

BAB II

KERANGKA TEORI

A. Kajian Manajemen Pengetahuan

1. Pengertian Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) adalah pendekatan sistematis yang digunakan organisasi untuk mengidentifikasi, mengumpulkan, mengorganisasi, menyebarkan, dan memanfaatkan pengetahuan agar dapat digunakan secara efektif dalam pengambilan keputusan dan penciptaan nilai tambah.¹ Pengetahuan di sini tidak hanya berupa data atau informasi, tetapi mencakup keterampilan, pengalaman, dan wawasan yang melekat pada individu maupun terdokumentasi dalam sistem organisasi.

Menurut Mulyadi, manajemen pengetahuan adalah proses mengelola aset intelektual organisasi, baik yang berbentuk eksplisit (tertulis, terdokumentasi) maupun tacit (berbasis pengalaman dan intuisi), sehingga dapat

¹ Mulyadi, Deddy, *Manajemen Pengetahuan: Teori dan Praktik di Organisasi*, Alfabeta, Bandung, 2019, hlm. 15.

digunakan untuk menciptakan nilai baru dan meningkatkan kinerja organisasi.¹ Sementara itu, Davenport, Thomas H, Laurent Prusak memandangnya sebagai proses menangkap, menyebarkan, dan memanfaatkan pengetahuan secara efektif untuk mencapai tujuan bisnis.²

Wibowo , menyebutkan ada 3 unsur utama dalam manajemen pengetahuan:³

- 1) Manusia (*people*), sebagai sumber utama pengetahuan, membawa keterampilan, pengalaman, dan ide-ide baru yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah.
- 2) Proses (*process*), mekanisme yang mengatur bagaimana pengetahuan diciptakan, dibagikan, dan diaplikasikan secara terstruktur.
- 3) Teknologi (*technology*), sarana untuk menyimpan, mengakses, dan menyebarkan pengetahuan,

¹ *Ibid*, hlm. 22.

² Davenport, Thomas H., dan Laurence Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, 1998, hlm. 5.

³ Wibowo, *Op. Cit*, hlm. 240.

sehingga mempermudah kolaborasi dan mempercepat alur kerja.

Dalam konteks perbankan syariah, ketiga unsur ini saling berhubungan erat. Misalnya, jika seorang *customer service* (CS) memiliki pengalaman menangani keluhan nasabah tertentu, pengalaman itu harus didokumentasikan (proses) dan dimasukkan ke dalam sistem internal (teknologi) agar dapat digunakan kembali oleh CS lain ketika menghadapi kasus serupa.

Analisisnya, jika salah satu unsur tidak berjalan optimal, siklus manajemen pengetahuan akan terhambat. Contohnya, teknologi dapat tersedia, tetapi jika SDM tidak mau berbagi pengetahuan karena kurangnya budaya kolaborasi, maka informasi penting akan terhenti di individu tertentu.

2. Tujuan dan Manfaat Manajemen Pengetahuan

Secara strategis, manajemen pengetahuan bertujuan menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*)

melalui optimalisasi aset intelektual organisasi.⁴ Dalam konteks operasional, tujuannya meliputi:

- a. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja dengan menyediakan akses cepat ke informasi yang dibutuhkan.
- b. Menghindari duplikasi pekerjaan dengan memanfaatkan pengetahuan yang sudah ada.
- c. Mendorong inovasi melalui integrasi ide-ide baru dengan pengetahuan yang telah terakumulasi.
- d. Memastikan transfer pengetahuan agar tidak hilang saat terjadi pergantian pegawai.

Bagi perbankan syariah seperti Bank Syariah Indonesia, penerapan manajemen pengetahuan memberikan manfaat strategis dan operasional, antara lain:

- a) Peningkatan kualitas layanan, yakni standar pelayanan dapat dibangun berdasarkan *best*

⁴ Pandega Daneswara, Muafi, "Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Organisasional: Peran Mediasi Inovasi", Jurnal *Ekonomi dan Bisnis*, Vol 8 No. 1, 2021, hlm. 3.

practices yang terdokumentasi.⁵

- b) Pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, karena data dan informasi tersedia secara *real-time*.
- c) Pengurangan risiko operasional, kesalahan prosedur dapat diminimalkan dengan sistem pengetahuan yang terstruktur.
- d) Peningkatan loyalitas nasabah, pelayanan yang konsisten dan responsif akan meningkatkan kepercayaan dan retensi nasabah.

Analisisnya, di sektor perbankan, kompetisi bukan hanya pada produk atau harga, tetapi juga pada kualitas interaksi dengan nasabah. Keunggulan dalam layanan memerlukan basis pengetahuan yang kuat di semua lini, mulai dari *frontliner* hingga manajemen puncak. Tanpa manajemen pengetahuan, pengalaman sukses yang

⁵ Gendut Sukarno, Kustini, “Pemicu Kerja Karyawan Perbankan Melalui Penguatan *Knowledge Management* dan Budaya Kerja”, *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Kerja Indonesia*, Vol 1 No. 4, 2018, hlm. 3.

diperoleh oleh satu cabang tidak akan otomatis menular ke cabang lain.

3. Prinsip-prinsip Manajemen Pengetahuan

Prinsip-prinsip manajemen pengetahuan memberikan panduan agar pengelolaan pengetahuan dapat berjalan efektif.⁶

- a) Efektivitas, pengetahuan yang dikelola harus relevan dengan tujuan organisasi dan mendukung kinerja karyawan.
- b) Efisiensi, proses pengelolaan pengetahuan harus hemat sumber daya, tanpa mengurangi kualitas informasi.
- c) Inovasi, pengetahuan digunakan untuk menghasilkan solusi baru dan meningkatkan daya saing.
- d) Kolaborasi, berbagi pengetahuan menjadi bagian dari budaya kerja, bukan sekadar tugas tambahan.

Penerapan prinsip ini dalam perbankan syariah,

⁶ Abdul Kadir Jailani, Salito, —Implementasi Prinsip-prinsip Manajemen dalam Mewujudkan Pengelolaan Organisasi yang Efektifl, *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Ilmu Pendidikan (JAMED)*, Vol 1 No. 4, 2025, hlm. 66.

sangat krusial. Efektivitas dapat terlihat ketika nasabah mendapatkan jawaban yang akurat pada kontak pertama (*first contact resolution*). Efisiensi muncul saat karyawan dapat menemukan solusi dalam sistem pengetahuan tanpa harus mencari manual dari awal. Inovasi terjadi ketika pengetahuan digunakan untuk mengembangkan produk baru atau memperbaiki proses. Kolaborasi menjadi pendorong utama agar semua karyawan merasa memiliki tanggung jawab dalam menjaga mutu layanan.

Dalam konteks penelitian ini, konsep pengetahuan tidak dimaknai secara umum, melainkan difokuskan pada pengetahuan yang secara langsung berkaitan dengan aktivitas pelayanan *Customer Service* di Bank Syariah Indonesia. Pengetahuan yang dimaksud mencakup pengetahuan produk dan layanan perbankan syariah, pengetahuan prosedur operasional standar (SOP) pelayanan, serta pengetahuan komunikasi dan etika pelayanan Islami dalam berinteraksi dengan nasabah. Dengan demikian, penelitian ini tidak

membahas pengetahuan teknis keuangan atau operasional perbankan secara mendalam, melainkan menempatkan pengetahuan sebagai basis kompetensi pelayanan *Customer Service* dalam meningkatkan kualitas layanan kepada nasabah.

B. Siklus Manajemen Pengetahuan

1. Pengertian Siklus Manajemen Pengetahuan

Siklus manajemen pengetahuan (*knowledge management cycle*) adalah rangkaian tahapan yang dilalui pengetahuan sejak pertama kali diciptakan, kemudian disimpan, dibagikan, hingga digunakan kembali untuk mendukung tujuan organisasi.⁷ Konsep ini menunjukkan bahwa pengetahuan bukanlah sesuatu yang statis, tetapi dinamis dan terus berkembang mengikuti kebutuhan dan perubahan lingkungan organisasi.

⁷ Muchlisin Riadi, Knowledge Management (Pengertian, Fungsi, Komponen, Jenis, Level, dan Siklus), diakses pada 10 September 2025 dari <https://www.kajianpustaka.com/2020/09/Knowledge-Management>

Menurut Prijosaksono dan Sembel, *knowledge management* merupakan proses terstruktur dan terarah untuk mengolah informasi yang dimiliki perusahaan serta mengidentifikasi kebutuhan informasi setiap individu di dalamnya, kemudian memfasilitasinya agar mudah diakses dan selalu tersedia saat dibutuhkan.⁸ Sementara itu, Ariani mendefinisikan *knowledge management* sebagai dukungan bagi individu untuk mengomunikasikan pengetahuan yang dimilikinya melalui penciptaan lingkungan dan sistem yang mendukung pemahaman, pengorganisasian, serta penyebaran pengetahuan ke seluruh organisasi.⁹

Laudon K.C dan Laudon J.P mendefinisikan *knowledge management* sebagai serangkaian proses yang dikembangkan dalam organisasi untuk menciptakan, mengumpulkan, memelihara, dan mendiseminasikan

⁸ Prijosaksono, A dan Sembel, R, *Management Series*, Elex media Komputindo, Jakarta, 2002, hlm. 56.

⁹ Ariani, D.W, *Manajemen Kualitas Pendekatan Sisi Kualitatif*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2003, hlm. 43.

pengetahuan organisasi.¹⁰ Sementara itu, Horwitch dan Armacost menjelaskan bahwa *knowledge management* mencakup pelaksanaan penciptaan, penangkapan, pentransferan, dan pengaksesan pengetahuan serta informasi yang tepat pada saat dibutuhkan, guna mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dan menunjang strategi bisnis.¹¹

Dalam perbankan syariah, siklus manajemen pengetahuan sangat penting untuk memastikan bahwa pengalaman, solusi, dan prosedur terbaik dapat digunakan kembali untuk meningkatkan kualitas layanan. Misalnya, ketika *customer service* di BSI KC Bengkulu S Parman 1 berhasil menyelesaikan keluhan nasabah terkait kesalahan transaksi, pengetahuan tentang cara penyelesaian tersebut harus terdokumentasi dengan baik agar bisa menjadi panduan bagi petugas lain di cabang berbeda.

¹⁰ Laudon, K.C, dan Laudon, J.P, *Sistem Informasi Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta, 2008, hlm. 66.

¹¹ Horwitch, Mark dan Armacost, Robert, *Helping Knowledge Management be All It Can be. Journal of Business Strategy*, Thomson Media, Boston:US, 2002, hlm. 34.

Analisisnya, organisasi yang menerapkan siklus manajemen pengetahuan dengan baik akan memiliki bank pengetahuan yang terus berkembang. Sebaliknya, tanpa siklus yang jelas, informasi cenderung hanya tersimpan di ingatan individu, sehingga berpotensi hilang ketika pegawai tersebut pindah atau keluar dari organisasi.

2. Model-Model Siklus Manajemen Pengetahuan

Banyak model siklus manajemen pengetahuan yang telah dikembangkan oleh para ahli. Beberapa yang populer antara lain:

a. Model Nonaka & Takeuchi (SECI Model)

Dikembangkan oleh Ikujiro Nonaka dan Hirotaka Takeuchi, model ini menjelaskan proses konversi pengetahuan melalui empat tahapan: *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, dan *Internalization* (SECI).¹²

a) *Socialization*, yakni berbagi pengetahuan tacit

¹² Nonaka, I., & Takeuchi, H, *Op. Cit*, hlm. 62–69.

melalui interaksi langsung.

b) *Externalization*, yakni mengubah pengetahuan tacit menjadi eksplisit melalui dokumentasi atau media lain.

c) *Combination*, yakni mengintegrasikan berbagai pengetahuan eksplisit menjadi sistem yang terstruktur.

d) *Internalization*, yakni mengubah pengetahuan eksplisit menjadi tacit melalui pengalaman langsung.

Model ini menekankan peran interaksi sosial dan pembelajaran berkelanjutan dalam menciptakan pengetahuan baru.

b. Model Bukowitz & Williams

Model ini memandang manajemen pengetahuan sebagai siklus yang terdiri dari enam tahap: *Get*, *Use*, *Learn*, *Contribute*, *Assess*, dan *Build/Sustain*.¹³ Fokus utamanya adalah

¹³ Bukowitz, Wendi R., dan Ruth L. Williams, *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times Prentice Hall, 1999, hlm. 9–12.

memanfaatkan pengetahuan untuk menjawab tantangan strategis organisasi. Model ini banyak digunakan dalam organisasi yang berorientasi pada pemecahan masalah secara cepat dan adaptif.

c. Model Wiig

Dikembangkan oleh Karl M. Wiig, model ini membagi siklus pengetahuan menjadi empat tahap utama.¹⁴

- a) *Build*, yakni menciptakan atau memperoleh pengetahuan baru melalui pembelajaran, riset, atau pengalaman kerja.
- b) *Hold*, menyimpan pengetahuan secara terstruktur dalam basis data, dokumen, atau memori individu.
- c) *Pool*, mengorganisasi dan menghubungkan pengetahuan agar dapat diakses oleh pihak yang membutuhkan.
- d) *Use*, memanfaatkan pengetahuan tersebut untuk mendukung pengambilan keputusan, inovasi, dan

¹⁴ Karl M. Wiig, *Op. Cit*, hlm. 58-65.

peningkatan layanan.

3. Alasan Pemilihan Model Wiig Sebagai Fokus Penelitian

Model Wiig dipilih sebagai kerangka analisis dalam penelitian ini karena memiliki beberapa keunggulan yang relevan dengan konteks perbankan syariah, antara lain:

- a. Sederhana namun komprehensif, meskipun terdiri dari empat tahap, model ini mencakup seluruh proses manajemen pengetahuan dari penciptaan hingga pemanfaatan, sehingga mudah diaplikasikan di lapangan.
- b. Fokus pada pemanfaatan praktis, tahap *Use* menekankan bahwa pengetahuan harus digunakan untuk memberikan nilai tambah, misalnya meningkatkan kualitas layanan *customer service*.
- c. Dapat mengakomodasi pengetahuan tacit dan eksplisit, model ini tidak hanya menekankan dokumentasi, tetapi juga pentingnya keterampilan dan pengalaman karyawan.

- d. Relevan untuk mengukur keberhasilan layanan, dalam perbankan, keberhasilan layanan sering kali diukur dari konsistensi dan kecepatan penyelesaian masalah, yang dapat dioptimalkan melalui siklus Wiig.

Analisisnya, dalam konteks BSI KC Bengkulu S Parman 1, model Wiig dapat membantu menilai sejauh mana cabang ini membangun, menyimpan, mengorganisasi, dan memanfaatkan pengetahuan dalam aktivitas layanan. Misalnya, jika tahap *Pool* (pengorganisasian pengetahuan) tidak berjalan dengan baik, *customer service* mungkin akan kesulitan menemukan informasi yang tepat saat melayani nasabah, yang pada akhirnya menurunkan kepuasan pelanggan.

C. Tahapan Siklus Manajemen Pengetahuan

Model siklus manajemen pengetahuan yang dikembangkan oleh Karl M. Wiig dipandang komprehensif karena mencakup keseluruhan proses pengelolaan pengetahuan, mulai dari penciptaan hingga pemanfaatannya

untuk meningkatkan kinerja organisasi.¹⁵ Wiig menekankan bahwa pengetahuan harus dikelola secara terstruktur agar mampu menciptakan keunggulan kompetitif, termasuk dalam sektor perbankan yang sarat persaingan.

Model siklus manajemen pengetahuan Wiig dipilih karena memiliki karakter yang relevan dengan penelitian kualitatif yang berfokus pada pelayanan.¹⁶ Model ini tidak menitikberatkan pada sistem teknologi informasi atau infrastruktur database, melainkan pada proses pengelolaan pengetahuan manusia (*human-centered knowledge process*), yaitu bagaimana individu membangun, menyimpan, berbagi, dan menggunakan pengetahuan dalam aktivitas kerja sehari-hari.¹⁷ Fokus tersebut menjadikan model Wiig lebih sesuai untuk menganalisis proses pelayanan *Customer Service* yang sangat bergantung pada kompetensi SDM, pengalaman kerja, komunikasi interpersonal, serta interaksi langsung dengan

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ Reno, S. P, “Manajemen Pengetahuan dan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi”, *COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, Vol 3 No 11, 2024, hlm. 4708–4718.

¹⁷ Fhisca Maharani, “Pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja sumber daya manusia dalam organisasi pelayanan.”, *Indo-Intellectual: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol 3 No 2, 2022, hlm 63.

nasabah.

1. *Build Knowledge*

Tahap ini berfokus pada penciptaan dan akuisisi pengetahuan baru, baik dari sumber internal maupun eksternal. Pengetahuan internal dapat berasal dari pengalaman kerja karyawan, hasil evaluasi proses, maupun inovasi prosedur. Sedangkan pengetahuan eksternal dapat diperoleh dari masukan pelanggan, studi pasar, dan pembelajaran dari organisasi lain.¹⁸ Tahap ini penting untuk membentuk dasar pengetahuan yang relevan, terkini, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Dalam konteks pelayanan Customer Service, tahap ini dapat diwujudkan melalui pelatihan produk perbankan syariah, pembekalan komunikasi pelayanan, serta pembelajaran dari pengalaman langsung dalam menangani keluhan dan kebutuhan nasabah.

¹⁸ Sangkala, *Knowledge Management: Suatu Pengantar Memahami Bagaimana Organisasi Mengelola Pengetahuan Sehingga Menjadi Organisasi yang Unggul*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2007, hlm. 35.

2. *Hold Knowledge*

Tahap ini menekankan pada penyimpanan, pengkodean, dan dokumentasi pengetahuan secara sistematis agar dapat diakses kembali di masa mendatang. Proses ini dapat diwujudkan melalui *knowledge database*, prosedur operasi standar (SOP), atau arsip digital. Dokumentasi yang baik akan meminimalkan risiko hilangnya pengetahuan ketika terjadi rotasi atau pergantian personel.¹⁹

Pada pelayanan Customer Service, tahap ini tercermin dalam penyimpanan SOP pelayanan, pedoman komunikasi layanan, serta dokumentasi standar penanganan masalah nasabah yang dapat diakses kembali oleh seluruh petugas.

3. *Pool Knowledge*

Tahap *Pool Knowledge* adalah proses integrasi dan pengorganisasian pengetahuan agar dapat dimanfaatkan

¹⁹ Fery Antony, "Implementasi Knowledge Management System Pada Bank Tabungan Negara di Provinsi Sumatera Selatan", *Jurnal Ilmiah Informatika Global*, Vol 10 No 2, 2019, hlm. 103.

oleh seluruh anggota organisasi. Pengetahuan yang telah dikumpulkan dari berbagai sumber diorganisasikan ke dalam format yang mudah dipahami dan dibagikan. Tahap ini penting untuk menciptakan keseragaman informasi, sehingga seluruh bagian organisasi memiliki pemahaman yang sama terhadap prosedur dan kebijakan yang berlaku.

Dalam konteks Customer Service, tahap ini terlihat melalui proses berbagi informasi antar petugas, diskusi internal tim pelayanan, serta penyamaan pemahaman mengenai standar pelayanan yang diterapkan di kantor cabang.

4. *Use Knowledge*

Tahap terakhir adalah pemanfaatan pengetahuan untuk mendukung pengambilan keputusan, inovasi, dan perbaikan proses secara berkelanjutan. Pengetahuan yang digunakan dengan tepat dapat meningkatkan efisiensi, kualitas layanan, serta daya saing organisasi. Kegagalan dalam tahap ini akan membuat pengetahuan yang dimiliki tidak memberikan dampak nyata terhadap

kinerja organisasi.²⁰ Pada pelayanan *Customer Service*, tahap ini terwujud dalam penerapan langsung pengetahuan tersebut saat melayani nasabah, baik dalam pemberian informasi produk, penyelesaian keluhan, maupun komunikasi pelayanan yang beretika dan profesional.

Berdasarkan uraian teoritis tersebut, dapat dipahami bahwa kualitas pelayanan *Customer Service* sangat dipengaruhi oleh efektivitas siklus manajemen pengetahuan. Proses *build* dan *hold knowledge* yang lemah akan menyebabkan keterbatasan pengetahuan yang dapat dimanfaatkan oleh petugas pelayanan, sehingga tahap *use knowledge* tidak berjalan secara optimal. Kondisi ini berdampak langsung pada kualitas interaksi pelayanan, kecepatan penyelesaian masalah, serta tingkat kepuasan nasabah. Sebaliknya, siklus manajemen pengetahuan yang berjalan secara utuh dan terintegrasi akan memperkuat kompetensi *Customer Service* serta mendorong

²⁰ Isnı Ardiah H.A, Lillyan H, Rahman T, “Analisis Kesiapan Implementasi Knowledge Management di PT.Bank SulutGo Cabang Limboto, *Diffusion Journal of System and Information Technology*, Vol 3 No 1, 2023, hlm. 75.

peningkatan kualitas pelayanan secara berkelanjutan.

Dalam penelitian ini, pembahasan manajemen pengetahuan dan siklusnya dibatasi pada pegawai *Customer Service* Bank Syariah Indonesia KC Bengkulu S. Parman 1. Pembatasan ini didasarkan pada peran *Customer Service* sebagai pihak yang berinteraksi langsung dengan nasabah dan menjadi aktor utama dalam proses pelayanan, sehingga kajian teoritis difokuskan pada relevansinya terhadap aktivitas pelayanan *Customer Service*, bukan seluruh pegawai bank secara umum.

