

BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

A. Simpulan

Sesuai dengan temuan dan pembahasan serta rumusan penelitian, maka simpulan dari penelitian disertasi ini dipaparkan sebagai berikut:

1. Implementasi Manajemen Kualitas di PT. Telkom Wilayah Telekomunikasi Jabar Timur Selatan.

- a. Implementasi manajemen kualitas belum sepenuhnya berjalan sesuai prinsip perbaikan berkesinambungan.
- b. Berdasarkan tujuh aspek yang diamati dapat diidentifikasi lima belas kegiatan memenuhi karakteristik perbaikan berkesinambungan, yaitu: (1) pelaksanaan sistem kepemimpinan, (2) komunikasi dalam rangka menyampaikan kebijakan, nilai-nilai, sasaran strategis dan program kerja kepada para karyawannya, (3) Pelaksanaan tinjauan terhadap kinerja organisasi, (4) Proses perencanaan strategis, (5) *Bussiness Operating Review*, (6) *Coffee Morning*, (7) *Teleconference*, (8) Implementasi Strategi WAR dalam bentuk Satgas, (9) umpan balik terhadap kualitas produk yang telah diserahkan kepada pelanggan, (10) proses evaluasi kinerja, (11) Pelatihan, (12) implementasi Tim Satgas, (13) kegiatan komunikasi, (14) pemberian penghargaan, (15) proses penciptaan nilai.

2. Proses Pembelajaran pada Implementasi Manajemen Kualitas di PT. Telkom Wilayah Telekomunikasi Jabar Timur Selatan

- a. Proses pembelajaran didominasi oleh proses sosialisasi, dan eksternalisasi. Proses pembelajaran ini menunjukkan pembelajar memperoleh pengetahuan dari proses belajarnya, namun tidak mengkonstruksi pengetahuan yang diperolehnya dengan pengetahuan yang sudah dimiliki sebelumnya.
- b. Proses pembelajaran telah memenuhi proses sosialisasi-eksternalisasi dan kombinasi teridentifikasi pada lima kegiatan. Pembelajaran ini menunjukkan karyawan sebagai pembelajar memperoleh pengetahuan baru dan

mengkonstruksi pengetahuan tersebut dengan pengetahuan yang dimiliki sebelumnya, namun tidak mempraktekan dalam rutinitas kerjanya.

- c. Proses internalisasi merupakan proses pembelajaran paling sedikit ditemukan. Hal ini menunjukkan tidak semua proses pembelajaran mampu mengubah model mental dan perilaku.
- d. Dukungan institusi perusahaan diperlukan agar karyawan memperoleh kesempatan yang lebih besar untuk mencoba kembali pengetahuan yang telah diperolehnya.

3 Proses Pembelajaran Dalam Meningkatkan Modal Intelektual Pada Implementasi Manajemen Kualitas di PT. Telkom Wilayah Telekomunikasi Jabar Timur Selatan

- a. Proses pembelajaran berpengaruh terhadap peningkatan modal intelektual dicapai ketika proses pembelajaran terjadi melalui proses Sosialisasi-Eksternalisasi-Kombinasi-Internalisasi.
- b. Proses pembelajaran akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan modal intelektual dicapai pada kegiatan, yaitu (1) pelaksanaan system kepemimpinan, (2) pelaksanaan tinjauan terhadap kinerja organisasi, (3) proses perencanaan strategis, (4) implementasi Strategi WAR dalam bentuk Satgas, (5) implementasi Tim Satgas, (6) kegiatan komunikasi, (7) proses penciptaan nilai.
- c. Proses pembelajaran dengan siklus lengkap menunjukkan terjadi transfer pengetahuan antar individu, individu dengan kelompok, dan individu dengan organisasi. Pada proses pembelajaran ini karyawan sebagai pembelajar memperoleh pengetahuan (*know-why*) dan dapat mempraktekan pengetahuannya (*know-how*) tersebut dalam kegiatan rutinnya..

B. Implikasi

Berdasarkan simpulan dapat dirumuskan implikasi sebagai berikut:

1. Implementasi manajemen kualitas dapat digunakan untuk mewujudkan pembelajaran sepanjang hayat pada institusi perusahaan sebagai upaya untuk meningkatkan modal intelektual
2. Model pembelajaran yang digunakan untuk pembelajaran di institusi perusahaan harus berkaitan dengan jenis pengetahuan *tacit* dan eksplisit. Hal ini karena pengetahuan yang digunakan di tempat kerja bukan saja pengetahuan yang berbentuk konsep-konsep, tetapi juga kemampuan untuk menerapkan konsep-konsep tersebut. Pengetahuan *tacit* yang tertanam dalam diri individu berupa keyakinan, nilai-nilai atau emosi, pengalaman, idealisme yang secara subyektif melandasi terbentuknya wawasan, model mental, dugaan dan intuisi sebetulnya merupakan aset dari perusahaan. Sedangkan pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang terartikulasikan sehingga lebih mudah dibagikan antar individu, individu dengan kelompok dan sebagainya. Untuk mengeksplisitkan pengetahuan *tacit* diantaranya dapat dilakukan melalui pembiasaan setiap karyawan menuliskan pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya.

C. Rekomendasi

Rekomendasi dari penelitian ini adalah untuk mengatasi persoalan modal intelektual pada institusi perusahaan yang saat ini diidentifikasi masih lemah dan belum dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap daya saing perusahaan di Indonesia. Rekomendasi meliputi (1) rekomendasi bagi institusi perusahaan, (2) rekomendasi bagi pengembangan pembelajaran pendidikan nonformal dan penelitian selanjutnya. Kedua rekomendasi tersebut dijelaskan dalam paparan sebagai berikut:

1. Rekomendasi bagi institusi perusahaan

Penelitian ini menunjukkan kegiatan pada implementasi manajemen kualitas di institusi perusahaan dapat meningkatkan modal intelektual. Namun komitmen terhadap kualitas memegang peran kunci keberhasilan pembelajaran. Dari sejumlah kegiatan implementasi manajemen kualitas tidak seluruhnya merupakan

kegiatan perbaikan berkesinambungan. Akibatnya tidak setiap kegiatan akan berkontribusi terhadap proses pembelajaran.

Institusi perusahaan yang akan memanfaatkan implementasi manajemen kualitas sebagai instrumen untuk meningkatkan modal intelektual, terlebih dahulu harus memastikan implementasi manajemen kualitas berjalan dengan baik. Disamping itu komitmen harus dibangun agar terdapat kesamaan pandangan mengenai pentingnya pengetahuan dan keterampilan dalam menciptakan nilai yang akan bermanfaat baik bagi perusahaan maupun individu karyawan.

2. Rekomendasi bagi pengembangan pembelajaran pendidikan nonformal dan penelitian selanjutnya

Beberapa hal yang belum dilakukan dalam penelitian ini akibat keterbatasan dan ruang lingkup penelitian, yaitu: (1) pengukuran modal intelektual dari hasil pembelajaran, (2) tidak memperhatikan latar belakang disiplin ilmu pendidikan formal, (3) tidak mengkaji aspek tingkat pengalaman kerja, (4) tidak memasukan unsur pengaruh budaya. Unsur-unsur tersebut diduga akan memberikan pengaruh terhadap proses pembelajaran dan modal intelektual. Oleh karena penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan memperhatikan aspek-aspek tersebut untuk penyempurnaan penelitian dibidang ini.