

## ASESMEN KEBUTUHAN PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS PENGETAHUAN DALAM PEMBANGUNAN PENDIDIKAN DAERAH

Sumarno, Entoh Tohani, dan Hiryanto  
FIP Universitas Negeri Yogyakarta  
email: sumarno\_unj@yahoo.co.uk

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan menemukan kebutuhan pengembangan model evaluasi untuk mengembangkan manajemen berbasis pengetahuan pada pembangunan pendidikan daerah kabupaten/kota. Asesmen kebutuhan ini dilakukan di lima kabupaten/kota di Daerah Istimewa Yogyakarta, menggunakan teknik survei dan FGD. Sumber informasi adalah jajaran Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. Kesimpulan penelitian ini: (1) umumnya jajaran dinas pendidikan melaporkan bahwa kinerja dinas dalam manajemen berbasis pengetahuan masih pada posisi kurang dan cukup; (2) pada kasus tertentu asesmen diri cenderung *overestimate* sehingga pada aspek yang lebih sederhana justru lebih rendah dibandingkan dengan aspek yang rumit. Untuk itu, disarankan perlunya peningkatan pemahaman wawasan mengenai manajemen berbasis pengetahuan dan peningkatan kinerja dinas pendidikan kabupaten/kota yang dimulai dengan bantuan model asesmen diri kelembagaan yang objektif.

**Kata Kunci:** *manajemen berbasis pengetahuan, pembangunan pendidikan daerah*

## NEEDS ASSESSMENT ON THE IMPLEMENTATION OF THE KNOWLEDGE-BASED MANAGEMENT IN THE DISTRICT EDUCATION DEVELOPMENT

**Abstract:** This study aimed to assess the needs for establishing an evaluation model on knowledge-based management (KBM) in the district education development. This needs assessment was carried out in five districts in the Special Region of Yogyakarta, using a survey method, and focused group discussion. This study concluded that: (1) District Education Office (DEO) performances were at the poor and fair levels. (2) To a certain extent, the self-assessment tended to overestimate so that some simple aspects tended to be lower than the complicated ones. Therefore, it is strongly recommended: (1) to improve the DEO officials' understanding on KBM; and (2) to strengthen the DEO performance in local education development, by providing a better and objective institutional assessment model.

**Keywords:** *knowledge-based management, district education development*

### PENDAHULUAN

Disparitas pembangunan pendidikan merupakan persoalan penting di dalam pembangunan pendidikan daerah sebagai bagian dari pembangunan nasional khusus sektor pendidikan. Untuk mengurangi disparitas antardaerah tersebut perlu dicari akar permasalahannya, dan salah satunya adalah minimalnya peran pengetahuan dan informasi sebagai landasan manajemen pembangunan pendidikan. Dalam suatu *knowledge based society* yang kaya dengan pembaharuan dan kearifan, inovasi, dan *wisdom* merupakan sebuah keniscayaan untuk menerapkan dan mengembangkan manajemen berbasis pe-

ngetahuan. Untuk itu, perlu dimulai dengan melakukan asesmen kebutuhan sehingga ditemukan unsur yang paling urgen untuk segera ditindaklanjuti. Penelitian ini difokuskan pada masalah berikut. Bagaimanakah kondisi manajemen pengetahuan dan informasi yang ada dalam penyelenggaraan, pengelolaan, dan pelaksanaan pembangunan pendidikan di daerah? Sesuai dengan rumusan masalah tersebut tujuan penelitian pendahuluan ini adalah melakukan identifikasi dan asesmen kebutuhan terkait dengan penerapan manajemen berbasis pengetahuan dalam pembangunan pendidikan daerah.

Penerapan sistem informasi manajemen (SIM) dalam pendidikan sudah lama dikenal sebagai penunjang manajemen pendidikan, tetapi belum juga mapan secara kelembagaan. Pentingnya informasi dipicu oleh tulisan futurolog A. Tofler lewat bukunya *the Power Shift* (1990) beberapa dekade yang lampau, yang menjelaskan bahwa penguasaan informasi merupakan kunci sukses di dunia yang makin kompetitif. Perkembangan manajemen kemudian menunjukkan bahwa penguasaan informasi saja belum cukup, tetapi juga perlu dikuasai sebagai pengetahuan (*knowledge*) dengan pengetahuan ini dimungkinkan pembuatan keputusan lebih arif (*wise*). Berkembanglah *knowledge based economy* dan *knowledge based society*. Semangat untuk mewujudkan ekonomi berbasis pengetahuan dan masyarakat berbasis pengetahuan tersebut telah pula menjiwai *masterplan* percepatan dan perluasan pembangunan ekonomi Indonesia (MP3EI, 2011). Cita-cita nasional untuk mewujudkan masyarakat inovatif yang arif, menumbuhkan keniscayaan untuk menerapkan *knowledge based society*, yang artinya manajemen konvensional saja tidak cukup karena juga diperlukan *knowledge based management* (Firestone & McElroy, 2005).

Pada dasarnya, Gambar 1 menunjukkan bahwa di dalam manajemen berbasis pengetahuan ada tiga level lingkungan, yakni sebagai berikut.

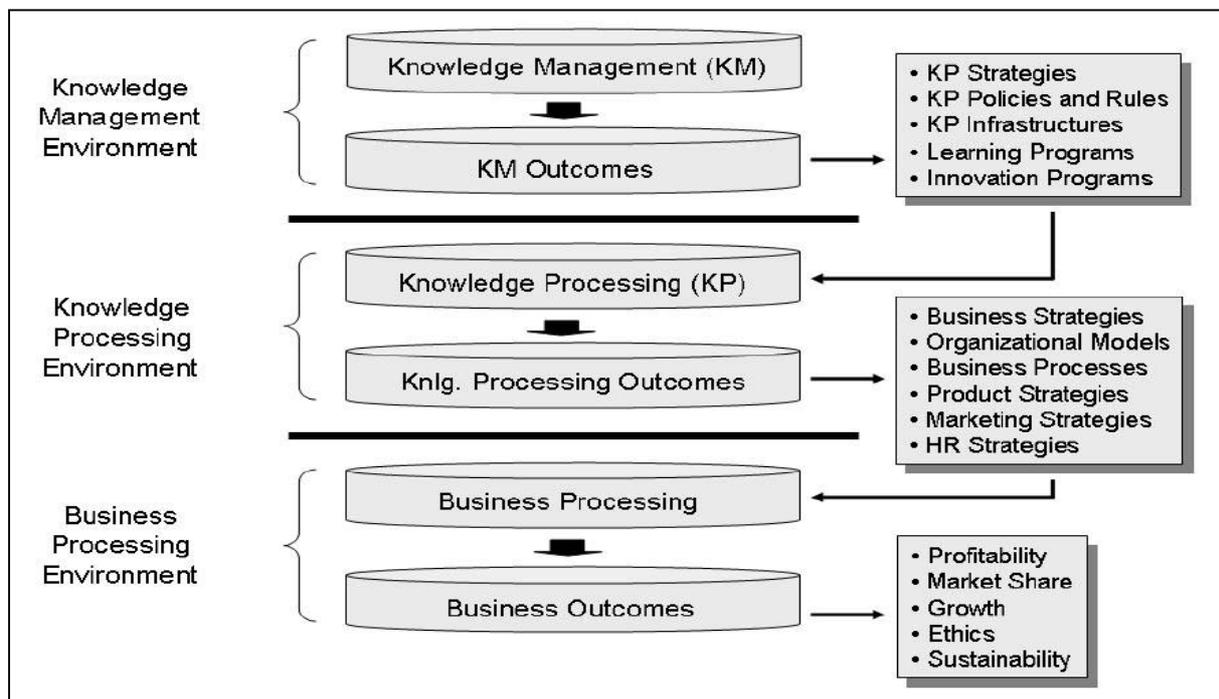
- *Business processing environment*: lingkungan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi, yang kalau dalam penyelenggaraan pendidikan oleh pemerintah daerah adalah menyediakan pelayanan pendidikan untuk semua, yang berkualitas, paling tidak sesuai dengan standar pelayanan minimal pendidikan.
- *Knowledge processing environment*: pelaksanaan tugas dan fungsi kelembagaan yang hanya terjadi secara rutin, tidak akan memadai di dalam masyarakat yang semakin dinamis dan kompetitif. Oleh karena itu, organisasi birokrasi pendidikan akan dapat mengimbangi tuntutan atau bahkan mewarnai ma-

syarakatnya apabila juga selalu meningkatkan kinerjanya. Di sinilah diperlukan lingkungan kelembagaan yang senantiasa mencari dan menghasilkan pengetahuan baru (*knowledge production*) dan memadukannya (*knowledge integration*) dengan mekanisme layanan sebagai tanggungjawab pokoknya. *Experiential learning* tidak hanya berlaku pada individu yang belajar, melainkan juga pada satuan organisasi yang juga perlu dapat belajar dari pengalaman.

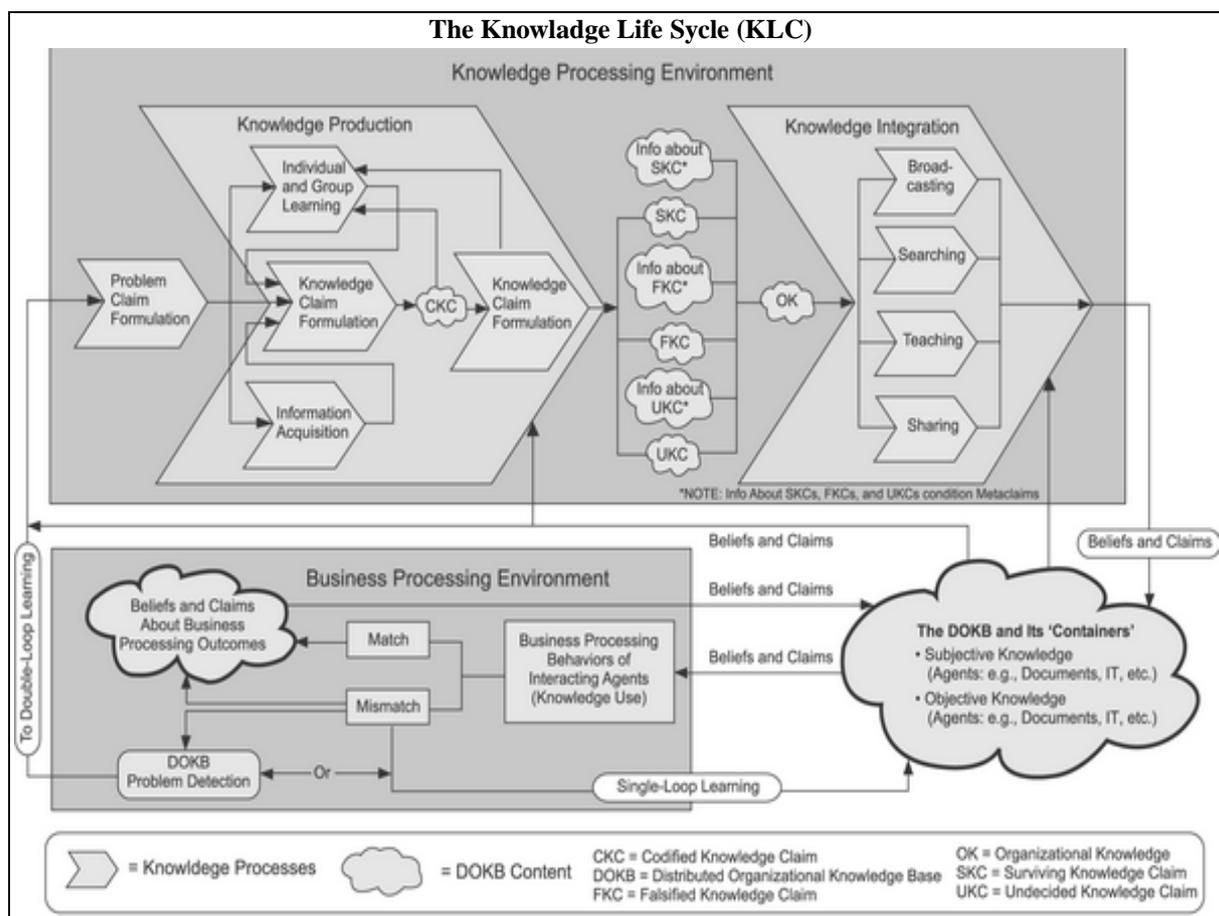
- *Knowledge management environment*: pengetahuan tidak diperoleh secara tidak sengaja, akan tetapi direncanakan, diimplementasikan, dan dikendalikan secara efektif. Organisasi pendidikan perlu mengelola berbagai informasi yang dihasilkan secara terencana untuk dijadikan masukan dalam pengambilan keputusan dalam rangka pengembangan kinerja pendidikan. Lingkungan yang demikian memungkinkan dihasilkan kebijakan dan program pendidikan yang inovatif, budaya belajar berkembang, dan kebermanfaatannya infrastruktur pendidikan. Pendekatan *R&D* atau riset dan pengembangan, merupakan salah satu perwujudan nyata dari lingkungan manajemen pengetahuan. Penyelesaian masalah tidak hanya dilakukan secara intuitif, melainkan dicari solusinya melalui perintisan model atau prototip, yang secara konseptual dapat dipertanggungjawabkan, dan secara empirik sudah teruji, dengan kemasan yang telah melalui penyempurnaan berulang-ulang.

Hubungan antara *business processing environment* dan *knowledge processing environment* dapat dilihat pada Gambar 2.

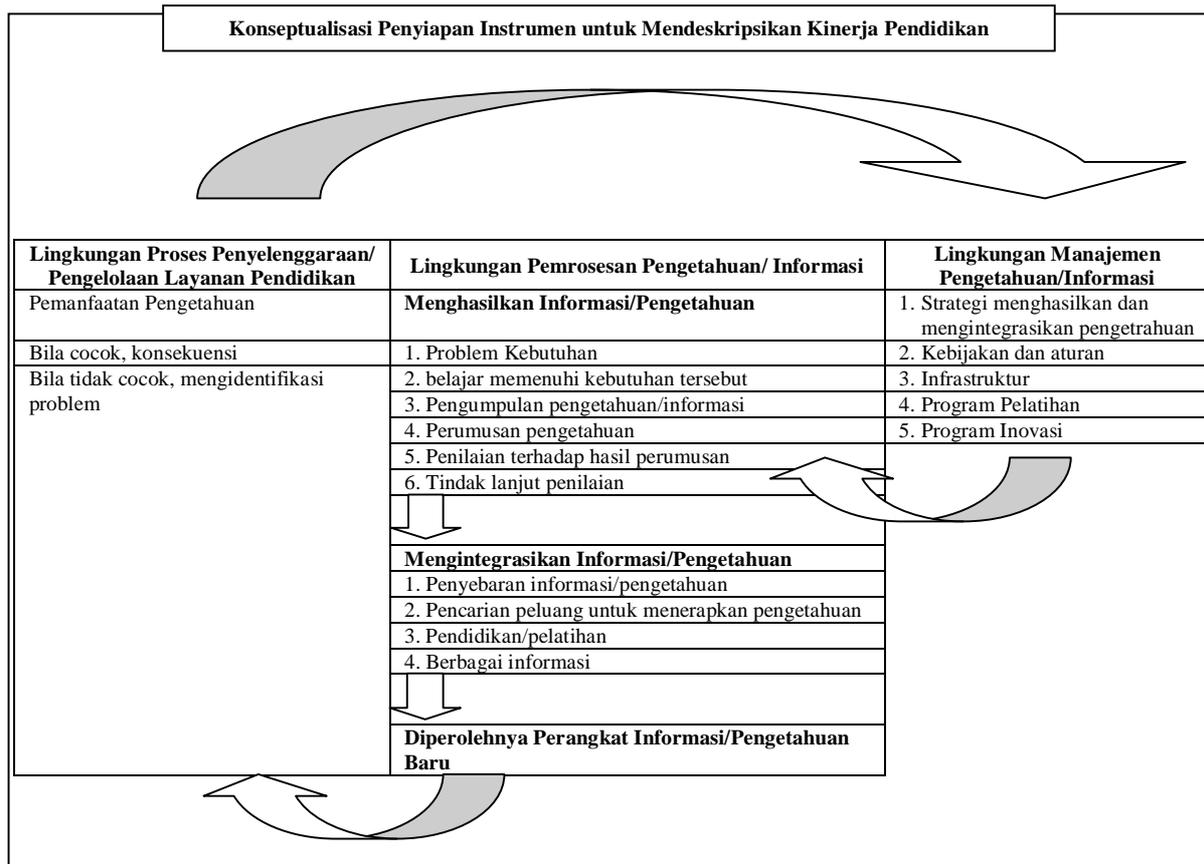
Gambar 2 memvisualkan posisi dan proses dihasilkannya pengetahuan baru serta upaya untuk menerapkannya di dalam pelaksanaan fungsi pokok organisasi yang sudah menerapkan manajemen berbasis pengetahuan. Berdasarkan konsep tersebut aspek-aspek kunci yang perlu diketahui di dalam asesmen awal dapat dituangkan ke dalam Gambar 3.



**Gambar 1. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Pengetahuan**  
(Sumber: Firestone and McElroy, 2005)



**Gambar 2. Pemrosesan Pengetahuan dalam Manajemen Berbasis Pengetahuan**  
(Sumber: Firestone and McElroy, 2005)



**METODE**

Survei asesmen (Valadez & Bamberger, 1994) ini dilakukan di semua kabupaten/kota di Daerah Istimewa Yogyakarta, yaitu: Kota Yogyakarta, dan empat kabupaten yakni Bantul, Sleman, Kulon-Progo, dan Gunung Kidul. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket tertutup model *rating scale*, dilengkapi dengan pertanyaan terbuka. Instrumen tersebut dirancang sesuai dengan kerangka konsep bahwa manajemen berbasis pengetahuan itu mencakup tiga level lingkungan, yakni lingkungan pelaksanaan tugas utama, lingkungan pemrosesan pengetahuan yang mencakup menghasilkan dan memanfaatkan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja, dan lingkungan manajemen pengetahuan di mana pengetahuan itu dikembangkan secara terencana. Dengan rancangan instrumen tersebut akan diperoleh gambaran profil dari tiga level lingkungan tersebut dan dari profil itu kemudian dapat diidentifikasi kebutuhan kelembagaan agar dapat diwujudkan manajemen berbasis pengetahuan.

Di samping pengisian angket juga dilakukan FGD untuk melengkapi, memperoleh klarifikasi, dan sekaligus triangulasi atas jawaban tertulis di dalam angket. Sebagai sumber informasi adalah jajaran dinas pendidikan, dan FGD dilakukan di masing-masing kantor dinas pendidikan kabupaten/kota sehingga sangat intensif karena diikuti oleh sekitar sepuluh orang.

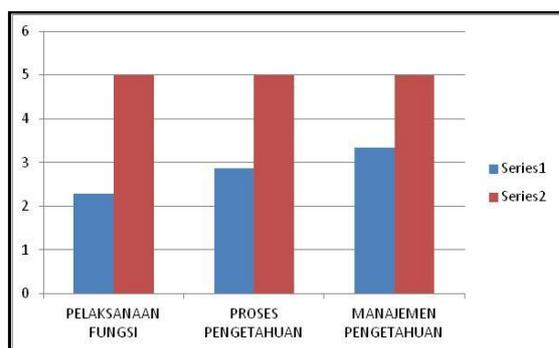
Analisis data kuantitatif dilakukan dengan statistik deskriptif tabulasi silang dan ditampilkan berupa grafik, sedangkan untuk data kualitatif dilakukan dengan klasifikasi sebagai cara untuk menemukan makna. Sesuai dengan rancangan semula, data yang diperoleh dari FGD bermanfaat ganda. Dalam hal tertentu data tersebut memperjelas maksud dari informasi yang dituangkan di dalam angket; dan dalam hal lain untuk validasi kebenaran dari isian yang hanya secara ringkas dituliskan ke dalam angket. Di dalam bagian berikut dapat ditemukan bahwa ada persepsi diri yang agak terlalu tinggi (*over estimate*) dan ketahuan setelah dilakukan triangulasi di dalam FGD.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum disajikan profil di setiap kabupaten/kota terlebih dulu ditampilkan profil lintas kabupaten/kota atau gambaran agregatif keseluruhan Daerah Istimewa Yogyakarta. Hal ini akan sangat bermanfaat untuk kepentingan perumusan implikasi dan rekomendasi karena lokus problem dan otoritas dapat berada di tingkat provinsi, dan berada di masing-masing kabupaten/kota.

### Agregasi Lintas Kabupaten/Kota Daerah Istimewa Yogyakarta

Survei ini pada dasarnya mengidentifikasi tiga level lingkungan, yakni lingkungan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, lingkungan pemrosesan pengetahuan, dan lingkungan manajemen pengetahuan. Data agregasi lintas kabupaten/kota menunjukkan bahwa dari sekor maksimal 5, seberapa pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Dinas Pendidikan sebagai penyelenggara pemerintahan dalam bidang pendidikan baru mencapai 2,28; separoh dari kondisi ideal. Sementara itu, pemrosesan pengetahuan di lingkungan Dinas Pendidikan baru mencapai 2,87; masih juga pada kondisi kurang karena skor maksimum 5. Adapun dalam hal manajemen pengetahuan di lingkungan Dinas Pendidikan juga baru 3,34 atau pada posisi cukup karena sekor maksimum juga 5.



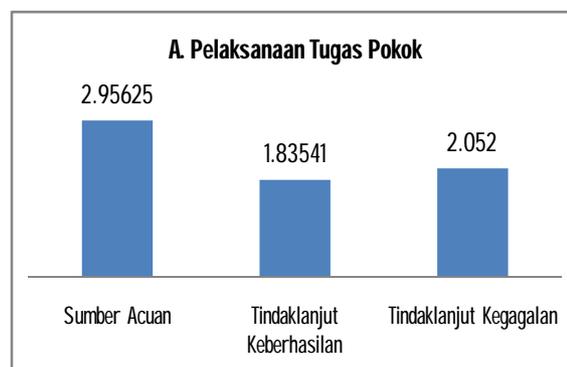
Gambar 4. Agregasi Lintas Kabupaten/Kota

### Lingkungan Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pendidikan

Ada tiga aspek yang dilihat dan semua di bawah 3,0, artinya belum pada posisi cukup.

Sumber acuan pelaksanaan tugas sudah pada kondisi cukup, mengedepankan kepatuhan

pada SOP, agak kurang peduli bahwa yang terjadi rutinitas, serta pemanfaatan data/informasi bahkan pengetahuan dilaporkan pada kondisi cukup. Dalam hal belajar dari keberhasilan dan juga dari kasus kegagalan masih dalam posisi kurang. Hal ini berarti bahwa secara kelembagaan, masih kurang kapabel untuk belajar dari pengalaman.



Gambar 5. Lingkungan Pelaksanaan Tupoksi DIY

### Lingkungan Pemrosesan Pengetahuan

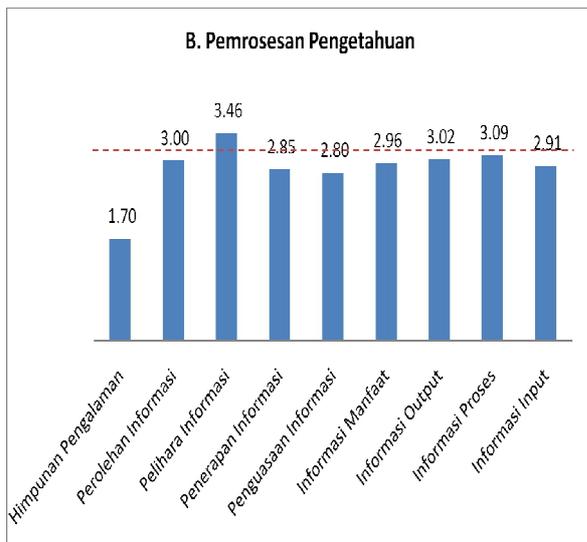
Lingkungan pemrosesan pengetahuan yang mencakup menghasilkan dan mengintegrasikan pengetahuan ke dalam pelaksanaan tugas pokok, masih pada posisi cukup atau sekitar 3,0 dari skala 5. Bahkan, untuk fungsi menghimpun pengetahuan masih pada posisi “kurang” (1,7). Demikian pula pengetahuan tentang indikator kinerja manfaat belum sampai pada angka cukup, artinya belum hidup konsep efikasi bahwa program berhasil menyelesaikan masalah. Satu-satunya yang lebih dari cukup adalah fungsi pemeliharaan informasi (3,46), tetapi tidak pada pemanfaatan informasi (2,8).

### Lingkungan Manajemen Pengetahuan

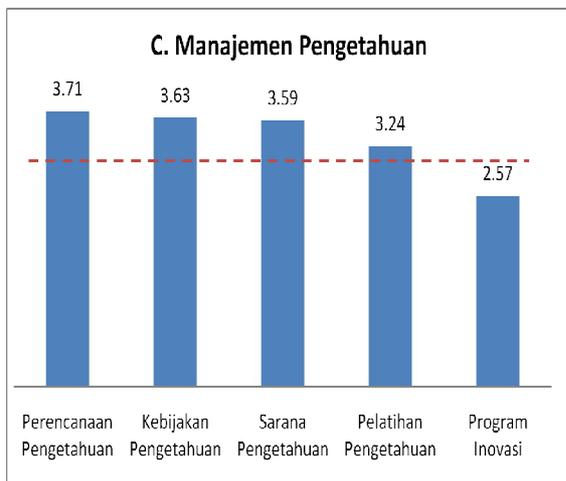
Kondisi pada lingkungan ketiga ini yang nampaknya lebih diwarnai oleh persepsi mengenai kondisi yang diharapkan atau kondisi yang seharusnya.

Hal ini ditandai dengan meskipun dilaporkan bahwa fungsi-fungsi perencanaan pengetahuan, dibuatnya kebijakan mengenai pengetahuan, pengadaan sarana, bahkan pelatihan; nyatanya belum sampai dengan dilahirkannya berbagai program inovatif yang baru mencapai

angka 2,5 dari skala 5. Kalau benar bahwa telah hidup fungsi manajemen pengetahuan yang efektif tentu diikuti dengan lahirnya program-program inovatif. Sering dikatakan bahwa sebenarnya ada ide inovasi, akan tetapi terkendala oleh pendanaan, artinya belum mampu menghasilkan pemikiran program inovatif itu berikut dengan bagaimana pendanaannya.



**Gambar 6. Lingkungan Proses Pengetahuan -DIY**



**Gambar 7. Lingkungan Manajemen Pengetahuan – DIY**

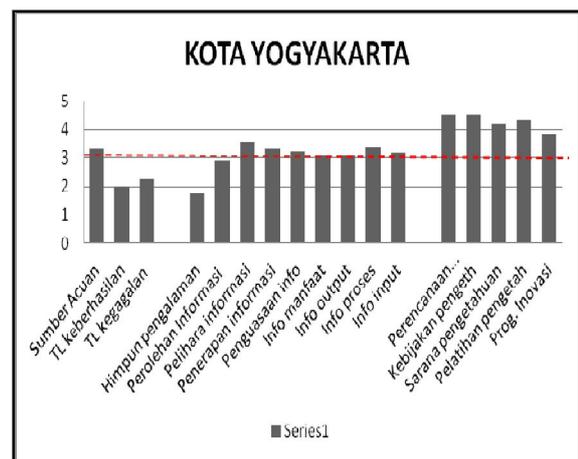
**Agregasi Masing-Masing Kabupaten/Kota**

Setelah disajikan temuan lintas dinas pendidikan kabupaten/kota, di dalam bagian berikut disajikan profil dari masing-masing kabupaten/ kota di Daerah Istimewa Yogyakarta.

**Kota Yogyakarta**

Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta menampilkan data yang sejalan dengan temuan agregatif lintas kabupaten/kota, dimana fungsi pelaksanaan tugas rutin dirasa masih kurang (2,5). Meskipun demikian, dalam hal pemrosesan pengetahuan dilaporkan cukup (3,04), dan manajemen pengetahuan dilaporkan nyaris baik (3,83); semua dalam skala maksimum 5.

Namun, Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta menjelaskan bahwa ada beberapa program inovatif misalnya: pendaftaran siswa baru dengan sistem *online*, ada BOSDA yang menjadi dasar pelarangan sekolah untuk menarik biaya, ada program afirmasi untuk anak-anak dari keluarga miskin (Jaminan Pendidikan Daerah, kuota 20% meskipun belakangan menimbulkan masalah lain.



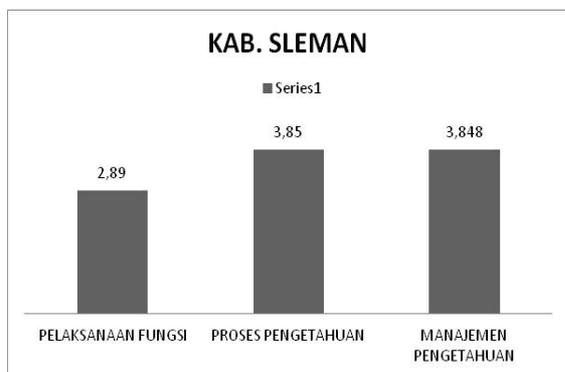
**Gambar 9. Profil MBP Rinci – Kota Yogyakarta**

Grafik yang lebih rinci tersebut menampilkan bahwa: satu dari tiga indikator unsur A (pelaksanaan tugas pokok) pada kondisi cukup; pada komponen B (pemrosesan pengetahuan) tujuh dari sembilan unsur berada pada kondisi cukup; dari lima unsur C (manajemen pengetahuan) hampir semua sudah dalam posisi baik. Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa di wilayah kota ini memang muncul program-program teobosan.

**Kabupaten Sleman**

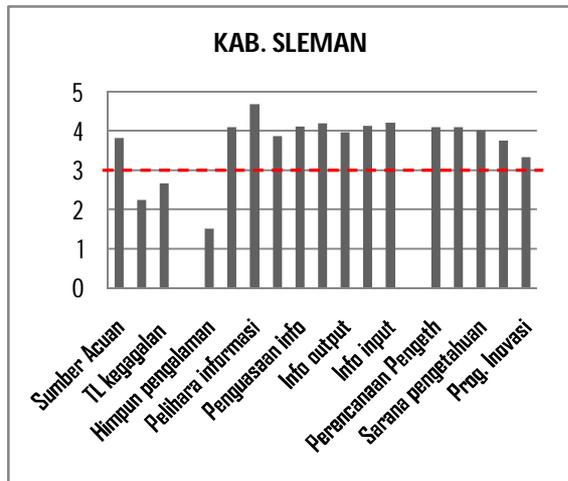
Profil Dinas Pendidikan Kabupaten Sleman secara global tampak sangat percaya diri

untuk mengatakan bahwa dalam hal pemrosesan pengetahuan (B) dan manajemen pengetahuan (C) sudah pada posisi cukup baik (3,8) dari skala 5; akan tetapi dalam hal pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (A) masih belum mencapai kondisi cukup (2,89). Seharusnya kalau memang fungsi B dan apalagi C bagus, tentunya fungsi A akan baik pula.



**Gambar 10. Profil MBP Total – Kabupaten Sleman**

Adapun gambaran lebih rinci dapat diperhatikan pada grafik berikut.



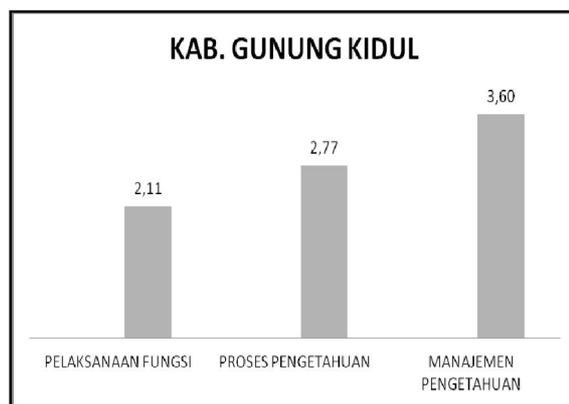
**Gambar 11. Profil MBP Rinci – Kabupaten Sleman**

Garis putus-putus merupakan batas “cukup (3,0). Satu indikator dari fungsi A hampir baik, tetapi dua aspek yang lain masih di bawah cukup. Artinya, dalam hal menindaklanjuti pengalaman positif dan atau negatif di dalam pelaksanaan tugas pokok, masih bagus. Sementara itu, hanya satu dari sembilan aspek B yang masih dalam kondisi kurang yaitu dalam hal meng-

himpun pengetahuan, tetapi dilaporkan bahwa sudah cukup baik. Sleman juga percaya bahwa dalam hal manajemen pengetahuan sudah baik. Meskipun tidak dapat ditunjukkan bahwa sudah menghasilkan program-program inovatif. Di dalam FGD dilaporkan bahwa ide baru seringkali terkendala oleh keterbatasan pembiayaan program.

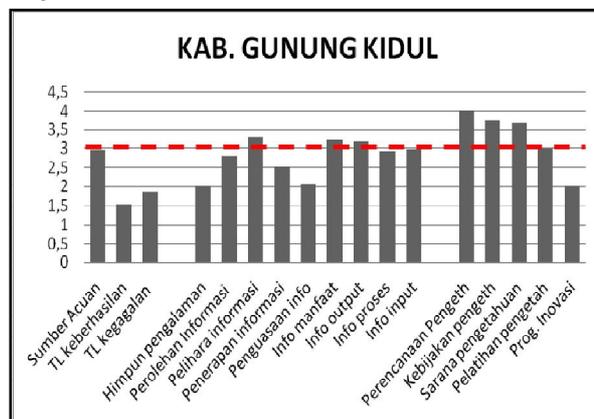
**Kabupaten Gunung Kidul**

Profil global Kabupaten Gunung Kidul menunjukkan bahwa dalam hal pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (A) masih dalam posisi kurang (2,1). Sementara itu, dalam hal pemrosesan pengetahuan (B) masih belum mencapai cukup (2,7), tetapi dalam hal manajemen pengetahuan (C) sudah cukup baik (3,6). Ungkapannya mirip bahwa meskipun ada ide sering terkendala oleh kemampuan pendanaan.



**Gambar 12. Profil MBP Total – Kabupaten Gunung-Kidul**

Gambaran lebih rinci dapat diperhatikan di grafik berikut.

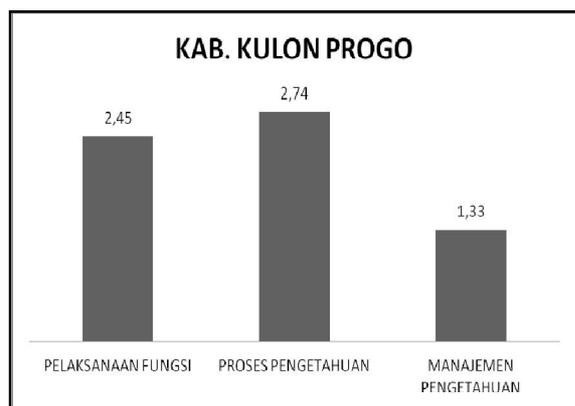


**Gambar 13. Profil MBP Rinci – Kabupaten Gunung-Kidul**

Tampak di dalam grafik tersebut bahwa semua unsur A masih di bawah garis cukup, hanya sumber acuan kegiatan yang sudah mendekati cukup. Pada rumpun B, tiga dari sembilan unsur sudah pada kondisi cukup, yakni pemeliharaan informasi, dan mereka sudah berusaha memiliki indikator dampak dan hasil dari setiap program yang dilaksanakan. Pada komponen manajemen pengetahuan, empat aspek sudah pada posisi cukup, akan tetapi masih kurang melahirkan program-program inovatif.

### Kabupaten Kulon Progo

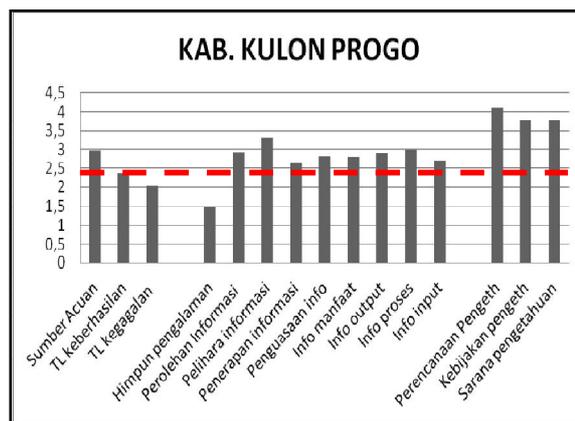
Profil Kabupaten Kulon Progo berbeda dengan kabupaten lain, tampaknya lebih objektif. Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (A) memang masih belum mencapai posisi cukup. Demikian pula dalam pemrosesan pengetahuan (B) dan lebih rendah lagi adalah dalam hal manajemen pengetahuan yang pada posisi kurang (1,3).



**Gambar 14. Profil MBP Total – Kabupaten Kulon-Progo**

Gambaran lebih rinci dapat dicermati di dalam Gambar 15.

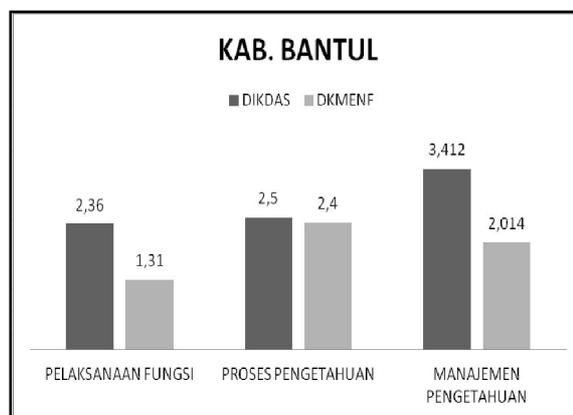
Semua unsur A masih kurang kecuali sumber acuan yang sudah cukup. Pada lingkungan B, pemrosesan pengetahuan, hampir mendekati cukup, kecuali fungsi penghimpunan pengalaman yang masih kurang; sehingga kalau fungsi lain dari pemrosesan pengetahuan sudah mendekati cukup, hanya terhadap himpunan pengetahuan yang belum terlalu banyak.



**Gambar 15. Profil MBP Rinci – Kabupaten Kulon-Progo**

### Kabupaten Bantul

Khusus Kabupaten Bantul ada dua dinas, yaitu Dinas Pendidikan Dasar dan Dinas Pendidikan Menengah dan Nonformal. Grafik berikut menunjukkan bahwa lingkungan Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (A), pemrosesan pengetahuan (B), dan manajemen pengetahuan (C) pada umumnya masih pada posisi kurang; kecuali fungsi manajemen pengetahuan pada Dinas Dikdas.

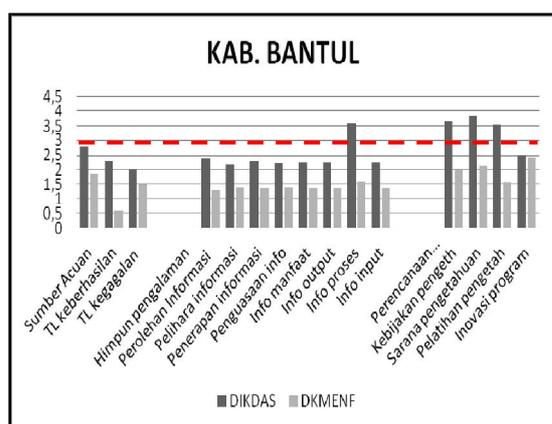


**Gambar 16. Profil MBP Total – Kabupaten Bantul**

Profil yang lebih rinci dapat dilihat pada Gambar 17.

Secara konsisten profil Dinas Dikdas dilaporkan lebih baik dibandingkan dengan Dinas Pendidikan Menengah dan nonformal. Di dalam pelaksanaan tugas pokok, yang sudah mendekati cukup adalah sumber acuan di pendidikan dasar. Tindak lanjut dari setiap ada kasus keberhasilan dan kegagalan kurang dilakukan de-

ngan baik. Dalam hal lingkungan pemrosesan pengetahuan, satu-satunya yang menonjol dari sembilan aspek hanyalah ketersediaan indikator proses pada pendidikan dasar, sedangkan aspek lain masih dalam kondisi kurang. Di dalam manajemen pengetahuanpun yang dilaporkan lebih baik adalah pendidikan dasar kecuali dalam hal keinovasian, baik pendidikan dasar maupun pendidikan menengah dan nonformal, sama-sama dalam posisi kurang.



**Gambar 17. Profil MBP Rinci – Kabupaten Bantul**

### Pembahasan

Temuan-temuan penelitian pendahuluan ini dapat dipahami mengingat manajemen berbasis pengetahuan itu sendiri relatif baru, dan di Indonesia terkait dengan konsep MP3EI yang memperkenalkan konsep ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge based economy*), dalam konteks menuju masyarakat Indonesia baru (*knowledge based society*) berbasis pengetahuan, yang inovatif dan arif bijaksana. Baik ekonomi berbasis pengetahuan maupun masyarakat berbasis pengetahuan membutuhkan manajemen berbasis pengetahuan. Meskipun sebenarnya manajemen berbasis pengetahuan tersebut sangat bermanfaat bila diterapkan di dunia pendidikan, kita pahami bahwa manajemen pendidikan nasional masih dalam masa transisi dari sistem sentralistik menuju sistem desentralistik. Otoritas pendidikan daerah selama lebih dari setengah abad dalam posisi sangat bergantung pada pemerintah pusat. Baru semenjak era reformasi, diterapkan sistem pemerintahan desentralisasi, daerah tiba-tiba menerima pendelega-

sian kewenangan di berbagai bidang, termasuk salah satunya adalah bidang pendidikan. Meskipun sudah satu dekade, transisi tersebut masih berlangsung, dependensi masih sangat kuat; bahkan dalam beberapa kebijakan, pemerintah pusat mengatur sangat rinci dan sangat mengikat.

Tentu kebijakan tersebut beralasan, karena pada waktu disertai kewenangan tidak serta merta dapat mengeksekusi kewenangan tersebut secara optimal. Contoh mutakhir adalah kebijakan kurikulum. Dalam Kurikulum 2006, setiap satuan pendidikan diberi kewenangan untuk mengembangkan kurikulum (KTSP) dengan acuan standar nasional, namun diduga kuat bahwa banyak sekolah kurang mampu dalam pengembangan kurikulum. Oleh karena itu, kemudian digagas kebijakan Kurikulum 2013 yang menggariskan bahwa silabi disusun oleh pusat dan sekolah sebagai pengguna atau pelaksana tetap ada ruang untuk menjadi pelaksana yang kreatif.

Temuan tersebut sejalan dengan berbagai penelitian di antaranya yang dilakukan oleh Anik Gufron, Sumarno, dan Heru Kuswanto (2009) di tingkat satuan pendidikan, Sukardi, dkk. (2007) dan The World Bank (2004, 2009) di tingkat kabupaten/kota. Lembaga Penelitian UNY bekerjasama dengan Ditjen Mandikdasmen juga melakukan penelitian mengenai desentralisasi pendidikan ini. Bank Dunia di tahun 2004 menemukan minimalnya kesiapan menerapkan model desentralisasi, dan lima tahun kemudian menemukan betapa disparitas antar kabupaten/kota terjadi di bidang keberhasilan investasi dalam bidang pendidikan.

Dinas Pendidikan daerah sebagai penyelenggara pemerintahan dalam urusan pendidikan, dituntut piawai memosisikan diri dan memainkan peran secara optimal, menjadi agen dan memfasilitasi kinerja satuan-satuan pendidikan yang berada di daerahnya. Lagi-lagi ruang gerak tersedia yang hanya akan dapat diisi dengan baik kalau memiliki kapasitas untuk melakukan pengaturan strategis, sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Di sinilah penerapan manajemen berbasis pengetahuan merupakan suatu keniscayaan. Oleh karena itu, temuan

asesmen awal ini mengungkap secara jelas kuatnya kebutuhan penguatan kapasitas kelembagaan otoritas pendidikan daerah untuk menerapkan manajemen berbasis pengetahuan, pada semua level lingkungan: (1) lingkungan terendah yaitu pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; (2) lingkungan pemrosesan pengetahuan; dan lebih-lebih yang tertinggi; (3) lingkungan manajemen pengetahuan.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Penelitian asesmen kebutuhan ini menghasilkan simpulan berikut.

- Pada umumnya jajaran dinas pendidikan melaporkan bahwa dari berbagai indikator manajemen berbasis pengetahuan kinerja dinas masih pada posisi kurang dan cukup. Pada level lingkungan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tidak selalu jelas muatan konsepnya. Pada lingkungan level pemrosesan pengetahuan juga kurang terjadi upaya belajar dari pengalaman, sehingga juga kurang ada upaya memanfaatkan hasil belajar dari pengalaman ke dalam pelaksanaan tugas pokok. Apalagi pada lingkungan level manajemen pengetahuan tentu lebih lemah lagi, kurang ada upaya terencana untuk memperoleh pengetahuan baru, terkait dengan pembangunan pendidikan daerah. Di DIY terasa kurangnya kebijakan/program inovatif peningkatan kualitas; dalam hal aksesibilitas kesempatan pendidikan dasar tidak terasa karena angka partisipasi sudah di atas ukuran nasional.
- Berbeda dengan realitas objektif tersebut, persepsi otoritas dinas pendidikan kabupaten/kota sebagaimana dilaporkan sendiri di dalam angket, pada kasus tertentu cenderung *overestimate* sehingga menghasilkan temuan yang menunjukkan bahwa lingkungan level 3 tertinggi, diikuti level 2 dan terendah baru level 1. Hal ini mengindikasikan terbatasnya pemahaman tentang manajemen berbasis pengetahuan; karena kalau level 3 tinggi seharusnya banyak kebijakan yang inovatif.

### Saran

Berdasarkan simpulan tersebut dipandang penting dan perlu dikemukakan kepada Dinas Pendidikan daerah saran-saran sebagai berikut.

- Peningkatan pemahaman, sikap positif dan keterampilan menerapkan manajemen berbasis pengetahuan dalam pembangunan pendidikan daerah. Hal ini dapat dimulai dengan memperkuat kapasitas kelembagaan bahwa di dalam membangun pendidikan daerah memerlukan data, informasi, dan pengetahuan. Sifat visioner komitmen pimpinan dengan jajarannya sangat besar pengaruhnya terhadap keseluruhan kinerja sistem layanan pendidikan daerah.
- Peningkatan kinerja dinas pendidikan kabupaten/kota, sesuai dengan peraturan perundangan dan kebijakan nasional dalam pendidikan, dan akomodatif terhadap karakteristik daerah masing-masing.

Untuk kepentingan tersebut fasilitasi akan sangat membantu, dimulai dengan berfungsinya evaluasi diri yang lebih objektif, valid, dan handal sehingga dapat menjadi acuan di dalam pembuatan kebijakan pembangunan pendidikan daerah. Hal inilah yang akan menjadi fokus dan target dari penelitian tahap berikutnya, menghasilkan model evaluasi yang mampu menghasilkan pengetahuan dan informasi yang bermanfaat untuk peningkatan kinerja dinas pendidikan kabupaten/kota.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Penghargaan dan terimakasih kami sampaikan kepada: (1) Direktorat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Ditjen Pendidikan Tinggi Kemendikbud yang telah mensponsori penelitian ini; (2) Redaksi *Cakrawala Pendidikan* yang telah berkenan menerbitkan artikel ini; dan (3) Dinas Pendidikan kabupaten/kota di DIY dan para narasumber yang telah memberikan informasi penting dan para pihak yang telah memberikan dukungan terhadap pelaksanaan penelitian sehingga penelitian ini dapat terlaksana. Semoga kebaikan yang telah diberikan mendatangkan kebermanfaatannya bagi pembangunan pendidikan nasional Indonesia.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Firestone, J.M. and McElroy, M.W. 2005. "Doing Knowledge Management". *The Learning Organization Journal*. Vol. 12, No.2. Diunduh dari <http://www.emeraldinsight.com/>.
- Gufron, Anik, Sumarno, dan Heru Kuswanto. 2009. "Implementai Standar Pelayanan Minimal Pendidikan Sekolah di DIY". *Laporan Penelitian Pengembangan Daerah*. Yogyakarta: Lembaga Penelitian UNY.
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. 2011. *Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia 2011-2025 (MP3EI)*. Jakarta: Kemenko Perekonomian.
- Sukardi dkk. 2007. *Evaluasi Efikasi Pelaksanaan Program Perluasan dan Pemerataan Pendidikan Dasar*. Ditjen Mandikdasmen Kerjasama dengan Lembaga Penelitian UNY.
- Lembaga Penelitian UNY Bekerjasama dengan Ditjen Mandikdasmen. 2008. *Kemampuan Daerah dalam Implementasi Pembangunan Pendidikan Dasar*. Laporan Penelitian. Yogyakarta: Ditjen Mandikdasmen kerjasama dengan Lemlit UNY.
- The World Bank. 2004. *Education in Indonesia: Managing the Transition to Decentralization*. Washington, D.C.: EDI – World Bank.
- The World Bank. 2009. *Investing in Indonesia's Education at the District Level*. Jakarta: The World Bank Office Jakarta.
- Toffler, A. 1990. *Poer shift – Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century*. New York: Bantam Books.
- Valadez, J. & Bamberger, M. 1994. *Monitoring and Evaluating Social Programs in Developing Countries*. Washington, D.C.: EDI – World Bank.