

**DESIGN-REALITY GAP PENERAPAN E-GOVERNMENT**  
**(Studi Kasus Program Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) Online di Dinas Pendidikan Kota Mojokerto)**

**Eka Purnama Nur**

Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Airlangga

**Abstract**

*This thesis describes the process of utilizing and developing e-government by local government, especially in education service aspect, that is in Program Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) Online. Based on several obstacles that occurred during its implementation and examined some previous studies that were found, this research uses design-reality gap e-government analysis. The analytical technique consists of three parts, namely design, reality, and gap, where each of the three dimensions of e-government commonly abbreviated with the ITPOSMO acronym, is expected to provide a comprehensive and complete explanation of the application, utilization, and development of e - government on PPDB Online program. The results obtained from this study indicate that the implementation process of e-government in PPDB Online program has been running well. The seven dimensions of ITPOSMO, which consists of information, technology, processes, objectives and values, staffing and skills, management system and structure, and other resources: time and money/budget, almost all have been in line between design and reality reality. From the seven dimensions, there was only one dimension that does not occur in the implementation of the program gap, which were the seventh dimension of resources: time and money / budget. While in the other six dimensions, the first dimension to sixth, several gaps found in each of these dimensions during the implementation of the program. As in accountability reports that are inconsistent with implementation, there are still indications of fraud, and the number of assigned school operators is not sufficient for the number of operators in some schools.*

*Keywords: E-Government, Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) Online, Design-Reality Gap, ITPOSMO.*

---

**Pendahuluan**

Pada tahun 2000 kebijakan otonomi daerah mulai diberlakukan di Indonesia. Menandai era baru desentralisasi dengan terjadinya perubahan pola pemerintahan melalui otonomi daerah. Penyelenggaraan otonomi daerah diartikan sebagai upaya pemberdayaan daerah dan masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan. Salah satu fokus kebijakan publik adalah penyelenggaraan pelayanan publik dalam segala bentuk jasa layanan, baik dalam bentuk barang maupun jasa publik. Diantara beragam bentuk pelayanan jasa yang harus disediakan negara salah satunya adalah pendidikan. Pendidikan merupakan satu dari sekian banyak jasa pelayanan publik yang menjadi tanggung jawab pemerintah.

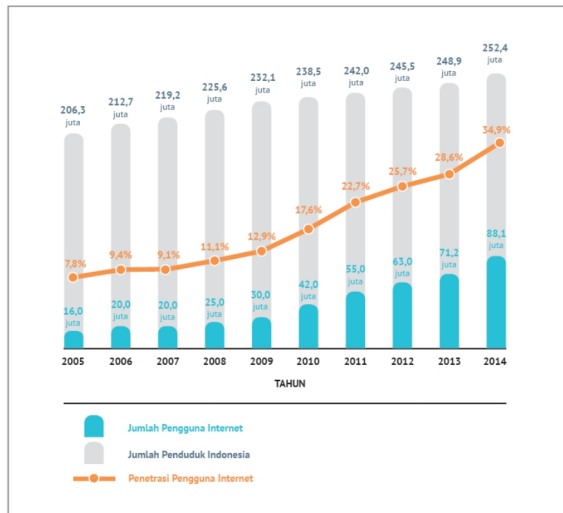
Di sisi lain, terjadi perkembangan mencolok selama beberapa dasawarsa menjelang dimulainya abad ke-21 yang

ditandai dengan semakin pentingnya peran informasi dan pengolahan data di berbagai aspek kehidupan manusia. Seiring laju gerak pembangunan, semakin banyak organisasi publik maupun swasta memanfaatkan teknologi informasi yang mampu menunjang efektivitas, produktivitas, dan efisiensi kerja. Peran teknologi informasi dewasa ini telah menjadi hal yang penting, terutama dalam membantu penyelesaian tugas atau berbagai permasalahan dan problematika dunia administrasi.

Pemanfaatan teknologi informasi komunikasi dalam penyelenggaraan pemerintahan didukung potensi jumlah pengguna layanan internet di Indonesia yang selalu meningkat dari tahun ke tahun. Sebagaimana dipublikasikan oleh Pusat Kajian Komunikasi UI (PUSKAKOM UI 2015. Dalam: <http://puskakomui.or.id/publikasi/rilis-pers-hasil-survey-profil-pengguna-internet-di-indonesia-2014-oleh-apjii-bekerja-sama->

dengan-pusat-kajian-komunikasi-universitas-indonesia.html, diakses 29 Februari 2016).

**Gambar 1. Grafik Jumlah dan Penetrasi Pengguna Internet di Indonesia Tahun 2005-2014**



Sumber : Profil Pengguna Internet Indonesia 2015, Puskakom UI, Jakarta

Memperhatikan grafik di atas dapat diketahui bahwa dari tahun 2005 hingga 2014 terjadi kenaikan jumlah pengguna internet di Indonesia setiap tahunnya. Menunjukkan tingkat penggunaan serta antusiasme masyarakat yang besar dalam menggunakan teknologi internet. Dengan berlangsungnya era otonomi daerah yang ditandai dengan pelimpahan wewenang dalam menjalankan pemerintahan oleh pusat kepada daerah, serta diiringi oleh revolusi perkembangan teknologi informasi, pemerintah daerah tidak menyia-nyai kesempatan tersebut dan bergerak cepat membenahi kualitas pelayanan dengan menciptakan beragam inovasi. Hal tersebut ditunjukkan dengan dibuatnya daftar peringkat penerapan *e-government* oleh Kementerian Komunikasi dan Informasi yang disebut dengan Peringkat *e-government* Indonesia (PeGI).

Berdasarkan publikasi PeGI tingkat provinsi tahun 2015, Provinsi Jawa Timur berada pada peringkat tiga di bawah DKI Jakarta dan Jawa Barat. Namun, penilaian baik yang diterima oleh Provinsi Jawa Timur tidak berbanding lurus dengan kondisi penerapan *e-government* pada pemerintah Kabupaten/Kota yang ada di wilayah tersebut. Menurut publikasi PeGI tingkat Kabupaten/Kota di Jawa Timur tahun 2015, diketahui bahwa masih banyak daerah yang dinilai belum baik dalam

memanfaatkan *e-government*. Hanya terdapat sepuluh daerah yang mengikuti penilaian dalam PeGI tingkat Kabupaten/Kota di Jawa Timur pada tahun 2015. Dari kesepuluh daerah tersebut, Kota Surabaya menempati peringkat teratas dan satu-satunya yang menyandang kategori sangat baik. Sedangkan sembilan daerah lainnya termasuk kategori baik.

Pemerintah Kota Mojokerto pun turut melakukan inovasi kebijakan dengan menerapkan *e-government* di bidang pelayanan pendidikan. Meskipun dari hasil publikasi PeGI tingkat Kabupaten/Kota di Jawa Timur pada tahun 2013 dan 2015 menunjukkan bahwa Kota Mojokerto tidak tercantum dalam kedua tabel hasil peringkat tersebut. Mengindikasikan bahwa Kota Mojokerto tidak mengikuti penilaian yang dilakukan oleh Kemkominfo, karena pemanfaatan dan pengembangan *e-government* di sana masih belum dilakukan dengan optimal.

Salah satu inovasi kebijakannya berupa program Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) Online. Sebelum diterapkan, pelaksanaan PPDB dilakukan secara manual menggunakan dokumen dan memerlukan tatap muka secara langsung. Namun dengan pemanfaatan teknologi berbasis *e-government*, hal tersebut tidak lagi harus dilakukan.

Kebijakan yang mulai dilaksanakan pada tahun 2014 tersebut termasuk program baru di Dinas Pendidikan Kota Mojokerto. Dilatari oleh proses seleksi siswa baru yang banyak ditemukan indikasi terjadinya kecurangan berupa praktik penyuapan berdasarkan laporan dari masyarakat. Salah satunya indikasi yang melibatkan tiga kepala sekolah SMAN di Kota Mojokerto yang ditengarai melakukan kecurangan dengan secara sengaja menambah kuota penerimaan siswa sebesar dua puluh persen dari jumlah keseluruhan siswa pada tingkat SMA yang diterima. Berdasarkan data, siswa pada tingkat SMA yang diterima ketika itu berjumlah 250 anak. Sedangkan ketika masa orientasi siswa (MOS) ditemukan jumlah 300 anak. Dengan demikian terdapat kelebihan siswa sebanyak 50 anak

(<https://m.tempo.co/read/news/2013/07/26/079500074/ombudsman-jatim-usut-suap-penerimaan-siswa-baru>, diakses 24 Mei 2017).

Menanggapi kejadian tersebut, Ombudsman menyarankan pemerintah Kota Mojokerto untuk menyelenggarakan seleksi siswa baru secara *online*, sebagaimana telah

dilakukan oleh pemerintah daerah lain, seperti Kota Surabaya. Harapannya bahwa dengan penerapan mekanisme *online*, proses seleksi siswa baru dapat berlangsung secara lebih adil dan transparan (<http://www.satujurnal.com/2013/07/ombudsm-an-telisik-penambahan-pagu-ppdb.html>, diakses 24 Mei 2017).

Namun di tengah optimisme tersebut, muncul beberapa kendala. Sebagaimana diberitakan oleh salah satu media lokal, bahwa pihak Dinas Pendidikan selaku penanggung jawab dinilai terlalu percaya diri melaksanakan program. Dalam praktiknya terjadi ketidaksiapan sistem, minimnya sosialisasi, perubahan Peraturan Walikota mengenai kuota siswa luar kota dan dalam kota, tidak terpenuhinya pagu di beberapa sekolah, serta masih adanya praktik pungutan biaya daftar ulang yang bertentangan dengan kebijakan sekolah gratis (Anwar 2014 dalam: <http://www.bangsaonline.com/berita/3234/dewan-tuntut-kadis-p-dan-k-mundur-buntut-carut-marutnya-ppdb-online>, diakses 29 Februari 2016).

Media lokal lain memberitakan bahwa terdapat indikasi tidak transparansinya penyelenggaraan PPDB online yang berujung dengan pemanggilan dan pemeriksaan terhadap tiga orang kepala sekolah SMAN oleh Kejaksaan Negeri. Hal tersebut terjadi lantaran banyaknya keluhan dan kekurangan selama pelaksanaan program. Selain itu, ada pula indikasi penyelewengan anggaran. *Website* PPDB Online sempat macet di penghujung jadwal penutupan sekitar satu jam. Kemudian terjadi pembukaan kran pagu untuk siswa luar kota yang besar secara mendadak menjelang penutupan pendaftaran yang bertentangan dengan aturan. Hal tersebut menimbulkan tidak terpenuhinya pagu di beberapa sekolah, seperti 67 bangku kosong yang tidak terpenuhi di SMPN 6. Hasil akhir pasca penutupan pendaftaran dalam [www.mojokertokota.siappdb.com](http://www.mojokertokota.siappdb.com), pada hari Kamis 3 Juli 2014 pukul 12.00 WIB, hanya tiga SMPN yang menerima siswa luar kota sesuai kuota 10 persen sebagaimana diatur dalam Perwali. Sedangkan enam sekolah lainnya, melebihi batas kuota siswa luar kota.

Dalam *hearing* PPDB online yang digelar lintas Komisi DPRD Kota Mojokerto dengan Dinas Pendidikan dan PT Telkom, ditemukan fakta bahwa Kepala Dinas Pendidikan memerintahkan PT Telkom agar

membuka kuota luar kota usai penutupan pendaftaran PPDB Online pada 3 Juli 2014. Padahal, kuota luar kota sudah terpenuhi sesuai ketentuan sebesar 10 persen dari kapasitas siswa yang diterima di setiap sekolah (<http://www.satujurnal.com/2014/09/usut-ketidakberesan-ppdb-online-kota.html>, diakses 24 Mei 2017).

Berbeda halnya dengan kondisi daerah lain yang telah terlebih dahulu menerapkan program sejenis. Kota Surabaya yang telah melaksanakan PPDB online mulai tahun 2013 hingga saat ini telah menunjukkan perkembangan yang baik. Respon positif dari masyarakat serta komitmen pihak pemerintah untuk terus memperbaiki layanan menjadi pertimbangan penting dalam keberhasilannya. (Putri 2015 dalam: <http://surabaya.tribunnews.com/2015/07/01/kinipdb-online-siswa-smp-dan-sma-negeri-semakin-dipermudah?page=2>, diakses 4 April 2016). Di daerah lainnya yakni Kota Malang yang bahkan sudah jauh lebih dulu menerapkan program serupa mulai tahun 2002 (Siahaan 2006 dalam: *Tabloid Reformata Edisi 41 Tahun IV Agustus 2006 hal. 16* [https://issuu.com/reformata/docs/tabloid\\_reformata\\_edisi\\_41\\_agustus](https://issuu.com/reformata/docs/tabloid_reformata_edisi_41_agustus), diakses 4 April 2016). Pelaksanaan PPDB online di sana dinilai baik bahkan menjadi percontohan bagi daerah-daerah lain yang akan melaksanakan program sejenis (<http://adadimalang.com/2015/07/06/dewan-kota-malang-menunggu-pengaduan-ppdb/>, diakses 4 April 2016).

Dapat disimpulkan bahwa dua daerah lain yang jauh lebih dahulu menerapkan PPDB online telah mencapai hasil yang memuaskan. Berbeda dengan kondisi penerapan PPDB online di Kota Mojokerto yang lebih dini. Jika dikaitkan dengan penilaian PeGI tingkat kabupaten/kota di Provinsi Jawa Timur, terlihat bahwa keduanya merupakan pemerintahan daerah yang berhasil dalam menerapkan *e-government*. Dengan demikian, menunjukkan bahwa penilaian baik yang diterima berbanding lurus dengan hasil pemanfaatan dan pengembangan *e-government* di daerah tersebut yang juga baik.

Dari uraian kondisi pelaksanaan PPDB online di Kota Mojokerto serta memperhatikan kondisi di daerah lain yang terlebih dahulu menerapkan mekanisme *online*. Penelitian ini berusaha untuk menjelaskan bagaimana kondisi pemanfaatan serta pengembangan *e-*

government di Kota Mojokerto. Agar ke depannya pelaksanaan program PPDB Online dapat mencapai hasil yang baik dalam memanfaatkan dan mengembangkan *e-government*, khususnya pada bidang pelayanan pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas dan melihat beberapa permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan PPDB Online di Kota Mojokerto. Maka penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan bagaimana *gap* (kesenjangan) yang muncul antara *design* (desain) dan *reality* (kenyataan) pelaksanaan Program Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) Online di Dinas Pendidikan Kota Mojokerto.

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, khususnya yaitu metode studi kasus dengan tujuan penelitian eksplanatif (Yin 2009). Teknik penentuan informan yang digunakan adalah *purposive sampling* dan *snowball sampling* (Creswell 2016). Lokasi yang dipilih ialah Dinas Pendidikan Kota Mojokerto. Sementara teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, penelusuran dokumen, serta wawancara mendalam dengan informan (Creswell 2015). Peneliti menggunakan teknik triangulasi data sebagai upaya untuk menjamin keabsahan data penelitian (Creswell 2016). Teknik analisis data yang diterapkan yaitu dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Creswell 2015). Tujuan dari penelitian ini untuk menjelaskan menjelaskan *design* (desain) program, *reality* (kenyataan) pelaksanaan program, *gap* (kesenjangan) yang terjadi dalam pelaksanaan program, dan kendala yang menyebabkan terjadinya *gap* (kesenjangan) dalam pelaksanaan program PPDB Online.

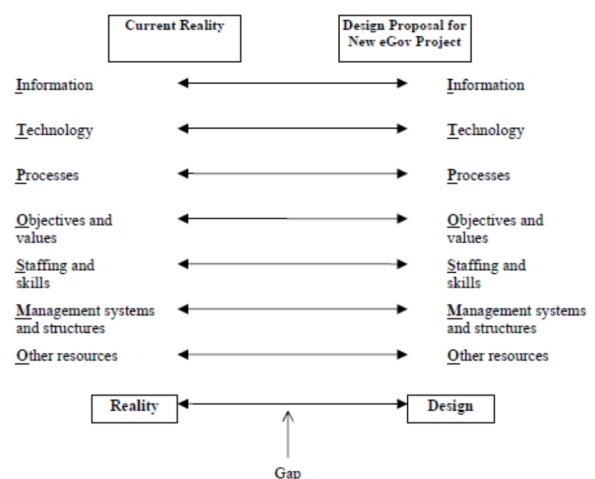
### Hasil dan Pembahasan

Inti dari keberhasilan dan kegagalan *e-government* adalah derajat/tingkat perubahan yang terjadi antara dimana kita sekarang (*where are we now*) dan dimana proyek *e-government* ingin kita capai (*where do we want to get to*). 'Dimana kita sekarang' berarti realita kondisi sekarang ini. 'Dimana proyek *e-government* ingin kita capai' berarti model, konsepsi, dan asumsi dalam membangun desain proyek *e-government*. Dengan demikian, keberhasilan dan kegagalan bergantung pada ukuran kesenjangan (*gap*) yang muncul antara 'realitas sekarang ini' dengan 'desain proyek e-

government'. *Design-reality gap* yang lebih besar, menunjukkan resiko kegagalan *e-government* yang lebih besar pula. Dengan kata lain, kesenjangan yang lebih kecil, memberi kesempatan lebih besar untuk berhasil (Heeks 2003).

Analisis yang sedikit lebih sistematis dilakukan dengan memahami perbedaan diantara dua hal, yaitu realita (*reality*): bagaimana keadaan sebenar-benarnya yang terjadi pada organisasi publik, serta desain (*design*): persyaratan atau asumsi yang dibangun ke dalam sistem tertentu, baik itu pendekatan manajemen atau aplikasi *e-government*. Analisis tersebut bisa menunjukkan bahwa kesenjangan lebih besar antara desain sistem dan realita yang sebenarnya, cenderung menunjukkan kegagalan sistem *e-government*. Sebaliknya, kesenjangan lebih kecil menunjukkan peluang lebih besar dalam keberhasilan penerapannya (Heeks 2006). Analisis proyek *e-government* mengindikasikan bahwa tujuh dimensi yang dirangkum dengan akronim ITPOSMO, dibutuhkan dan mencukupi untuk menyediakan pemahaman mengenai *design-reality gaps* (Heeks 2003). Daftar nama (*checklist*) dari dimensi-dimensi kunci *e-government* dijelaskan oleh Heeks (2003) terdiri dari *information, technology, process, objectives and values, staffing and skill, management system and structure, serta other resources: time and money/budget*.

Gambar 2. Model Design-Reality Gap



Sumber: (Heeks 2003:4)

#### 1. Information

Menurut Callaos dan Callaos (2002) informasi didefinisikan sebagai data yang ditafsirkan (*interpreted data*), dengan

demikian, data yang sama dapat memperoleh interpretasi yang berbeda. Sedangkan Checkland dan Scholes (1990), Mingers (1997 dalam Callaos dan Callaos 2002), menggambarkan informasi sebagai data ditambah makna (*data plus meaning*) atau data yang berarti (*meaningful data*). Pada dimensi informasi ini, selain menjelaskan informasi yang dihasilkan dalam program PPDB online, menjelaskan pula data-data apa saja yang diperlukan untuk menghasilkan informasi yang relevan dengan program.

Pelaksanaan PPDB online membutuhkan data-data tertentu untuk diolah dan diproses menjadi informasi mengenai pendaftar yang diterima dalam seleksi. Dapat dikelompokkan menjadi dua bagian. Pertama, yakni data yang diperlukan ketika proses pendaftaran dan kedua, data yang diperlukan ketika proses verifikasi.

Dalam dimensi informasi, data-data yang diperlukan selama pelaksanaan program PPDB online telah sesuai dengan regulasi yang ditetapkan. Ketika mendaftar siswa harus mengisikan data-data yang dibutuhkan sesuai dengan apa yang diminta pada tampilan *website*. Data-data tersebut diantaranya yaitu identitas diri, asal sekolah, nomor induk siswa (NISN), dan nilai-nilai hasil ujian nasional.

Siswa harus mencetak bukti pendaftaran untuk dibawa ketika verifikasi. Beberapa dokumen lain juga perlu disertakan, diantaranya yaitu, ijasah sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah asli dan fotokopi dilegalisir, sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah asli dan fotokopi dilegalisir; surat keterangan hasil ujian sekolah/surat keterangan hasil ujian nasional asli dan fotokopi dilegalisir; akte kelahiran asli dan fotokopi; dan fotokopi kartu keluarga dan menunjukkan KK asli (minimal enam bulan terakhir bagi perpindahan penduduk).

Tujuan diharuskannya verifikasi ialah untuk memastikan kebenaran dan keaslian data. Verifikasi dilakukan untuk menjamin obyektifitas hasil seleksi. Siswa harus melakukan verifikasi agar dapat secara sah mengikuti seleksi yang terprogram secara otomatis dalam sistem. Jika tidak melakukan verifikasi, maka sistem tidak akan mengolah data miliknya dan otomatis siswa belum mengikuti seleksi PPDB online.

Namun dari sekian dokumen yang harus dibawa ketika verifikasi, ada dua dokumen yang masih belum jadi ketika seleksi

berlangsung, yaitu ijasah dan SKHU. Padahal keduanya wajib dibawa untuk diverifikasi. Menunjukkan bahwa terdapat kekurangan dalam hal koordinasi penyelesaian kedua dokumen tersebut antara pihak-pihak terkait. Sehingga regulasi yang ditetapkan masih belum sepenuhnya terlaksana dengan baik karena adanya beberapa dokumen yang ternyata belum selesai/jadi. Meski hal itu tidak mengganggu jalannya proses seleksi, karena kedua dokumen tersebut dapat diganti dengan surat keterangan dari sekolah asal.

Data-data tersebut kemudian diolah oleh sistem dalam *database server* PPDB online. Data yang telah diproses dan diolah oleh sistem dapat menghasilkan informasi mengenai siapa saja siswa yang diterima maupun tidak diterima dalam seleksi. Data yang diolah dan informasi yang dihasilkan tidak dapat dirubah-rubah ataupun dimanipulasi, karena semua telah dikerjakan secara otomatis oleh sistem.

## 2. *Technology*

Afriyie (1988 dalam Wahab et al. 2012) mendefinisikan teknologi mencakup: (1) pengetahuan sub-sistem dasar; (2) sistem dukungan teknis (*software*); dan (3) modal yang diwujudkan dalam teknologi (*hardware*). Burgelman et al. (1996 dalam Wahab et al. 2012) menyatakan teknologi sebagai pengetahuan teoretis dan praktis, keterampilan, dan artefak yang dapat digunakan untuk mengembangkan produk dan layanan. Dalam konteks penelitian ini, teknologi dipahami sebagai berbagai perangkat keras (*hardware*) dan perangkat lunak (*software*) yang dibutuhkan untuk menjalankan sistem PPDB online.

Beberapa teknologi yang digunakan untuk penyelenggaraan program PPDB online dapat dibagi ke dalam tiga bagian. Pertama yaitu teknologi yang disiapkan oleh panitia tingkat kota, yakni dinas pendidikan. Dinas pendidikan bekerja sama dengan Telkom untuk pengadaan perangkat lunak (*software*) berupa *website* PPDB online sebagai media yang digunakan selama proses seleksi berlangsung. *Website* tersebut beralamatkan [www.mojokertokota.siap-ppdb.com](http://www.mojokertokota.siap-ppdb.com). Selain itu, Telkom juga menyediakan *server database* sebagai sarana untuk mengolah dan memroses data. Pihak dinas menyiapkan komputer atau *laptop* dan jaringan internet. Komputer atau *laptop* yang termasuk perangkat keras (*hardware*), digunakan untuk memantau dan

mengawasi pelaksanaan PPDB online melalui sistem. Internet dibutuhkan untuk mengakses *website* tersebut dari sekretariat yang ada di dinas.

Kedua yakni teknologi yang perlu disiapkan oleh pihak sekolah selaku pengguna jasa sekaligus pelaksana PPDB online. Tidak jauh berbeda sebagaimana dilakukan oleh dinas, pihak sekolah menyiapkan *hardware* berupa komputer atau *laptop* dan *printer*, serta *software* berupa jaringan internet untuk mengakses *website* PPDB online.

Dinas Pendidikan telah menetapkan jumlah minimum komputer atau *laptop* yang harus disiapkan oleh sekolah. Namun tanpa menetapkan bagaimana spesifikasinya. Sedangkan menurut penuturan pihak sekolah, Dinas Pendidikan tidak memberi ketentuan jumlah minimal perangkat komputer atau *laptop* yang harus disiapkan. Pada praktiknya, jumlah perangkat yang digunakan bergantung pada kebutuhan masing-masing sekolah, mengingat jumlah pendaftar di setiap sekolah bervariasi. Bagaimanapun spesifikasinya diperkenankan, asal dapat digunakan dengan baik dan tidak menghambat pelaksanaan PPDB online. Pihak dinas bersama dengan Telkom melakukan peninjauan ke setiap sekolah sebelum hari pelaksanaan seleksi. Hal itu dilakukan untuk memastikan kesiapan sekolah.

Ketiga yakni teknologi yang dibutuhkan oleh siswa atau orang tua yang akan mendaftar. Pendaftaran dapat dilakukan menggunakan perangkat apapun, seperti komputer, *laptop*, *handphone*, *tablet*, atau perangkat sejenis lainnya dengan catatan tentunya harus memiliki akses jaringan internet. Pendaftaran bisa dilakukan dengan langsung membuka *website* yang disediakan tanpa menggunakan perangkat perantara apapun seperti *usb*, *id card*, atau sebagainya.

Tidak semua masyarakat memiliki perangkat tersebut dan paham cara penggunaannya. Mengatasi hal tersebut, sekolah memberi fasilitas kepada masyarakat untuk membantu mendaftarkan. Masyarakat yang tidak memiliki perangkat sendiri atau belum memahami mekanisme pendaftaran dapat pergi ke sekolah untuk dibantu mendaftarkan dan memperoleh informasi mengenai PPDB online.

### 3. *Process*

Proses didefinisikan sebagai apa yang perlu dilakukan dan peran yang terlibat di

dalamnya (Bandor 2007). Deskripsi proses sebagaimana didefinisikan oleh CMMI V1.2 (dalam Bandor 2007) adalah: (1) ungkapan mengenai serangkaian kegiatan yang didokumentasikan dan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu; dan (2) deskripsi proses memberikan definisi operasional sebagai komponen utama dari sebuah proses. Dalam konteks ini, penjelasan mengenai proses ditafsirkan dan dibatasi berkisar pada rangkaian aktifitas atau kegiatan yang terjadi ketika pelaksanaan PPDB online, terutama berkenaan dengan proses seleksi siswa baru yang berhubungan dengan pengolahan data oleh sistem.

Serangkaian tahapan proses terjadi selama pelaksanaan PPDB online. Tahap pertama yaitu pendaftaran. Siswa atau orang tua melakukan pendaftaran dengan membuka *website* PPDB online. Pendaftaran bisa dilakukan darimana saja dan kapan saja dengan menggunakan perangkat apapun yang mendukung dan tentunya memiliki akses internet. Siswa atau orang tua yang tidak memiliki perangkat sendiri untuk mendaftar atau tidak memahami mekanismenya, mereka dapat pergi ke sekolah. Mereka akan dibantu dan difasilitasi oleh pihak sekolah untuk melakukan pendaftaran.

Ada perbedaan antara siswa yang sekolah asalnya dari dalam kota dan luar kota ketika mendaftar. Siswa yang asal sekolahnya dari dalam kota, ketika mendaftar cukup memasukkan nomor induk siswa nasional (NISN) atau nomor peserta ujian nasional. Selanjutnya secara otomatis data miliknya langsung termuat ditampilkan pada *website*.

Sedangkan siswa yang asal sekolahnya dari luar kota, harus mengisikan sendiri satu per satu data miliknya sebagaimana yang diminta pada tampilan *website*. Hal yang sama berlaku bagi pendaftar siswa lulusan tahun sebelumnya. Mereka harus memasukkan sendiri satu per satu datanya ke dalam *website*.

Perbedaan tersebut terjadi karena Dinas Pendidikan telah merekap data dan nilai ujian nasional seluruh siswa yang bersekolah di Kota Mojokerto. Dinas Pendidikan bekerja sama dengan Telkom memprogram data yang telah direkap ke dalam *server data base* sistem PPDB online. Sehingga otomatis data siswa dapat terjadi ketika mendaftar. Namun, pihak dinas tidak memiliki data-data siswa yang asal sekolahnya dari luar kota, karena keterbatasan wewenang. Sehingga, kemudahan pelayanan

yang lebih, hanya didapat oleh siswa yang asal sekolahnya dari dalam kota. Berikutnya data-data pendaftar secara otomatis diproses oleh sistem dan tersimpan dalam *server database* PPDB online.

Praktiknya, belum semua pendaftar memanfaatkan kemudahan layanan tersebut. Sebagian besar siswa yang bersekolah di Kota Mojokerto dibantu mendaftarkan oleh guru di sekolah SD asal. Guru tersebut mengoordinir dan menghimbau para siswa untuk didaftarkan secara kolektif di sekolah. Selaras dengan himbauan Dinas Pendidikan ketika sosialisasi kepada para kepala sekolah untuk membantu mendaftarkan siswanya. Hanya sedikit siswa atau orang tua yang melakukan pendaftaran sendiri secara *online* dari rumah.

Tahap selanjutnya adalah verifikasi. Setelah mendaftar siswa atau orang tua harus mencetak bukti pendaftaran dan membawanya ke sekolah untuk melakukan verifikasi disertai berkas-berkas yang telah ditentukan. Bagi pendaftar sekolah menengah pertama (SMP) verifikasi bisa dilakukan di sekolah mana pun yang masih dalam satu rayon sekolah pilihannya. Verifikasi harus dilakukan agar dapat disahkan mengikuti proses seleksi PPDB online. Mekanisme tersebut secara otomatis telah terprogram dan disesuaikan dengan regulasi.

Verifikasi harus membawa bukti pendaftaran dan berkas-berkas sebagai berikut: akte asli dan fotokopi, fotokopi kartu keluarga (KK) dengan menunjukkan aslinya, surat keterangan hasil ujian sekolah (SKHUS) atau surat keterangan hasil ujian nasional (SKHUN) asli dan fotokopi legalisir, serta ijasah asli dan fotokopi legalisir. Verifikasi dilayani oleh operator sekolah. Operator melakukan koreksi dan pengecekan atas kesesuaian dan kebenaran antara data yang dimasukkan ketika mendaftar dan data asli yang dilampirkan ketika verifikasi.

Tahapan berikutnya yaitu pengolahan dan pemrosesan data. Data yang telah diverifikasi secara otomatis tersimpan kembali dalam *server data base* dan diolah oleh sistem. Pendaftar bisa langsung memantau hasil pengolahan data tersebut yang berupa informasi tentang hasil seleksi sementara siswa-siswa yang diterima. Pemantauan hasil seleksi dapat dilakukan secara *online* darimana pun dan kapan pun, atau bisa juga pergi ke sekolah untuk melihat di papan pengumuman setiap harinya setelah pelayanan

pendaftaran/verifikasi ditutup, yaitu pukul 14.00 WIB.

Tahap terakhir yaitu pengumuman hasil. Setelah pendaftaran berakhir hasil seleksi siswa yang diterima melalui PPDB online diumumkan. Pengumuman bisa langsung diketahui dengan membuka *website*. Ada pula pengumuman resmi yang ditempel di masing-masing sekolah. Pengumuman resmi ditandatangani oleh kepala sekolah dengan mengetahui Kepala Dinas Pendidikan. Tahapan-tahapan proses sebagaimana tersebut telah sesuai dengan regulasi.

Namun, ditemukan ketidaksesuaian jumlah siswa yang diterima dari luar kota antara yang tertera di *website* dan Berita Acara yang dikeluarkan oleh Dinas Pendidikan pada SMPN 1. Ada tiga SMP Negeri, yakni SMPN 2, SMPN 4, dan SMPN 9 yang melebihi batas maksimal persentase kuota siswa yang diterima melalui jalur prestasi. Serta dua SMA Negeri, yakni SMAN 1 dan SMAN 3 yang melebihi batas maksimal persentase kuota siswa yang diterima melalui jalur prestasi.

#### **4. Objectives and Values**

Menurut Mager (1962 dalam Pope 1979) tujuan adalah pernyataan yang berhasil mengomunikasikan tujuan itu sendiri dan menggambarkan suatu hasil yang diharapkan. Menggambarkan hasil atau perubahan yang akan dicapai ketika tindakan selesai dilakukan. Meskipun tujuan seringkali diuraikan secara luas dan samar, tujuan harus spesifik dan tidak ambigu. Tujuan adalah pernyataan yang menentukan apakah sebuah organisasi mencoba mencapai suatu hal secara terprogram dan teroganisir. Dalam penelitian ini dijelaskan tentang tujuan penerapan program PPDB online yang tertuang secara formal serta manfaat-manfaat yang dirasa oleh *stakeholder*. Akhirnya bisa diketahui apakah manfaat-manfaat tersebut telah sesuai dengan apa yang menjadi tujuan dari pelaksanaan program.

Dengan menerapkan PPDB online, masyarakat tidak lagi harus pergi ke sekolah untuk melakukan pendaftaran. Karena dapat dilakukan dari rumah atau dari tempat mana pun menggunakan perangkat teknologi apa saja. Masyarakat yang tidak memiliki perangkat maupun tidak memahami bagaimana mekanisme pendaftaran, dapat langsung pergi ke sekolah membawa berkas-berkas yang dibutuhkan. Panitia sekolah akan memberi penjelasan mengenai mekanisme serta tata cara



PPDB online, membantu mendaftarkan, dan sekaligus melakukan verifikasi.

Masyarakat dapat memantau perkembangan seleksi melalui *website* darimana pun dan kapan pun. Sehingga dapat mengurangi keresahan dan kekhawatiran masyarakat jika sewaktu-waktu tergusur tidak diterima pada sekolah pilihannya. Apabila tergusur pun masyarakat tidak perlu khawatir. Karena akan secara otomatis bergeser mengikuti seleksi pada sekolah pilihan selanjutnya, jika masyarakat memilih lebih dari satu pilihan sekolah ketika mendaftar.

Sebelum mendaftar masyarakat sudah bisa melihat bagaimana perkembangan hasil seleksi sementara PPDB online. Berikut nilai tertinggi terendah dan peringkat di semua sekolah oleh seluruh masyarakat. Tidak hanya yang sedang mengikuti seleksi, masyarakat lain yang tidak mengikuti seleksi juga bisa mengetahui hasil PPDB online. Hal tersebut menunjukkan terwujudnya pelayanan kepada masyarakat yang terbuka dan transparan dalam penyelenggaraan seleksi siswa baru.

Namun sayangnya, peneliti menemukan bahwa masih terjadi tindak kecurangan dalam pelaksanaan PPDB online. Ada salah satu orang tua siswa yang menitipkan anaknya kepada salah satu kepala sekolah. Untungnya, praktik kecurangan tersebut tidak sampai terjadi. Karena ternyata siswa tersebut diterima di sekolah pilihannya, sehingga tidak perlu dititipkan di sekolah lain. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa meskipun telah menerapkan PPDB online yang diyakini dapat meniadakan kecurangan-kecurangan, tetap saja masih bisa ditemukan celah untuk melakukan pelanggaran seperti itu.

Mobilitas masyarakat selama PPDB online dapat berkurang. Masyarakat hanya pergi ke sekolah ketika melakukan verifikasi. Selebihnya dapat dilakukan dari rumah atau darimana saja. Masyarakat tidak perlu berdesak-desakan untuk mendaftar atau mengecek hasil seleksi ke sekolah. Ketika mobilitas masyarakat berkurang, maka konsekuensi bahwa keruwetan di jalan pun akan berkurang.

Pengolahan dan pemrosesan data sampai menghasilkan informasi telah dilakukan secara otomatis oleh sistem. Panitia tidak dapat merubah apapun yang ada di dalamnya. Sehingga proses dan hasil pelaksanaan PPDB online menjadi obyektif dan menghilangkan bentuk-bentuk kecurangan.

Selain itu, PPDB online lebih memudahkan pihak sekolah atau dinas sendiri dalam aspek administrasi, mereka tidak perlu bersusah payah mengurutkan dan membuat peringkat hasil seleksi secara manual. Mereka juga tidak perlu lagi repot-repot mengurus masyarakat yang berkeinginan menitipkan siswa.

Begitu banyak manfaat yang diperoleh masyarakat maupun pihak sekolah dan dinas pendidikan dari pelaksanaan PPDB online. Dapat disimpulkan bahwa kemudahan layanan tersebut berupa obyektifitas hasil seleksi, transparansi, dan keterbukaan dalam pelaksanaan, administrasi yang sederhana, serta mengenalkan teknologi informasi kepada masyarakat. Selaras dengan asas dan tujuan dari PPDB online sebagaimana termuat dalam Peraturan Walikota Nomor 34 Tahun 2016 pasal 2 dan pasal 3.

Budaya kekeluargaan telah terbentuk di lingkungan Dinas Pendidikan. Tidak ada sekat antar bidang. Semua memiliki orientasi tujuan yang sama mewujudkan pelayanan di bidang pendidikan yang baik. Kerja sama antar pegawai berlangsung dengan baik. Setiap pegawai maupun bidang saling mendukung dan membantu dengan yang lain tanpa meninggalkan tugas utamanya. Pegawai dinas pendidikan merupakan tenaga profesional yang berpengalaman di bidangnya. Iklim budaya organisasi yang baik seperti itu mampu menyokong keberhasilan pelaksanaan program PPDB online yang merupakan hal baru disana. Berupa inovasi kebijakan yang memanfaatkan teknologi untuk pelayanan pendidikan dalam proses seleksi siswa baru.

Dinas Pendidikan selaku eksekutif dalam pemerintahan telah melakukan komunikasi dengan DPRD selaku legislatif yang merupakan representasi dari masyarakat. Membahas regulasi yang akan diterapkan untuk pelaksanaan program. Masukan maupun sanggahan disampaikan oleh DPRD. Setelah regulasi yang didiskusikan mencapai hasil final, kemudian baru disahkan. Regulasi yang menjadi dasar hukum PPDB Online yaitu Peraturan Walikota Mojokerto Nomor 34 Tahun 2016. Ketentuan teknis lebih lanjut tertuang dalam Peraturan Kepala Dinas Pendidikan Kota Mojokerto Nomor: 421/164/407.301/2016.

Setelah disahkan, maka regulasi tersebut merupakan wujud komitmen bagi semua *stakeholder* terkait agar mematuhi,nya,



karena proses perumusannya telah dilakukan dan disepakati bersama. Tidak ada seorangpun yang boleh melakukan intervensi atau memaksakan kepentingan apapun yang sifatnya personal, karena segala sesuatunya telah diatur dalam regulasi yang diketahui, dirumuskan, dan disepakati bersama.

Ada komitmen dari panitia pelaksana demi keberhasilan pelaksanaan PPDB online. Diwejantahkan melalui perbaikan peraturan yang dilakukan untuk menutupi kekurangan pelaksanaan sebelumnya. Melakukan perbaikan mekanisme dan pembaruan teknologi. Panitia melaksanakan tugas masing-masing sesuai dengan tupoksi dan kompetensinya berdasarkan koridor regulasi. Dapat dikatakan bahwa PPDB online di Kota Mojokerto sekarang ini telah berhasil. Merupakan prestasi tersendiri yang sepatutnya diapresiasi mengingat masih banyak daerah lain yang belum mampu dan berani menerapkan sistem *online*.

### 5. *Staffing and Skill*

Gulick (dalam Rea 1972) mendefinisikan *staffing* sebagai fungsi personil secara menyeluruh, mulai dari merekrut dan melatih staf, serta memelihara kondisi kerjanya. Welford (1968 dalam Winterton 2006) mendefinisikan *skill* (keterampilan) sebagai kombinasi faktor yang menghasilkan seorang yang kompeten, ahli, cepat, dan memiliki kinerja akurat, hal ini dianggap berlaku sama bagi operasi manual dan aktivitas mental. Sedangkan Proctor dan Dutta (1995 dalam Winterton 2006) mendefinisikan *skill* sebagai tujuan yang diarahkan (*goal-directed*), perilaku yang terorganisir dengan baik, diperoleh melalui praktik dan dilakukan dengan usaha ekonomis. Dalam konteks ini, *staffing* menjelaskan mengenai siapa saja person atau pegawai yang terlibat dalam pelaksanaan program PPDB online. Sedangkan untuk *skill* (keterampilan), menjelaskan keterampilan dan keahlian yang perlu dikuasai oleh person atau pegawai dalam menjalankan program PPDB online dan bagaimana memperolehnya.

Komposisi kepanitiaan dinas mencakup dua unsur, yaitu unsur internal dan eksternal dari dinas pendidikan. Struktur jabatan dalam kepanitiaan tersebut terdiri dari pengarah, penanggung jawab, ketua, wakil ketua, sekretaris, dan anggota dengan rincian sebagaimana telah diuraikan dalam bagian penyajian dan analisis data. Terdapat pula pihak

Telkom terlibat dalam pelaksanaan PPDB online namun tidak tercakup dalam kepanitiaan. Semua bidang-bidang dari unsur internal dinas tersebut merupakan bidang yang relevan dalam pelaksanaan PPDB online. Namun ada satu bidang yang mengganjal, yaitu Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal yang tidak ada sangkut-pautnya sama sekali dengan program. Bidang-bidang yang tergabung dalam kepanitiaan telah relevan berdasarkan kompetensinya untuk melaksanakan program.

Porsi terbesar kepanitiaan didominasi oleh Bidang Pendidikan Menengah. Hampir sepertiga dari total jumlah panitia diisi oleh pegawai bidang tersebut. Bukan hal yang mengejutkan, karena bidang tersebut memanglah *leading sector* pelaksana program. Dewan Pendidikan dan BMPS juga masuk dalam kepanitiaan karena keduanya merupakan lembaga yang berfokus pada bidang pendidikan. Kondisi tersebut sesuai dengan apa yang tertuang dalam Perwali nomor 34 tahun 2016 pasal 17 ayat 1 poin a yang mengatur mengenai panitia penerimaan peserta didik baru. Kemudian ada pula guru SMK yang masuk ke dalam kepanitiaan yang direkrut untuk membantu pelaksanaan program.

Selain itu, terdapat kepanitiaan sekolah yang dibentuk di masing-masing sekolah. Susunan dan komposisi kepanitiaan di setiap sekolah bervariasi sesuai dengan kebutuhannya dengan unsur yang sama, yaitu ketua, sekretaris, dan anggota. Sesuai dengan apa yang tertuang dalam Peraturan Walikota Nomor 34 Tahun 2016 pasal 17 ayat 1 poin (b) yang mengatur mengenai panitia penerimaan peserta didik baru.

Kepanitiaan sekolah dipilih dan ditentukan berdasarkan pada pemahamannya terhadap penggunaan teknologi informasi, minimal tidak awam. Kompetensi lebih dibutuhkan oleh admin dan operator, karena keduanya selama bertugas akan banyak bersinggungan dengan teknologi. Pihak dinas kurang cermat dalam menentukan jumlah operator memperhatikan kebutuhan masing-masing sekolah berdasarkan jumlah pendaftar.

Panitia dinas bekerja sama dengan Telkom memberi pengarahan dan pelatihan kepada operator sebagai upaya pembekalan dan transfer pengetahuan. Sehingga operator mampu menjalankan tugasnya. Pelatihan dilakukan selama dua hari bertempat di kantor Telkom. Meskipun kebanyakan operator sebelumnya sudah pernah bertugas di tahun

sebelumnya, pelatihan tetap dilakukan. Sebagai usaha mengingatkan dan lebih memahami kembali mekanisme pelaksanaan program.

#### **6. Management System and Structure**

Struktur organisasi menunjukkan konfigurasi tugas dan kegiatan (Skivington dan Daft dalam Zheng et al. 2009). Struktur dapat mempengaruhi proses manajemen melalui pembentukan pola dan frekuensi komunikasi antar anggota organisasi, penetapan lokasi pengambilan keputusan, serta mempengaruhi efisiensi dan efektivitas dalam melaksanakan ide-ide baru. Menurut Zheng et al. (2009) *structure* (struktur) adalah sarana untuk mencapai tujuan dan sasaran dari organisasi. Dalam struktur koordinasi organisasi, Rea (1972) mengidentifikasi tujuh elemen fungsional manajemen yang dihubungkan dengan fungsi manajemen Fayol. Dari pembagian tersebut, Gulick menciptakan POSTCORB yang terdiri dari: perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, koordinasi, pelaporan, dan penganggaran.

Manajemen berkaitan dengan cara dimana unit-unit fungsional yang terorganisir melaksanakan tanggung jawab tugasnya. Berkenaan dengan hal-hal atau fasilitas, dan regulasi atau peraturan. Fokus utama mencakup fasilitas dan peralatan, manajemen dan staf, kebijakan dan praktik sumber daya manusia, serta prosedur dan peraturan lainnya yang berhubungan dengan unsur-unsur struktural. Fokus manajemen mencakup desain struktur organisasi, keputusan tentang apa yang perlu dilakukan untuk menerapkan perubahan, dan bagaimana mencapainya. Desain sistem manajemen harus disesuaikan dengan kondisi tertentu organisasi dan lingkungannya, termasuk menciptakan kesesuaian antar komponen manajemen yang dipilih (Steiss 2003).

Pembahasan mengenai *management system* dan *structure* lebih fokus pada penjelasan keterkaitan antara pelaksanaan program PPDB online dengan struktur keorganisasian maupun struktur gaji di Dinas Pendidikan. Selanjutnya juga menjelaskan bagaimana komposisi person-person yang terlibat dalam kepanitiaan pelaksana program dan pengelolaan sumber daya manusianya. Berkenaan dengan mekanisme pembagian tugas dan tanggung jawab yang ditetapkan maupun koordinasi yang dilakukan. Baik koordinasi antar person dalam kepanitiaan atau

koordinasi yang dilakukan panitia dengan *stakeholder* terkait lainnya.

PPDB online merupakan program tahunan di Dinas Pendidikan. Dilaksanakan dengan membentuk kepanitiaan yang sifatnya temporal. Berlaku hanya selama masa pelaksanaan dan kemudian dibubarkan. Karena program tersebut terkait dengan banyak bidang dan unsur, sehingga dibentuklah sebuah kepanitiaan. Komposisi kepanitiaan dari tahun ke tahun tidak selalu tetap, namun terdiri dari unsur yang sama. Dengan model pembentukan panitia seperti itu, maka program tidak mengganggu kegiatan-kegiatan lain di Dinas Pendidikan dan tidak berpengaruh terhadap struktur keorganisasiannya.

Program tersebut tidak mempengaruhi struktur atau nominal gaji yang diperoleh pegawai yang terlibat. Pegawai-pegawai yang tergabung dalam kepanitiaan dan menjadi operator sekolah mendapat sejumlah honor tertentu dari Dinas Pendidikan.

Tidak sulit melakukan koordinasi antar panitia. Kerja sama antar bidang yang dalam kepanitiaan terwujud dengan baik. Karena bertempat pada satu lokasi, maka ketika ingin berkoordinasi atau membahas suatu hal tidak sulit mengumpulkan mereka. Sedangkan saat perlu berkoordinasi dengan unsur eksternal dinas, dibuatlah surat yang mengundang mereka untuk mengikuti pembahasan tertentu.

Pembagian tugas dalam kepanitiaan tidak begitu spesifik. Secara umum tugas-tugas yang dilakukan memang disesuaikan dengan tupoksi secara kelembagaan dinas pendidikan. Terdapat satu bidang yang tidak terkait dan tidak relevan dengan pelaksanaan program, tapi tergabung dalam kepanitiaan, yaitu Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal. Ada pula pihak Telkom yang membantu pelaksanaan, meski tidak masuk dalam kepanitiaan.

Unsur-unsur dalam kepanitiaan program tidak menetapkan pembagian tugas dengan jelas. Untuk unsur internal dinas, pembagian tugas didasarkan pada wewenang dan rutinitas yang dilakukan sehari-harinya dalam institusi Dinas Pendidikan. Sedangkan untuk eksternal dinas, pembagian tugas juga hanya didasarkan pada rutinitas tugas di lembaganya. Meski pembagian tugas tidak tertulis dan tidak disepakati secara jelas, namun program bisa terselenggara dengan baik.

Sebagaimana tercantum dalam Peraturan Walikota Nomor 34 Tahun 2016 yang memuat lima tugas utama kepanitiaan

dinas. Regulasi tersebut hanya memuat daftar tugas secara umum yang harus diselesaikan, tanpa memerinci lebih detail serta membaginya pada bagian dalam kepanitiaan.

Panitia dinas berkoordinasi dengan semua satuan pendidikan di Kota Mojokerto. Memberikan sosialisasi kepada kepala sekolah dari semua tingkat pendidikan. Sosialisasi juga dilakukan kepada masyarakat dengan menyebarkan poster-poster melalui kelurahan-kelurahan agar diteruskan kepada masyarakat, memasang *banner* di masing-masing sekolah, serta melalui media elektronik yakni siaran interaktif di radio.

Akan tetapi, siswa dan orang tua mengetahui informasi tentang program tersebut hanya dari guru di sekolah. Mereka tidak mengetahui adanya poster atau selebaran yang dibagikan. Menjadi koreksi tersendiri bagi panitia dinas untuk mengelola lebih baik sosialisasi yang dilakukan melalui poster dan selebaran.

Koordinasi dilakukan panitia dinas dengan operator sekolah berupa pembekalan dan pelatihan. Panitia dinas berkoordinasi dengan pihak legislatif yaitu DPRD Kota Mojokerto. Melakukan komunikasi dan jaring aspirasi mendiskusikan regulasi yang akan ditetapkan untuk pelaksanaan program. Ketika proses seleksi tengah berlangsung, koordinasi tetap dilakukan antara panitia dinas dengan sekolah. Memantau dan mengawasi perkembangan jalannya seleksi melalui sekretariat di kantor Dinas Pendidikan dan selalu siaga ketika dibutuhkan. Ada grup *whatsapp* operator yang menjadi media komunikasi dan koordinasi antara operator dengan panitia dinas.

#### **7. Other resources: time and money/budget**

Aristoteles mendefinisikan waktu sebagai ukuran gerak yang berkaitan dengan sebelum dan sesudahnya. Penjelasan tersebut adalah definisi yang hanya mencakup durasi. Leibniz mendefinisikan waktu sebagai urutan kejadian yang tidak umum. Waktu adalah sesuatu, entitas ideal, galaksi, dan bintang yang tetap sebagai entitas konkret. Bilangan, relasi, dan konstruksi matematis adalah entitas ideal. Sebagaimana sekumpulan benda fisik apapun, entitas ideal seperti jumlah dan konfigurasi spasialnya. Serangkaian peristiwa apapun merupakan entitas ideal seperti jumlah dan urutan temporalnya. Bila beragam entitas tersebut terdiri dari semua kejadian, urutan

temporalnya hanyalah waktu itu sendiri (Fraassen 2013). Menurut Mirela et al. (2013) anggaran dipahami sebagai daftar atau dokumen yang memuat pendapatan dan pengeluaran dari entitas ekonomi tertentu serta prediksi sampai jangka waktu tertentu. Di satu sisi, anggaran dapat diartikan sebagai proses metodologis tertentu mengenai keuangan umum yang menyoroti bagaimana formasi dan ukuran sumber daya keuangan yang digunakan pada entitas ekonomi tertentu. Di sisi lain, merupakan distribusi pada berbagai tujuan penggunaan sumber daya untuk pemenuhan target yang telah ditentukan. Sedangkan Horngren et al. (2004 dalam Mirela et al. 2013) melihat anggaran sebagai ekspresi kuantitatif dari rencana tindakan yang diusulkan oleh manajemen pada jangka waktu tertentu dan sebagai panduan untuk mengoordinasikan apa yang perlu dilakukan dalam melaksanakan rencana itu.

Untuk waktu, menjelaskan tentang berapa lama waktu atau durasi yang diperlukan mulai dari perencanaan, persiapan, pelaksanaan, hingga program PPDB online berakhir. Sedangkan untuk anggaran, menjelaskan berapa jumlah nominal anggaran yang disediakan untuk menjalankan program tersebut dan digunakan untuk keperluan apa saja.

Merencanakan dan mempersiapkan program PPDB online tidak membutuhkan waktu yang lama. Karena merupakan pelaksanaan tahun ketiga. Berdasarkan pengalaman dan kesiapan pada pelaksanaan sebelumnya, maka persiapan untuk tahun ini dapat dilakukan dengan mudah dan cepat. Hanya tinggal menambah beberapa perbaikan untuk menutupi kekurangan yang ada sebelumnya. Pelaksanaan seleksi dilakukan tepat waktu sebagaimana telah dijadwalkan di dalam regulasi.

Ketersediaan anggaran yang diperlukan untuk menyelenggarakan program tersebut mencukupi. Anggaran tersebut berasal dari APBD Kota Mojokerto yang dialokasikan untuk kegiatan yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan.

#### **Kesimpulan**

Dari tujuh dimensi dalam *design-reality gap*, terdapat satu dimensi yang tidak terjadi *gap* dalam pelaksanaan program, yaitu dimensi ketujuh *other resources: time and money/budget*. Sedangkan pada enam dimensi

lainnya, yaitu dimensi pertama sampai keenam, ditemukan beberapa *gap* pada masing-masing dimensi tersebut selama pelaksanaan program. Secara keseluruhan, pelaksanaan PPDB Online di Dinas Pendidikan Kota Mojokerto dapat dikatakan berhasil. Karena *gap* yang ditemukan antara *design* dan *reality* pelaksanaan program tidak lebar.

#### Daftar Pustaka

- Ada Di Malang (2015) *Dewan Kota Malang Menunggu Pengaduan PPDB*. [Diakses 4 April 2016]. <http://adadimalang.com/2015/07/06/dewan-kota-malang-menunggu-pengaduan-ppdb>.
- Bandor M (2007) *Process and Procedure Definition: A Primer*. Carnegie Mellon University. SEPG 2007, 28-29 Maret. 1-37. [Diakses 4 April 2016]. <http://sei.cmu.edu/library/assets/process-pro.pdf>.
- Callaos N & Callaos B (2002) *Toward a Systemic Notion of Information: Practical Consequences*. *Informing Science* 5 (1), hal 1-11.
- Creswell, John W (2015) *Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih Diantara Lima Pendekatan*. Diterjemahkan oleh Lazuardi, Ahmad Lintang. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Creswell, John W (2016) *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Diterjemahkan oleh Fawaid, Achmad. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fraassen, Bas van (2015) *An Introduction to The Philosophy of Time and Space*. Columbia University Press.
- Heeks, Richard (2003) *Most E-Government for Development Project Fails: How Can Risks be Reduced?* Manchester: Institute for Development Policy and Management University of Manchester. I-Government Working Paper Series no. 14. [Diakses 29 Februari 2016]. [http://www.man.ac.uk/idpm/idpm\\_dp.htm](http://www.man.ac.uk/idpm/idpm_dp.htm).
- Heeks, Richard (2006) *Implementing and Managing e-Government: an International Text*. London: Sage Publications.
- Listyanti AS (2013) *Ombudsman Jatim Usut Suap Penerimaan Siswa Baru*. [Diakses 24 Mei 2017]. <https://m.tempo.co/read/news/2013/07/26/079500074/ombudsman-jatim-usut-suap-penerimaan-siswa-baru>.
- Mirela P, Viorel L, & Daniel DL (2013) *Purpose for Budgeting-Literature Review*. International Conference Sustainable Development in Economic Stable Conditions. Hal 163-170. [Diakses 4 April 2016]. <https://econ.ubbcluj.ro/cv.php?id=298&a=c#sthash.97pvnQe1.dpuf>.
- Pope, Jr (1979) *Management By Objectives An Effective Management Tool Used In Intramural sports Administration*. *Human Kinetics Journal*. Volume 3 Issue 3, hal 41-44. [Diakses 4 April 2016]. <http://www.naspspa.org/AcuCustom/Sitename/Documents/DocumentItem/13190.pdf>.
- Purnomo YE (2014) *Dewan Tuntut Kadis P dan K Mundur, Buntut Carut Marutnya PPDB Online*. [Diakses 29 Februari 2016]. <http://www.bangsaonline.com/berita/3234/dewan-tuntut-kadis-p-dan-k-mundur-buntut-carut-marutnya-ppdb-online>.
- PUSKAKOM UI (Ed) (2015) *Profil Pengguna Internet Indonesia 2014*. Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia. [Diakses tanggal 29 Februari 2016]. <http://puskakomui.or.id/publikasi/rilis-pers-hasil-survey-profil-pengguna-internet-di-indonesia-2014-oleh-apjii-bekerja-samadengan-pusat-kajian-komunikasi-universitas-indonesia.html>.
- Putri (2015) *Kini, PPDB Online Siswa SMP dan SMA Negeri Semakin Dipermudah*. [Diakses 4 April 2016]. <http://surabaya.tribunnews.com/2015/07/01/kini-ppdb-online-siswa-smp-dan-sma-negeri-semakin-dipermudah?page=2>.
- Rea, D (1972) *A Contemporary Definition of Personnel Management, some of its critical Assumptions and their Relevance to the University Organisation*. *Journal of the Statistical and Social Inquiry Society of Ireland*. Vol 22, Part V, hal 36-77. [Diakses 4 April 2016]. [http://www.tara.tcd.ie/bitstream/handle/2262/5139/jssisiVolXXIIPartV\\_3677.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.tara.tcd.ie/bitstream/handle/2262/5139/jssisiVolXXIIPartV_3677.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Satu Jurnal (2013) *Ombudsman Telisik Penambahan Pagu PPDB, Desak Terapkan Sistem Online*. [Diakses 24 Mei 2017]. <http://www.satujurnal.com/2013/07/ombudsman-telisik-penambahan-pagu-ppdb.html>.
- Satu Jurnal (2014) *Usut Ketidakberesan PPDB Online Kota Mojokerto, Kejaksan Periksa Tiga Kasek*. [Diakses 24 Mei 2017].

- <http://www.satu jurnal.com/2014/09/usut-ketidakberesan-ppdb-online-kota.html>.
- Siahaan (2006) *Tabloid Reformata Edisi 41 Tahun IV Agustus 2006 hal. 16*. [Diakses 4 April 2016].  
[https://issuu.com/reformata/docs/tabloid\\_reformata\\_edisi\\_41\\_agustus\\_](https://issuu.com/reformata/docs/tabloid_reformata_edisi_41_agustus_).
- Steiss, AW (2003) *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*. New York: Marcel Dekker, Inc.
- Tabel PeGI Tingkat Provinsi Tahun 2015. Kemkominfo. [Diakses tanggal 29 Februari 2016].  
[http://pegi.layanan.go.id/download/tabel\\_pegi\\_2015/2015\\_PROVINSI.PNG](http://pegi.layanan.go.id/download/tabel_pegi_2015/2015_PROVINSI.PNG).
- Tabel PeGI Tingkat Kabupaten/Kota di Jawa Timur Tahun 2015. [Diakses 29 Februari 2016].  
[http://pegi.layanan.go.id/download/tabel\\_pegi\\_2015/2015\\_KAB\\_KOTA\\_JAWATIMUR.PNG](http://pegi.layanan.go.id/download/tabel_pegi_2015/2015_KAB_KOTA_JAWATIMUR.PNG).
- Wahab SA, Rose RC, & Osman SIW (2012) *Defining The Concepts of Technology and Technology Transfer: A Literature Analysis*. International Business Research, Vol 5(1), hal 61-71.
- Winterton, J (2006) *Typology of Knowledge, Skills and Competences: Clarification of The Concept and Prototype*. European Centre for the Development of Vocational Training. Printed in Italy.
- Yin, Robert K (2009) *Case Study Research: Design and Methods 4th Edition*. London: Sage Publications, Inc.
- Zheng W, Yang B, & McLean GN (2010) *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management*. *Journal of Business Research* 63 hal 763–771.