

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, TEKNOLOGI, MOTIVASI, DAN
ASET PENGETAHUAN TERHADAP MANAJEMEN PENGETAHUAN
DENGAN RELIGIUSITAS SEBAGAI VARIABEL MODERASI
PADA PEGAWAI BANK BUMN DAN BUMD KOTA BANDA ACEH**



**MARLINDA
NIM. 231008002**

**Tesis Ditulis untuk Memenuhi Sebagian
Persyaratan untuk Mendapatkan Gelar Megister
dalam Program Studi Ekonomi Syariah**

**PASCASARJANA
PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY
BANDA ACEH
2025 M/ 1446 H**

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, TEKNOLOGI, MOTIVASI, DAN ASET PENGETAHUAN TERHADAP MANAJEMEN PENGETAHUAN DENGAN RELIGIUSITAS SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PEGAWAI BANK BUMN DAN BUMD KOTA BANDA ACEH

MARLINDA

NIM. 231008002

Program Studi Ekonomi Syariah

**Tesis ini sudah dapat diajukan kepada
Pascasarjana UIN Ar-Raniry Banda Aceh untuk diujikan dalam Ujian
Munaqasyah Tesis**

Menyetujui

Pembimbing I

Dr. Fithriady, lc., M.A

Pembimbing II

Dr. Hendra Syahputra, M.M

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, TEKNOLOGI, MOTIVASI, DAN ASET PENGETAHUAN TERHADAP MANAJEMEN PENGETAHUAN DENGAN RELIGIUSITAS SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PEGAWAI BANK BUMN DAN BUMD KOTA BANDA ACEH

MARLINDA
NIM. 231008002

Program Studi Ekonomi Syariah

Telah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Tesis Pascasarjana
Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh

Tanggal : 19 Agustus 2025 M
25 Safar 1447 H

TIM PENGUJI

Ketua,

Dr. Muhammad Zulhilmi, M.A

Sekretaris,

Dr. Khairul Amri, SE., M.Si

Penguji,

Muhammad Arifin, M.A., Ph.D

Penguji,

Dr. iur. Chairul Fahmi, M.A

Penguji,

Dr. Hendra Syahputra, M.M

Penguji,

Dr. Fithriady, Ic., M.A

Banda Aceh, 20 Agustus 2025

Pascasarjana

Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh

Direktor,

(Prof. Eka Srimuliyani, S.Ag., M.A., Ph.D)

NIP. 197402191998032001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Marlinda
Tempat Tanggal Lahir : Kampung Cot, 01 Maret 2001
Nomor Mahasiswa : 231008002
Program Studi : Ekonomi Syariah

Menyatakan bahwa tesis ini merupakan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Banda Aceh, 18 Juli 2025

Saya yang menyatakan



Marlinda

NIM. 231008002

AR - RANIRY

PEDOMAN TRANSLITERASI

Untuk memudahkan penulisan tesis ini, ada beberapa aturan yang menjadi pegangan penulis, penulis menggunakan transliterasi dengan mengikuti format yang berlaku pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh, sebagaimana tercantum dalam buku panduan penulisan tesis dan disertasi tahun 2019. Transliterasi ini dimaksud untuk sedapatnya mengalihkan huruf, bukan bunyi, sehingga apa yang ditulis dalam huruf latin dapat diketahui bentuk asalnya dalam tulisan Arab. Dengan demikian diharapkan kerancuan makna dapat terhindarkan.

Fonem konsonan Bahasa Arab, yang di dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, di dalam tulisan transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf, sebagian dengan tanda, dan sebagian dengan huruf dan tanda sekaligus, sebagaimana berikut:

1. Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	-	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	B	Be
ت	Ta'	T	Te
ث	Sa'	TH	Te dan Ha
ج	Jim	J	Je
ح	Ha'	H	Ha (dengan titik dibawahnya)
خ	Ka'	KH	Ka dan Ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	ZH	Zet dan Ha
ر	Ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	SH	Es dan Ha
ص	Sad	Ş	Es (dengan titik dibawahnya)
ض	Dad	Ḍ	D (dengan titik dibawahnya)
ط	Ta'	Ṭ	Te (dengan titik dibawahnya)
ظ	Za	Ẓ	Zed (dengan titik dibawahnya)
ع	'Ain	'-	Koma terbalik diatasnya
غ	Gain	GH	Ge dan Ha
ف	Fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka

ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wawu	W	We
ه/ة	Ha'	H	Ha
ء	Hamzah	' -	Apostrof
ي	Ya'	Y	Ye

2. Konsonan yang dilambangkan dengan *W* dan *Y*.

waḍ'	وضع
'iwaḍ	عوض
Dalw	دلو
Yad	يد
ḥiyal	حيل
ṭahi	طهي

3. Mād

Ūlá	أولي
ṣūrah	صورة
Zhū	ذو
Īmān	إيمان
Fī	في
Kitāb	كتاب
siḥāb	سحاب
Jumān	جمان

4. Diftong dilambangkan dengan *aw* dan *ay*. Contoh:

Awj	اوج
Nawm	نوم
Law	لو
Aysar	أيسر
Shaykh	شيخ
'aynay	عيني

5. Alif (ا) dan waw (و) ketika digunakan sebagai tanda baca tanpa fonetik yang bermakna tidak dilambangkan. Contoh:

fa'alū	فعلوا
ulā'ika	أولئك
Ūqiyah	أوقية

6. Penulisan *alif maqṣūrah* (ة) yang diawali dengan baris fathah (َ) ditulis dengan lambang á. Contoh:

ḥattá	حتى
maḍá	مضى
Kubrá	كبرى
Muṣṭafá	مصطفى

7. Penulisan *alif maqṣūrah* (ة) yang diawali dengan baris kasrah (ِ) ditulis dengan lambang ĩ, bukan ĩy. Contoh:

Raḍī al-Dīn	رضي الدين
al-Miṣrī	المصري

8. Penulisan ة (tā marbūṭah) bentuk penulisan ة (tā marbūṭah) terdapat dalam tiga bentuk, yaitu: Apabila ة (tā marbūṭah) terdapat dalam satu kata, dilambangkan dengan ۞ (hā'). Contoh:

ṣalāh	صلاة
-------	------

Apabila ة (tā marbūṭah) terdapat dua kata, yaitu sifat dan yang disifati (*ṣifat mawṣūf*), dilambangkan ۞ (hā'). Contoh:

al-risālah al-bahīyah	الرسالة البهية
-----------------------	----------------

Apabila ة (tā marbūṭah) ditulis sebagai *muḍāf* dan *mudaf ilayh*, maka *muḍāf* dilambangkan dengan “t”. Contoh:

wizārat al-tarbiyah	وزارة التربية
---------------------	---------------

9. Penulisan ء (hamzah) Penulisan hamzah terdapat dalam bentuk, yaitu: Apabila terdapat di awal kalimat ditulis dilambangkan dengan “a”. Contoh:

Asad	أسد
------	-----

Apabila terdapat di tengah kata dilambangkan dengan “ ’ ”. Contoh:

mas'alah	مسألة
----------	-------

10. Penulisan ء (hamzah) *waṣal* dilambangkan dengan “a”. Contoh:

Riḥlat Ibn Jubayr	رحلة ابن جبير
al-istidrāk	الإستدراك
kutub iqtanat’hā	كتب اقتنتها

11. Penulisan *shaddah* atau *tashdīd* terhadap.

Penulisan *shaddah* bagi konsonan waw (و) dilambangkan dengan “ww” (dua huruf w). Adapun bagi konsonan yā’ (ي) dilambangkan dengan “yy” (dua huruf y). Contoh:

Quwwah	قُوَّة
‘aduww	عَدُوّ
Shawwāl	شَوَّال
Jaw	جَوّ
al-miṣriyyah	المصريّة
Ayyām	أيّام
quṣayy	قصيّ
al-kashshāf	الكشّاف

12. Penulisan alif lām (ال).

Penulisan ال dilambangkan dengan “al” baik pada ال shamsiyyah maupun ال qamariyyah. Contoh:

al-kitāb al-thānī	الكتاب الثاني
al-ittihād	الإتحاد
al-aṣl	الأصل
al-āthār	الأثار
Abū al-Wafā	أبو الوفاء
Maktabah al-Nahḍah al-Miṣriyyah	مكتبة النهضة المصرية
bi al-tamām wa al-kamāl	بالتمام والكمال
Abū al-Layth al-Samarqandī	ابو الليث السمرقندي

Kecuali: Ketika huruf ل berjumpa dengan huruf ل di depannya, tanpa huruf alif (ا), maka ditulis “lil”. Contoh:

Lil Lil-Sharbaynī	للشربيني
-------------------	----------

13. Penggunaan “ ` ” untuk membedakan antara د (dal) dan ت (tā) yang beriringan dengan huruf ه (hā) dengan huruf ذ (zh) dan ث (th). Contoh:

Ad'ham	أدهم
Akramat'hā	أكرمها

14. Tulisan Allah dan beberapa kombinasinya

Allah	الله
Billāh	بِالله
Lillāh	لله
Bismillāh	بِسْمِ الله



KATA PENGANTAR



Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan Rahman dan Rahim Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Teknologi, Motivasi, dan Aset Pengetahuan Terhadap Manajemen Pengetahuan Dengan Religiusitas Sebagai Variabel Moderasi Pada Pegawai Bank BUMN dan BUMD Kota Banda Aceh”. Shalawat dan salam kepada junjungan alam Nabi Muhammad SAW yang memiliki peran besar di berbagai bidang seluruh alam dan juga kepada seluruh tabi’ tabi’in sehingga kita dapat merasakan perubahan di berbagai bidang.

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah Swt. atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Proses penyusunan karya ilmiah ini tentu tidaklah instan, melainkan melalui berbagai tahapan yang penuh tantangan. Keberhasilan ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, dan bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan tulus hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Eka Sri Mulyani, S.Ag., MA., Ph.D., Direktur Pascasarjana UIN Ar-Raniry Banda Aceh, atas kesempatan untuk menjadi mahasiswa pada program magister Ekonomi Syariah Pascasarjana UIN Ar-Raniry.
2. Prof. Dr. Zulfikar, S.Ag., M.Ed., Wakil Direktur Pascasarjana UIN Ar-Raniry Banda Aceh, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan pada program studi Magister Ekonomi Syariah.
3. Dr. Bismi Khalidin, M.Si, dan Dr. Khairul Amri, S.E., M.Si, selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Magister Ekonomi Syariah Pascasarjana UIN Ar-Raniry, terima kasih atas izin, bimbingan, dan dukungan administratif yang diberikan selama proses penelitian dan penulisan tesis ini.
4. Prof. Dr. Muhammad Yasir Yusuf, S.Ag., M.A., selaku penasihat akademik, yang telah memberikan bimbingan, arahan, saran, serta masukan berharga demi penyempurnaan terlaksananya penelitian ini.
5. Dr. Fithriady, Ic., M.A., selaku pembimbing I yang dengan sabar memberikan kritik membangun, saran perbaikan, dan motivasi agar penulis menghasilkan karya yang lebih baik dan rapi dengan membantu

dalam aspek teknis penulisan, metodologi, serta menghasilkan karya ilmiah yang bermutu. Terima kasih atas dedikasinya meluangkan waktu, tenaga, pemikiran, serta ilmu bermanfaat sebagai kontribusi yang sangat berarti hingga tesis ini dapat terselesaikan.

6. Dr. Hendra Syahputra, M.M., selaku pembimbing II yang dengan penuh keikhlasan membimbing, terima kasih atas ilmu yang bermanfaat dan waktu yang diluangkan di tengah padatnya kesibukan, untuk senantiasa membina dan membimbing penulis dengan wawasan dan pemikiran berharga sejak awal pengusulan ide riset hingga tesis ini terselesaikan dengan sempurna. Tidak lupa, penulis juga berterima kasih atas bimbingan dalam aspek penulisan dan metodologi yang turut menjadi kunci keberhasilan karya ini.
7. Muhammad Arifin, M.A., Ph.D, selaku dosen penguji terima kasih atas masukan berharga yang diberikan selama proses ujian. Kritik membangun dan saran akademis telah membantu penulis menyempurnakan karya ilmiah ini dan memperluas wawasan keilmuan.
8. Dr. iur. Chairul Fahmi, M.A, selaku dosen penguji terima kasih telah memberikan saran, masukan, serta kritik yang membangun untuk kesempurnaan tesis ini. Arahan dan ketelitian dalam menilai karya ini menjadi dorongan penting bagi penulis untuk terus meningkatkan kualitas akademik.
9. Dr. Muhammad Zulhilmi, M.A., selaku dosen penguji terima kasih atas masukan dan saran yang telah diberikan selama proses ujian. Nasihat dan arahan telah menjadi panduan berharga penulis dalam memperbaiki dan menyempurnakan tesis ini.
10. Dr. Khairul Amri, SE., M.Si, selaku dosen penguji terima kasih telah memberikan saran dan arahan yang membangun selama proses ujian demi peningkatan kualitas tesis ini.
11. Orang tua yang penulis cintai, Bapak Dr. Herman, M.A, dan Ibu Dra. Raida, yang senantiasa mendoakan, memberi semangat, dan menjadi sumber kekuatan moral serta finansial yang tak ternilai. Ketulusan, semangat, serta kasih sayang yang tiada henti menjadi sumber kekuatan bagi penulis dalam menjalani setiap tahap studi hingga tuntas dengan penuh optimisme.
12. Seluruh Dosen dan Staf Pascasarjana UIN Ar-Raniry, yang telah berbagi ilmu melayani setiap kebutuhan akademik, dan menciptakan

suasana kampus yang kondusif untuk proses belajar dan penelitian.

13. Teman-teman angkatan 2023 yang telah menjadi sahabat seperjuangan, rekan diskusi, dan *support system* baik dalam kebersamaan di kelas maupun di luar kampus membuat perjalanan studi ini penuh warna dan makna.

Dengan penuh harap, penulis memohon agar Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya. Penulis menyampaikan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan selama proses penyusunan tesis ini. Ucapan terima kasih ini diharapkan dapat merepresentasikan penghargaan tulus penulis atas segala bentuk bantuan yang diberikan. Semoga setiap bantuan yang diberikan mendapatkan balasan yang berlimpah dari Allah SWT. Penulis juga berharap karya ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca dan semua pihak yang memerlukannya.

Banda Aceh, 18 Juli 2025

Penulis,

Marlinda



ABSTRAK

Judul Tesis	: Pengaruh Budaya Organisasi, Teknologi, Motivasi, Aset Pengetahuan, dan Religiusitas Terhadap Manajemen Pengetahuan Pada Pegawai Bank BUMN dan BUMD Kota Banda Aceh
Nama/NIM	: Marlinda / 231008002
Pembimbing 1	: Dr. Fithriady, Ic., M.A
Pembimbing II	: Dr. Hendra Syahputra, M.M
Kata Kunci	: Budaya Organisasi, Teknologi, Motivasi, Aset Pengetahuan, Religiusitas, Manajemen Pengetahuan

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tantangan pengelolaan pengetahuan dalam konteks transformasi perbankan konvensional menjadi syariah di Provinsi Aceh, seiring penerapan Qanun Lembaga Keuangan Syariah (Qanun LKS). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, teknologi, motivasi, dan aset pengetahuan terhadap manajemen pengetahuan pegawai bank BUMN dan BUMD di Kota Banda Aceh, serta menguji peran religiusitas sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari pegawai Bank Syariah Indonesia (BSI), Bank Tabungan Negara Syariah (BTNS), dan Bank Aceh Syariah (BAS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel teknologi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan. Sebaliknya, budaya organisasi, aset pengetahuan, dan religiusitas tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap manajemen pengetahuan. Religiusitas tidak terbukti memoderasi hubungan antara budaya organisasi, teknologi, motivasi dan aset pengetahuan dengan manajemen pengetahuan. Temuan ini memberikan implikasi bahwa penguatan teknologi dan motivasi pegawai menjadi faktor utama dalam pengembangan manajemen pengetahuan pada sektor perbankan syariah di Kota Banda Aceh. Oleh karena itu, manajemen perbankan disarankan untuk lebih fokus pada investasi teknologi informasi dan penguatan motivasi kerja guna mendukung efektivitas sistem manajemen pengetahuan.

ABSTRACT

Thesis Title : *The Influence of Organizational Culture, Technology, Motivation, Knowledge Assets, and Religiosity on Knowledge Management Among Employees of State-Owned Banks and Regionally-Owned Banks in Banda Aceh*

Author Name/NIM : *Marlinda/231008002*

Supervisor I : *Dr. Fithriady, Ic., M.A*

Supervisor II : *Dr. Hendra Syahputra, M.M*

Keywords : *Organizational Culture, Technology, Motivation, Knowledge Assets, Religiousness, Knowledge Management*

This study is motivated by the challenges of knowledge management in the context of the transformation from conventional to Islamic banking in Aceh Province, following the implementation of the Qanun on Islamic Financial Institutions (Qanun LKS). The aim of this research is to analyze the influence of organizational culture, technology, motivation, and knowledge assets on knowledge management among employees of state-owned and regional-owned banks in Banda Aceh, as well as to examine the role of religiosity as a moderating variable. This quantitative research uses the Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) method. Data were collected through questionnaires distributed to employees of Bank Syariah Indonesia (BSI), Bank Tabungan Negara Syariah (BTNS), and Bank Aceh Syariah (BAS). The results show that technology and motivation have a positive and significant influence on knowledge management. Conversely, organizational culture, knowledge assets, and religiosity do not have a significant influence. Moreover, religiosity was not proven to moderate the relationships between organizational culture, technology, motivation, and knowledge assets with knowledge management. These findings imply that strengthening technology and employee motivation are key factors in developing effective knowledge management systems within the Islamic banking sector in Banda Aceh. Therefore, bank management is advised to focus more on investing in information technology and enhancing work motivation to support knowledge management effectiveness.

مستخلص البحث

الموضوع	: تأثير الثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا، والدافعية وأصول، المعرفة على إدارة المعرفة مع التدين كمتغير وسيط لدى موظفي البنوك الحكومية والخاصة بمدينة باندا آتشيه
الاسم /رقم ال	: مارليندا / ٢٠٠٨٠٠٢٠٣١
المشرف الأول	: الدكتور فيثريادي، ماجستير في الآداب
المشرف الثاني	: الدكتور حندرا شهبوترا، ماجستير في الإدارة
الكلمات الأساسية	: الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الدافعية، التدين، أصول المعرفة، إدارة المعرفة

تستند هذه الدراسة إلى التحديات التي تواجه إدارة المعرفة في سياق تحول البنوك التقليدية إلى بنوك إسلامية في مقاطعة آتشيه، مع تطبيق قانون المؤسسات المالية الإسلامية. الهدف من هذا البحث هو تحليل تأثير الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا والتحفيز والمعرفة على إدارة المعرفة لدى موظفي البنوك الحكومية والمحلية في مدينة باندا آتشيه، وكذلك اختبار دور التدين كمتغير معتدل في هذه العلاقة. تستخدم هذه الدراسة نهجًا كمياً باستخدام طريقة النمذجة الهيكلية للمعادلات - أقل مربع جزئي. تم جمع البيانات من خلال استبيانات من موظفي بنك إندونيسيا الإسلامي، وبنك التوفير الوطني الإسلامي، وبنك آتشيه الإسلامي. أظهرت نتائج الدراسة أن متغيري التكنولوجيا والتحفيز لهما تأثير إيجابي وهام على إدارة المعرفة. على العكس من ذلك، لا تؤثر الثقافة التنظيمية والأصول المعرفية والتدين بشكل كبير على إدارة المعرفة. لم يثبت أن التدين يخفف من العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا والتحفيز والأصول المعرفية وإدارة المعرفة. تشير هذه النتائج إلى أن تعزيز التكنولوجيا وتحفيز الموظفين هما عاملان رئيسيان في تطوير إدارة المعرفة في قطاع البنوك الإسلامية في مدينة باندا آتشيه. لذلك، يُنصح إدارة البنوك بالتركيز بشكل أكبر على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعزيز تحفيز العمل لدعم فعالية نظام إدارة المعرفة

DAFTAR ISI

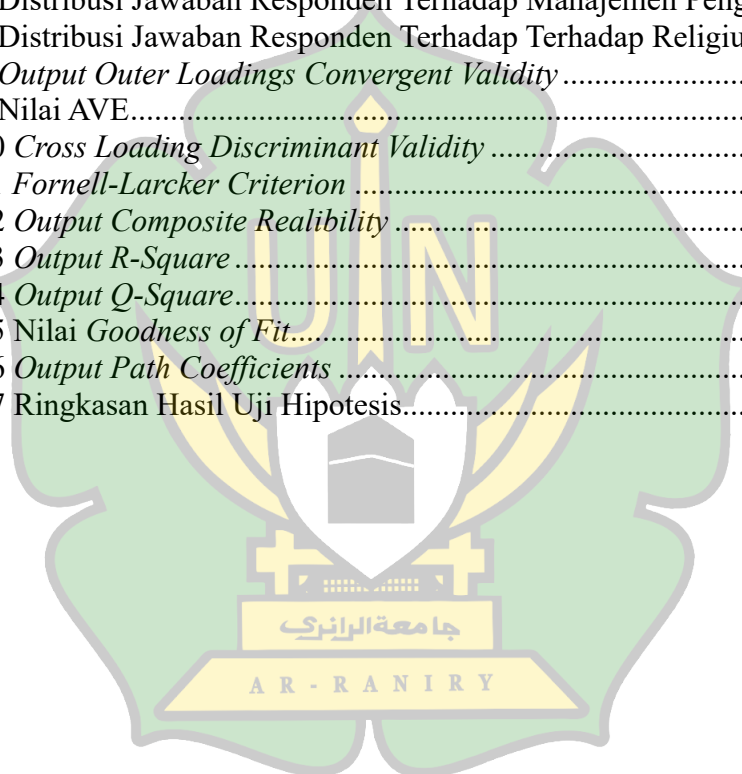
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	v
KATA PENGANTAR.....	x
ABSTRAK	xiii
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR GAMBAR	xx
DAFTAR DIAGRAM.....	xxi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	12
1.3 Batasan Masalah	14
1.4 Rumusan Masalah	14
1.5 Tujuan Penelitian	15
1.6 Kegunaan Hasil Penelitian.....	15
1.7 Kajian Pustaka.....	16
1.8 Sistematika Penulisan	29
BAB II PEMBAHASAN	30
2.1 Budaya Organisasi	30
2.1.1 Definisi Budaya Organisasi	30
2.1.2 Indikator Budaya Organisasi	31
2.2 Teknologi	31
2.2.1 Definisi Teknologi	31
2.2.2 Indikator Teknologi	32
2.3 Motivasi	33
2.3.1 Definisi Motivasi	33
2.3.2 Indikator Motivasi	34
2.4.1 Aset Pengetahuan	35
2.4.2 Indikator Aset Pengetahuan	35
2.5 Religiusitas.....	38
2.5.1 Indikator Religiusitas.....	38
2.6 Manajemen Pengetahuan	39
2.6.1 Definisi Manajemen Pengetahuan	39
2.6.2 Indikator Manajemen Pengetahuan	41
2.7 Hubungan Keterkaitan Antarvariabel.....	42

2.7.1 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Manajemen Pengetahuan.....	42
2.7.2 Hubungan Teknologi Terhadap Manajemen Pengetahuan ...	43
2.7.3 Hubungan Motivasi Terhadap Manajemen Pengetahuan	43
2.7.4 Hubungan Aset Pengetahuan Terhadap Manajemen Pengetahuan.....	44
2.7.5 Hubungan Religiusitas Terhadap Manajemen Pengetahuan.	45
2.7.6 Peran Religiusitas Dalam Memoderasi Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Manajemen Pengetahuan	46
2.7.7 Peran Religiusitas Dalam Memoderasi Hubungan Teknologi Terhadap Manajemen Pengetahuan	47
2.7.8 Peran Religiusitas Dalam Memoderasi Hubungan Motivasi Terhadap Manajemen Pengetahuan	47
2.7.9 Peran Religiusitas Dalam Memoderasi Hubungan Aset Pengetahuan Terhadap Manajemen Pengetahuan.....	48
2.8 Kerangka Berpikir.....	48
2.9 Hipotesis Penelitian.....	49
BAB III PROSEDUR PENELITIAN	51
3.1 Metode Penelitian	51
3.2 Populasi dan Sampel	52
3.3 Instrumen Penelitian	54
3.4 Teknik Pengumpulan Data	59
3.4.1 Kuesioner.....	59
3.5 Metode Analisis Data	59
3.5.1 Analisis <i>Structural Equation Modeling (SEM)-Partial Least Square (PLS)</i>	59
3.5.2 Evaluasi model	60
3.5.3 Pengujian Hipotesis	64
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	65
4.1 Gambaran Umum Wilayah Kota Banda Aceh	65
4.2 Perbankan Syariah.....	67
4.3 Gambaran Umum Objek Penelitian: Bank BUMN dan BUMD Kota Banda Aceh	69
4.3.1 Bank Syariah Indonesia (BSI)	70
4.3.2 Bank Tabungan Negara Syariah (BTNS)	71
4.3.3 Bank Aceh Syariah (BAS).....	72
4.4 Hasil Penelitian	73
4.4.1 Karakteristik Responden.....	73
4.4.2 Pengelompokan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	74
4.4.3 Pengelompokan Responden Berdasarkan Usia	74

4.4.4	Pengelompokan Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	75
4.4.5	Pengelompokan Responden Berdasarkan Lama Bekerja	75
4.5	Analisis Distribusi Frekuensi Tanggapan/Jawaban Responden	76
4.5.1	Analisis Tanggapan/Jawaban Responden Penelitian	76
4.5.2	Distribusi Tanggapan/Jawaban Responden Terhadap Budaya Organisasi	77
4.5.3	Distribusi Jawaban Responden Mengenai Teknologi	79
4.5.4	Distribusi Jawaban Responden Mengenai Motivasi.....	81
4.5.5	Distribusi Jawaban Responden Mengenai Aset Pengetahuan.....	82
4.5.6	Distribusi Jawaban Responden Mengenai Manajemen Pengetahuan.....	84
4.6	Analisis SEM-PLS.....	89
4.6.1	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	90
4.6.2	Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	98
4.6.3	Pengujian Hipotesis	100
4.7	Pembahasan.....	108
4.7.1	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Manajemen Pengetahuan.....	108
4.7.2	Pengaruh Teknologi Terhadap Manajemen Pengetahuan ...	109
4.7.3	Pengaruh Motivasi Terhadap Manajemen Pengetahuan.....	110
4.7.4	Pengaruh Aset Pengetahuan Terhadap Manajemen Pengetahuan.....	111
4.7.5	Pengaruh Religiusitas Terhadap Manajemen Pengetahuan	112
4.7.6	Religiusitas Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Manajemen Pengetahuan	113
4.7.7	Religiusitas Memoderasi Pengaruh Teknologi Terhadap Manajemen Pengetahuan.....	113
4.7.8	Religiusitas Memoderasi Pengaruh Motivasi Terhadap Manajemen Pengetahuan.....	114
4.7.9	Religiusitas Memoderasi Pengaruh Aset Pengetahuan Terhadap Manajemen Pengetahuan	115
BAB V	PENUTUP	116
5.1	Kesimpulan	116
5.2	Saran.....	118
DAFTAR PUSTAKA.....		120
LAMPIRAN.....		130
BIOGRAFI PENULIS.....		169

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Ikhtisar Studi Literatur dan Riset Terdahulu	20
Tabel 3.1 Instrumen penelitian	54
Tabel 3.2 Kategori respons dalam skala Likert	58
Tabel 4.1 Rentang Skala <i>Mean</i> Pada Skor Tanggapan Responden	76
Tabel 4.2 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Budaya Organisasi	77
Tabel 4.3 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Teknologi	79
Tabel 4.4 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Motivasi	81
Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Aset Pengetahuan	83
Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Manajemen Pengetahuan	84
Tabel 4.7 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Terhadap Religiusitas	87
Tabel 4.8 <i>Output Outer Loadings Convergent Validity</i>	92
Tabel 4.9 Nilai AVE	94
Tabel 4.10 <i>Cross Loading Discriminant Validity</i>	95
Tabel 4.11 <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	97
Tabel 4.12 <i>Output Composite Realibility</i>	98
Tabel 4.13 <i>Output R-Square</i>	98
Tabel 4.14 <i>Output Q-Square</i>	99
Tabel 4.15 Nilai <i>Goodness of Fit</i>	100
Tabel 4.16 <i>Output Path Coefficients</i>	101
Tabel 4.17 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis	106



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 <i>Knowledge Management Lifecycle</i>	4
Gambar 1.2 Kerangka Teoritis	49
Gambar 4.1 Model PLS.....	90
Gambar 4.2 <i>Loading Factor</i>	91
Gambar 4.3 <i>Bootstrapping</i>	101



DAFTAR DIAGRAM

Diagram 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	74
Diagram 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	74
Diagram 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	75
Diagram 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	75



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I SK Pembimbing	130
Lampiran II Surat Penelitian	131
Lampiran III Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian.....	134
Lampiran IV Angket Kuesioner Penelitian	135
Lampiran V Tabulasi Data Skala Likert	142
Lampiran VI Output Analisis Menggunakan SmartPLS 3.2.9.....	160



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengetahuan merupakan sumber daya dan aset yang sangat berharga karena produk dan layanan berkualitas serta ekonomis tidak mungkin dihasilkan tanpa memanfaatkan dan mengelola sumber daya tersebut dengan tepat. Pengetahuan bahkan kerap dianggap lebih bernilai dibandingkan sumber daya lainnya, seperti tenaga kerja, lahan, dan modal.¹ Pengetahuan adalah perpaduan antara pengalaman, nilai-nilai, informasi kontekstual, dan pandangan ahli yang membentuk kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman dengan informasi baru. Pengetahuan tidak hanya tersimpan dalam dokumen atau repositori, tetapi juga terwujud dalam rutinitas, proses, praktik, dan norma-norma organisasi.² Pengetahuan sebagai aset tidak berwujud yang sulit untuk direplikasi merupakan instrumen strategis yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif sehingga harus dikelola dengan baik oleh setiap organisasi.³

Dalam konteks pengelolaan pengetahuan organisasi, aset pengetahuan umumnya dibagi menjadi dua jenis yaitu pengetahuan tacit dan pengetahuan eksplisit. Pengetahuan tacit merujuk pada pemahaman yang diperoleh seseorang melalui pengalaman hidup sehari-hari yang bersifat personal dan tidak mudah untuk diungkapkan atau disampaikan kepada pihak lain. Keunggulan pengetahuan tacit terletak pada kedalamannya yang berbasis pengalaman individu, sehingga sifatnya sangat subjektif dan sulit diungkapkan secara formal. Hal ini menjadikan proses transfer pengetahuan tacit menuntut adanya interaksi langsung.⁴

¹Forouzan Rezaei *et al.*, “Factors Affecting Knowledge Management and Its Effect on Organizational Performance: Mediating the Role of Human Capital,” *Advances in Human-Computer Interaction*, No. 5 (February 2021): 1–16.

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

³Voon-Hsien Lee *et al.*, “Knowledge Management: A Key Determinant in Advancing Technological Innovation?” *Journal of Knowledge Management* 17, No. 6 (2013): 848–72.

⁴Ikujiro Nonaka, “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, *Organization Science* 5, No. 1 (1994): 14–37; Voon-Hsien Lee *et al.*, “Knowledge Management: A Key Determinant in Advancing Technological Innovation?”, *Journal of Knowledge Management* 17, No. 6 (2013): 848–72.

Sementara itu, pengetahuan eksplisit merupakan pengetahuan yang diterjemahkan, dikodifikasi, diartikulasi, atau diucapkan, sifatnya mudah ditransfer dan disampaikan kepada pihak lain melalui berbagai media, seperti dokumen, email, diagram, database, program pelatihan, atau panduan kerja.⁵ Pengetahuan tacit dan eksplisit saling terkait dan melengkapi karena pengetahuan tacit berperan sebagai dasar yang esensial untuk mengembangkan dan menginterpretasikan pengetahuan eksplisit.⁶

Hubungan antara pengetahuan tacit dan eksplisit lebih lanjut dijelaskan melalui proses konversi pengetahuan sebagaimana digambarkan dalam model SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*).⁷ Proses konversi kedua pengetahuan ini terdiri dari empat bentuk. Pertama adalah sosialisasi (*socialization*, tacit ke tacit) yang melibatkan pembentukan dan komunikasi pengetahuan tacit antarpribadi melalui kegiatan seperti pertemuan formal, *mentoring*, pelatihan langsung, dan kerja tim. Kedua, eksternalisasi (*externalization*, tacit ke eksplisit), meskipun pengetahuan tacit sulit diungkapkan, namun dapat dikonversi menjadi eksplisit melalui konseptualisasi, elisitasi, dan kolaborasi, seperti dalam dialog atau sesi tanya jawab.

Ketiga, kombinasi (*combination*, eksplisit ke eksplisit), di mana pengetahuan eksplisit dari berbagai sumber digabungkan, diolah, dan direstrukturisasi menjadi pengetahuan baru, seperti penggabungan dan perbaharuan laporan dan dokumen serta mengedarkannya melalui email dan laporan/buletin berkala. Terakhir, internalisasi (*internalization*, eksplisit ke tacit), yang terjadi ketika individu memahami dan menginternalisasi informasi eksplisit, sehingga menghasilkan pengetahuan tacit dalam diri mereka, misalnya seperti ketika seseorang mempelajari SOP lalu menerapkannya dalam pekerjaan hariannya.⁸

Dengan pemahaman pentingnya proses konversi pengetahuan tersebut, organisasi dituntut untuk mampu mengelola aset pengetahuan secara optimal,

⁵Alvin Kurnia Rahmansyah, Asiqotul Khusniyah, dan Yusuf Amrozi, "Analisis Manajemen Pengetahuan Terhadap Performa Organisasi", *Jurnal Teknologi dan Manajemen* 2, No. 2, (31 Agustus 2021): 59–64.

⁶Maryam Alavi dan Dorothy E. Leidner, "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", *MIS Quarterly* 1, No. 10 (2001): 107-136.

⁷Ikujiro Nonaka, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Vol. 5, No. 1 (1994): 14–37. Voon-Hsien Lee *et al.*, "Knowledge Management: A Key Determinant in Advancing Technological Innovation?", *Journal of Knowledge Management* 17, No. 6 (2013): 848–72.

⁸Wahyu Agus Winarno, "Berbagi Pengetahuan dan Komunitas Online: Sebuah Fenomena Blog", *Journal University of Muhammadiyah Malang* 2, No. 1 (2011): 239–48.

baik yang bersifat tacit maupun eksplisit. Untuk itu, diperlukan strategi manajemen pengetahuan yang tepat serta memahami faktor-faktor kunci yang menentukan keberhasilan proses manajemen pengetahuan. Manajemen pengetahuan merupakan pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi, mengumpulkan, mengorganisasi, menyimpan, dan mendistribusikan pengetahuan.⁹ Pendekatan ini bersifat multidisipliner dan diarahkan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan memaksimalkan pemanfaatan pengetahuan dengan sebaik-baiknya.¹⁰ Salah satu manfaat utama manajemen pengetahuan adalah kemampuannya mendorong proses pembelajaran yang berkelanjutan.¹¹

Sebagai bentuk pengembangan proses manajemen pengetahuan secara lebih menyeluruh, Sağsan dalam studinya memperkenalkan sebuah model yang dikenal dengan *Knowledge Management Lifecycle*. Model ini memberikan kerangka kerja sistematis yang menggambarkan tahapan penting dalam pengelolaan pengetahuan di organisasi. Model siklus manajemen pengetahuan ini menjelaskan bahwa pengelolaan pengetahuan dalam organisasi terdiri dari lima tahapan yang saling berkesinambungan.¹²

Tahap pertama adalah *knowledge creating* (penciptaan pengetahuan), yaitu proses menghasilkan pengetahuan baru yang bersumber dari pengetahuan tacit (tersirat, berbasis pengalaman) dan eksplisit (tersurat, terdokumentasi). Pengetahuan yang telah diciptakan kemudian dibagikan melalui proses *knowledge sharing* yang didukung oleh infrastruktur komunikasi sosial (seperti diskusi, tatap muka) maupun teknis (seperti email, sistem informasi). Selanjutnya, pengetahuan yang telah dibagikan disusun dan dikelola dalam tahap *knowledge structuring* (pengelolaan pengetahuan) melalui kegiatan pemetaan informasi (*mapping*), penyimpanan (*storing*), dan pengambilan kembali informasi (*retrieving*) untuk memudahkan akses dan pemanfaatan. Pada tahap berikutnya, yaitu *knowledge using* (penggunaan pengetahuan), pengetahuan yang telah

⁹Fadil Abdullah Lating dan Dwi Nita Aryani, "Factors Affecting Knowledge Management and Its Effect on Organizational Performance with Human Capital as A Mediator", *Eduvest-Journal of Universal Studies* 4, No. 3 (20 Maret 2024): 888–901,

¹⁰Quang Linh Huynh dan Nguyen Van Nguyen, "The Relative Importance of Structure and Culture to Knowledge Management", *Asia Pacific Journal of Advanced Business and Social Studies* 4, No. 1 (1 Januari 2018): 12–23.

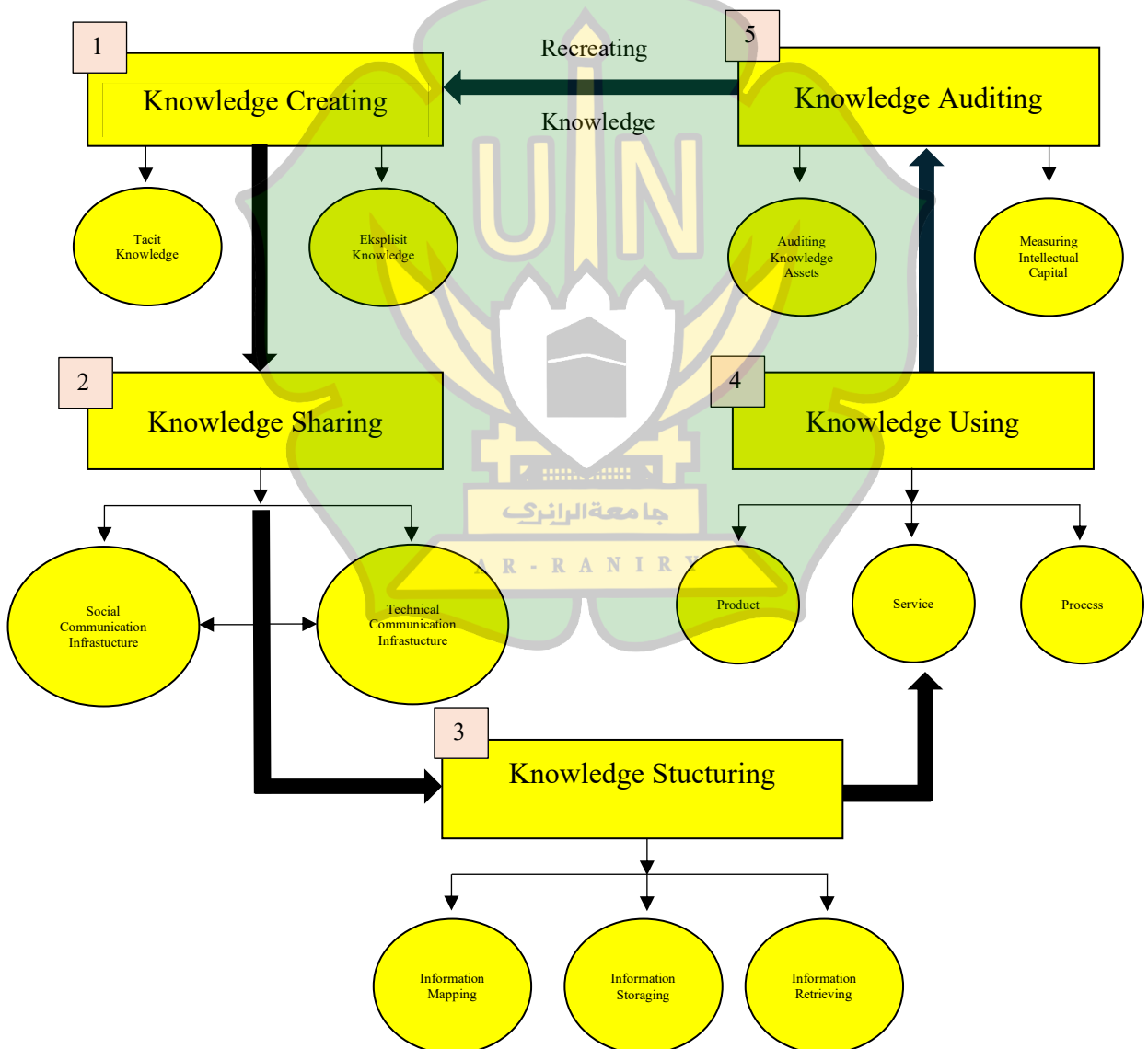
¹¹Hilmi Aulawi dkk., "Hubungan Knowledge Sharing Behavior Dan Individual Innovation Capability", *Jurnal Teknik Industri* 11, No. 2 (7 Desember 2009): 174–87,

¹²Mustafa Sağsan, "A New Life Cycle Model for Processing of Knowledge Management," *ResearchGate* (2006): 1–9.

tersusun digunakan dalam proses organisasi untuk mendukung layanan, produk, dan pengambilan keputusan.

Tahap akhir adalah *knowledge auditing* (audit pengetahuan), di mana dilakukan evaluasi terhadap pengetahuan yang dimiliki organisasi, termasuk pengukuran modal intelektual dan audit atas aset pengetahuan, guna mengetahui sejauh mana pengetahuan telah memberikan nilai tambah. Siklus ini bersifat dinamis karena hasil dari audit dapat menjadi dasar penciptaan pengetahuan baru sehingga proses terus berlanjut secara berkesinambungan. Adapun model tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Gambar 1.1
Knowledge Management Lifecycle



Sumber: Mustafa Sağsan (2006)

Penerapan manajemen pengetahuan menjadi semakin relevan dalam industri perbankan yang sangat dinamis dan kompetitif. Keberhasilan inovasi di sektor perbankan sangat bergantung pada ketersediaan dan sistem manajemen pengetahuan yang ada. Dalam konteks bank syariah, penerapan manajemen pengetahuan yang terstruktur dan selaras dengan nilai-nilai Islam tidak hanya memperkuat kemampuan institusi dalam mengembangkan produk, layanan, dan sistem yang inovatif, tetapi juga memastikan bahwa setiap proses tetap sejalan dengan prinsip dan filosofi hukum Islam yang menjadi landasan operasionalnya. Lebih lanjut, manajemen pengetahuan di bank syariah berperan dalam meningkatkan pemahaman mengenai keunggulan layanan, analisis pembiayaan, pengetahuan produk, manajemen risiko, akuntansi syariah, keterampilan pengelolaan informasi, jaminan, kepemimpinan, hingga kemampuan pemecahan masalah dalam pembiayaan.

Namun demikian, salah satu kendala dalam mengembangkan performa perbankan syariah adalah perbedaan latar belakang pengetahuan yang dimiliki karyawan. Karyawan bank syariah berasal dari berbagai institusi pendidikan, baik yang berbasis Islam maupun konvensional, sehingga membawa beragam pandangan dan pengalaman. Meskipun keragaman pengetahuan ini dapat berfungsi sebagai keunggulan kompetitif bagi perusahaan, akan tetapi juga dapat menghadirkan tantangan karena adanya perbedaan dalam budaya berpikir, norma, kepercayaan, dan nilai.¹³

Keberagaman pengetahuan ini menimbulkan problematika baru bagi operasional bank syariah, karena sejumlah karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan non-ekonomi Islam tidak sepenuhnya memahami prinsip dan proses bisnis yang diterapkan di bank syariah. Fenomena ini semakin diperburuk oleh minimnya pelatihan dan integrasi untuk karyawan yang berasal dari lembaga pendidikan Islam maupun konvensional. Karyawan yang berasal dari lembaga pendidikan Islam seringkali kurang memahami aspek perbankan profesional dan modern, seperti akuntansi dan pemasaran, sementara lulusan lembaga pendidikan konvensional tidak sepenuhnya memahami prinsip-prinsip syariah serta aturan dan norma yang berkaitan dengan Islam. Masalah-masalah ini berdampak pada lemahnya tingkat inovasi dan kepuasan nasabah dalam sektor perbankan syariah.¹⁴ Studi lain juga menegaskan bahwa bank syariah mengalami

¹³Quang Linh Huynh dan Nguyen Van Nguyen, "The Relative Importance of Structure and Culture to Knowledge Management", *Asia Pacific Journal of Advanced Business and Social Studies* 4, No. 1 (1 Januari 2018): 12–23.

¹⁴*Ibid.*

tantangan besar dalam membangun kebiasaan berbagi pengetahuan yang dapat mempercepat proses inovasi organisasi.¹⁵

Rendahnya inovasi dalam pengelolaan produk dan layanan baru di perbankan syariah dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk faktor internal strategi manajemen pengetahuan yang belum optimal dalam mendorong inovasi. Pengembangan produk dan layanan perbankan syariah seharusnya tidak hanya bersifat “mengimitasi” produk perbankan konvensional. Bank syariah perlu berinovasi dalam menciptakan produk dan layanan yang menonjolkan keunikan prinsip syariah dalam memenuhi kebutuhan nyata masyarakat. Pengembangan produk perbankan syariah yang benar-benar bersumber dari prinsip-prinsip syariah akan semakin memperjelas perbedaan antara perbankan syariah dan konvensional. Produk yang dapat dikembangkan dari sumber syariah adalah seperti pembiayaan *mudharabah*. Namun, nyatanya, mayoritas produk yang ada saat ini adalah *murabahah* yang cenderung mirip dengan sistem kredit konvensional.¹⁶

Akad *murabahah* merupakan bentuk transaksi jual beli yang secara prinsip menuntut kejelasan barang, harga pokok, dan margin keuntungan. Dalam praktiknya di bank syariah, *murabahah* sering kali dialihkan fungsinya menjadi instrumen pembiayaan modal kerja secara berkesinambungan. Pergeseran ini tidak hanya mengaburkan esensi akad *murabahah*, tetapi juga menunjukkan adanya kekeliruan pemahaman terhadap desain produk syariah itu sendiri. Contohnya termasuk pengabaian prinsip kepemilikan barang oleh bank sebelum penjualan.

Untuk menjaga integritas prinsip syariah, perbankan syariah harus melakukan seleksi ketat terhadap nasabah yang mengajukan pembiayaan, serta memastikan urutan akad dilakukan secara tepat. Dalam konteks akad *murabahah* dengan skema kuasa membeli (*wakalah*), kedua akad tersebut tidak boleh dilakukan secara bersamaan. Bank harus memberikan kuasa membeli terlebih dahulu, dan akad *murabahah* hanya dapat dilakukan setelah barang secara prinsip telah menjadi milik bank. Hal ini penting untuk menghindari praktik *gharar* dan memastikan terpenuhinya rukun dan syarat akad.

Peran pencatatan dan pengawasan menjadi sangat penting dalam memastikan bahwa akad berjalan sesuai dengan ketentuan syariah. Nilai maslahat

¹⁵Jaffar Abbas *et al.*, “The Impact of Knowledge Sharing and Innovation on Sustainable Performance in Islamic Banks: A Mediation Analysis through a SEM Approach,” *Sustainability* 11, No. 15 (2019): 1–25.

¹⁶Aam Slamet Rusydiana and Lia Amaliawati, “Knowledge Management, Innovation, and Islamic Banking,” *Journal of Islamic Economic Literatures* 3, No. 1 (2022): 1–11.

dan akuntabilitas dapat diwujudkan melalui pelaporan berkala mengenai barang yang telah diadakan pada setiap kali pembayaran kredit, serta melalui pengawasan langsung oleh pihak bank terhadap penggunaan barang oleh nasabah untuk memastikan akad dilakukan sesuai dengan apa yang telah dikontrakkan oleh kedua belah pihak dan menepis penyimpangan oleh nasabah dalam memanfaatkan barang. Dalam hal ini, sistem manajemen pengetahuan karyawan memiliki peran sentral. Pemahaman pegawai terhadap prinsip-prinsip syariah dalam akad *murabahah* maupun produk syariah lainnya sangat bergantung pada bagaimana pengetahuan tersebut dikumpulkan, disimpan, disebarkan, dan diperbarui oleh bank syariah. Dengan akses ke panduan, dokumentasi fatwa, dan studi kasus yang relevan, seluruh karyawan dapat memperkuat fungsi pelaporan dan pengawasan. Pengetahuan yang terstruktur dan terdokumentasi dengan baik akan meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengidentifikasi dan mengatasi potensi penyimpangan di lapangan.

Untuk itu, bank syariah harus mengembangkan strategi penguatan manajemen pengetahuan yang mencakup pelatihan berkelanjutan, pengembangan riset, dan pemanfaatan teknologi informasi. Faktor kunci keberhasilan manajemen pengetahuan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang mendukung dan fasilitas teknologi informasi yang memadai.¹⁷ Praktik saling berbagi ilmu antar karyawan lintas latar belakang pendidikan serta interaksi aktif antara staf senior dan junior telah mulai diterapkan oleh beberapa bank syariah. Dukungan manajemen terhadap inisiatif ini menjadi faktor penting untuk memastikan proses transfer pengetahuan berjalan lancar.

Lebih jauh, kebutuhan terhadap pengetahuan baru terus meningkat seiring dinamika pasar dan perubahan regulasi. Bank syariah mulai menjawab kebutuhan ini melalui kegiatan *brainstorming* harian dan strategi rekrutmen yang lebih selektif. Namun, meskipun bank syariah beroperasi di bawah hukum dan nilai Islam, sebagian besar karyawan direkrut dari universitas konvensional. Tidak ada kebijakan yang memprioritaskan staf dengan latar belakang pendidikan di bidang ekonomi Islam.

Selain itu, masuknya pengetahuan dari media massa yang tidak selalu sesuai dengan nilai-nilai Islam menuntut bank syariah untuk melakukan proses penyaringan dan integrasi pengetahuan secara sistematis. Di sinilah peran

¹⁷Nurdin Nurdin, "The Roles of Information Technology in Islamic Bank Knowledge Management: A Study of Two Syariah Banks in Palu", *HUNafa: Jurnal Studia Islamika* 13, No. 2, (3 Januari 2017): 181-217.

manajemen pengetahuan menjadi penting untuk membangun pemahaman bersama di antara seluruh karyawan tanpa mengabaikan landasan syariah.¹⁸

Dalam mendukung efektivitas manajemen pengetahuan tersebut, pemanfaatan teknologi informasi menjadi aspek yang tidak dapat diabaikan. Perkembangan teknologi informasi merupakan pendorong utama transformasi organisasi. Teknologi informasi telah merevolusi cara organisasi dalam mengelola, menyimpan, dan memanfaatkan pengetahuan. Teknologi mendukung strategi, proses, metode, dan teknik baru untuk menciptakan, menyebarkan, dan menerapkan pengetahuan terbaik. Hal ini memungkinkan akses yang lebih cepat, kapan saja dan di mana saja, baik di seluruh tim, antar departemen, maupun antar organisasi, termasuk kepada klien, pelanggan, mitra, pemasok, dan para pemangku kepentingan lainnya.¹⁹ Dengan demikian, teknologi berperan penting dalam meningkatkan efisiensi operasional serta kelancaran arus informasi dalam organisasi.

Pemanfaatan teknologi informasi yang optimal dalam mendukung manajemen pengetahuan tidak dapat berdiri sendiri tanpa dukungan kelembagaan yang kuat dan sistemik. Penguatan manajemen pengetahuan di bank syariah tidak dapat dilepaskan dari struktur kepemilikan institusi tersebut. BUMN (Badan Usaha Milik Negara) merupakan badan usaha yang dibentuk melalui penyertaan modal secara langsung dari kekayaan negara, di mana seluruh atau sebagian besar kepemilikannya dikuasai oleh negara.²⁰ Bank BUMN di Indonesia antara lain Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Mandiri, Bank Negara Indonesia (BNI), Bank Tabungan Negara (BTN), dan Bank Syariah Indonesia (BSI).²¹ Tiga bank syariah milik BUMN, yaitu Bank Syariah Mandiri, Bank BRI Syariah, dan Bank BNI Syariah secara resmi bergabung dan mulai beroperasi sebagai satu entitas baru bernama PT Bank Syariah Indonesia (BSI) pada 1 Februari 2019.²² Proses

¹⁸Nuridin Nuridin and Khaeruddin Yusuf, "Knowledge Management Lifecycle in Islamic Bank: The Case of Syariah Banks in Indonesia," *International Journal of Knowledge Management Studies* 11, No. 1 (2020): 58–80.

¹⁹Aam Slamet Rusydiana dan Lia Amaliawati, "Knowledge Management, Innovation, and Islamic Banking", *Journal of Islamic Economic Literatures* 3, No. 1, (14 Februari 2022): 1–11.

²⁰Zulkifli, Fiona Natasha Angelina, dan Yohana Stefany Suprianto, "Analisa Laporan Audit (Studi Kasus Bank BUMN)", *Edunomika* 6, No. 2, (2022): 1–4.

²¹Bimbel BUMN 2025, "Bank Bank BUMN: Daftar Lengkap Bank BUMN di Indonesia, Temukan yang Terbaik untuk Anda" (2024), <https://jadibumn.id/bank-bank-bumn/> (diakses 20 Juli 2025).

²²BSI, "Sejarah dan Perkembangan Bank Syariah di Indonesia", *Bank Syariah Indonesia* (2023) <https://www.bankbsi.co.id/news-update/edukasi/sejarah-dan-perkembangan-bank-syariah-di-indonesia> (diakses 20 Juli 2025).

merger ini diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1999, Undang-Undang Perseroan Nomor 40 Tahun 2007, dan Undang-Undang Perbankan Syariah Nomor 21 Tahun 2008.²³ Selain BUMN, peran lembaga perbankan daerah melalui BUMD juga penting dalam mendukung ekosistem ekonomi syariah. Bank Pembangunan Daerah (BPD) merupakan institusi milik pemerintah daerah yang memiliki tanggung jawab dalam mendukung pembangunan ekonomi lokal. Salah satu contohnya adalah Bank Aceh Syariah.²⁴

Transformasi kelembagaan seperti merger maupun konversi sistem operasional tentu membawa tantangan tersendiri, terutama dalam hal penyatuan budaya organisasi. Untuk perusahaan merger dengan latar belakang budaya dan fokus bisnis yang berbeda, diperlukan sistem penilaian kinerja yang baru guna menghindari penurunan kinerja pasca-merger. Setelah tiga tahun melakukan merger, BSI masih menghadapi tantangan dalam menyatukan budaya organisasi, meningkatkan motivasi, dan mengoptimalkan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh perbedaan strategi bisnis dari masing-masing *entitas legacy* sebelumnya.²⁵

Di Provinsi Aceh, penerapan syariat Islam lebih banyak tertuju pada aspek ibadah dan akhlak, sedangkan bidang muamalah baru mendapatkan perhatian serius dalam beberapa tahun terakhir. Perkembangan ini terlihat jelas dalam sektor perbankan, di mana dengan disahkannya Qanun Nomor 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah oleh Dewan Perwakilan Rakyat Aceh (DPRA) pada akhir November 2018, sistem perbankan konvensional secara bertahap diubah menjadi perbankan syariah secara menyeluruh. Hal ini menandai transformasi besar-besaran dengan seluruh aktivitas usaha perbankan di Aceh kini beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip syariah. Pemerintah Aceh memberlakukan Qanun Nomor 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah yang secara resmi diundangkan pada tanggal 4 Januari 2019. Aturan ini mengharuskan seluruh kegiatan perbankan di Aceh beroperasi berdasarkan prinsip syariah, sehingga mengakibatkan bank-bank konvensional menutup kegiatan usahanya dan meninggalkan Provinsi Aceh karena tidak dapat memenuhi ketentuan yang tertuang dalam Pasal 2 Qanun LKS tersebut. Beberapa bank konvensional memberikan dukungan terhadap kebijakan Qanun Nomor 11 Tahun 2018 dengan

²³Alif Ulfa, “Dampak Penggabungan Tiga Bank Syariah di Indonesia”, *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, No. 2, (5 Juli 2021): 1101-1106.

²⁴Shelli Elsa Gianni, Saiful Saiful, dan Nila Aprila, “Analisis Kinerja Keuangan Bank Milik Pemerintah Indonesia”, *Jurnal Fairness* 10, No. 2, (31 Maret 2021): 135-48.

²⁵Kurniawati, “New Organizational Culture on Work Motivation and Employee Performance Post-Merger,” *Jurnal Widya Balina* 8, No. 1 (2023): 618-23.

melakukan transisi secara bertahap ke sistem syariah sebagai bentuk penyesuaian terhadap aturan yang berlaku di Provinsi Aceh.²⁶

Bank Aceh Syariah, sebagai bank yang berkedudukan di Aceh, menjadi pelopor dengan telah mengoperasikan kegiatan usahanya secara syariah sejak tahun 2016. Sementara bank BUMN BRI, Mandiri, dan BNI, yang sebelumnya beroperasi secara konvensional, kini telah beralih menjadi bank syariah dan beroperasi di bawah naungan BSI hasil dari merger ketiga bank tersebut. Langkah ini menjadi bukti komitmen mereka dalam mendukung penerapan qanun serta memastikan keberlanjutan layanan perbankan di Aceh sesuai dengan prinsip syariah.²⁷

BTN merupakan bank yang spesialis bergerak di bidang kredit perumahan. Dalam rangka mematuhi kebijakan qanun tersebut, semua produk dan layanan perbankan konvensional yang dimiliki oleh Bank BTN di Aceh akan beralih ke sistem syariah. Mulai 20 Januari 2020, BTN membuka babak baru dalam sejarahnya dengan menerapkan secara penuh sistem perbankan syariah. Sejalan dengan hal tersebut, seluruh kantor BTN yang sebelumnya beroperasi secara konvensional telah bertransformasi menjadi BTN Syariah di tahun 2020.²⁸ Inisiatif ini diambil untuk mendukung implementasi Qanun LKS dalam rangka memperkuat pengembangan bisnis syariah di wilayah Serambi Makkah tersebut.

Sebagai satu-satunya provinsi di Indonesia yang memberlakukan Qanun LKS, Aceh menghadapi tantangan unik dalam menyelaraskan regulasi syariah dengan operasional bank hasil merger. Sebagian besar tenaga kerja di bank syariah kurang memahami aturan syariah, dan hal ini disebabkan karena mayoritas tenaga kerja berasal dari bank konvensional sebelumnya. Literatur ilmiah yang ada memberikan bukti bahwa manajemen pengetahuan di bank syariah secara signifikan memengaruhi proses inovasi. Manajemen pengetahuan merupakan tugas yang menantang bagi bank syariah karena pertumbuhan pengetahuan personil yang terus menerus dan pertukaran pengetahuan dengan memori organisasi.²⁹ Oleh karena itu, penting untuk memahami faktor-faktor apa

²⁶Maria Sanola, "Implementasi Qanun Aceh Nomor 11 Tahun 2018 Tentang Lembaga Keuangan Syariah di Kabupaten Aceh Tengah (Studi Kasus Bank Konvensional BNI, Mandiri dan BRI)", *MUBEZA: Pemikiran Hukum dan Ekonomi Islam* 12, No. 1: (2022), 1–7.

²⁷*Ibid.*

²⁸Maryam *et al.*, "Pengaruh Produk Pembiayaan Kredit Pemilikan Rumah (KPR) Terhadap Kepuasan Nasabah Pada PT. BTN Syariah Kota Banda Aceh", *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)* 9, No. 6, (1 Desember 2023): 2779–85.

²⁹Jaffar Abbas *et al.*, "The Impact of Knowledge Sharing and Innovation on Sustainable Performance in Islamic Banks: A Mediation Analysis through a SEM Approach," *Sustainability* 11, No. 15 (2019): 1–25.

saja yang memengaruhi efektivitas manajemen pengetahuan di lingkungan bank syariah, khususnya dalam konteks transformasi pasca-Qanun LKS di Aceh. Hingga saat ini, penelitian mengenai manajemen pengetahuan di bank syariah masih sangat terbatas. Meskipun isu ini penting, belum terdapat penelitian yang mengevaluasi faktor-faktor manajemen pengetahuan di bank BUMN/BUMD pasca-transformasi syariah di Aceh.

Kota Banda Aceh yang berperan sebagai pusat pemerintahan dan perdagangan Provinsi Aceh menjadi tempat berdirinya kantor pusat operasional berbagai cabang bank, baik bank pemerintah, bank daerah, maupun bank swasta nasional.³⁰ Di antara bank-bank BUMN yang beroperasi di kota ini, terdapat dua entitas utama, yaitu BSI dan BTNS, sedangkan BAS berstatus sebagai bank BUMD.

Keberadaan institusi-institusi perbankan syariah di Banda Aceh tidak hanya menuntut keandalan dalam aspek kelembagaan dan teknologi, tetapi juga membutuhkan kualitas sumber daya manusia yang sejalan dengan nilai-nilai Islam. Sifat religius atau religiusitas sangat penting bagi karyawan yang bekerja di bank syariah, mengingat bank syariah menjalankan operasionalnya berdasarkan prinsip-prinsip Islam. Seorang karyawan di bank syariah perlu memiliki jiwa yang religius karena agama mengajarkan umatnya untuk selalu bekerja dengan baik dan penuh tanggung jawab. Dalam hal ini, karyawan tidak hanya bekerja sekadar untuk memperoleh gaji atau mengejar jabatan yang tinggi, tetapi juga didorong oleh motivasi spiritual untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya sebagai bentuk ibadah dan upaya meraih ridho Allah SWT.³¹

Kasus penyelewengan yang terjadi di bank syariah di Aceh, seperti pemalsuan dokumen dan penyalahgunaan dana nasabah, jelas mengangkat isu serius mengenai integritas sebagian oknum pegawai dan efektivitas sistem kontrol internal. Terungkapnya keterlibatan pegawai dalam kejahatan tersebut menunjukkan bahwa posisi dan wewenang terhadap sistem perbankan dapat dimanfaatkan secara tidak etis ketika nilai moral dan pengawasan tidak berjalan optimal. Tindakan ini tidak hanya merusak reputasi bank, tetapi juga berdampak

³⁰*Ibid.*

³¹Putri Nur Huzaini, Mustafa Kamal Rokan, dan Rahmi Syahriza, "Pengaruh Etika Kerja Islam dan Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan Syariah Dengan Pendidikan Sebagai Variabel Moderasi", *El-Iqtishod: Jurnal Ekonomi Syariah* 7, No. 1, (2023): 51-70.

negatif terhadap kepercayaan publik. Dalam konteks perbankan syariah yang seharusnya menjunjung tinggi prinsip-prinsip Islam, kasus ini memprihatinkan.³²

Dalam hal ini, peran religiusitas sebagai benteng moral dapat menekan niat dan peluang untuk melakukan kecurangan. Pegawai dengan tingkat religiusitas yang tinggi diyakini lebih memiliki rasa takut kepada Allah, tanggung jawab moral, serta kesadaran yang dapat mendorong perilaku kerja yang amanah dan etis. Sistem manajemen pengetahuan memungkinkan terjadinya alih pengetahuan, dokumentasi pengalaman kerja, dan penyebaran informasi penting secara menyeluruh dan berkesinambungan, sehingga mampu membentuk budaya organisasi yang sadar risiko dan berintegritas. Oleh karena itu, untuk mencegah terulangnya kasus serupa, bank syariah tidak hanya harus memperkuat sistem pengawasan dan teknologi, tetapi juga harus menanamkan nilai-nilai religius secara konsisten serta mengembangkan sistem manajemen pengetahuan yang adaptif dan partisipatif.

Pada penelitian ini, religiusitas dihipotesiskan sebagai variabel moderasi yang memengaruhi kekuatan hubungan antara budaya organisasi, teknologi, motivasi, dan aset pengetahuan terhadap manajemen pengetahuan. Dengan latar belakang Aceh sebagai daerah yang menjalankan hukum syariah secara formal, pemilihan variabel ini memiliki konteks lokal yang kuat. Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dibahas sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas manajemen pengetahuan pada bank-bank milik pemerintah (BUMN dan BUMD) pasca-merger dan pasca-implementasi Qanun LKS di Aceh. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah dalam literatur akademik dengan mengeksplorasi peran religiusitas sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara budaya organisasi, teknologi, motivasi, dan aset pengetahuan terhadap manajemen pengetahuan. Fokus utama penelitian ini adalah pada pegawai bank syariah BUMN dan BUMD di Kota Banda Aceh. Selanjutnya, identifikasi masalah dalam penelitian ini akan dijelaskan pada bagian 1.2.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjelasan yang disampaikan dalam latar belakang masalah di atas, peneliti mengidentifikasi beberapa isu yang relevan dengan penelitian ini, sebagai berikut:

³²Hamdan Budiman, "Diakhir Tahun Tiga Kejahatan Perbankan Terungkap Di Aceh," *Koranaceh*, 2024, <https://www.koranaceh.net/2024/12/tiga-kejahatan-perbankan-terungkap-di.html>, (diakses pada tanggal 4 Agustus 2025).

1. Dunia perbankan saat ini ditandai oleh tingkat kompleksitas yang semakin tinggi yang mencerminkan akumulasi pengetahuan yang semakin besar. Kondisi ini menimbulkan tantangan tersendiri dalam hal pengelolaan dan pengendalian, terutama terkait penyimpanan, pengorganisasian, dan pencarian informasi.
2. Budaya organisasi di bank syariah harus selaras dengan nilai-nilai Islam, seperti keadilan, transparansi, dan kebersamaan. Namun, jika manajemen pengetahuan tidak dirancang dengan mempertimbangkan nilai-nilai ini, dapat timbul ketidakcocokan antara praktik manajemen pengetahuan dan prinsip syariah.
3. Karyawan bank syariah berasal dari berbagai sumber lembaga pendidikan, baik dari lembaga pendidikan Islam maupun konvensional. Namun, sebagian besar karyawan bank syariah ditemukan memiliki pengetahuan yang lemah dalam hal prinsip-prinsip bisnis dan operasional bank syariah. Meskipun bank syariah telah berinvestasi dalam program pelatihan, masih terdapat keterbatasan pengetahuan syariah di kalangan karyawan, termasuk pemahaman yang terbatas mengenai produk perbankan syariah serta terbatasnya kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengembangkan produk-produk syariah itu sendiri.
4. Salah satu tantangan utama dalam manajemen pengetahuan adalah keengganan karyawan untuk berbagi pengetahuan, yang sering kali dipicu oleh persepsi bahwa pengetahuan merupakan sumber kekuatan pribadi yang harus dijaga secara eksklusif. Banyak individu enggan membagikan pengetahuan mereka karena khawatir hal tersebut akan mengurangi nilai yang mereka miliki dalam organisasi.³³
5. Tidak ditemukan penelitian yang memasukkan budaya organisasi, teknologi, motivasi, aset pengetahuan, religiusitas dan manajemen pengetahuan secara bersamaan dalam kasus perbankan syariah sehingga terdapat celah penelitian yang dapat dieksplorasi lebih lanjut untuk memahami bagaimana faktor-faktor tersebut berinteraksi dan memengaruhi kinerja perbankan syariah.

Batasan masalah dalam penelitian ini akan diuraikan pada bagian 1.3.

³³Forouzan Rezaei, Mohammad Khalilzadeh, dan Paria Soleimani, "Factors Affecting Knowledge Management and Its Effect on Organizational Performance: Mediating the Role of Human Capital", *Advances in Human-Computer Interaction*, No. 5, (19 Februari 2021): 1–16.

1.3 Batasan Masalah

1. Penelitian ini terbatas pada bank BUMN dan BUMD, yaitu BSI, BTNS, dan BAS yang beroperasi di Cabang Kota Banda Aceh sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan untuk jenis bank lain atau daerah yang berbeda.
2. Penelitian ini terbatas pada pengaruh budaya organisasi, teknologi, motivasi, dan aset pengetahuan terhadap manajemen pengetahuan dengan religiusitas sebagai variabel moderating. Variabel lain yang mungkin berpengaruh tidak akan dibahas.
3. Penelitian ini akan dilakukan dalam rentang waktu tertentu dan di lokasi spesifik, sehingga hasilnya mungkin dipengaruhi oleh kondisi sosial dan ekonomi saat penelitian berlangsung.

Rumusan masalah dalam penelitian ini akan diuraikan pada bagian 1.4.

1.4 Rumusan Masalah

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap manajemen pengetahuan pegawai bank BUMN dan BUMD di Kota Banda Aceh?
2. Apakah teknologi berpengaruh terhadap manajemen pengetahuan pegawai bank BUMN dan BUMD di Kota Banda Aceh?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap manajemen pengetahuan pegawai bank BUMN dan BUMD di Kota Banda Aceh?
4. Apakah aset pengetahuan berpengaruh terhadap manajemen pengetahuan pegawai bank BUMN dan BUMD di Kota Banda Aceh?
5. Apakah religiusitas berpengaruh terhadap manajemen pengetahuan pegawai bank BUMN dan BUMD di Kota Banda Aceh?
6. Apakah religiusitas mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan pegawai bank BUMN dan BUMD di Kota Banda Aceh?
7. Apakah religiusitas mampu memoderasi pengaruh teknologi terhadap manajemen pengetahuan pegawai bank BUMN dan BUMD di Kota Banda Aceh?
8. Apakah religiusitas mampu memoderasi pengaruh motivasi terhadap manajemen pengetahuan pegawai bank BUMN dan BUMD di Kota Banda Aceh?
9. Apakah religiusitas mampu memoderasi pengaruh aset pengetahuan terhadap manajemen pengetahuan pegawai bank BUMN dan BUMD di Kota Banda Aceh?

Tujuan penelitian ini akan dijelaskan pada bagian 1.5.

1.5 Tujuan Penelitian

1. Untuk memberikan bukti empiris pengaruh budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan pegawai bank BUMN dan BUMD di Kota Banda Aceh.
2. Untuk memberikan bukti empiris pengaruh teknologi terhadap manajemen pengetahuan pegawai bank BUMN dan BUMD di Kota Banda Aceh.
3. Untuk memberikan bukti empiris pengaruh motivasi terhadap manajemen pengetahuan pegawai bank BUMN dan BUMD di Kota Banda Aceh.
4. Untuk memberikan bukti empiris pengaruh aset pengetahuan terhadap manajemen pengetahuan pegawai bank BUMN dan BUMD di Kota Banda Aceh.
5. Untuk memberikan bukti empiris pengaruh religiusitas terhadap manajemen pengetahuan pegawai bank BUMN dan BUMD di Kota Banda Aceh.
6. Untuk memberikan bukti empiris religiusitas mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan pegawai bank BUMN dan BUMD di Kota Banda Aceh.
7. Untuk memberikan bukti empiris religiusitas mampu memoderasi pengaruh teknologi terhadap manajemen pengetahuan pegawai bank BUMN dan BUMD di Kota Banda Aceh.
8. Untuk memberikan bukti empiris religiusitas mampu memoderasi pengaruh motivasi terhadap manajemen pengetahuan pegawai bank BUMN dan BUMD di Kota Banda Aceh.
9. Untuk memberikan bukti empiris religiusitas mampu memoderasi pengaruh aset pengetahuan terhadap manajemen pengetahuan pegawai bank BUMN dan BUMD di Kota Banda Aceh.

Kegunaan hasil penelitian akan diuraikan pada bagian 1.6.

1.6 Kegunaan Hasil Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai model komprehensif terkait pengembangan faktor-faktor yang memengaruhi manajemen pengetahuan di bank syariah. Dengan adanya konsep manajemen pengetahuan dan religiusitas sebagai variabel moderasi,

penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi tambahan terhadap ketersediaan literatur akademis tidak hanya dalam bidang manajemen SDM dan studi organisasi, namun juga studi ekonomi dan keuangan Islam.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan yang berharga bagi para pemangku bank syariah, khususnya di Kota Banda Aceh, untuk lebih memahami peran krusial manajemen pengetahuan dalam tindakan manajerial SDM. Pemahaman ini penting untuk membangun perusahaan berbasis pengetahuan dan inovasi, baik dalam aspek penguasaan produk maupun layanan berbasis prinsip syariah. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memfasilitasi sektor perbankan syariah untuk mengenali serta memahami faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas manajemen pengetahuan.

Kajian pustaka akan dijelaskan secara mendetail pada bagian 1.7.

1.7 Kajian Pustaka

Penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi manajemen pengetahuan di bank syariah masih terbatas dan belum banyak dieksplorasi. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk mengisi celah literatur yang ada dengan menganalisis berbagai faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas manajemen pengetahuan di lingkungan bank syariah, sehingga dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis dalam pengembangan sektor keuangan syariah. Beberapa kajian pustaka yang menjadi dasar penelitian ini adalah sebagai berikut.

Fernandes (2018), dalam penelitiannya yang berjudul “*The efect of organization culture and technology on motivation, knowledge asset and knowledge management*” menemukan bahwa budaya organisasi, teknologi dan motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan, sedangkan aset pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan. Organisasi perlu fokus pada pengembangan dan pengelolaan aset pengetahuan sebagai langkah strategis untuk meningkatkan efektivitas manajemen pengetahuan. Persamaan penelitian ini dengan studi yang peneliti lakukan terletak pada penggunaan variabel budaya organisasi, teknologi, motivasi, aset pengetahuan dan manajemen pengetahuan. Namun, penelitian yang

peneliti lakukan juga menambahkan variabel moderasi religiusitas dan dilakukan dalam ruang lingkup yang berbeda, yaitu di lingkungan perbankan syariah.³⁴

Penelitian Rezaei *et al.* (2021) dengan judul penelitian “*Factors Affecting Knowledge Management and Its Effect on Organizational Performance: Mediating the Role of Human Capital*” menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap manajemen pengetahuan, sementara teknologi organisasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi. Faktor-faktor budaya dalam organisasi, seperti pembentukan tim kerja, pembagian tugas, serta kepercayaan antar karyawan, memungkinkan aliran pengetahuan tersebar secara efektif dan berperan penting dalam penciptaan, akuisisi, dan penyebaran pengetahuan. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan kebebasan lebih kepada karyawan untuk bertindak, mendorong kolaborasi antarindividu, dan membangun hubungan yang lebih erat di antara anggota tim. Selain itu, teknologi komunikasi dapat memfasilitasi penyesuaian budaya, asalkan didukung oleh pengajaran dan pelatihan untuk memastikan adopsi perilaku baru dalam praktik sehari-hari. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terletak pada pengujian pengaruh budaya organisasi dan teknologi terhadap manajemen pengetahuan. Namun, perbedaannya terdapat pada variabel moderasi yang digunakan. Penelitian Rezaei *et al.* menguji pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi dengan *human capital* sebagai variabel moderasi, sedangkan penelitian yang dilakukan menguji pengaruh budaya organisasi, teknologi, motivasi, dan aset pengetahuan terhadap manajemen pengetahuan dengan religiusitas sebagai variabel moderasi.³⁵

Penelitian yang dilakukan oleh Lating dan Aryani (2024) dengan judul “*Factors Affecting Knowledge Management and Its Effect on Organizational Performance with Human Capital as a Mediator*” menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap manajemen pengetahuan. Salah satu contohnya adalah penerapan budaya komunikasi yang terbuka, di mana setiap karyawan, tanpa memandang posisinya, dapat menyampaikan pendapat dan memberikan masukan kepada bagian terkait. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan studi yang peneliti lakukan, keduanya sama-sama menguji

³⁴Adji Achmad Rinaldo Fernandes, “The Effect of Organization Culture and Technology on Motivation, Knowledge Asset and Knowledge Management”, *International Journal of Law and Management* 60, No. 5, (10 September 2018): 1087-1096.

³⁵Forouzan Rezaei, Mohammad Khalilzadeh, dan Paria Soleimani, “Factors Affecting Knowledge Management and Its Effect on Organizational Performance: Mediating the Role of Human Capital”, *Advances in Human-Computer Interaction*, No. 5, (19 Februari 2021): 1–16.

pengaruh budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS) Structural Equation Modeling (SEM)*. Sementara perbedaannya terletak pada teknik pengambilan sampel dan variabel yang digunakan; penelitian ini menerapkan teknik *purposive sampling* dan menggunakan variabel *human capital* sebagai variabel moderasi, sementara studi yang peneliti teliti menggunakan teknik *proportionate stratified sampling* dengan variabel religiusitas sebagai variabel moderasi.³⁶

Penelitian Huynh dan Nguyen (2018) yang berjudul “*The Relative Importance of Structure and Culture to Knowledge Management*” menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan. Interaksi organisasi, yang dipandang sebagai bagian dari budaya organisasi memberikan dampak positif dalam berbagi pengetahuan. Persamaan antara penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan terletak pada fokusnya dalam menguji pengaruh budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan. Sedangkan perbedaannya terdapat pada metode yang digunakan. Huynh dan Nguyen menggunakan metode linear berganda serta mengevaluasi peringkat kontribusi komparatif antara struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan dengan prosedur *Analytic Hierarchy*. Sementara itu, penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode PLS-SEM untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan.³⁷

Penelitian Taheri yang berjudul “*Investigating the Mediating Role of Unlearning in the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in Public Hospitals of Iran*” menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan. Budaya berbagi pengetahuan berfungsi sebagai pendorong utama dalam menciptakan layanan yang efektif, terutama di tengah perubahan kebutuhan dan permintaan pelanggan. Dengan demikian, budaya ini tidak hanya mendorong pengembangan keterampilan pribadi dan sosial karyawan, tetapi juga meningkatkan kinerja dan fleksibilitas mereka dalam organisasi. Kesamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang peneliti lakukan terletak pada pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan. Sementara perbedaannya terletak pada variabel moderasi yang digunakan; penelitian ini

³⁶Fadil Abdullah Lating dan Dwi Nita Aryani, “Factors Affecting Knowledge Management and Its Effect on Organizational Performance with Human Capital as A Mediator”, *Eduvest-Journal of Universal Studies* 4, No. 3, (20 Maret 2024): 888–901.

³⁷Quang Linh Huynh dan Nguyen Van Nguyen, “The Relative Importance of Structure and Culture to Knowledge Management”, *Asia Pacific Journal of Advanced Business and Social Studies* 4, No. 1, (1 Januari 2018): 12–23.

menggunakan *unlearning* sebagai variabel moderasi, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan religiusitas sebagai variabel pemoderasi.³⁸

Penelitian Safitri *et al.* (2023) yang berjudul “*Moderating Effect of Religiosity on the Relationship between Fraud Diamond and Accounting Fraud: Study on the Banking Sector of Indonesia*” menyatakan bahwa karyawan bank dengan tingkat religiusitas yang tinggi akan lebih objektif dalam menilai apa yang baik dan benar berdasarkan nilai-nilai agama yang mereka anut. Persamaan dengan penelitian ini terletak pada penggunaan religiusitas sebagai variabel moderasi pada karyawan bank. Namun, perbedaannya adalah Safitri *et al.* meneliti dalam konteks kecurangan akuntansi, sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan berfokus pada manajemen pengetahuan.³⁹

Penelitian Purnomo *et al* (2023 yang berjudul “*Peran Islamic Work Ethic Pada Kinerja Karyawan Dengan Di Moderasi Religiusitas*” menunjukkan variabel religiusitas sebagai pemoderasi mampu memperkuat pengaruh Etika Kerja Islam terhadap kinerja karyawan. Religiusitas berperan dalam memperkuat hubungan antara etika kerja Islam (*Islamic work ethic*) dan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena karyawan yang memiliki tingkat religiusitas tinggi meyakini bahwa pengawasan terhadap pekerjaan mereka tidak hanya berasal dari atasan atau perusahaan, tetapi juga dari Allah SWT. Keyakinan ini mendorong mereka untuk bekerja secara lebih efektif. Etika kerja Islam memandang pekerjaan bukan sekadar untuk memenuhi kebutuhan materi, melainkan sebagai bentuk pengabdian yang dilandasi oleh nilai-nilai moral dan keimanan. Persamaan dengan penelitian ini terletak pada penggunaan religiusitas sebagai variabel moderasi dalam lingkungan karyawan bank syariah. Namun, perbedaannya terdapat pada fokus variabel yang digunakan pada penelitian yang akan dilakukan, yaitu variabel budaya organisasi, teknologi, motivasi, aset pengetahuan, dan manajemen pengetahuan.⁴⁰

³⁸Fatemeh Taheri, “Investigating the Mediating Role of Unlearning in the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in Public Hospitals of Iran”, *Depiction of Health* 15, No. 1, (20 Maret 2024): 52–63.

³⁹Nurul Emil Safitri *et al.*, “Moderating Effect of Religiosity on the Relationship between Fraud Diamond and Accounting Fraud: Study on the Banking Sector of Indonesia,” *Journal of Accounting Research, Organization and Economics* 6, No. 3 (2023): 274–90.

⁴⁰Istiar Purnomo *et al.*, “Peran Islamic Work Ethic Pada Kinerja Karyawan Dengan di Moderasi Religiusitas,” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 9, No. 1 (2023): 867–75.

Tabel 1.1
Ikhtisar Studi Literatur dan Riset Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi	Hasil Penelitian
1.	The Effect of Organization Culture and Technology on Motivation, Knowledge Asset and Knowledge Management (Adji Achmad Rinaldo Fernandes, 2018)	Variabel Independen: Budaya Organisasi (X_1) dan Teknologi (X_2) Variabel Dependen: Motivasi (Y_1); Aset Pengetahuan (Y_2); dan Manajemen Pengetahuan (Y_3)	Kuantitatif, Penelitian ini menggunakan metode <i>proportionate stratified sampling</i> untuk pengambilan sampel. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan wawancara, sementara analisis model dilakukan dengan pendekatan SEM.	- Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi - Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap aset pengetahuan - Teknologi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi - Teknologi berpengaruh positif signifikan terhadap aset pengetahuan - Budaya organisasi, teknologi dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap

				manajemen pengetahuan 6. Aset pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap manajemen pengetahuan
2.	Factors Affecting Knowledge Management and Its Effect on Organizational Performance: Mediating the Role of Human Capital (Forouzan Rezaei, Mohammad Khalilzadeh, dan Paria Soleimani, 2021)	Variabel Independen: Struktur Organisasi (X ₁); Strategi Organisasi (X ₂); Teknologi Organisasi (X ₄); Budaya Organisasi (X ₅); Kepemimpinan (X ₆); dan Kepercayaan (X ₇) Variabel Dependen: Manajemen Pengetahuan (Y ₁) dan Kinerja Organisasi (Y ₂)	Kuantitatif, data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan SEM melalui perangkat lunak SPSS dan SmartPLS.	1. Struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan. 2. Strategi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap manajemen pengetahuan. 3. Teknologi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap manajemen pengetahuan. 4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan

		Variabel Moderasi: Human Capital (Z)		signifikan terhadap manajemen pengetahuan. 5. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan. 6. Kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan. 7. Manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan <i>human capital</i>. 8. Pengembangan <i>human capital</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan. 9. Manajemen pengetahuan berpengaruh
--	--	---	--	--

				positif dan signifikan secara langsung maupun tidak langsung melalui <i>human capital</i> terhadap kinerja organisasi.
3.	Factors Affecting Knowledge Management and Its Effect on Organizational Performance with Human Capital as a Mediator (Fadil Abdullah Lating & Dwi Nita Aryani, 2024)	Variabel Independen: Kepemimpinan (X_1); Budaya Organisasi (X_2); dan Struktur Organisasi (X_3) Variabel Dependen: Kinerja Organisasi (Y) Variabel Moderasi: Manajemen Pengetahuan (Z_1) dan <i>Human Capital</i> (Z_2)	Kuantitatif, Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan metode <i>nonprobability sampling</i> menggunakan teknik <i>purposive sampling</i>. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarakan dalam bentuk Google Form yang kemudian didistribusikan menggunakan media sosial WhatsApp. Untuk menganalisis hubungan	1. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap manajemen pengetahuan 2. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi 3. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap manajemen pengetahuan 4. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

			antara variabel independen dan dependen, penelitian ini menggunakan metode PLS-SEM dengan memanfaatkan aplikasi statistik Smart PLS.	5. Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap manajemen pengetahuan 6. Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi 7. Manajemen pengetahuan tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi 8. Manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi 9. <i>Human capital</i> tidak mampu Memoderasi pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi
4.	The Relative Importance of Structure and Culture to	Variabel Independen: Budaya Organisasi (X ₁) dan	Kuantitatif, penelitian ini menggunakan regresi linier berganda untuk	1. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan

	Knowledge Management (Huynh & Nguyen, 2017)	Struktur Organisasi (X₂) Variabel Dependen: Manajemen Pengetahuan (Y)	menguji pengaruh struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan. Kemudian, prosedur <i>analytic hierarchy</i> digunakan untuk menentukan peringkat kontribusi komparatif antara struktur dan budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan.	terhadap manajemen pengetahuan 2. Struktur organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi 3. Hasil uji <i>Analytic Hierarchy</i> untuk menentukan peringkat signifikansi komparatif antara struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan menunjukkan bahwa budaya organisasi lebih kuat dalam memengaruhi manajemen pengetahuan dalam bisnis daripada struktur organisasi.
--	---	--	---	---

5.	Investigating the Mediating Role of Unlearning in the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in Public Hospitals of Iran (Fatemeh Taheri, 2024)	Variabel Independen: Budaya Organisasi (X) Variabel Dependen: Manajemen Pengetahuan (Y) Variabel Moderasi: <i>Unlearning</i> (Z)	Kuantitatif, Kuesioner digunakan sebagai instrumen untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Analisis data dilakukan dengan menggunakan SEM yang diolah melalui perangkat lunak SPSS 16 dan AMOS.	1. Budaya organisasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap manajemen pengetahuan. 2. Budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui variabel <i>unlearning</i>. 3. <i>Unlearning</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan.
6.	Moderating Effect of Religiosity on the Relationship between Fraud Diamond and Accounting Fraud: Study on the Banking Sector of Indonesia	Variabel Independen: Tekanan (X₁), Peluang (X₂), Rasionalisasi (X₃), dan Kapabilitas (X₄)	Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan dari survei pada karyawan dan pejabat di 82 kantor Bank Pembangunan Daerah di Sulawesi Tenggara.	Hasil analisis regresi moderasi menunjukkan bahwa religiusitas melemahkan pengaruh tekanan dan rasionalisasi terhadap kecurangan akuntansi, tetapi tidak memoderasi pengaruh peluang dan kapabilitas

	(Safitri <i>et al.</i> (2023))	Variabel Dependen: Kecurangan Akuntansi (Y) Variabel Moderasi: Religiusitas (Z)	Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah <i>purposive sampling</i>, dengan jumlah responden sebanyak 279 orang. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kuantitatif, dengan menerapkan dua jenis analisis, yaitu regresi berganda dan regresi moderasi.	terhadap kecurangan akuntansi.
7.	Peran Islamic <i>Work Ethic</i> Pada Kinerja Karyawan Dengan Di Moderasi Religiusitas (Purnomo <i>et al.</i> 2023)	Variabel Independen: Islamic Work Ethic (X) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengambilan sampel secara random sampling. Populasi penelitian	Religiusitas memperkuat pengaruh Etika Kerja Islam terhadap kinerja karyawan.

		Variabel Moderasi: Religiusitas (Z)	merupakan karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) yang bekerja di Kantor Cabang dan Cabang Pembantu di Kota Bandar Lampung. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 63 orang. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan aplikasi Google Form. Instrumen penelitian diukur menggunakan skala Likert, dan analisis data dilakukan dengan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0.	
--	--	--	---	--

Sumber: Rekapitulasi peneliti dari hasil review literatur sebelumnya (2025)

Penelitian-penelitian yang tercantum dalam Tabel 1.1 adalah studi-studi sebelumnya yang relevan dengan variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Selanjutnya, untuk sistematika pembahasan akan dijelaskan pada bagian 1.8.

1.8 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan susunan terstruktur yang menggambarkan alur pembahasan tesis, mencakup bab dan subbab, yang disusun secara berurutan dan koheren. Melalui sistematika penulisan, hubungan logis dan konsistensi antar bab dalam tesis dapat diuraikan dengan baik.

Pada bab satu, peneliti menjelaskan latar belakang masalah yang menjadi dasar pemilihan topik penelitian, serta alasan mengapa topik ini dianggap relevan untuk diteliti. Bab ini juga memaparkan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian penelitian terdahulu serta sistematika penulisan tesis.

Pada bab kedua, peneliti memaparkan kajian terhadap berbagai teori dan referensi yang mendukung penelitian ini, disertai dengan kerangka pemikiran, hubungan antar variabel, dan hipotesis penelitian.

Pada bab ketiga, peneliti menguraikan metodologi penelitian yang terdiri dari desain penelitian, tahapan pengumpulan data, serta teknik analisis yang digunakan selama proses penelitian dilakukan.

Pada bab keempat, peneliti memaparkan deskripsi objek penelitian, lokasi penelitian, serta interpretasi temuan yang dilengkapi pembahasan penelitian secara menyeluruh dan mendetail.

Pada bab penutup, peneliti menyajikan kesimpulan dari keseluruhan pembahasan penelitian beserta saran rekomendasi yang diajukan berdasarkan temuan studi. Di akhir bab disertakan pula daftar pustaka, lampiran-lampiran, dan biografi penulis.