeholder diperlukan dalam penyempurnaan program-program DPbS-BI
- b). Biro penelitian, pengembangan, peraturan dan pengawasan perbankan syariah masih mengalami kendala berupa *feedback* yang berkualitas dari stakeholder yang boleh jadi terkait dengan tingkat pemahaman syariah dari para stakeholder.
- c). Pegawai DPbS-BI dapat melakukan langkah-langkah tertentu untuk mengumpulkan pengetahuan mengenai kebutuhan *stakeholdernya*, terkait peningkatan pemahaman syariah para stakeholder.

Atribut no.9 : Evaluasi pelaksanaan

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Penting	Cukup sesuai	0,71

- a). Merupakan praktik dengan kesenjangan tertinggi bersama atribut praktik no.1 diantara 13 atribut praktik yang dikaji.
- b). Biro penelitian, pengembangan, pengaturan dan pengawasan perbankan syariah. DPbS-BI mengalami kesulitan dalam menentukan format evaluasi program-program yang sudah berjalan hingga saat ini.
- c). Diperlukan bantuan berbagai pihak guna pengembangan alat ukur evaluasi program-program yang dijalankan oleh DPbS-BI.

Atribut no.10 : Perbaikan berkelanjutan hasil evaluasi pelaksanaan

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Penting	Cukup sesuai	0,64

- a). Terkait evaluasi yang rendah, DPbS-BI pada gilirannya mengalami kesulitan dalam melakukan perbaikan secara berkelanjutan terhadap pelaksanaan program-program yang sudah berjalan hingga saat ini.
- b). Upaya perbaikan secara berkelanjutan dari pelaksanaan program yang diselenggarakan DPbS-BI memerlukan kontribusi partisipasi dari berbagai pihak yang pelaksanaannya tidak mudah.
- c). Perbaikan mendasar yang perlu dilakukan oleh pegawai DPbS-BI adalah menguasai metode *Tawhid String Relation* (E-O-O-E) sehingga sebagian besar pengalaman pelaksanaan program di masa lalu dapat diperbaiki secara progresif di masa depan.

Atribut no.11 : Pertanggungjawaban iman, ilmu dan amal di hari akhir

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Penting	Sesuai	0,50

- a). Pegawai DPbS-BI, khususnya biro penelitian, pengembangan, pengaturan dan pengawasan perbankan syariah. cukup menyadari bahwa apa yang mereka yakini, tahu dan amalkan dalam pekerjaan mereka akan dipertanggungjawabkan di akhirat nanti.
- b). Untuk lebih memotivasi kesadaran pegawai dalam pekerjaannya perlu memasukkan kaitan pertanggungjawaban iman, ilmu, dan amal dengan aktivitas kerja melalui mimbar ceramah maupun forum sharing pengetahuan yang diadakan di lingkungan DPbS.
- c). Sejauh ini pegawai DPbS-BI berupaya mengembangkan perbankan syariah yang mengikuti selera pasar dan perkembangan zaman

dengan meminimalisir atribut dan jargon keislaman agar dapat diterima masyarakat. Hal ini dibolehkan sepanjang ada tindak lanjut yang mengarahkan masyarakat untuk lebih memahami ekonomi syariah dan Islam sebagai kesatuan program pemahaman yang utuh.

Atribut no.12 : Pemanfaatan pengetahuan cerminan iman, ilmu dan amal pegawai

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Penting	Cukup sesuai	0,43

- a). Pegawai DPbS-BI, khususnya biro penelitian, pengembangan, pengaturan dan pengawasan perbankan syariah. cukup menyadari bahwa pemanfaatan pengetahuan merupakan cerminan iman, ilmu dan amal pegawai dalam mendorong perkembangan perbankan syariah di Indonesia.
- b). Pegawai DPbS-BI, khususnya biro penelitian, pengembangan, pengaturan dan pengawasan perbankan syariah. perlu mengimplementasikan strategi manajemen pengetahuan Islami sebagai cerminan pemanfaatan pengetahuan yang dimiliki pegawai berdasarkan ajaran Islam.

Atribut no.13 : Pemanfaatan pengetahuan turut menjadi amalan yang di pertanggungjawabkan di hari akhir

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Penting	Cukup sesuai	0,50

- a). Pegawai DPbS-BI, khususnya biro penelitian, pengembangan, pengaturan dan pengawasan perbankan syariah. cukup menyadari bahwa menjadi amalan dalam pekerjaan mereka akan dipertanggungjawabkan di akhirat nanti.

- b). Kesadaran bahwa pemanfaatan pengetahuan menjadi amalan yang dipertanggungjawabkan di hari akhir dapat menjadi motivasi pendorong bagi pegawai untuk berupaya sebaik-baiknya dalam mengelola pengetahuannya

Atribut-atribut yang termasuk ke dalam masing-masing dimensi tersebut dirata-ratakan sehingga didapat rata-rata untuk dimensi Pemahaman Al-Qur'an, hadits dan fiqih, rata-rata dimensi Proses syuro dan seterusnya. Sehingga akan didapat rata-rata urgensi dan pelaksanaan pengelolaan pengetahuan dan optimalisasi pemanfaatan pengetahuan oleh pegawai DPbS-BI untuk masing-masing dimensinya

Secara keseluruhan, pengelompokan hasil survey berdasarkan dimensi pengelolaan pengetahuan Islami menunjukkan kesenjangan yang mirip untuk ke 6 aspek dimensi yang dinilai, seperti terlihat pada tabel 5.6

Tabel 5.6.

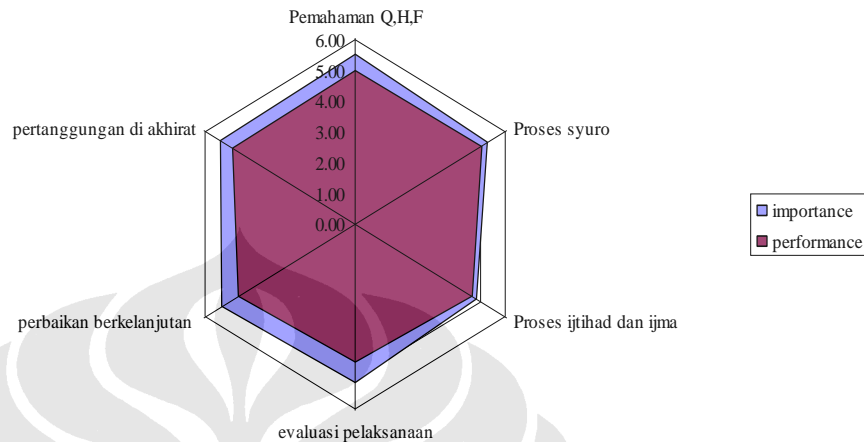
Skor Kesenjangan Dimensi Pengelolaan Pengetahuan Islami

	Pemahaman Q,H,F	Proses Syuro	Proses Ijtihad	Evaluasi pelaksanaan	Perbaikan berkelanjutan	Pertanggungangan di akhirat
<i>Importance</i>	5,5	5,26	4,82	5,11	5,29	5,36
<i>Performance</i>	4,94	5	4,61	4,43	4,64	4,88
<i>Gap</i>	0,54	0,26	0,21	0,68	0,64	0,48

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.6 di atas kemudian digambarkan dalam sebuah grafik radar untuk melihat area kesenjangan dimensi pengelolaan pengetahuan Islami secara visual, seperti tampak pada Gambar 5.2 berikut :

Gambar 5.2
Analisis Kesenjangan Pengelolaan Pengetahuan Islami Secara Umum
Berdasarkan Dimensi Variabel

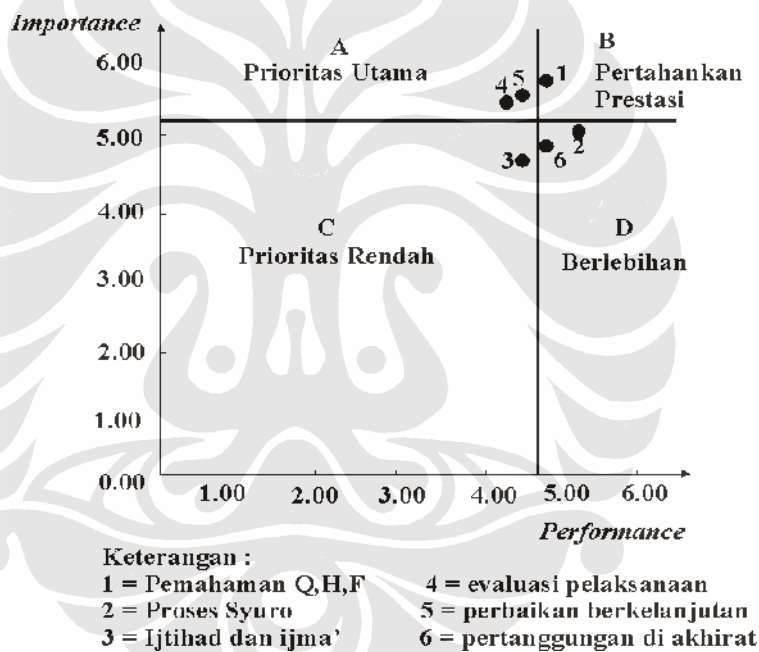


Sumber : Data primer diolah

- Grafik di atas menunjukkan ke-6 aspek yang dinilai berdasarkan kinerja (*performance*) dan tingkat kepentingan (*importance*).
- Hasil survey secara umum menunjukkan adanya kesenjangan yang mirip untuk ke-6 aspek yang diukur (nilai antara 0.5 – 0.6) meliputi Pemahaman Q,H,F; Proses syuro; Proses kreatif ijtihad dan ijma; Evaluasi Pelaksanaan; Evaluasi Berkelanjutan dan Pertanggungungan di akhirat.
- Hal ini dapat disimpulkan bahwa pegawai DPbS-BIDPbS-BI melihat implementasi pengelolaan pengetahuan secara Islami belum baik secara merata, sehingga masih perlu ditingkatkan di semua aspek.

Selanjutnya tingkat dimensi-dimensi yang terdapat pada tabel 5.6 tersebut akan dirata-ratakan sehingga diperoleh nilai rata-rata dari ke-6 dimensi pengelolaan pengetahuan Islami. Tiap-tiap dimensi tersebut kemudian dijabarkan dan dibagi menjadi empat bagian ke dalam diagram kartesius yang menunjukkan skala prioritas penanganan seperti pada Gambar 5.3 berikut:

Gambar 5.3 Diagram Cartesius
Dimensi-dimensi Yang Mempengaruhi Pelaksanaan
Manajemen Pengetahuan Islami (*Shuratic Process*) Di DPbS-BI.



Sumber: Data primer diolah

Pembagian prioritas penanganan berdasarkan dimensi manajemen pengetahuan Islami melalui diagram cartesius di atas menunjukkan bahwa implementasi pengelolaan pengetahuan Islami di DPbS-BIDPbS-BI menunjukkan hasil sebagai berikut :

1. Praktik pemahaman Al-Qur'an, Hadits maupun Fikih oleh pegawai merupakan suatu aktivitas yang perlu dipertahankan prestasinya.

Meskipun tingkat kesenjangannya tertinggi. Hal ini menunjukkan pentingnya praktik ini namun belum merata dikalangan pegawai.

Belum meratanya praktik ini dikarenakan pegawai DPbS-BI mengembangkan *tacit knowledge* pemahaman Al-Qur'an, hadits dan fikih melalui pengalaman dan pembelajaran ketika mereka bekerja. Pengetahuan tersebut akan menjadi keahlian yang melekat dan tercermin dalam cara mereka menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Dari kerangka TSR sendiri, Ini menunjukkan belum berjalannya pengelolaan pengetahuan pada fase epistemologi (E)

Pengetahuan seperti ini bersifat *intangibile* atau non-fisik, dengan demikian menjadi sulit untuk diartikulasikan dan didokumentasikan. Sebab belum ada mekanisme atau proses standar di biro tersebut untuk mengumpulkan informasi/ pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing individu pegawai karena sebagian besar aktivitas pengelolaan pengetahuan dijalankan oleh masing-masing pegawai secara individu ataupun di dalam satuan kerja (satker). disamping belum adanya fungsi khusus di DPbS-BI yang bertanggung jawab untuk mengelola aset pengetahuan di DPbS-BI secara keseluruhan.. Sehingga, umumnya pegawai harus menghubungi langsung pegawai yang mempunyai pengetahuan/ pemahaman, baik Al-Qur'an, hadits maupun fikih yang dibutuhkannya. Keadaan ini yang menjadi sebab belum meratanya pemahaman Al-Qur'an, hadits maupun fikih di antara pegawai.

2. Praktik Syuro atau rapat menempati skala aktivitas yang berlebihan di kalangan pegawai. Walau tingkat kesenjangannya paling rendah. Hal ini boleh jadi pembahasan dalam syuro maupun rapat-rapat tersebut kurang membahas hal-hal krusial yang perlu prioritas penanganan.

Berdasarkan hasil survey KMAT Bank Indonesia tahun 2005, melalui diskusi kelompok pegawai ditemukan fakta bahwa rapat dan 'catatan' dirasakan masih kurang dalam dan tidak menyelesaikan masalah. Pegawai memandang 'catatan' hasil rapat dibuat lebih

sebagai dokumen untuk pertanggungjawaban daripada untuk mencatat penyelesaian suatu masalah. Sebagai hasilnya, banyak pegawai yang merasa berat untuk berpartisipasi lebih aktif yang berimplikasi pada kualitas hasil syuro atau rapat-rapat yang dilakukan.

Temuan dalam penelitian ini menjadi fakta penguat laporan survey KMAT terdahulu bahwa aktivitas praktik syuro atau rapat di lingkungan DPbS-BI tergolong berlebih atau mubazir. Padahal, *shuratic process* idealnya memungkinkan setiap orang yang terlibat di dalam syuro maupun rapat dapat memunculkan berbagai solusi kreatif penyelesaian masalah atau ijtihad untuk kemudian menjadi konsensus bersama atau '*ijma*' atau '*ijtima*' secara umum. proses syuro maupun rapat yang ada kurang mengarah pada pemunculan solusi-solusi kreatif tersebut. Dari tinjauan TSR, ini menunjukkan fase ontologi (O) sudah berjalan baik.

3. Praktik ijtihad dan ijma di kalangan pegawai menempati skala prioritas yang tergolong rendah. Meskipun tingkat kesenjangannya rendah. Hal ini menunjukkan masih terdapat ketergantungan pegawai terhadap beberapa individu pegawai yang tergolong pakar atau kreatif dalam menghasilkan solusi maupun keputusan syara'.

Berdasarkan hasil survey KMAT tahun 2005, disebutkan bahwa Bank Indonesia masih menganut budaya paternalistik. Hal ini berpengaruh besar pada pegawai, dimana arahan, opini dan tindakan dari pimpinan akan selalu diikuti oleh pegawainya. Sehingga menghambat kemampuan berinovasi atau berijtihad para pegawai karena menjadi tergantung pada gaya kepemimpinan yang dipakai. Budaya untuk belajar dan berbagi yang dapat menunjang munculnya solusi kreatif sangat tergantung pada pimpinan. Inisiatif biasanya masih berasal dari pimpinan, bukan karena pegawai telah memahami pentingnya pengembangan pengetahuan organisasi. Sehingga pegawai membagi pengetahuan lebih karena mereka dituntut untuk

melakukannya. Dari tinjauan TSR, hal ini juga menunjukkan fase ontologi (O) juga telah berjalan.

Faktor lain yang menjadikan praktik *ijtihad* dan *ijma* tergolong prioritas yang rendah bagi pegawai DPbS-BI adalah bahwa pegawai merasakan usaha mereka di dalam menciptakan ide-ide baru dan menghasilkan inovasi masih belum memperoleh penghargaan yang memadai dari atasan. Ini merupakan pemicu pribadi yang menjadikan pegawai kurang terdorong untuk mau dan mampu untuk terus berinovasi sehingga prioritas aktivitas ini menjadi rendah. Padahal, kebutuhan untuk berinovasi tergolong tinggi karena sifat pekerjaan yang mengembangkan kebijakan-kebijakan berdasarkan kondisi lingkungan yang selalu berubah disertai kuatnya kebutuhan untuk mengaplikasikan hasil berbagi pengetahuan melalui *syuro* atau rapat karena sifat pekerjaan sangat tergantung pada banyak informasi dan pengetahuan masa lalu.

4. Praktik evaluasi pelaksanaan menempati skala prioritas utama yang perlu ditangani segera oleh DPbS-BI agar pencapaian program-program yang dilakukan DPbS-BI dapat terlaksana sesuai agenda waktu yang telah direncanakan. Dari tinjauan TSR, fase Ontic (O) belum berjalan.

Dengan adanya budaya paternalistik seperti tersebut di atas, pegawai masih memiliki hambatan untuk bertukar pikiran dengan atasan. kadang-kadang “perubahan atau perbaikan” terhadap “cara kerja” tidak didukung oleh pimpinan. Biasanya pegawai lebih memilih untuk diam dan tidak memberikan kontribusi. Sehingga pegawai memilih untuk bertindak sebagai pengikut dan hanya menerima apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini pula yang mempengaruhi proses evaluasi program yang diselenggarakan DPbS-BI. sebab apapun hasil evaluasinya, keputusan ada pada pimpinan. Hal ini mendorong perlunya evaluasi kepada pegawai senior mengenai seberapa baik mereka mengelola pengetahuan organisasi. Hal ini akan lebih berguna dalam mendorong evaluasi pegawai dengan memberikan bobot lebih

besar dari “pemanfaatan pengetahuan” sebagai kinerja individu dibandingkan dengan kriteria kinerja lainnya.

Faktor kepemimpinan ini turut memperkuat alasan mengapa praktik syuro atau rapat di DPbS-BI. Sebab, tanpa perlu banyak rapat, para pegawai sebetulnya sudah dapat ‘memperkirakan’ format dan model keputusan yang akan diambil oleh pimpinan dan bagaimana mereka sebagai pegawai harus berperilaku.

5. Praktik perbaikan secara berkelanjutan juga menempati skala prioritas utama yang perlu ditangani segera oleh DPbS-BI program-program yang diselenggarakan dapat terlaksana optimal sesuai agenda waktu yang telah direncanakan.

Mengelola pengetahuan merupakan salah satu faktor utama dari strategi Bank Indonesia. Perbaikan secara berkelanjutan ini perlu menjadi prioritas, terkait hubungan yang kuat antara manajemen pengetahuan dan misi organisasi. Khususnya oleh DPbS-BI.

Sebab yang melatarinya adalah bahwa seringkali latar belakang dan rasionalisasi dari sebuah keputusan belum didokumentasikan. Sehingga umumnya hanya keputusan final saja yang dicatat. Hal ini berpengaruh terhadap cara pegawai melakukan proses perbaikan secara berkelanjutan karena tidak tertutup kemungkinan ‘lupa’ dengan alasan perbaikan maupun urgensi dari keputusan untuk melakukan perbaikan (*improvement*) tersebut secara berkelanjutan sehingga berdampak terhadap kualitas perbaikan itu sendiri. Dari tinjauan TSR, fase Ontic (O) juga belum berjalan.

6. Praktik pertanggungjawaban di akhirat, berdasarkan Gambar 5.3 diagram cartesius di atas menunjukkan praktik yang berlebihan. Dengan tingkat kesenjangan yang tergolong moderat. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat perilaku asketis di sebagian pegawai. Praktik ini memang baik, namun boleh jadi kurang dijadikan pemacu untuk melakukan tindakan perbaikan yang berkontribusi nyata dalam tugas-tugas pegawai secara keseluruhan.

Berpijak pada firman Allah di dalam Q.S. Ibrahim: 7 yang menyatakan bahwa tidak ada perubahan sebelum kaum itu sendiri yang merubahnya menunjukkan adanya kelebihan penyaluran energi spiritual pegawai untuk pemenuhan pribadi namun kurang penyaluran untuk melakukan perbaikan nyata terhadap kondisi yang ada di lingkungan kerjanya yang dapat dirasakan bersama. Hal ini boleh jadi disebabkan adanya berbagai 'kekhawatiran' pribadi pegawai jika 'berani berbeda' dengan atasan dalam melakukan perbaikan yang sekiranya dapat berkontribusi nyata dalam tugas-tugas pegawai secara keseluruhan di lingkungan DPbS-BI.

Seluruh uraian di atas digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian nomor satu, yaitu apakah pengetahuan pegawai di DPbS-BI sudah dikelola secara Islami. Jawabannya adalah bahwa pengetahuan pegawai DPbS-BI belum dikelola secara Islami dengan baik dan relevan dengan simulasi model yang dikembangkan oleh Choudhury (1997).

Belum baiknya pengelolaan pengetahuan secara Islami oleh pegawai DPbS-BI ditunjukkan dengan adanya perbedaan atau kesenjangan seperti yang telah dibuktikan melalui uji hipotesis. Masih banyak kesenjangan yang terdapat dalam proses pengelolaan pengetahuan secara Islami oleh pegawai. Hal ini dapat dilihat dari dimensi-dimensi pengelolaan pengetahuan secara Islami yang memiliki kesenjangan cukup besar. Seperti pada pemahaman Al-Qur'an, Hadits dan Fikih; evaluasi pelaksanaan; perbaikan berkelanjutan; dan pertanggungjawaban di akhirat.

Faktor lain yang turut mempengaruhi banyaknya kesenjangan yang terdapat dalam penerapan *shuratic process* di lingkungan DPbS-BI adalah faktor budaya organisasi dan kepemimpinan. Pandangan ini diperkuat oleh survey KMAT Bank Indonesia (2005) dan penelitian Dhanaraj et,al (2004) yang menjadi kerangka teori penelitian ini.

Dalam kacamata *Tawhid String Relation* (TSR), kesenjangan di atas dengan sendirinya menggambarkan kesenjangan yang terjadi pada fase epistemologi, ontic dan evaluasi (E-O-E) . Sementara fase ontologi

memiliki kesenjangan cukup kecil yang ditunjukkan melalui aktivitas proses syuro dan pengembangan ijtihad.

5.3.3 Uji Hipotesis Kedua

Dalam menguji hipotesis kedua, yaitu untuk mengetahui apakah ada perbedaan atau tidak antara praktik ideal dengan implementasinya di lapangan dalam upaya optimalisasi pemanfaatan pengetahuan yang dimiliki pegawai DPbS-BI digunakan uji hipotesis berupa uji-t berpasangan.

Pengujian hipotesis kedua menggunakan uji dua sisi (2-tailed) dengan tingkat signifikansi 5 %. Berdasarkan hasil uji, diperoleh nilai t hitung sebesar 3,976. Dengan $n=14$ dan $df = n-1$ atau $14-1=13$, diperoleh nilai t tabel sebesar 2,160. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran 3 (L-3).

Menurut Priyatno (2008), kriteria pengujian hipotesis didasarkan pada perbandingan nilai t hitung dengan t tabel. Dalam hal ini, H_0 diterima jika $t \text{ tabel} \leq t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$. Dan H_0 ditolak jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ atau $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$. Berdasarkan perolehan nilai t hitung dan t tabel diketahui bahwa nilai t hitung $> t \text{ tabel}$ ($0,3976 > 0,2160$).

Kesimpulannya adalah H_0 ditolak. Artinya bahwa terdapat perbedaan antara praktik ideal dan implementasi di lapangan dalam optimalisasi pemanfaatan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai DPbS-BI.

5.3.4 Analisis Kesenjangan Optimalisasi Pemanfaatan Pengetahuan Melalui Importance-Performance Analysis.

Analisis variabel optimalisasi pemanfaatan pengetahuan secara umum berdasarkan atribut pertanyaan dapat diketahui seperti pada tabel 5.7 berikut:

Tabel 5.7

Skor Kesenjangan Atribut Optimalisasi Pemanfaatan Pengetahuan

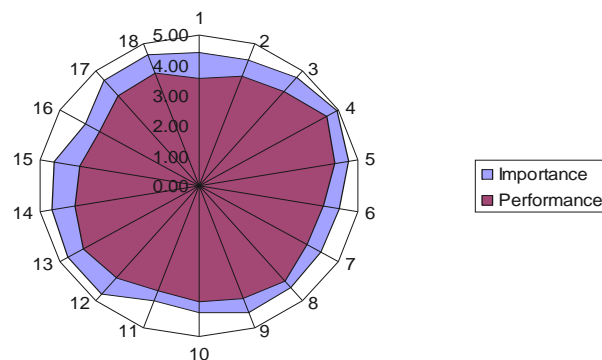
No	Importance	Performance	Gap
1	4,43	3,57	0,86
2	4,43	3,86	0,57
3	4,71	4,07	0,64
4	4,93	4,57	0,36
5	4,71	4,29	0,43
6	4,43	3,93	0,50
7	4,36	3,86	0,50
8	4,43	4,14	0,29
9	4,50	4,00	0,50
10	4,21	3,86	0,36
11	4,07	3,71	0,36
12	4,71	4,00	0,71
13	4,71	4,14	0,57
14	4,64	3,93	0,71
15	4,57	3,79	0,79
16	4,07	3,57	0,50
17	4,57	3,93	0,64
18	4,64	4,00	0,64

Sumber: Data primer diolah

Tabel 5.7 di atas kemudian digambarkan dalam sebuah grafik radar untuk melihat area kesenjangan atribut optimalisasi pemanfaatan pengetahuan secara visual, seperti tampak pada Gambar 5.4 berikut :

Gambar 5.4

Analisis Kesenjangan Optimalisasi Pemanfaatan Pengetahuan Secara Umum Berdasarkan Atribut



Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan Gambar 5.4 di atas, dapat diketahui tiga praktik pengelolaan pengetahuan secara Islami dengan kesenjangan terkecil antara kesesuaian implementasi dan tingkat kepentingan adalah:

- a. Atribut no.8: Mendapat tanggapan dari keluarga maupun relasi sebagai *input feedback*
- b. Atribut no.4: Mengetahui tanggung jawab pribadi terhadap kerabat dan relasi untuk berekenomi secara syariah.
- c. Atribut no.10: Membangun empati kerabat dan relasi terhadap kondisi perkembangan perbankan syariah saat ini

Tiga praktik dengan kesenjangan terbesar antara kinerja dan tingkat kepentingan adalah:

- a. Atribut no. 1: Mengetahui kerabat dan relasi yang dapat diandalkan untuk mendukung pengembangan perbankan syariah
- b. Atribut no. 15 : Memberi perhatian terhadap kegiatan masjid di kantor/rumah memudahkan penerimaan masyarakat mendukung perbankan syariah.
- c. Atribut no.14 : Berpartisipasi dalam kegiatan di masjid kantor/rumah sebagai modal sosial pengembangan perbankan syariah.

1. Temuan Survey

Hasil temuan berupa kesenjangan pengelolaan pengetahuan secara Islami tersebut di atas dapat dipahami melalui analisis kesenjangan dari tiap-tiap atribut pertanyaan. Untuk itu, analisis dari tiap-tiap atribut pertanyaan terkait pengelolaan pengetahuan akan dipaparkan sebagai berikut :

Atribut no.1 : Mengetahui kerabat dan relasi yang dapat diandalkan untuk mendukung pengembangan perbankan syariah

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Cukup	Kurang sesuai	0,86

- a). Merupakan praktik dengan kesenjangan tertinggi dari 18 atribut pertanyaan yang dikaji dalam penelitian ini.
- b). Belum ada urgensi kebutuhan dari pegawai DPbS-BI untuk mencari tahu kerabat dan relasi mana saja yang dapat diandalkan dalam mengembangkan perbankan syariah.
- c). Hal ini menjadi agak kontradiktif dengan pernyataan yang tertuang dalam salah satu pilar program akselerasi perbankan syariah berupa pencarian mitra aliansi strategis.
- d). Pegawai DPbS-BI perlu didorong memiliki database kerabat dan relasi yang berpotensi menjadi mitra aliansi strategis dalam pengembangan perbankan syariah.

Atribut no.2 : Memiliki kerabat dan relasi yang tanggap terhadap perkembangan perbankan syariah

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Cukup	Kurang sesuai	0,57

- a.) Pegawai DPbS-BI merasa cukup memiliki sejumlah kerabat dan relasi yang tanggap terhadap perkembangan perbankan syariah namun dirasakan kurang sesuai untuk kebutuhan pengembangan perbankan syariah.
- b). DPbS-BI dapat melakukan langkah-langkah tertentu untuk mengumpulkan pengetahuan mengenai ragam tanggapan maupun respon dari kerabat maupun relasi yang dapat menjadi bahan kajian lebih lanjut dalam pengembangan perbankan syariah.

Atribut no.3 : Percaya akan banyaknya orang di sekitar yang peduli terhadap perkembangan perbankan syariah

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Cukup	Cukup sesuai	0,64

- a). Pegawai DPbS-BI merasa terdapat sejumlah orang disekitarnya yang peduli terhadap perkembangan syariah.
- b). Kesenjangan yang ada boleh jadi dipengaruhi hasil survey persepsi masyarakat terhadap bank syariah yang pernah dilakukan sehingga turut mempengaruhi persepsi pegawai akan banyaknya orang yang peduli terhadap perkembangan pegawai syariah.
- c). DPbS-BI perlu melakukan survey persepsi kepedulian masyarakat terhadap bank syariah sebagai pembanding terhadap survey persepsi terdahulu.

Atribut no.4 : Mengetahui tanggung jawab pribadi terhadap kerabat dan relasi untuk berekonomi secara syariah

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Cukup	Cukup sesuai	0,36

- a). Pegawai DPbS-BI cukup memiliki tanggung jawab pribadi agar kerabat dan relasinya dapat turut berekonomi secara syariah.
- b). DPbS-BI harus memahami penciptaan nilai tambah berekonomi secara syariah kepada kerabat dan relasi mereka sebagai tujuan utama dari manajemen pengetahuan islami dan memastikan bahwa seluruh pegawai mengetahui hal ini.

Atribut no.5 : Mampu mendorong kerabat dan relasi untuk menyimpan dananya di bank syariah

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Cukup	Cukup sesuai	0,43

- a). Pegawai DPbS-BI cukup dapat mendorong kerabat dan relasinya untuk menyimpan dananya di bank syariah.

- b). Pegawai dapat melakukan langkah-langkah tertentu untuk mengumpulkan pengetahuan mengenai kebutuhan kerabat dan relasinya terkait jasa perbankan, dalam menjalankan perannya mendorong perkembangan perbankan syariah.

Atribut no.6 : Meluangkan waktu dengan keluarga untuk berdiskusi tentang ekonomi syariah, khususnya perbankan syariah

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Cukup	Kurang sesuai	0,50

- a). Pegawai DPbS-BI cukup dapat meluangkan waktu dengan keluarga untuk berdiskusi seputar ekonomi syariah maupun perbankan syariah, namun aktivitas ini dirasa kurang sesuai untuk kebutuhan pengembangan perbankan syariah.
- b). Keinginan untuk selalu mencoba dan mempelajari hal baru merupakan bagian utama dalam menciptakan budaya *sharing* pengetahuan syariah, terlebih di lingkungan keluarga pegawai sehingga kelak memunculkan generasi yang paham ekonomi syariah sebagai upaya pengembangan ekonomi syariah maupun perbankan syariah dalam jangka panjang.

Atribut no.7 : Meluangkan waktu untuk bersilaturahmi dengan saudara, kerabat maupun relasi dan berdiskusi tentang perkembangan ekonomi syariah, khususnya perbankan syariah.

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Cukup penting	Kurang sesuai	0,50

- a). Pegawai DPbS-BI cukup dapat meluangkan waktu dengan saudara, kerabat maupun relasi untuk berdiskusi seputar ekonomi syariah maupun perbankan syariah, namun aktivitas ini dirasa kurang sesuai untuk kebutuhan pengembangan perbankan syariah.

- b). DPbS-BI perlu mendorong pegawainya turut berperan menjadi agen sosialisasi perbankan syariah kepada saudara, kerabat maupun relasinya. Bila diukur menurut biaya sosialisasi, Efek multiplier dari silaturahmi dapat lebih besar peluangnya dalam mendorong pengembangan perbankan syariah dan lebih rendah biayanya.

Atribut no.8 : Mendapat tanggapan dari keluarga maupun relasi sebagai *input feedback*

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Cukup penting	Cukup sesuai	0,29

- a). Merupakan praktik dengan kesenjangan terkecil dari 18 atribut pertanyaan yang dikaji.
- b). Pegawai DPbS-BI dapat memanfaatkan respon atau tanggapan dari keluarga sebagai *input feedback* dalam mendorong pengembangan perbankan syariah.

Atribut no.9 : *Input feedback* menjadi kajian strategi pengembangan perbankan syariah.

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Cukup penting	Cukup sesuai	0,50

- a). Pegawai DPbS-BI dapat memanfaatkan *input feedback* menjadi kajian strategi dalam mendorong pengembangan perbankan syariah.

Atribut no.10 : Membangun empati kerabat dan relasi terhadap kondisi perkembangan perbankan syariah saat ini

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Cukup penting	Kurang sesuai	0,36

- a). Pegawai DPbS-BI cukup dapat membangun empati kerabat dan relasi terhadap perkembangan perbankan syariah saat ini. Namun dirasa kurang sesuai untuk kebutuhan pengembangan perbankan syariah yang profesional.
- b). DPbS-BI dapat mengupayakan empati dari para kerabat dan relasi sebagai bentuk motivasi.

Atribut no.11 : Memperoleh komitmen dari kerabat dan relasi untuk mendukung perbankan syariah

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Cukup penting	Kurang sesuai	0,36

- a). Pegawai DPbS-BI secara umum menilai adanya komitmen dari kerabat dan relasi untuk mendukung perbankan syariah sebagai hal yang cukup penting. Namun dirasa kurang sesuai untuk kebutuhan pengembangan perbankan syariah yang profesional.
- b). Saat ini masih lebih banyak masyarakat yang bersifat sebagai massa mengambang (*floating mass*) sebagai prospek nasabah perbankan syariah.
- c). DPbS-BI dapat mengoptimalkan komitmen kerabat dan relasi untuk mendukung perbankan syariah sebagai wujud loyalitas dan *testimony* publik kepada masyarakat yang termasuk massa mengambang tersebut.

Atribut no.12 : Menjadikan kegiatan di masjid kantor/ rumah sebagai media sosialisasi perbankan syariah

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Cukup penting	Cukup sesuai	0,71

- a). Merupakan salah satu atribut praktik dengan kesenjangan tertinggi dari 18 atribut yang dikaji.

- b). Pegawai DPbS-BI secara umum menilai adanya kegiatan atau aktivitas di masjid, baik di kantor/ rumah sebagai media sosialisasi perbankan syariah merupakan hal yang cukup penting dan cukup sesuai dengan implementasinya.
- c). Kesenjangan menjadi tinggi mengingat aktor atau pelaku sosialisasi di masjid umumnya dilakukan oleh khotib atau penceramah yang merupakan pihak ketiga, namun tidak dilakukan pengukuran efektivitas sosialisasinya terhadap peningkatan jumlah nasabah maupun aset perbankan syariah.
- d). DPbS-BI dapat mempelajari teknik dan pengukuran '*closing sales*' dari pakar pemasaran seperti Tung Desem atau Hermawan K. Dalam upaya mengukur efektivitas sosialisasi perbankan syariah melalui kegiatan di masjid.

Atribut no.13 : Datang ke masjid dan berinteraksi dengan orang-orang di dalamnya

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Cukup penting	Cukup sesuai	0,57

- a). Pegawai DPbS-BI secara umum menilai aktivitas mereka datang ke masjid, selain untuk beribadah juga berinteraksi dengan orang-orang di dalamnya merupakan hal yang cukup penting dan cukup sesuai dengan implementasinya.
- b). Kesenjangan muncul karena tidak setiap interaksi pribadi yang terjadi ketika di masjid dioptimalkan untuk *sharing* pengetahuan tentang perbankan syariah. Sehingga orang-orang di masjid tersebut menjadi lebih *knowledgeable* atau berpengetahuan terkait perbankan syariah.

- c). Pegawai DPbS-BI dapat mengoptimalkan pembangunan opini publik terkait perbankan syariah di tingkat akar rumput (*grass root*) saat datang ke masjid melalui interaksi personal mereka dengan orang-orang di dalamnya.

Atribut no.14 : Berpartisipasi dalam kegiatan di masjid kantor/rumah sebagai modal sosial pengembangan perbankan syariah

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Cukup penting	Kurang sesuai	0,71

- a). Merupakan salah satu atribut praktik dengan kesenjangan tertinggi dari 18 atribut yang dikaji.
- b). Pegawai DPbS-BI secara umum menilai bahwa partisipasi mereka dalam kegiatan di masjid kantor/rumah sebagai modal sosial pengembangan perbankan syariah merupakan hal yang cukup penting, namun implementasinya dipandang kurang sesuai untuk kebutuhan pengembangan perbankan syariah.
- c). Penelitian yang dilakukan Tao dan Yeh (2007) tentang kontribusi pemahaman ajaran agama terhadap perkembangan ekonomi di Taiwan, sebagaimana telah diuraikan di bab 2 penelitian ini dapat menjadi referensi pembelajaran yang bermanfaat bagi DPbS-BI perihal kontribusi praktik ajaran agama terhadap perkembangan ekonomi.
- d). DPbS-BI dapat mulai mengembangkan skema pola *stick and carrot* atau insentif-disinsentif kepada pegawai, yaitu turut berpartisipasi secara fisik dalam kegiatan-kegiatan di masjid atau berinfak dengan sejumlah uang yang kemudian dana tersebut disalurkan melalui bank syariah untuk kegiatan sosial. Kemudian ukur hasilnya setelah beberapa waktu. Jika efektif, sebarkan praktik ini ke stakeholder dan lembaga lainnya.

Atribut no.15 : Memberi perhatian terhadap kegiatan masjid di kantor/rumah memudahkan penerimaan masyarakat mendukung perbankan syariah.

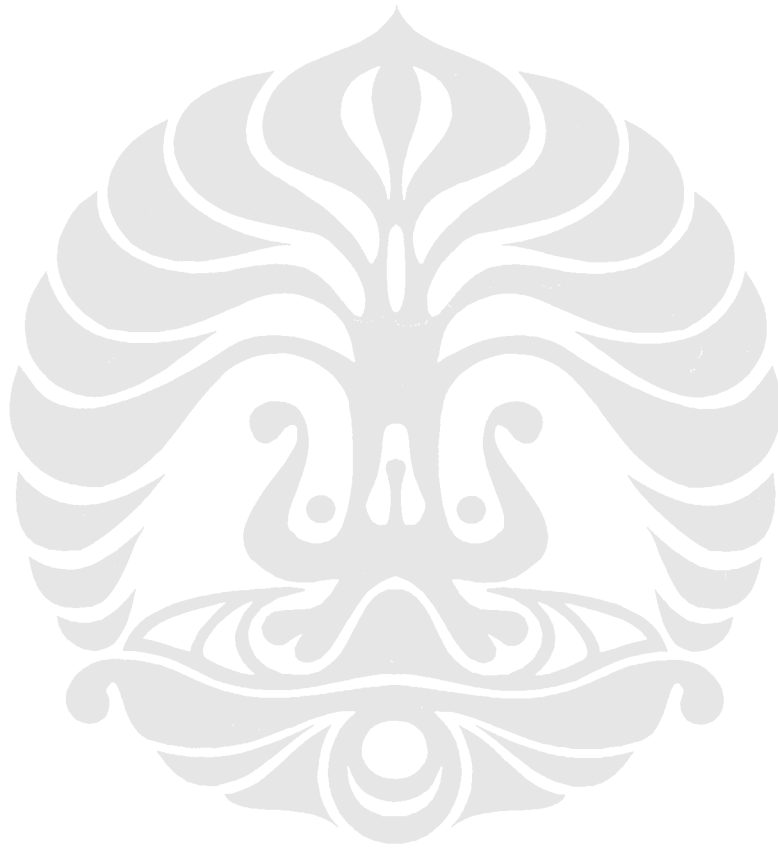
Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Cukup penting	Kurang sesuai	0,79

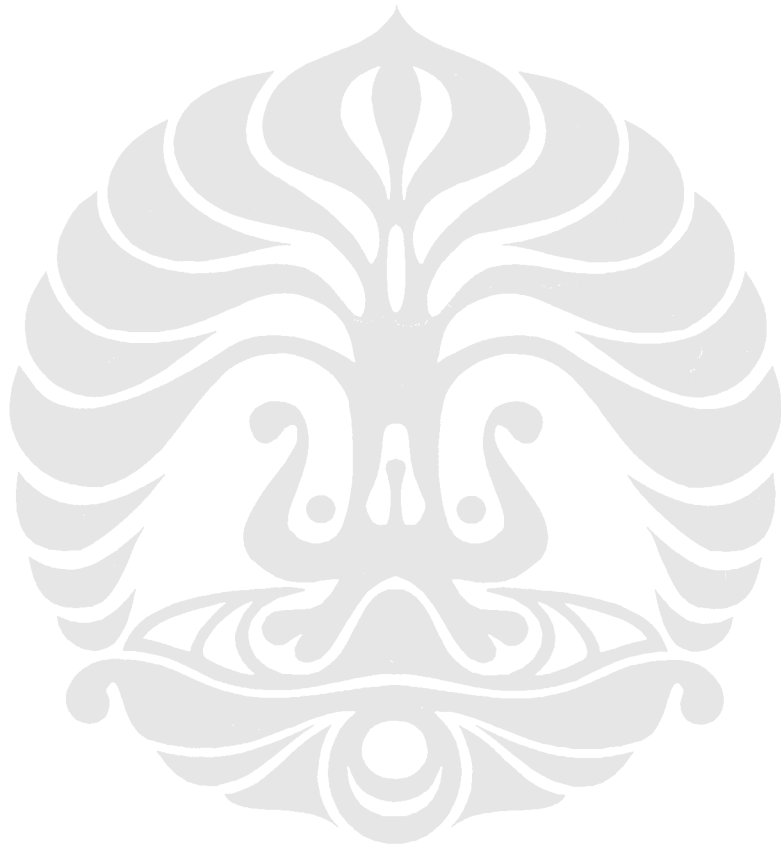
- a). Merupakan salah satu atribut praktik dengan kesenjangan tertinggi dari 18 atribut yang dikaji.
- b). Pegawai DPbS-BI secara umum menilai bahwa memberi perhatian terhadap kegiatan masjid di kantor/rumah memudahkan penerimaan masyarakat mendukung perbankan syariah merupakan hal yang cukup penting, namun implementasinya dipandang kurang sesuai untuk kebutuhan pengembangan perbankan syariah.
- c). DPbS-BI perlu memberi pemahaman kepada pegawai bahwa memberi perhatian terhadap kegiatan masjid di kantor/ rumah mereka bukan merupakan hal yang memberatkan. Melainkan peluang meningkatkan hubungan *hablumminallah* dan *hablumminannas* mereka secara simultan dalam satu kesempatan.
- d). Kombinasi sosialisasi pemahaman ini dengan skema praktik insentif-disinsentif tersebut di atas. Kemudian ukur efektivitas hasilnya. Baik untuk peningkatan ibadah dan hubungan sosial mereka maupun peningkatan kontribusi mereka terhadap penambahan aset perbankan syariah.

Atribut no.16 : Kemudahan menghubungi kerabat maupun relasi yang peduli perkembangan perbankan syariah.

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Cukup Penting	Kurang sesuai	0,50

- a). Pegawai DPbS-BI secara umum memandang bahwa kemudahan akses menghubungi kerabat maupun relasi yang peduli perkembangan perbankan syariah merupakan hal yang cukup penting, namun implementasinya dipandang kurang sesuai untuk kebutuhan pengembangan perbankan syariah.





Atribut no.17 : Menerima kritik dan masukan dari kerabat maupun relasi terkait perbankan syariah sebagai bentuk perhatian mereka.

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Cukup penting	Kurang sesuai	0,64

- a). Pegawai DPbS-BI secara umum memandang bahwa menerima kritik dan masukan dari kerabat maupun relasi terkait perbankan syariah sebagai bentuk perhatian mereka merupakan hal yang cukup penting, namun implementasinya dipandang kurang sesuai untuk kebutuhan pengembangan perbankan syariah.
- b). Pegawai DPbS-BI perlu menjadikan kritik dan masukan yang mereka tersebut sebagai tantangan yang harus dijawab.
- c). Kesenjangan masukan yang diterima hanya disimpan di dalam hati pribadi pegawai, namun tidak dijadikan peluang mengembangkan tantangan terbuka kepada seluruh pegawai biro untuk menghasilkan solusi tantangan tersebut. terjadi lebih dikarenakan lebih banyak kritik dan

Atribut no.18 : Kerabat maupun relasi menjadi perantara sosialisasi pengembangan perbankan syariah di kantor/ rumahnya.

Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian	Kesenjangan
Cukup penting	Cukup sesuai	0,64

- a). Pegawai DPbS-BI secara umum memandang bahwa keberadaan kerabat maupun relasi yang menjadi perantara sosialisasi pengembangan perbankan syariah di kantor/ rumahnya merupakan hal yang cukup penting dan implementasinya dipandang cukup sesuai untuk kebutuhan pengembangan perbankan syariah.

- b). Kesenjangan terjadi lebih dikarenakan tidak banyak permintaan terbuka yang disampaikan kepada kerabat maupun relasi yang mereka punya untuk turut mensosialisasikan agenda pengembangan perbankan syariah di kantor/ rumahnya. Hal ini mengurangi potensi jumlah kerabat dan relasi yang bersedia turut mensosialisasikan pengembangan perbankan syariah di tempat masing-masing.
- c). DPbS-BI perlu mendorong para pegawai yang memiliki kerabat maupun relasi yang berpotensi menjadi perantara sosialisasi pengembangan perbankan syariah untuk menyampaikan permintaan secara terbuka untuk turut mensosialisasikan pengembangan perbankan syariah.

secara keseluruhan, hasil survey menunjukkan kesenjangan yang mirip untuk ke 4 aspek dimensi yang dinilai. Seperti terdapat pada tabel 5.8 di bawah ini.

Tabel 5.8.

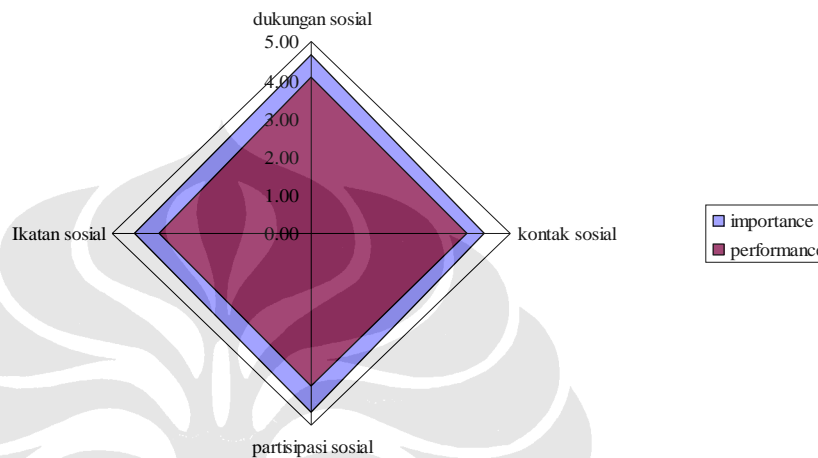
Skor Kesenjangan Dimensi Optimalisasi Pemanfaatan Pengetahuan

	Dukungan Sosial	Kontak Sosial	Partisipasi Sosial	Ikatan Sosial
<i>Importance</i>	4,64	4,33	4,66	4,43
<i>Performance</i>	4,07	4,92	3,96	3,83
<i>Gap</i>	0,57	0,42	0,70	0,60

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.8 di atas kemudian digambarkan dalam sebuah grafik radar untuk melihat area kesenjangan dimensi optimalisasi pemanfaatan pengetahuan secara visual, seperti tampak pada Gambar 5.5 berikut :

Gambar 5.5. Diagram Cartesius
Dimensi-dimensi Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Optimalisasi
Pemanfaatan Pengetahuan Di Biro Penelitian, Pengembangan,
Pengaturan dan Pengawasan Bank Syariah. DPbS-BI.



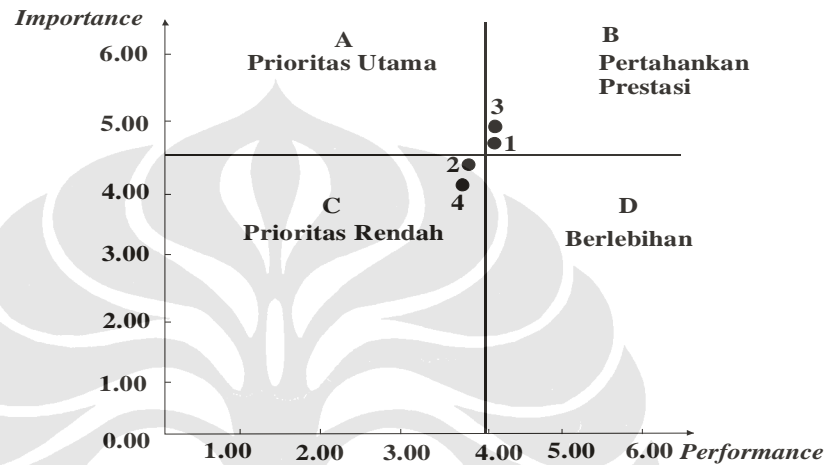
Sumber :Data primer diolah

Gambar 5.4 di atas menunjukkan ke-4 aspek yang dinilai berdasarkan kinerja (*performance*) dan tingkat kepentingan (*importance*).

- Hasil survey secara umum menunjukkan adanya kesenjangan yang mirip untuk ke-6 aspek yang diukur (nilai antara 0.4 – 0.7) meliputi Dukungan Sosial, Kontak Sosial, Partisipasi Sosial dan Ikatan Sosial.
- Hal ini dapat disimpulkan bahwa pegawai DPbS-BIDPbS-BI melihat implementasi optimalisasi pemanfaatan pengetahuan kurang baik, sehingga perlu ditingkatkan di semua aspek.

Selanjutnya tingkat dimensi-dimensi yang terdapat pada tabel 4.12 tersebut akan dirata-ratakan sehingga diperoleh nilai rata-rata dari ke-4 dimensi optimalisasi pemanfaatan pengetahuan. Tiap-tiap dimensi tersebut kemudian dijabarkan dan dibagi menjadi empat bagian ke dalam diagram kartesius yang menunjukkan skala prioritas penanganan seperti pada gambar 5.5 berikut:

Gambar 5.5. Diagram Cartesius
Dimensi-dimensi Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Optimalisasi
Pemanfaatan Pengetahuan Di Biro Penelitian, Pengembangan,
Pengaturan dan Pengawasan Bank Syariah. DPbS-BI.



Keterangan :
1 = Dukungan Sosial
2 = Kontak Sosial
3 = Partisipasi Sosial
4 = Ikatan Sosial

Sumber: Data primer diolah

Pembagian prioritas penanganan berdasarkan dimensi optimalisasi melalui diagram cartesius di atas menunjukkan bahwa implementasi optimalisasi pemanfaatan pengetahuan di DPbS-BIDPbS-BI menunjukkan hasil sebagai berikut :

1. Praktik mengoptimalkan dukungan sosial yang dimiliki pegawai berada pada kuadran B atau merupakan hal yang harus dipertahankan prestasinya. Dengan tingkat kesenjangan moderat. Ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai mengetahui akan pentingnya mengoptimalkan peran keluarga, kerabat maupun relasinya dalam mendukung perkembangan perbankan syariah. Namun, sebagian lagi belum mengoptimalkannya.

Merujuk pada penelitian Balaswamy et,al (2005), Antonucci (1990) disebutkan bahwa keberadaan dukungan sosial dapat menjadi penyangga atas dampak negatif dalam kehidupan seseorang.

Dalam kasus kesalahan ataupun kegagalan yang dialami pegawai DPbS-BI dalam kerja maupun tugasnya, maka para sahabat, keluarga maupun relasi dengan cara yang beragam menjadi tempat curahan hati dan pendamping bagi pegawai melupakan kesalahan maupun kegagalan yang telah dialaminya.

Terkait belum optimalnya pencapaian program-program yang diselenggarakan DPbS-BI boleh jadi dirasakan oleh sebagian pegawai sebagai bentuk kegagalan dalam kegiatan sosialisasi perbankan syariah yang dilakukan oleh Bank Indonesia. Sebagian pegawai meluapkan rasa kegagalan tersebut dengan bercerita, baik itu kepada keluarga, sahabat maupun relasinya.

Aktivitas bercerita oleh si pegawai, menunjukkan adanya proses dialog melalui interaksi yang terjadi. Dialog yang berlangsung menunjukkan adanya proses syuro atau *Shuratic process* yang dilakukan, baik secara formal maupun informal dimana di dalamnya berlangsung transfer pengetahuan.

Adanya transfer pengetahuan oleh pegawai kepada keluarga, sahabat ataupun relasi memberi dampak berupa meningkatnya pemahaman dari keluarga, sahabat ataupun relasi yang di ajak bercerita.

Namun, berdasarkan hasil temuan di atas, aktivitas ini umumnya kurang dijadikan peluang meraih dukungan dari keluarga, sahabat maupun relasi yang dijadikan teman bercerita untuk turut berkontribusi terhadap perkembangan perbankan syariah. Sehingga pengetahuan tentang dukungan yang sebetulnya telah tersedia bagi si pegawai menjadi kurang optimal penggunaannya.

2. Praktik mengoptimalkan kontak sosial yang dimiliki pegawai pegawai berada pada kuadran C atau praktik yang dipandang memiliki prioritas rendah bagi pegawai. Dengan tingkat kesenjangan yang rendah. Hal ini menunjukkan terdapat kesamaan pandangan di antara pegawai bahwa mengoptimalkan kontak sosial yang dimiliki pegawai tidak terlalu berkontribusi terhadap program-program yang diselenggarakan DPbS-BI.

Hasil penelitian Balaswamy et,al (2005) menunjukkan fenomena yang serupa, yaitu bahwa mengoptimalkan kontak sosial tidak serta merta menjamin ketersediaan atau keberadaan akses dukungan yang diperlukan. Sehingga, dapat dikatakan temuan dalam penelitian ini memperkuat hasil temuan penelitian Balaswamy et,al.

Akan tetapi, jika temuan penelitian ini diperbandingkan dengan konsep silaturahmi dalam Islam, dimana dikatakan bahwa silaturahmi dapat memperpanjang umur dan menambah rejeki, memunculkan sebuah kondisi yang bertentangan secara faktual. Apabila temuan penelitian ini salah dimengerti, dapat menimbulkan keraguan pada sebagian umat Islam yang lemah iman.

Namun, jika kedua hal yang saling bertentangan tersebut dikaji secara mendalam, yang terjadi bukanlah pertentangan konsep dengan fakta. Melainkan sebuah pembuktian terhadap adanya *intangibile asset* berupa kepuasan batin maupun spiritual yang tidak selalu dalam wujud fisik ataupun terukur serta disadari dalam diri individu ketika melakukan kontak atau silaturahmi dengan sesamanya.

Boleh jadi, melakukan kontak sosial atau bersilaturahmi tidak selalu menjamin ketersediaan dukungan yang diperlukan pegawai DPbS-BI. Yang perlu diperhatikan adalah nilai intrinsik dari kontak sosial dapat menjamin penguatan hubungan antar individu yang jika waktunya tiba, dapat dioptimalkan sepenuhnya. Dan ini adalah bagian dinamika

proses evolusi yang menjelaskan adanya *shuratic process* dalam bermuamalah sehari-hari.

3. Praktik mengoptimalkan partisipasi sosial yang dilakukan pegawai berada pada kuadran B atau merupakan hal yang harus dipertahankan prestasinya. Dengan tingkat kesenjangan yang tertinggi. Ini berarti terdapat kesamaan pandangan diantara pegawai bahwa mengoptimalkan partisipasi sosial yang dilakukan pegawai. Namun, tidak semua pegawai yang terlibat atau berpartisipasi dalam sebuah aktivitas sosial keagamaan berupaya mengkaitkan partisipasinya tersebut dengan upaya mencapai target dari program-program yang diselenggarakan DPbS-BI.

Dari hasil survey KMAT Bank Indonesia (2005) diketahui bahwa umumnya pegawai saat ini masih fokus untuk menyelesaikan pekerjaan harian mereka dan hanya memiliki sedikit waktu untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan. Misalnya dengan berpartisipasi dalam kegiatan di masjid atau musholla setempat dan memiliki inisiatif untuk berbagi pengetahuan secara informal dengan orang-orang di masjid tersebut tentang bank syariah, terlebih dengan para pengurus masjid atau musholla.

Oleh karena pegawai harus mengikuti prosedur dan proses kerja yang kaku dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari. Aktifitas di luar pekerjaan harian pegawai dilihat sebagai pekerjaan tambahan sehingga kurang memberikan dukungannya untuk terlibat aktif.. Hal ini turut memperjelas sebab kurangnya motivasi pegawai DPbS-BI untuk mau berpartisipasi aktif dalam kegiatan di masjid atau musholla di kantor maupun di rumah dan kemudian berupaya mengkaitkan partisipasinya tersebut.

Merujuk pada hasil penelitian Tao dan Yeh (2007), dimana agama dipandang sebagai bentuk investasi menunjukkan adanya pengaruh partisipasi pemeluk agama yang datang ke tempat ibadah terhadap perkembangan aktivitas ekonomi di Taiwan. Hal itu didasarkan pada temuan mereka bahwa derma atau sedekah yang dilakukan oleh pemeluk agama untuk kemudian dikumpulkan oleh pengelola tempat ibadah tersebut umumnya disalurkan kembali ke masyarakat dalam wujud pembangunan sejumlah fasilitas pendukung ibadah maupun fasilitas publik atau sosial sehingga pengaruh agama tersebut menjadi kuat di masyarakat secara sosio-ekonomi karena turut mendukung perkembangan ekonomi di Taiwan melalui pembangunan infrastruktur yang dilakukan masing-masing tempat ibadah.

Berdasarkan hasil penelitian Tao dan Yeh tersebut, dapat dikatakan bahwa pegawai DPbS-BI perlu memandang partisipasi mereka dalam kegiatan sosial keagamaan di lingkungan masing-masing sebagai aktivitas terkait pekerjaan (*job-related activity*), sebagai bagian dari penerapan *shuratic process* sehingga tidak lagi dipandang sebagai tambahan pekerjaan yang tidak relevan dengan pekerjaan dan hal ini sebaiknya dimulai oleh pegawai dengan golongan tinggi sebagai teladan dan inisiator terkait budaya paternalistik yang masih dominan di Bank Indonesia.

4. Praktik mengoptimalkan ikatan sosial yang dimiliki pegawai berada pada kuadran C atau memiliki prioritas rendah. Dengan tingkat kesenjangan moderat. Ini berarti sebagian pegawai memandang keterikatan dirinya secara sosial dalam suatu lingkungan masyarakat kurang berkontribusi dalam mendorong terlaksananya program-program DPbS-BI.

Menurut hasil survey KMAT Bank Indonesia (2005), pegawai di bagian penelitian umumnya merasakan kuatnya kebutuhan untuk mengaplikasikan berbagi pengetahuan karena sifat pekerjaan sangat

tergantung pada banyak informasi dan pengetahuan masa lalu. Sifat pekerjaan mereka juga sangat tergantung pada informasi dari pihak-pihak lain baik internal maupun eksternal.

Agar dapat intensif mengumpulkan pengetahuan dari sumber-sumber eksternal perlu membangun hubungan baik dengan pihak eksternal, hal ini menunjukkan perlu adanya ikatan sosial dengan pihak eksternal. Konsep ikatan sosial dikembangkan oleh Seeman (1996) sebagai bagian dari pembentukan integrasi sosial yang dalam model *shuratic process* Chodhury (1998) merupakan komponen integrasi dari IIE (*interactive, integrative and evolutionary process*).

Namun, temuan penelitian ini menunjukkan hal yang sebaliknya, sehingga menantang konsep dari Seeman maupun Choudhury tersebut. Teori atau konsep ikatan sosial ini menjadi dipertanyakan, khususnya dalam memahami kerangka integrasi sosial. Temuan serupa juga diperoleh Balaswamy et,al (2004) yang kemudian mempertanyakan konsep ikatan sosial dari Seeman. Sehingga penelitian lebih lanjut diperlukan guna menjawab substansi permasalahan ini.

Penjelasan yang mungkin diberikan terkait tidak konsistennya temuan ini dengan konsep ikatan sosial adalah bahwa pegawai DPbS-BI lebih membangun ikatan sosial secara formal keorganisasian dengan pegawai dari lembaga maupun organisasi lain, namun kurang berupaya membangun ikatan sosial yang bersifat informal atau non-formal dengan kerabat maupun relasinya. Hal ini dimungkinkan terjadi mengingat kekakuan proses kerja dan formalitas yang selama ini terbentuk sehingga menjadi budaya kerja pegawai, baik disadari maupun tidak. Padahal informasi dan pengetahuan dari pihak ekstern tidak harus selalu bersumber dari organisasi formal.

Penjelasan lainnya adalah dari hasil survey KMAT Bank Indonesia (2005) ditemukan fakta bahwa sebagian besar aset pengetahuan yang teridentifikasi di Bank Indonesia adalah berupa laporan, kebijakan dan prosedur. Sementara *tacit knowledge* seperti pengalaman, pemikiran,

ide, asumsi dari pihak intern maupun ekstern masih belum dikelola secara efektif ataupun dikodifikasi menjadi eksplisit.

Pandangan ini menjelaskan mengapa pegawai DPbS-BI secara umum memandang upaya membangun ikatan sosial secara informal dengan pihak intern maupun ekstern tidak menjadi hal yang bersifat prioritas.

Seluruh uraian di atas digunakan untuk menjawab pertanyaan kedua, yaitu apakah pemanfaatan pengetahuan oleh pegawai DPbS-BI sudah dioptimalkan atau belum. Jawabannya adalah pemanfaatan pengetahuan pegawai DPbS-BI belum optimal.

Belum optimalnya pemanfaatan pengetahuan ini ditunjukkan melalui hasil uji hipotesis bahwa terdapat perbedaan atau kesenjangan dalam optimalisasi pemanfaatan pengetahuan oleh pegawai DPbS-BI. Hasil analisis kesenjangan yang telah diuraikan di atas turut memperkuat hasil uji hipotesis sebagai landasan dalam menjawab pertanyaan kedua. Seperti ditunjukkan melalui dimensi dukungan sosial, partisipasi sosial dan ikatan sosial yang memiliki kesenjangan cukup besar. Padahal dengan mengoptimalkan pengetahuan terkait dimensi-dimensi tersebut, akan lebih banyak pihak yang bersedia terlibat bersama, khususnya dalam pengembangan ekonomi syariah. Pandangan ini diperkuat oleh Survey KMAT Bank Indonesia (2005), penelitian Tao dan Yeh (2007) serta Balaswamy et,al (2004) yang menjadi kerangka teori penelitian ini.

Selain itu, dari kacamata *Tawhid String Relation* (TSR), kesenjangan terkait optimalisasi pemanfaatan pengetahuan pegawai dikarenakan minimnya proses pengulangan fase E-O-O-E menjadi fase E-O-O-E baru. Minimnya proses pengulangan ini sendiri dikarenakan masih adanya kesenjangan praktik pengelolaan pengetahuan pada level epistemologi, ontic dan evaluasi (E-O-E). Sehingga pengetahuan yang dimiliki pegawai DPbS-BI menjadi tidak optimal dalam pemanfaatannya

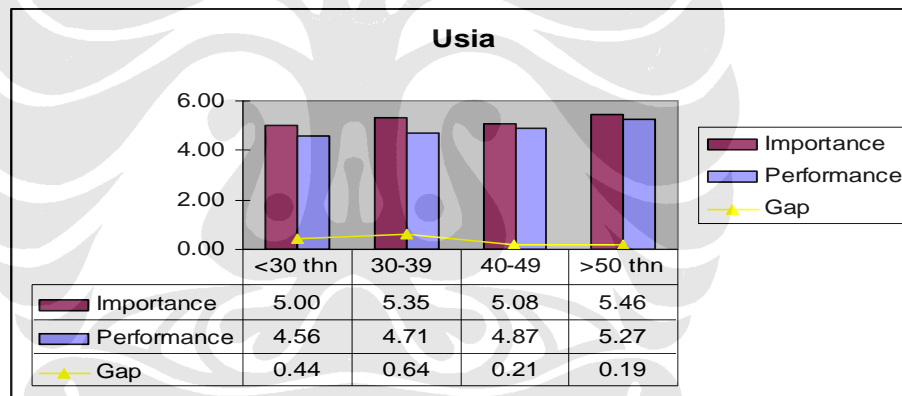
5.3.5. Analisis Kesenjangan Berdasarkan Karakteristik Responden

Selain itu, temuan dari hasil survey juga menunjukkan adanya kesenjangan pengelolaan dan optimalisasi pemanfaatan pengetahuan oleh pegawai DPbS-BIDPbS-BI, baik berdasarkan usia, masa kerja, pangkat golongan dan tingkat pendidikan. Temuan-temua tersebut akan turut diurai sebagai berikut :

A. Kesenjangan Berdasarkan Usia

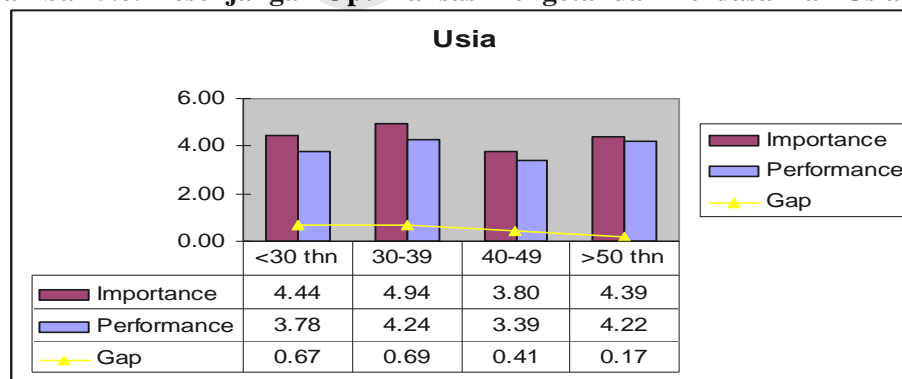
Secara umum, dari hasil temuan survey kesenjangan pengelolaan dan optimalisasi pemanfaatan pengetahuan berdasarkan usia menunjukkan bahwa ukuran kesenjangan berbanding terbalik dengan usia pegawai. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 5.7 dan 5.8 berikut :

Gambar 5.7. Kesenjangan Pengelolaan Pengetahuan Berdasarkan Usia



Sumber: Data primer diolah

Gambar 5.8. Kesenjangan Optimalisasi Pengetahuan Berdasarkan Usia



Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan temuan ini, untuk seluruh aspek yang diukur, semakin tua usia pegawai di biro penelitian, pengembangan, pengaturan dan pengawasan DPbS-BI, semakin rendah kesenjangan antara kinerja dan tingkat kepentingan.

Kesenjangan terbesar dihasilkan oleh pegawai dengan usia 30-39 tahun dan setingkat di bawahnya oleh pegawai dengan usia kurang dari 30 tahun. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa praktik manajemen pengetahuan Islami di biro tersebut saat ini belum memenuhi kebutuhan pengetahuan pegawai-pegawai yang relatif berusia muda.

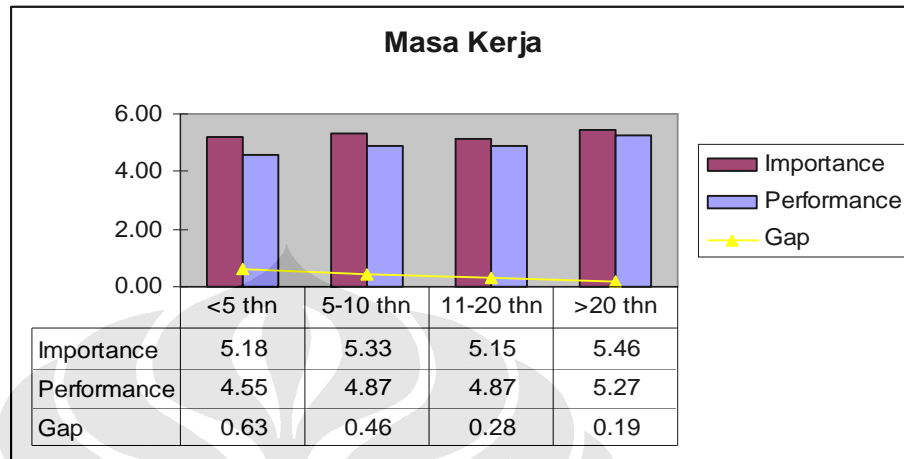
Apabila hasil temuan ini disandingkan dengan komposisi jumlah pegawai berdasarkan sampel responden, ternyata pegawai dengan usia antara 30-39 tahun menempati populasi terbesar, yaitu sebanyak 44 persen (Lihat Gambar 4.5, hal 68).

Hal ini menunjukkan bahwa kesadaran sebagian besar pegawai pada kelompok usia 30-39 tahun masih rendah. Hal ini terlihat dari tingginya kesenjangan antara tingkat kepentingan dan performa kerja pegawai pada usia tersebut.

B. Kesenjangan Berdasarkan Masa Kerja

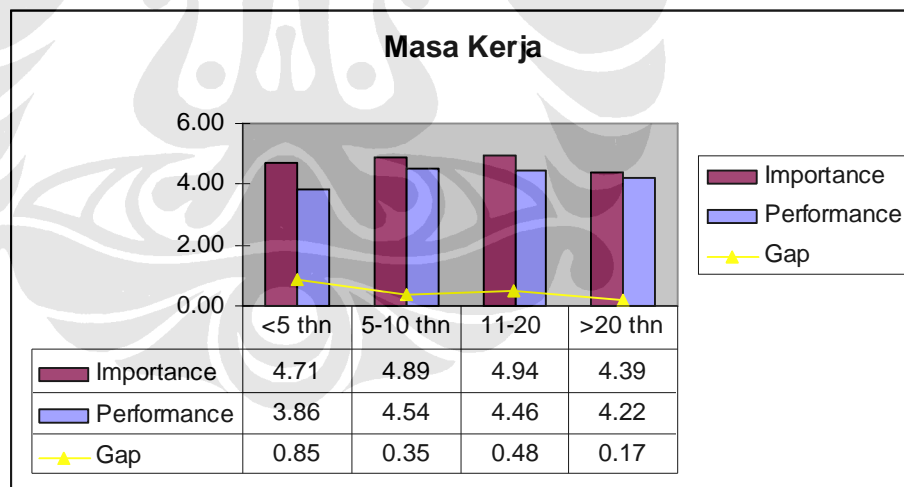
Secara umum, dari hasil temuan survey kesenjangan pengelolaan dan optimalisasi pemanfaatan pengetahuan berdasarkan usia menunjukkan bahwa ukuran kesenjangan juga berbanding terbalik dengan masa kerja pegawai. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 5.9 dan 5.10 di bawah ini :

Gambar.5.9.

Kesenjangan Pengelolaan Pengetahuan Berdasarkan Masa Kerja

Sumber: Data primer diolah

Gambar. 5.10.

Kesenjangan Optimalisasi Pengetahuan Berdasarkan Masa Kerja

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan temuan ini, untuk seluruh aspek yang diukur, semakin lama masa kerja pegawai Bank Indonesia, semakin rendah kesenjangan antara kinerja dan tingkat kepentingan, baik dalam pengelolaan pengetahuan maupun optimalisasi pemanfaatannya.

Kesenjangan terbesar terkait pengelolaan pengetahuan dihasilkan oleh pegawai dengan masa kerja kurang dari 5 tahun dan setingkat di bawahnya oleh pegawai dengan masa kerja antara 5-10 tahun. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa praktik manajemen pengetahuan Islami di biro tersebut saat ini belum memenuhi kebutuhan pengetahuan pegawai-pegawai yang relatif baru.

Adapun kesenjangan terbesar terkait optimalisasi pemanfaatan pengetahuan dihasilkan oleh pegawai dengan masa kerja kurang dari 5 tahun dan setingkat di bawahnya oleh pegawai dengan masa kerja antara 10-20 tahun. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa praktik manajemen pengetahuan Islami di biro tersebut saat ini belum memenuhi kebutuhan pengetahuan pegawai-pegawai yang relatif baru dan perlu perbaikan untuk pegawai dengan masa kerja 10-20 tahun.

Selain itu, grafik di atas menunjukkan cukup ada peningkatan optimalisasi pengetahuan pada pegawai dengan masa kerja 5-10 tahun, namun menunjukkan penurunan setelah memasuki masa kerja 10 tahun dan mulai sedikit ada peningkatan setelah memasuki masa 20 tahun kerja. Berdasarkan hal ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat siklus tren optimalisasi pemanfaatan pengetahuan yang dilakukan pegawai seiring pertambahan masa kerja. Hal ini memperkuat temuan dari hasil survey KMAT Bank Indonesia tahun 2005 yang menunjukkan hal serupa.

Jika hasil temuan ini disandingkan dengan komposisi jumlah pegawai berdasarkan sampel responden, ternyata pegawai dengan masa kerja kurang dari 5 tahun menempati populasi terbesar, yaitu sebanyak 44 persen (Lihat Gambar 4.6, hal 69).

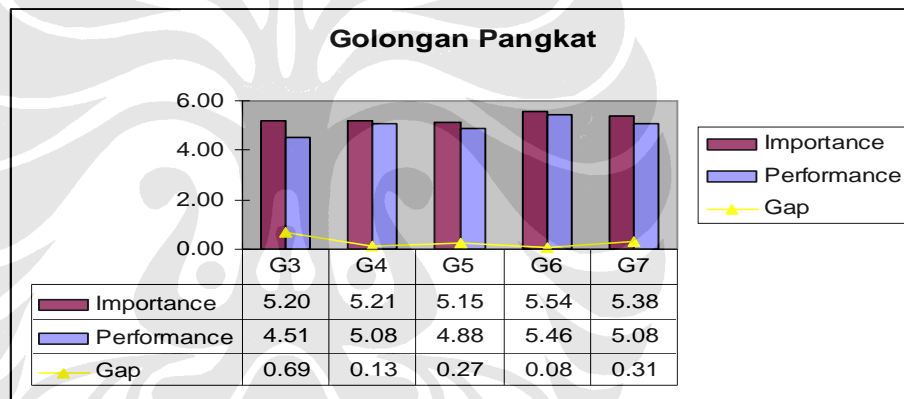
Hal ini memberi kesimpulan bahwa kesadaran sebagian besar pegawai dengan masa kerja kurang dari 5 tahun untuk berupaya mendorong tercapainya program-program DPbS-BI masih rendah atau belum ada. Hal ini terlihat dari tingginya kesenjangan antara tingkat kepentingan dan performa kerja pegawai pada masa kerja tersebut.

C. Kesenjangan Berdasarkan Golongan Pangkat

Secara umum, dari hasil temuan survey kesenjangan pengelolaan dan optimalisasi pemanfaatan pengetahuan berdasarkan golongan pangkat pegawai menunjukkan bahwa ukuran kesenjangan untuk pengelolaan pengetahuan berbanding terbalik dengan golongan pangkat pegawai. Akan tetapi, kesenjangan optimalisasi pemanfaatan pengetahuan meningkat berbanding lurus dengan golongan pangkat pegawai. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 5.11 dan 5.12 di bawah ini :

Gambar 5.11

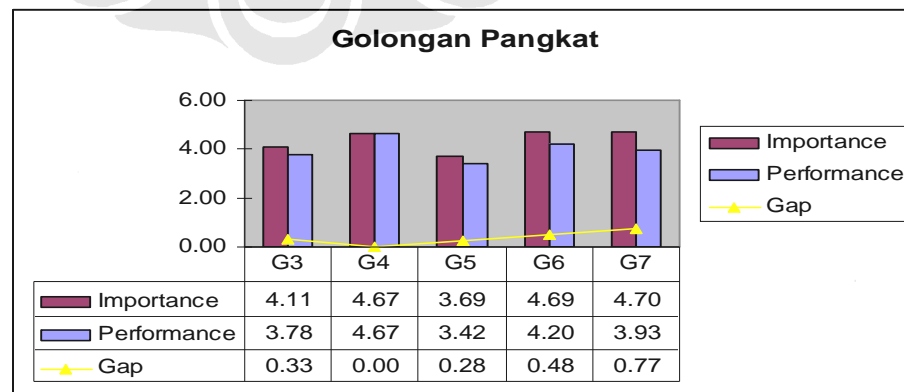
Kesenjangan Pengelolaan Pengetahuan Berdasarkan Golongan Pangkat



Sumber: Data primer diolah

Gambar 5.12

Kesenjangan Optimalisasi Pengetahuan Berdasarkan Golongan Pangkat



Sumber: Data primer diolah

Kesenjangan terbesar terkait pengelolaan pengetahuan dihasilkan oleh pegawai dari golongan 3. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa praktik manajemen pengetahuan Islami di biro tersebut saat ini belum memenuhi kebutuhan pengetahuan pegawai-pegawai dengan golongan rendah.

Adapun kesenjangan terbesar terkait optimalisasi pemanfaatan pengetahuan justru dihasilkan oleh pegawai dari golongan pangkat yang tinggi. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa golongan pangkat yang tinggi boleh jadi memberi rasa nyaman yang berlebih pada pegawai sehingga mengurangi ketertarikannya untuk tetap optimal memanfaatkan pengetahuannya. Hal ini memperkuat temuan dari hasil survey KMAT Bank Indonesia tahun 2005 yang menunjukkan hal serupa.

Jika hasil temuan ini disandingkan dengan komposisi jumlah pegawai berdasarkan sampel responden, ternyata pegawai golongan 3 menempati populasi terbesar, yaitu sebanyak 46 persen (Lihat Gambar 4.7, hal 70). Akan tetapi, golongan pangkat yang tinggi namun kurang optimal dalam memanfaatkan pengetahuannya dapat memberi kontribusi pengaruh pada keputusan atau kebijakan yang diambilnya terhadap respon pegawai, khususnya pegawai dari golongan 3.

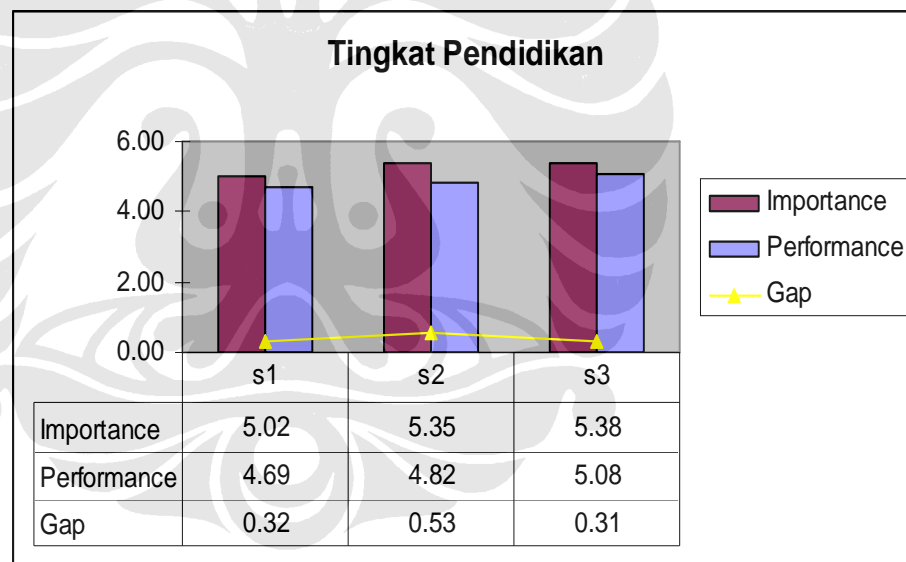
Hal ini memberi kesimpulan bahwa diperlukan pembenahan pada pegawai dengan golongan tinggi di lingkungan DPbS-BI untuk memiliki kehendak yang kuat (*strong willingness*) Sehingga menjadi teladan dan motivator bagi pegawai, khususnya mereka yang berada pada golongan 3. Alternatif lainnya adalah dilakukan penggantian personil pimpinan jika tidak ada pembenahan yang berarti. Hal ini terlihat dari tingginya kesenjangan antara tingkat kepentingan dan performa kerja pegawai pada golongan yang relatif tinggi tersebut.

D. Kesenjangan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Secara umum, dari hasil temuan survey kesenjangan pengelolaan dan optimalisasi pemanfaatan pengetahuan berdasarkan golongan pangkat pegawai menunjukkan bahwa ukuran kesenjangan terbesar pada pegawai dengan tingkat pendidikan S2.

Namun, kesenjangan optimalisasi pemanfaatan pengetahuan meningkat berbanding lurus dengan tingkat pendidikan pegawai. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 5.13 dan 5.14 di bawah ini :

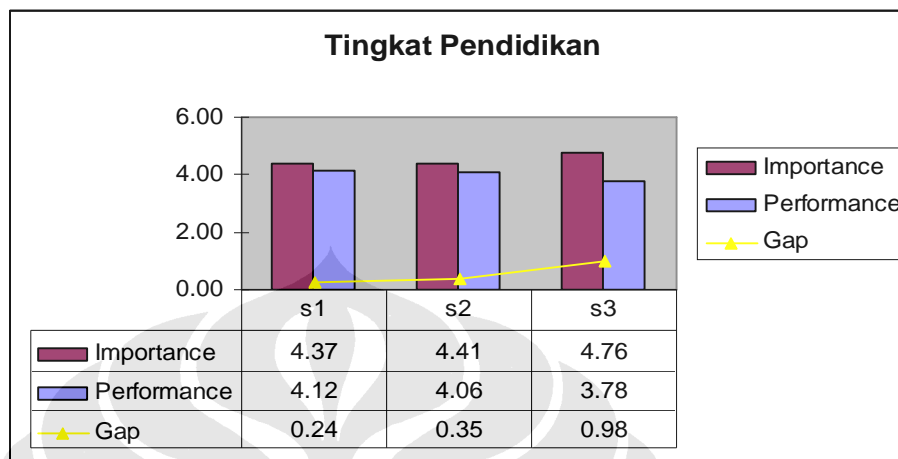
Gambar 5.13
Kesenjangan Pengelolaan Pengetahuan Berdasarkan Tingkat Pendidikan



Sumber: Data primer diolah

Gambar 5.14

Kesenjangan Optimalisasi Pengetahuan Berdasarkan Tingkat Pendidikan



Sumber: Data primer diolah

Kesenjangan terbesar terkait pengelolaan pengetahuan dihasilkan oleh pegawai dengan tingkat pendidikan S2. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa praktik manajemen pengetahuan Islami di biro tersebut saat ini belum memenuhi kebutuhan pengetahuan pegawai-pegawai dengan tingkat pendidikan S2.

Adapun kesenjangan terbesar terkait optimalisasi pemanfaatan pengetahuan justru dihasilkan oleh pegawai dari tingkat pendidikan yang tinggi, yaitu S3. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan yang lebih tinggi boleh jadi memberi rasa nyaman yang berlebih pada pegawai sehingga mengurangi ketertarikannya untuk tetap optimal memanfaatkan pengetahuannya.

Jika hasil temuan ini disandingkan dengan komposisi jumlah pegawai berdasarkan sampel responden, ternyata pegawai dengan tingkat pendidikan S2 menempati populasi terbesar, yaitu sebanyak 57 persen (Lihat Gambar 4.8 hal 72).

Akan tetapi, dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi namun kurang optimal dalam memanfaatkan pengetahuannya dapat memunculkan pertanyaan terkait nilai kebermanfaatannya ilmu yang didapatnya selama

mengikuti jenjang pendidikan tinggi tersebut serta apresiasi kritis dari pegawai lain, khususnya pegawai dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah. Ini terlihat dari tingginya kesenjangan antara tingkat kepentingan dan performa kerja pegawai dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi tersebut.

Temuan ini memberi kesimpulan bahwa diperlukan pembenahan pemahaman pada pegawai, baik dengan tingkat pendidikan S2 maupun S3, khususnya di lingkungan DPbS-BI untuk menjadikan ilmu yang diperolehnya selama mengikuti jenjang pendidikan tinggi tersebut dapat bermanfaat sebesar-besarnya, baik bagi Bank Indonesia sendiri maupun bagi masyarakat. Sebagaimana kutipan hadits nabi Saw perihal ilmu yang tidak disertai amal dan amal yang tidak disertai ilmu. Sehingga keberadaan pegawai yang memiliki pendidikan S2 dan S3 dapat menjadi teladan dan motivator bagi pegawai, khususnya mereka yang masih S1. Alternatif lainnya adalah dilakukan uji kapasitas non-strata sebagai alat ukur kompetensi pegawai untuk promosi jabatan. Apabila tidak ada pembenahan yang berarti secara struktural.

5.4 Dampak Kesenjangan Pengelolaan dan Optimalisasi Pemanfaatan Pengetahuan Pegawai Terhadap Kompetensi Diri

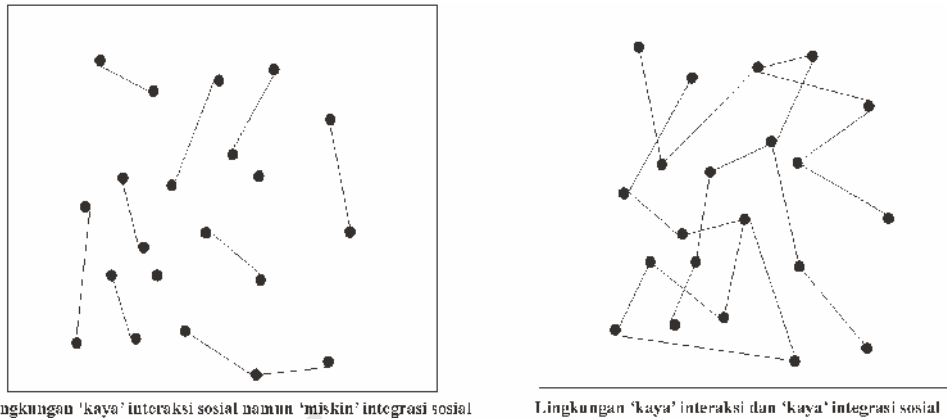
Seluruh hasil analisis kesenjangan pengelolaan pengetahuan dan optimalisasi pemanfaatannya tersebut di atas kemudian dibahas keterkaitan dampaknya terhadap kompetensi pegawai DPbS-BI dalam menghadapi tantangan di era ekonomi berbasis pengetahuan.

Berbagai hasil temuan di atas menunjukkan bahwa terdapat hubungan kinerja pegawai yang bersifat *intangible-tangible*. Yaitu hubungan kinerja praktik pengelolaan pengetahuan dan optimalisasi pemanfaatannya oleh pegawai DPbS-BI yang bersifat *intangible* mempengaruhi upaya mereka mendorong pencapaian program-program yang diselenggarakan DPbS-BI yang bersifat *tangible*.

Belum baiknya pengelolaan pengetahuan secara Islami berikut kurangnya optimalisasi pemanfaatan pengetahuan pegawai menunjukkan indikasi adanya zona nyaman (*comfort zone*) di lingkungan DPbS-BI. Padahal, seperti telah dikemukakan Arie De Geus (1997) dalam bab satu bahwa adanya zona nyaman ini dapat menghancurkan organisasi karena memunculkan sikap masa bodoh (*ignorance*) yang akan memperbesar kesenjangan antara apa yang dilakukan organisasi dengan yang seharusnya dilakukan. Zona nyaman ini bisa mencakup tingkat pendidikan yang tinggi maupun golongan pangkat yang tinggi seperti yang ditemukan dalam penelitian ini. **Uraian di atas ini digunakan untuk menjawab pertanyaan ke tiga.** yaitu dampak dari belum terkelolanya pengetahuan secara Islami berikut optimalisasi pemanfaatannya terhadap kompetensi pegawai DPbS-BI dalam menjawab berbagai tantangan di era ekonomi berbasis pengetahuan.

Analisis lainnya adalah bahwa kurangnya optimalisasi pemanfaatan pengetahuan oleh pegawai DPbS-BI juga menunjukkan indikasi adanya lingkungan aktivitas yang meskipun 'kaya' akan interaksi sosial, namun 'miskin' akan integrasi sosial. Baik di kantor maupun di rumah pegawai secara khusus. Indikasi tersebut terlihat dari kesenjangan jejaring sosial yang dimiliki pegawai, mulai dari ketidaktahuan kerabat maupun relasi yang berpotensi mendukung pengembangan perbankan syariah hingga rendahnya kebutuhan berpartisipasi dalam kegiatan sosial keagamaan yang diselenggarakan masjid atau musholla di tempat kerja maupun di rumah.

Perbandingan lingkungan yang 'kaya' akan interaksi sosial namun 'miskin' integrasi sosial dengan lingkungan yang 'kaya' akan interaksi dan integrasi sosialnya dapat digambarkan seperti pada Gambar 5.15 berikut :

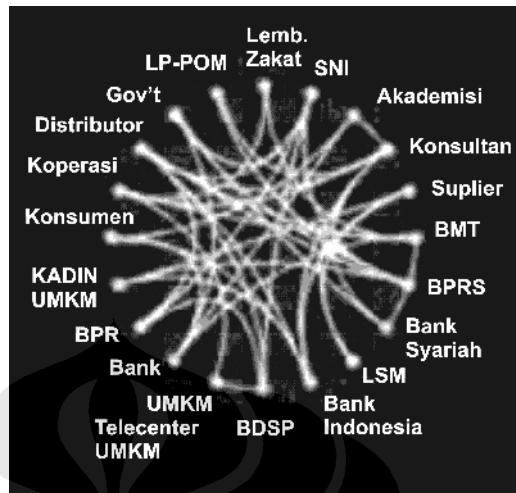


Gambar 5.15 Perbandingan kondisi lingkungan yang 'kaya' interaksi sosial namun 'miskin' integrasi sosial dan lingkungan yang 'kaya' interaksi dan integrasi sosial.

Pada Gambar 5.15 di atas, setiap node atau titik melambangkan orang-orang di dalam suatu lingkungan aktivitas atau komunitas praktik. Komunitas, dalam pendekatan biologi, merupakan ruang terjadinya hubungan simbiosis atau hubungan timbal-balik antar makhluk. Hubungan simbiosis ini umumnya dapat bersifat mutual (saling bermanfaat), komensial (bermanfaat bagi satu pihak tetapi pihak yang lain tidak dirugikan), atau parasit (merugikan salah satu pihak). Bentuk hubungan simbiosis yang terjadi akan menunjukkan dinamika interaksi dan integrasi sosial di dalam komunitas tersebut.

Setiap garis yang menghubungkan antar titik atau node melambangkan dinamika interaksi dan integrasi yang memunculkan kreativitas bersama yang pada gilirannya mendorong pertumbuhan dan perkembangan setiap anggota lingkungan tersebut. Dengan kata lain, membentuk IIE atau *shuratic process*.

Dalam tataran yang lebih organisasional, jejaring sosial yang dimiliki Bank Indonesia, khususnya Direktorat Perbankan Syariah melalui tingkat interaksi dan integrasi sosialnya dengan institusi maupun lembaga yang mendukung pengembangan ekonomi syariah maupun lembaga umum lainnya yang mendukung perkembangan sektor ril perekonomian Indonesia secara keseluruhan dapat digambarkan sebagai hubungan yang jika dioptimalkan simbiosisnya akan seperti Gambar 5.16 berikut:



Gambar 5.16. Jejaring Sosial

Rantai Nilai Pengembangan Perekonomian Indonesia

Sumber: Fathoni (2007)

Sehingga kesimpulannya adalah apabila pegawai DPbS-BI kurang dapat mengelola dan mengoptimalkan aset *intangible* berupa pengetahuan mereka dengan sebaik-baiknya. Maka dapat dipastikan *progress* atau kemajuan hasil yang dikehendaki pun akan lebih lama tercapai dari target semula. Hal ini tercermin dari bentuk hubungan simbiosis yang dimiliki masing-masing pegawai di lingkungan aktivitasnya, baik di kantor maupun di rumah.