

## BAB V

### KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

#### A. Kesimpulan

Kesimpulan dibuat berdasarkan temuan data di lapangan dan analisis atas kenyataan-kenyataan dari data tersebut yang disesuaikan dengan perumusan masalah. Adapun kesimpulan yang diambil dapat dipaparkan sebagai berikut :

1. Kebijakan dalam *knowledge management* di UNPAS, UNLA dan UNIGA.
  - a. Kebijakan dalam pengelolaan pengetahuan di UNPAS berupa ; (1) peningkatan relevansi kurikulum dengan tuntutan stakeholder, (2) meningkatkan jumlah dan mutu perpustakaan, (3) peningkatan sistem informasi digital dan ICT, (4) peningkatan mutu SDM, (5) peningkatan jumlah dan mutu penelitian, (6) peningkatan jumlah dan mutu pengabdian kepada masyarakat, (7) peningkatan pengkajian dan pengembangan syiar Islam dan peningkatan pengkajian dan pengembangan lembaga budaya. Di UNLA kebijakan berupa ; (1) pengembangan kompetensi dosen, (2) pengembangan penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, (3) pengembangan sarana dan prasarana ICT dan pembelajaran, (4) pengembangan kerjasama di bidang penelitian. Di UNIGA kebijakan berupa ; (1) pengembangan SDM, (2) pengembangan ICT, (3) optimalisasi lembaga penjaminan mutu, (4) pengembangan riset dan kerjasama. Kebijakan tersebut diimplementasikan dalam Rencana Startegis dan Rencana Operasional di ketiga

perguruan tinggi tersebut, namun dalam pelaksanaannya kebijakan tersebut seringkali tidak sesuai dengan target yang diharapkan. Hal ini disebabkan karena pemahaman pimpinan mengenai *knowledge management* masih rendah dan belum efektifnya sistem monitoring dan evaluasi di ketiga perguruan tinggi tersebut.

- b. Ketiga perguruan tinggi tersebut memiliki struktur organisasi yang baik dalam mendukung proses administrasi dan pembelajaran. Masing-masing bagian dalam struktur organisasi di UNPAS, UNLA dan UNIGA mempunyai peran dalam pengembangan pengetahuan, bahkan di UNPAS sudah memiliki struktur yang mengkaji pembelajaran, mengkaji syiar Islam dan mengkaji budaya yaitu LP3AI, LP2SI Lembaga Budaya. Struktur organisasi yang ada di ketiga perguruan tinggi tersebut belum dapat mendukung terhadap *knowledge management*. Hal ini disebabkan masih rendahnya optimalisasi peran Program Studi sebagai *knowledge creation, knowledge sharing, knowledge utilization* dan *knowledge storage* dan tingkat koordinasi antar bagian dalam mendukung *knowledge management* belum efektif.
2. Implementasi *knowledge management* di UNPAS, UNLA dan UNIGA
    - a. Jenis *knowledge management* di ketiga perguruan tinggi tersebut meliputi *explicit knowledge* dan *tacit knowledge*. *Explicit knowledge* berupa dokumen-dokumen manual maupun elektronik, sedangkan *tacit knowledge* di UNPAS, UNLA dan UNIGA tersimpan dalam pikiran tenaga non akademik, mahasiswa, pimpinan dan terutama tenaga akademik/dosen sebagai sumber pengetahuan, bentuk *tacit knowledge* dapat berupa gagasan, persepsi, cara berpikir, wawasan,

keahlian/kemahiran. Kompleksitas *explicit knowledge* di ketiga perguruan tinggi masih rendah hal ini dikarenakan dokumentasi dan pemanfaatan media ICT belum optimal. Elemen-elemen *knowledge management* di ketiga perguruan tinggi tersebut meliputi sumber daya manusia, organisasi, kepemimpinan, TIK/ICT, learning dan penelitian dan pengabdian masyarakat. Elemen-elemen tersebut belum optimal sehingga tidak dapat mendukung dalam *knowledge management*.

- b. Implementasi TIK/ICT di UNPAS, UNLA dan UNIGA belum efektif, hal ini dikarenakan beberapa faktor ; kapasitas ICT belum memadai ditandai dengan rendahnya bandwidth (UNPAS 0,7 kbps), (UNLA 0,4 kbps) dan (UNIGA 0,1 kbps) setiap mahasiswa, terbatasnya perangkat hardware/komputer yang terhubung dengan sistem informasi di ketiga perguruan tinggi tersebut, masih terbatasnya jangkauan hot spot (UNPAS, 60%), (UNLA, 80%) dan (UNIGA, 40%) dan titik jangkauan fiber optik, pemanfaatan *e-learning* masih rendah, hal ini ditunjukkan oleh jumlah materi ajar yang memakai fasilitas *e-learning* (UNPAS, 7-8 mata kuliah), (UNLA, 2-3 mata kuliah) dan tingkat pemahaman dosen masih rendah (UNPAS, 30%), (UNLA, 17%), jumlah pengetahuan elektronik yang tersedia dalam *digilib* jumlahnya masih terbatas (UNPAS, 767), (UNLA, 54) dan INHERENT belum dimanfaatkan optimal oleh UNPAS.
- c. Proses *knowledge management* di ketiga perguruan tinggi belum efektif hal ini dikarenakan terbatasnya penciptaan pengetahuan ditandai dengan rendahnya jumlah penelitian dibandingkan dengan jumlah dosen, akuisisi pengetahuan belum efektif, hal ini ditandai dengan masih rendahnya jumlah buku yang ada jika

dibandingkan dengan jumlah mahasiswa (UNPAS, 1: 6,4 buku), (UNLA, 1: 5) dan (UNIGA, 1 : 2,3), transfer pengetahuan belum efektif hal ini ditandai dengan masih rendahnya kegiatan ilmiah di ketiga perguruan tinggi tersebut, dan kemampuan pengelolaan dokumentasi dan database penyimpanan pengetahuan kapasitasnya masih rendah, hal ini ditandai dengan masih terbatasnya dokumentasi pengetahuan.

- d. Peran Sumber daya manusia dalam *knowledge management* masih rendah, hal ini disebabkan rasio dosen dan mahasiswa masih sangat tinggi (UNPAS, 1:39), (UNLA, 1: 12), (UNIGA 1: 26), kualifikasi jenjang pendidikan sebagian besar magister bahkan masih banyak yang sarjana (UNPAS, 13 %) ,( UNLA19%) dan (UNIGA, 20%), terbatasnya program pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan.
  - e. Masih terbatasnya jumlah penelitian jika dibandingkan dengan jumlah dosen tetap di ketiga perguruan tinggi tersebut, hal ini ditandai dengan jumlah penelitian yang telah dihasilkan oleh ketiga Universitas dalam kurun waktu 3 tahun terakhir, UNPAS dengan sebanyak 255 penelitian, UNLA sebanyak 124 penelitian dan UNIGA sebanyak 30 penelitian sedangkan jumlah dosen di UNPAS sebanyak 373 orang, di UNLA 185 orang dan di UNIGA 107 orang. Rendahnya kegiatan penelitian ini disebabkan oleh tingkat pemahaman mengenai penelitian masih rendah, dan dukungan pendanaan.
3. Budaya dalam *knowledge sharing* di ketiga perguruan tinggi didukung oleh filosofi masing-masing perguruan tinggi tersebut dalam mimbar kebebasan akademik,

kepercayaan dan saling mengayomi satu sama lain, pimpinan di ketiga perguruan tinggi memberikan dukungan yang sangat baik dalam mengembangkan budaya *knowledge sharing*, tetapi budaya dalam *knowledge creation* masih rendah, hal ini dapat dilihat dari masih sedikitnya intensitas/keterlibatan dosen dalam penelitian. Meskipun budaya *sharing* baik, tetapi budaya meneliti/*knowledge creation* rendah, maka tingkat intensitas *knowledge sharing* menjadi rendah. Rendahnya budaya *knowledge creation* ini disebabkan karena minat dosen untuk melaksanakan penelitian masih rendah.

4. *Knowledge management* di UNPAS, UNLA dan UNIGA belum memberikan dampak terhadap peningkatan mutu perguruan tinggi, hal ini didasarkan pada 15 standar BAN-PT yang digunakan untuk menilai mutu di ketiga perguruan tinggi tersebut. Sedangkan standar yang berkaitan langsung dengan *knowledge management*, yaitu ; standar kepemimpinan, standar sumber daya manusia, sistem informasi/ICT, tata pamong dan standar penelitian dan pengabdian masyarakat sebagian besar belum memenuhi standar mutu. Berdasarkan penilaian UNPAS dan UNLA memiliki standar kepemimpinan yang baik, UNPAS memiliki standar tata pamong yang baik dan UNIGA belum memenuhi standar baik standar kepemimpinan maupun standar tata pamong. Sedangkan standar sumber daya manusia, sistem informasi/ICT, kegiatan penelitian di ketiga perguruan tinggi tersebut masih belum mencapai standar yang baik.

5. Belum adanya strategi *knowledge management* yang efektif di UNPAS, UNLA dan UNIGA sehingga perlu dirumuskan strategi *knowledge management* yang efektif dan efisien dalam meningkatkan mutu di ketiga perguruan tinggi tersebut.

## **B. Rekomendasi**

Berdasarkan kesimpulan sebagaimana tersebut di atas, maka peneliti merekomendasikan sebagai berikut :

1. Kebijakan dalam *knowledge management* di UNPAS, UNLA dan UNIGA

- a. Masih rendahnya pemahaman pimpinan mengenai *knowledge management*.

Kendala ini diatasi dengan mengundang tenaga ahli pakar di bidang *knowledge management* perguruan tinggi untuk melaksanakan pedampingan dan mengadakan pelatihan mengenai implementasi *knowledge management* di perguruan tinggi. Masalah berikutnya adalah kebijakan seringkali tidak tepat sasaran dan belum mencapai target yang diharapkan. Kendala ini diatasi dengan ;

(1) adanya mekanisme monitoring dan evaluasi tahunan kinerja pelaksanaan Renstra yang hasilnya terdokumentasi dan ditindaklanjuti, (2) adanya analisis kebijakan terhadap kebijakan yang telah dibuat untuk menyediakan informasi bagi pembuat kebijakan untuk dijadikan bahan pertimbangan yang nalar guna menemukan pemecahan masalah kebijakan, (3) optimalisasi peran penjaminan mutu internal dan dewan audit.

- b. Hambatan berikutnya adalah sistem organisasi yang belum mendukung sepenuhnya terhadap *knowledge management*. Hal ini dipecahkan dengan

menerapkan model organisasi *middle-up down*, dalam model ini pimpinan puncak membuat visi yang diterjemahkan dalam konsep yang kongkrit oleh manajemen menengah, selanjutnya optimalisasi struktur pengelola pengetahuan yang ada baik dari segi koordinasi maupun kejelasan tugas dan wewenang sehingga peran program studi menjadi optimal, selain itu juga dukungan dari pimpinan berupa alokasi pendanaan kegiatan program studi perlu diperhatikan untuk keberlanjutan pengembangan *knowledge management*.

2. Implementasi *knowledge management* di UNPAS, UNLA dan UNIGA
  - a. Elemen-elemen *knowledge management* belum optimal. Hal ini dipecahkan dengan optimalisasi kepada elemen-elemen sebagai pilar dalam *knowledge management*. Optimalisasi tersebut diimplementasikan dalam rencana strategis yang mengedepankan elemen-elemen *knowledge management* agar proses *knowledge management* yang meliputi *knowledge creation*, *knowledge sharing*, *knowledge utilization* dan *knowledge storage* dapat berjalan dengan baik.
  - b. Implementasi ICT masih rendah baik dari infrastruktur dan pemanfaatannya Hal ini dipecahkan dengan ; (1) meningkatkan kapasitas hardware *bandwidth*, (2) meningkatkan kapasitas jumlah komputer dan penambahan titik *fiber optic* dengan cara bekerjasama dengan instansi lain dalam penyediaan fasilitas (komputer, penambahan *bandwidth*, peningkatan titik *fiber optic*) melalui sistem kredit yang terjangkau dan memanfaatkan program hibah yang dari Dikti atau organisasi lainnya, (3) peningkatan pemahaman dosen dan mahasiswa mengenai *e-learning*, *digilib* maupun INHERENT (UNPAS) melalui sosialisasi dan pelatihan.

- c. Proses *knowledge management* belum berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari masih rendahnya penciptaan pengetahuan, jumlah buku perpustakaan maupun elektronik masih rendah sebagai media akuisisi pengetahuan, rendahnya kegiatan diseminasi ilmiah sebagai transfer pengetahuan dan dokumentasi pengetahuan masih rendah. Hal ini dipecahkan dengan cara ; (1) mendorong peningkatan mutu dan jumlah kegiatan penelitian, dengan cara menetapkan kebijakan dalam kegiatan penelitian, (2) meningkatkan bahan pustaka melalui kerjasama dengan pemerintah daerah atau instansi lain dan meningkatkan profesionalisme pustakawan dalam dokumentasi elektronik melalui pelatihan, (3) alokasi dana yang terjadwal dalam kegiatan diseminasi ilmiah dan (4) penetapan kebijakan dalam dokumentasi pengetahuan.
- d. Rasio dosen dan mahasiswa belum memenuhi standar serta proporsi jenjang pendidikannya belum optimal dan pengembangan SDM belum optimal. Hal ini dipecahkan melalui ; (1) rekrutmen dosen baru yang memiliki kualifikasi minimal S2 yang relevansi keilmuan sesuai dengan yang dibutuhkan, (2) meningkatkan jenjang pendidikan S1 ke S2 dan S2 ke S3, (3) pengembangan program SDM ditingkatkan melalui pelatihan, seminar, workshop maupun sertifikasi.
- e. Hambatan lainnya adalah masih terbatasnya jumlah penelitian dibandingkan dengan jumlah dosen tetap yang ada. Hal ini dipecahkan dengan menetapkan mendorong *reward* dan *punishment* dan dukungan pendanaan yang memadai.



3. Budaya dalam *knowledge creation* masih rendah, hal ini dapat dilihat dari terbatasnya jumlah penelitian dan publikasi ilmiah. Hal ini dipecahkan dengan cara ; (1) mengimplementasikan peraturan oleh perguruan tinggi yang mewajibkan para tenaga pendidik yang bernaung di bawahnya untuk menghasilkan setidaknya satu luaran penelitian setiap tahunnya, (2) mengadakan pelatihan-pelatihan metodologi penelitian, (3) membawa hasil penelitian ini pada sebuah forum penelitian konferensi nasional maupun internasional hal ini berguna untuk meningkatkan kepercayaan diri dosen.
4. Apabila dinilai secara komprehensif dengan 15 standar mutu perguruan tinggi atau standar yang berkaitan langsung dengan *knowledge management* yang meliputi standar kepemimpinan, standar sumber daya manusia, standar penelitian, standar ICT/TIK dan standar organisasi/tata pamong maka *knowledge management* di UNPAS, UNLA dan UNIGA belum memberikan dampak terhadap peningkatan mutu. Hal ini dipecahkan dengan ; (1) menetapkan prioritas pengembangan pilar-pilar *knowledge management* melalui kebijakan yang tepat, (2) mendorong perguruan tinggi untuk terus menerus melakukan perbaikan dan mempertahankan mutu yang tinggi dengan memperhatikan standar mutu yang ada, (3) mengoptimalkan peran sistem penjaminan mutu internal.

5. Perlunya strategi *knowledge management* yang efektif dalam rangka meningkatkan mutu di UNPAS, UNLA dan UNIGA. Strategi ini dikembangkan berdasarkan teori, hasil penelitian terdahulu, dan analisis hasil penelitian ini. Strategi yang ditawarkan ini memuat unsur-unsur efektivitas dan efisiensi yang berkelanjutan dari *knowledge management* di UNPAS, UNLA dan UNIGA.

