

Manajemen Strategi Pengembangan Program Rapor Online Dinas Pendidikan Kota Surabaya

Gaufari Widayanto Pratama Putra

12040674046 (S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya)
Email : gaufariwpp@gmail.com

Eva Hanny Fanida, S.AP., M.AP.

0019018306 (S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya)
Email: efanida@yahoo.com

Abstrak

Pendidikan merupakan bagian yang sangat penting dari kehidupan berbangsa dan bernegara. Pembangunan pendidikan tentunya akan berefek pada pembangunan sumber daya manusia dalam suatu bangsa. Sejalan dengan hal tersebut, Dinas Pendidikan Kota Surabaya memberikan inovasi pelayanan dalam bidang pendidikan guna memajukan pembangunan pendidikan di Indonesia dengan membuat program rapor *online*. Dalam penerapannya sampai saat ini, terdapat kelebihan juga kelemahan terkait dengan penerapan program rapor *online*. Oleh karena itu, diperlukan suatu manajemen strategi guna mengembangkan program rapor *online* dalam membangun pendidikan dari segi teknologi. Penelitian ini bertujuan untuk melihat dan menganalisis bagaimanakah manajemen strategi yang dikeluarkan oleh Dinas Pendidikan Kota Surabaya dalam mengembangkan program rapor *online*. Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus dalam penelitian ini menggunakan teori empat elemen dasar milik David Hunger dan Thomas L. Wheelen yakni analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian dengan teknik *snowball sampling*. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis data model interaktif yang terdiri dari reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Dinas Pendidikan Kota Surabaya merumuskan dan menerapkan strategi sosialisasi dan pelatihan, penambahan *bandwidth* dan penstabilan server, pembagian server utama menjadi 3 server kunci berdasar jenjang pendidikan, serta penambahan insentif sebagai upaya pengembangan program rapor *online* yang diperoleh melalui analisis lingkungan eksternal dan internal Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Penerapan strategi tersebut berdampak positif terutama untuk para guru sekolah di Surabaya sebagai pengguna utama dari layanan rapor *online*. Kendala dari strategi tersebut hanya hadir pada penerapan strategi pembagian server utama menjadi tiga server jenjang pendidikan dan dari guru yang tidak pernah dilibatkan dalam proses evaluasi dari penerapan strategi pengembangan rapor *online*.

Kata Kunci : Manajemen Strategi, Rapor *Online*, Dinas Pendidikan Kota Surabaya

Abstract

Education is the most important part of life in a nation. Education development will certainly have an effect on the development of human resources in a nation too. In a line with this, Education department of Surabaya provide innovative services in the education field in order to provide the development of education in Indonesia by creating an online report programme. Therefore, strategic management is needed in order to develop an online report programme to develop education in terms of technology. This study aims to search and analyze how strategic management issued by education department of Surabaya in developing an online report programme. The research methods used in this research is descriptive qualitative approach. The Focus in this study uses the theory of the four basic elements belonging David Hunger and Thomas L. Wheelen like environmental analysis, formulation strategy, implementation strategy, and evaluation and control with snowball sampling technique. Data analysis techniques in this study using interactive analysis data consist of data reduction, the presentation of data, and conclusion through observation, interviews and documentation.

The results of this study indicate that education department of Surabaya formulates and implement socialization and training strategies, increased bandwidth and stabilizing the server, separate the main server into 3 key server-based education, as well as additional of incentives in order to develop online report programme that can get from internal and external analyses of field. The implementation of this strategy bring a positive impact, especially for Surabaya school teachers as the primary users of online report programme. Constrains of that strategy only comes from one of the four indicator in implementation strategy, divide the main server into three server based on stage of education and the teacher who were never involved in the implementation of evaluation process from development the online report strategy.

Keywords : Strategic Management, Online Report , Education Department of Surabaya

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan bagian yang sangat penting dalam tata kehidupan Bangsa Indonesia. Hal ini tampak dalam pembukaan Undang-Undang 1945 yang menyatakan bahwa salah satu tujuan bangsa Indonesia adalah mencerdaskan kehidupan bangsa, bahkan pada pasal 31 ayat (4) mengamanatkan bahwa Negara harus mengalokasikan anggaran pendidikan sebesar 20% dari anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN). Hal serupa juga tercantum dalam UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 3 Tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menyatakan bahwa:

“Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.

Dari beberapa pasal dalam Undang-Undang maupun Undang-Undang Dasar diatas menunjukkan bahwa pendidikan merupakan dasar dari pembangunan suatu bangsa karena pendidikan dapat membentuk watak serta mengembangkan kemampuan berpikir dalam membangun bangsa ini.

Berbicara mengenai pembangunan pendidikan, kemajuan pendidikan di Indonesia saat ini tentunya sejalan dengan majunya Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada. Akan tetapi, saat ini Indonesia bahkan masih berlutut dalam kategori *Medium Human Development* dalam Indeks Pembangunan Manusia (IPM) dari seluruh dunia. *United Nations Development Programme* (UNDP) pada tahun 2015 mencatat bahwa *Human Development Index* atau Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia masih berada di peringkat ke-111 diantara 185 negara di dunia.:

Tabel 1.1
Human Development Report Tahun 2015

HDI Rank	Nation	HDI
90.	China	0,727
91.	Fiji	0,727

92.	Mongolia	0,727
93.	Thailand	0,726
94.	Dominica	0,724
95.	Libya	0,724
96.	Tunisia	0,721
97.	Columbia	0,720
98.	Saint Vincent and Grenadines	0,720
99.	Jamaica	0,719
100.	Tonga	0,717
101.	Belize	0,715
102.	Dominican Republic	0,715
103.	Suriname	0,714
104.	Maldives	0,706
105.	Samoa	0,702
106.	Boswana	0,698
107.	Maldova (Repulic of)	0,693
108.	Egypt	0,690
109.	Turkmenistan	0,688
110.	Gabon	0,684
111.	Indonesia	0,684
112.	Paraguay	0,679
113.	Palestine, state of	0,677
114.	Uzbekistan	0,675
115.	Philippines	0,668

Sumber: UNDP 2015, diolah peneliti

Dalam tabel diatas menunjukkan bahwa Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia sebesar 0.684 pada tahun 2015. Angka tersebut memang berada diatas Filipina yang HDInya hanya 0.668, akan tetapi IPM Indonesia sama dengan IPM Gabon dan berada dibawah IPM Thailand yang sama-sama dari asia tenggara. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia saat ini termasuk dalam kategori yang kurang baik. Ini menjadi pukulan telak bagi Indonesia mengingat bahwa Indonesia dalam regulasinya telah mengatur upaya untuk membangun pendidikan yang imbasnya harusnya berefek pada kenaikan Indeks Pembangunan Manusia. Oleh karena itu, diperlukan suatu manajemen strategi untuk memajukan kualitas pendidikan sehingga diharapkan kedepannya semakin berkualitasnya pendidikan di Indonesia akan berbanding lurus dengan angka Indeks Pembangunan Manusia di Indonesia.

Dalam memajukan kualitas pendidikan di Indonesia, berbagai strategi pelayanan yang berujung pada inovasi pelayanan telah dikembangkan di seluruh pelosok negeri, khususnya Kota Surabaya. Diyakini sebagai kiblat dari inovasi pelayanan berbasis *online*, Kota Surabaya hadir dengan berbagai strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan

khususnya pada bidang pendidikan. Dinas Pendidikan Kota Surabaya beberapa waktu lalu telah mengeluarkan 15 Inovasi dalam bidang pelayanan pendidikan seperti PPDB *Online*, Klinik Kurikulum, 15 Profil Sekolah, Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Sekolah (SIPKS), Seleksi Kepala Sekolah, Jurnal *Online*, Surabaya Belajar, Multimedia Pembelajaran, *Try Out Online*, Sahabat Dispendik, Kenaikan Pangkat *Online*, Tantangan Membaca 2015, Aplikasi Gaji *Online*, P2KGS, dan Rapor *Online*. Dari 15 inovasi tersebut, rapor *online* sebagai inovasi sistem rapor pertama di Indonesia cukup banyak menyita perhatian terkait dengan prestasi juga kendala dalam proses implementasinya.

Berbicara mengenai rapor *online*, inisiasi program ini sebenarnya muncul dari permasalahan banyaknya indikator-indikator penilaian siswa yang harus diisi oleh para guru untuk setiap mata pelajaran guna menilai seluruh peserta didik, atau biasa dikenal dengan sebutan penilaian rapor siswa, maka pada setiap akhir semester guru akan disibukkan oleh pengisian rapor untuk setiap siswa yang kemudian berefek pada berkurangnya jam efektif untuk mengajar dan beralih tugasnya fungsi guru secara mayoritas untuk fokus dalam pengisian rapor. Jika melihat kondisi tersebut maka jelas membuat kinerja guru menjadi kurang efektif dan efisien, karena seluruh pikiran akan tersita dalam pengisian rapor. Belum lagi setiap anak dalam setiap kelas mempunyai penilaian yang berbeda-beda dalam setiap semesternya, untuk mengantisipasi hal ini tentunya guru akan berpotensi memunculkan penilaian yang asal asalan guna mempercepat proses pengisian rapor pada peserta didik.

Jika penilaian rapor secara manual terus dilakukan, maka nantinya dikhawatirkan guru akan disibukkan oleh urusan administratif. Oleh karena itu, berawal pada permasalahan rapor yang masih dilakukan secara manual yang kurang efektif dan efisien, Dinas Pendidikan Kota Surabaya mengeluarkan sebuah inovasi pelayanan baru yang mengkomputerisasi sistem penilaian rapor dalam satu semester kedalam suatu *website* yang dapat diakses secara *online* yang diberi nama “Rapor *Online*”.

Dalam kiprahnya sejak diresmikan, rapor *online* berhasil mendapatkan peringkat 15 besar Sistem Inovasi Pelayanan Publik (Sinovik) yang menyisihkan 515 karya inovasi lainnya pada acara Sinovik (Simposium Inovasi Pelayanan Publik) yang diselenggarakan di Sidoarjo pada tanggal 14 Juni 2014 lalu. Hal ini tentunya menjadi kebanggaan tersendiri bagi Dinas Pendidikan Kota Surabaya mengingat bahwa rapor *online* saat ini menjadi

inovasi pertama dan menjadi *pilot project* bagi kabupaten atau kota lain di Indonesia sebagai terobosan baru dalam sistem pengisian rapor.

Metode pengisian rapor *online* sendiri masih terkoneksi dengan internet (*online*) melalui *website* profilsekolah.dispendik.surabaya.go.id/rapor (berubah domain menjadi www.raporku.net), akan tetapi dalam beberapa tahun kedepan Dinas Pendidikan Kota Surabaya berencana mengembangkan suatu *software* yang bisa secara *offline* mengisikan data yang setelah diisi kemudian baru diinput secara *online*. Rapor *Online* dapat diakses oleh wali murid dengan menggunakan NIK serta *password* yang telah diberikan oleh sekolah dimana peserta didik menuntut ilmu, sedangkan para guru dapat mengakses rapor *online* dengan memasukkan NIP dan *password*. Meski mempunyai prestasi yang cukup bergengsi di awal proses implementasinya, bukan berarti program rapor *online* berjalan tanpa kendala dan masalah. Masih dikutip dari *website* resmi Dinas Pendidikan Kota Surabaya, beberapa guru di berbagai sekolah juga masyarakat di Surabaya mulai mengeluhkan permasalahan yang selalu timbul saat akhir semester baik saat menjelang pengisian rapor *online* maupun saat pengisian rapor *online*. Berikut adalah daftar rekapitulasi permasalahan terhadap program rapor *online*:

Tabel 1.2

Daftar Keluhan Masyarakat terkait Program Rapor *Online*

No.	Nama	Status	Permasalahan
1.	Tono Sugiarto	Siswa	Akses ke Rapor <i>Online</i> lemot, kadang gagal <i>log in</i>
2.	Enissa Bissetya Wardhani	Wali Murid	gagal akses rapor <i>online</i> , kurang mengerti mekanisme rapor <i>online</i>
3.	Nur Hidayah	Wali Murid	gagal akses, pilihan semesternya tidak bisa dirubah
4.	Satrio	Guru	akses rapor <i>online</i> yang lemot membebani kinerja guru sampai harus lembur
5.	Dani Risjianto	Wali Murid	gagal <i>log in</i> , <i>username</i> dan

			<i>password salah</i>
6.	Dinas Pendidikan Kota Surabaya	Penyelenggara program	Isu serangan <i>hacker</i> ke server rapor <i>online</i>
7.	Ibu Lis	Guru	3 hari lembur demi mengisi rapor <i>online</i> karena akses lambat
8.	SMAN 15 Surabaya	Sekolah	Semua siswa kelas X-13 sempat dinyatakan tidak naik kelas akibat kesalahan (<i>human error</i>) teknisi pengisi rapor <i>online</i>

Sumber: Sahabat Dispendik, Warta *Online* Tribunews Surabaya, dan Observasi, diolah Peneliti

Beberapa permasalahan yang muncul dari inovasi program rapor *online* menunjukkan bahwa adanya *gap* antara harapan adanya rapor *online* dengan realitas penerapan rapor *online* di lapangan. Oleh karena itu, diperlukan suatu penelitian lebih lanjut mengenai bagaimanakah manajemen strategi dari pengembangan program rapor *online* Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk mengkaji sebuah penelitian dengan judul **Manajemen Strategi Pengembangan Program Rapor *Online* Dinas Pendidikan Kota Surabaya.**

A. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan suatu permasalahan tentang Bagaimanakah Manajemen Strategi Pengembangan Program Rapor *Online* Dinas Pendidikan Kota Surabaya.

B. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, tujuan penelitian yang hendak dicapai dalam penelitian ini yaitu untuk mendeskripsikan dan mengetahui Manajemen Strategi Pengembangan Program Rapor *Online* Dinas Pendidikan Kota Surabaya

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian terkait Manajemen Strategi Pengembangan Program Rapor Online Dinas Pendidikan Kota Surabaya diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan, serta memperkaya wawasan kajian khususnya dalam bidang manajemen strategi.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Mahasiswa

Penelitian terkait Manajemen Strategi Pengembangan Program Rapor Online Dinas Pendidikan Kota Surabaya diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen strategi sehingga dapat menambah profesionalisme sebagai bekal untuk terjun ke masyarakat.

b. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi penelitian dalam rangka menambah dan melengkapi kajian tentang manajemen strategi di masa yang akan datang.

c. Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan digunakan sebagai masukan atau evaluasi dalam melaksanakan dan menciptakan pelayanan yang bersinergi dengan pemerintah, dalam hal ini adalah Manajemen Strategi Pengembangan Program Rapor *Online* Dinas Pendidikan Kota Surabaya.

KAJIAN PUSTAKA

1. *Electronic Government (e-Gov)*

e-Government merupakan suatu bentuk pemerintahan berbasis elektronik yang dibuat oleh pemerintah dengan tujuan meningkatkan kualitas pelayanan publik menjadi lebih efektif dan efisien yang dapat diakses dengan mudah oleh masyarakat.

Al Gore dan Tony Blair dalam Indrajit (2006:8) telah secara jelas dan terperinci menggambarkan manfaat yang diperoleh dengan diterapkannya konsep *e-Government* bagi suatu negara, antara lain:

1. Memperbaiki kualitas pelayanan pemerintah kepada para stakeholder-nya (masyarakat, kalangan bisnis, dan industri) terutama dalam hal kinerja efektivitas dan efisiensi di berbagai bidang kehidupan bernegara;
2. Meningkatkan transparansi, kontrol, dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka penerapan konsep *Good Corporate Governance*;
3. Mengurangi secara signifikan total biaya administrasi, relasi, dan interaksi yang dikeluarkan pemerintah maupun stakeholdernya untuk keperluan aktivitas sehari-hari;
4. Memberikan peluang bagi pemerintah untuk mendapatkan sumber-sumber pendapatan baru melalui interaksinya dengan pihak-pihak yang berkepentingan;
5. Menciptakan suatu lingkungan masyarakat baru yang dapat secara cepat dan tepat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi sejalan dengan berbagai perubahan global dan trend yang ada;
6. Memberdayakan masyarakat dan pihak-pihak lain sebagai mitra pemerintah dalam proses pengambilan berbagai kebijakan publik secara merata dan demokratis.

Berdasar pada hasil kajian dan riset dari *Harvard JFK School of Government* dalam Indrajit (2006:13), untuk menerapkan konsep-konsep digitalisasi pada sektor publik, ada tiga elemen sukses yang harus dimiliki dan diperhatikan sungguh-sungguh. Masing-masing elemen sukses tersebut adalah: *Support, Capacity, dan Value*.

Menurut Indrajit (2006:21), dalam implementasi e-gov dapat dilihat sedemikian beragam tipe pelayanan yang ditawarkan oleh pemerintah kepada masyarakatnya melalui *e-Government*. Salah satu cara mengkategorikan jenis-jenis pelayanan tersebut adalah dengan melihatnya dari dua aspek utama, yaitu aspek kompleksitas dan aspek manfaat. Berdasar kepada kedua aspek tersebut, Indrajit (2006) membagi menjadi e-Gov menjadi 3 kelas utama, yakni *publish, interact, dan transact*. Masih Menurut Indrajit (2006), di dalam konsep *e-Government* dikenal empat jenis tipe relasi e-Gov, yaitu: *Government to Citizens (G-to-C), Government to Business (G-to-B), Government to Government (G-to-G), dan Government to Employee (G-to-E)*.

Dalam penelitian ini, *e-gov* sendiri dicerminkan dalam bentuk program rapor *online*. Rapor *Online* sendiri merupakan salah satu inovasi pelayanan publik dari Dinas Pendidikan Kota Surabaya berupa sistem penyampaian rapor berbasis elektronik yang dilakukan oleh dinas pendidikan Kota Surabaya yang dapat diakses oleh guru maupun wali murid melalui situs [website www.raporku.net](http://www.raporku.net) dengan metode pengisian rapor yang terkoneksi dengan internet (*online*). Dalam konteks penelitian ini, jenis pelayanan *e-gov* dari program rapor *online* termasuk ke dalam tipe *publish*, dikarenakan layanan program rapor *online* yang diperuntukkan untuk wali murid hanya bisa diakses untuk melihat nilai siswa saja. Sedangkan untuk tipe relasinya, program rapor *online* sendiri tergolong tipe relasi G-to-C (*Government to Citizens*) dan G-to-E (*Government to Employee*). Untuk tipe relasi G-to-C, *website* rapor *online* dibuat guna memudahkan wali murid memantau nilai semester dari peserta didik (hanya sebatas layanan *publish*). Sedangkan tipe relasi G-to-E dalam program rapor *online* berarti program rapor *online* diciptakan untuk memudahkan kerja pegawai negeri sipil yang berprofesi sebagai guru pengajar di sekolah-sekolah di Kota Surabaya guna menciptakan pelayanan yang lebih efektif dan efisien bagi masyarakat.

2. Manajemen Strategi

Berdasarkan terminologi kata, manajemen berasal dari Bahasa Inggris yakni *to manage*, yang artinya mengendalikan atau mengurus. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mencatat bahwa Manajemen adalah penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau tujuan suatu organisasi. Sedangkan Hasibuan (2006:9) mendefinisikan manajemen sebagai suatu ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dari beberapa definisi yang telah dijelaskan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu disiplin ilmu yang didalamnya mengatur kegiatan

pemanfaatan, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya, demi mencapai suatu tujuan tertentu.

Di awal kemunculannya, istilah strategi pertama kali digunakan dalam agenda peperangan. Kala itu strategi diartikan sebagian orang dalam perang Yunani kuno sebagai rencana yang disusun untuk mencapai sasaran dan tujuan yang sebelumnya telah ditentukan. Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan strategi sebagai suatu rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus, Siagian (2013:18) memberikan penjelasan bahwa strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. Dari beberapa definisi diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa secara umum strategi merupakan suatu tehnik atau cara yang disusun untuk mencapai sebuah kemenangan atas suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan beberapa penjelasan dari para ahli tentang manajemen dan strategi, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis merupakan suatu usaha pengelolaan rencana mulai dari penyusunan rencana sampai evaluasi hasil dari rencana suatu organisasi demi mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Dengan melaksanakan sebuah manajemen strategi, suatu organisasi dapat menciptakan suatu perubahan dalam jangka waktu yang panjang.

Didalam manajemen strategi, terdapat suatu proses. Proses menunjukkan input yang dimasukkan demi pencapaian tujuan organisasi yang harus di proses dan dikendalikan atas dasar output (realisasi) yang disesuaikan dengan apa yang diinginkan / diharapkan oleh organisasi. Hunger dan Wheelen (2003:9) membagi proses manajemen strategis menjadi empat elemen dasar, yaitu Pengamatan Lingkungan, Perumusan Strategi, Implementasi Strategi, Evaluasi dan pengendalian.

1. Pengamatan lingkungan, yaitu tahap dimana pimpinan perlu menyadari bahwa organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Perjalanan organisasi dipengaruhi oleh suatu peristiwa, perkembangan, dan perubahan yang terjadi pada lingkungannya. Perubahan tersebut bisa berasal dari luar organisasi atau faktor eksternal dan dari dalam organisasi atau faktor internal. Faktor eksternal terdiri dari *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman), sedangkan faktor internal terdiri dari *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan). Contoh faktor eksternal misalnya pemegang saham, pesaing, pelanggan, masyarakat, teknologi, sosial dan budaya. Sedangkan faktor internal misalnya sumber daya manusia organisasi, modal struktur, budaya, dan lain-lain.
2. Perumusan strategi, yaitu tahap pengambilan keputusan mengenai alternatif strategi yang akan dipilih oleh organisasi. Strategi yang dipilih

merupakan hasil dari pengamatan lingkungan yang telah dilakukan sebelumnya. Perumusan strategi dapat dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT (strength, weakness, opportunities, threats). SWOT merupakan alat analisis untuk menciptakan sebuah strategi dengan memaksimalkan faktor kekuatan, memanfaatkan faktor peluang, dan mengurangi faktor kelemahan, perumusan strategi meliputi menentukan misi organisasi, menentukan tujuan-tujuan yang ingin dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan.

3. Implementasi strategi, yaitu pelaksanaan strategi yang telah dirumuskan atau direncanakan. Implementasi strategi merupakan proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.
4. Evaluasi dan pengendalian, yaitu proses membandingkan kinerja dan hasil yang diinginkan dan memberikan umpan balik yang diperlukan bagi pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil yang diperoleh dan mengambil tindakan perbaikan bila diperlukan.

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus dalam penelitian ini menggunakan teori empat elemen dasar milik David Hunger dan Thomas L. Wheelen yakni analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian dengan teknik *purposive sampling*.

Subyek Penelitian dalam penelitian ini meliputi Kepala Dinas Pendidikan Kota Surabaya yang diwakili oleh Staff Sekretariat dari Dinas Pendidikan Kota Surabaya, Kepala Seksi Kurikulum Pendidikan Dasar, Kepala Unit Pengembangan Teknologi Informasi, serta Pihak Sekolah di Kawasan Surabaya, dalam hal ini yakni SMAN 15 Surabaya dan SMKN 3 Surabaya dengan teknik wawancara, observasi serta dokumentasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis data model interaktif yang terdiri dari reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen Strategi Pengembangan Program Rapor Online Dinas Pendidikan Kota Surabaya tersebut dapat dideskripsikan melalui teori Manajemen Strategi menurut Hunger dan Thomas Wheelen (2003:9) yang meliputi Analisis Lingkungan, Perumusan Strategi, Implementasi Strategi serta Evaluasi dan pengendalian. Penerapan berbagai strategi dalam mengembangkan program rapor online melalui teori Manajemen Strategi menurut Hunger dan Thomas Wheelen (2003:9), dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Analisis Lingkungan

Pada faktor eksternal diketahui bahwa pihak sekolah dalam hal ini guru dan murid berpeluang

untuk mensukseskan program rapor *online*. Hal ini dapat dilihat dari Partisipasi Aktif para guru yang ikut serta dan terlibat dalam program rapor *online* khususnya pada bagian *entry* nilai siswa, sedangkan peluang murid dalam mensukseskan program rapor *online* lebih kepada sering tidaknya mengakses *website* rapor *online* untuk melihat nilai dan mengetahui perkembangan nilai dari peserta didik itu sendiri (manfaat pribadi). Selain peluang, ada ancaman dari pihak sekolah terhadap kesuksesan program rapor *online*. Guru-guru yang lansia yang kurang terampil mengoperasikan program rapor *online* menjadi ancaman utama penerapan rapor *online* di sekolah-sekolah di Surabaya.

Hunger dan Wheelen (2003) menjelaskan bahwa analisis faktor eksternal organisasi terbagi atas 2 kriteria, yakni *opportunities* dan *threat*. *Opportunities* diartikan sebagai situasi penting yang menguntungkan dari luar lingkungan perusahaan atau organisasi, sedangkan *threat* diartikan sebagai pengganggu utama bagi posisi maupun produk dari suatu perusahaan atau organisasi. Dalam konteks penelitian ini, terdapat suatu kecocokan antara apa yang diartikan dari *opportunities*, yakni situasi penting yang menguntungkan suatu organisasi dengan keaktifan guru dalam menggunakan program rapor *online*. Begitu pula dengan *threat*, kecocokan dimensi pengukuran *threat* sebagai pengganggu utama dalam keberlangsungan posisi maupun produk perusahaan dengan kurang terampilnya guru dalam menggunakan program rapor *online* membuat analisis faktor lingkungan eksternal melalui indikator *opportunities* dan *threat* di Dinas pendidikan Kota Surabaya telah terlaksana dengan baik.

Pada faktor internal diketahui bahwa kelebihan dan kelemahan sumber daya manusia dan akses jaringan internet sangat mempengaruhi kesuksesan dari program rapor *online*. Kelebihan dari sumber daya manusia di Dinas Pendidikan Kota Surabaya terkait dengan kesuksesan rapor *online* lebih kepada kuatnya integrasi dan koordinasi antar unit maupun antar bagian di Dinas Pendidikan Kota Surabaya, contohnya adalah koordinasi yang baik dari Unit Pengembangan Teknologi Informasi dengan Bidang Kurikulum Pendidikan Dasar dalam melengkapi data penyusun server rapor *online*. Dinas pendidikan mempunyai kelemahan yang terkait pada kurangnya loyalitas pegawai khususnya pada unit pengembangan teknologi informasi. Hal ini dibuktikan dengan *re-signnya* mantan kepala unit pengembangan teknologi informasi Dinas Pendidikan Kota Surabaya yakni Bapak Andik ke Bank swasta asing dan menjadi *programmer* disana.

Selain sumber daya manusia, ada pula faktor akses jaringan internet di Dinas Pendidikan Kota Surabaya yang mempunyai kelebihan dan kelemahan terkait kesuksesan program rapor *online*. Dalam hal kelebihan, *bandwidth* sebesar 100Mbps bahkan digunakan Dinas Pendidikan Kota Surabaya sebagai upaya mensukseskan akses terkait program

rapor *online*. Sedangkan dari segi kelemahannya, *bandwidth* server yang besar tentunya akan berdampak pada kestabilan akses internet. Kurang stabilnya akses internet sebagai dampak dari besarnya *bandwidth* server Dinas Pendidikan Kota Surabaya, serta tidak dilengkapinya server Dinas dengan *stabilizer* membuat akses internet Dinas Pendidikan Kota Surabaya yang mendukung seluruh program *online*, termasuk rapor *online* kadang-kadang menjadi lelet atau lemot. Hal ini dibuktikan oleh pengakuan para guru dari SMAN 15 Surabaya dan SMKN 3 Surabaya yang mengeluhkan tidak stabilnya server sehingga sering gagal *entry* nilai siswa dan mengulangi dari awal.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Hunger dan Wheelen (2003) dalam analisis faktor internal, indikator *strength* dan *weakness* menjadi patokan dalam pengukuran kemampuan dari internal organisasi. *Strength* diartikan sebagai potensi yang dimiliki suatu perusahaan dalam memperkuat kinerja dari suatu perusahaan atau organisasi itu sendiri, sedangkan *weakness* diartikan sebagai keterbatasan atau kekurangan dari suatu perusahaan atau organisasi yang secara serius menghambat kinerja organisasi tersebut. Terdapat kecocokan antara indikator *strength* yang menjelaskan potensi yang dimiliki suatu perusahaan untuk memperkuat kinerja organisasi dengan dasar pembentukan unit pengembangan khusus teknologi informasi dari seluruh lulusan IT di Dinas pendidikan Kota Surabaya serta *bandwidth* internet yang besar yang dimiliki Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Begitu pula dengan indikator *weakness*, yang menjelaskan tentang keterbatasan atau kekurangan yang menghambat kinerja organisasi dengan kurangnya loyalitas pegawai di Dinas Pendidikan Kota Surabaya serta tidak stabilnya jaringan internet pada Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Oleh karena itu, indikator analisis internal melalui *strength* dan *weakness* di Dinas Pendidikan Kota Surabaya sudah terlaksana dengan baik.

2. Perumusan Strategi

Sebelum mencanangkan suatu strategi, Dinas Pendidikan Kota Surabaya terlebih dahulu mengadakan rapat internal anggota yang rutin diadakan menjelang akhir semester dengan tujuan sebagai sarana pengamatan dari analisis lingkungan dalam menghasilkan suatu strategi dalam mengembangkan program-program yang dibuat oleh Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Dalam penelitian ini, Dinas Pendidikan Kota Surabaya membuat 4 Strategi dalam mengembangkan program rapor *online*.

Strategi pertama, dalam mengatasi ancaman dari luar Dispendik Kota Surabaya, dalam hal ini adalah ketidakmampuan guru senior dalam mengoperasikan program rapor *online*, maka dibuatlah strategi sosialisasi dan pelatihan untuk program rapor *online* oleh Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Tujuan dari terbentuknya strategi ini adalah demi meminimalisir angka guru yang kurang terampil mengoperasikan

rapor *online* dengan mengikuti sosialisasi dan pelatihan serta pendampingan bagi yang masih kurang bisa menggunakan program rapor *online*.

Strategi kedua dibuat atas dasar akses jaringan internet yang kurang stabil di Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Oleh karena itu, Dinas Pendidikan Kota Surabaya memperbesar *bandwidth* server untuk seluruh akses *online* di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Surabaya sebesar 200 Mbps, disertai dengan pemasangan *stabilizer*, yang tentunya membuat server untuk mengakses semua layanan *online* dari Dinas Pendidikan Kota Surabaya, termasuk program rapor *online* menjadi lebih cepat dan lebih stabil.

Strategi ketiga muncul sebagai *support* dari strategi kedua yakni pemisahan server menjadi 3 kategori, yakni kategori I untuk sekolah dasar dan madrasah ibtidaiyah, kategori II untuk sekolah menengah pertama dan madrasah tsanawiyah, serta kategori III untuk sekolah menengah atas, sekolah menengah kejuruan, dan madrasah aliyah. Hal ini bertujuan untuk menjaga stabilitas *entry* data nilai siswa yang masuk agar tidak tertumpu pada satu server utama saja. Selain itu, dengan adanya pembagian server *database* nilai yang masuk akan lebih mudah digolongkan sesuai jenjang yang tersedia di masing-masing server sehingga lebih tertata dengan baik.

Sedangkan strategi yang terakhir muncul untuk menanggulangi kelemahan dari sumber daya manusia Dinas Pendidikan Kota Surabaya yang loyalitas beberapa pegawai yang bekerja pada unit pengembangan teknologi informasi masih kurang, yakni dengan pemberian insentif khusus pada unit pengembangan teknologi dan informasi. Selain sebagai sarana apresiasi kerja pada unit tersebut, pemberian insentif tambahan dirasa efektif untuk mencegah pegawai *re-sign* dari unit pengembangan teknologi informasi.

Berdasarkan analisis SWOT dalam Hunger dan Wheelen (2003), terdapat 4 kriteria alternatif strategi yang digunakan dalam perancangan suatu strategi yang tengah dibuat. 4 kriteria tersebut adalah strategi S-O atau *strength opportunities* (strategi yang dilakukan dengan cara mempergunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada), strategi S-T atau *strength threat* (strategi yang dilakukan dengan cara menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman), strategi W-O atau *weakness opportunities* (strategi yang dilakukan dengan cara mengatasi kelemahan perusahaan dengan memanfaatkan peluang) serta strategi W-T atau *weakness threat* (strategi yang dilakukan dengan cara mengurangi kelemahan internal perusahaan dengan menghindari ancaman). Terdapat kecocokan antara strategi S-O dan S-T dengan Strategi Sosialisasi dan pelatihan, Strategi W-O dengan strategi penambahan *bandwidth* dan pemasangan *stabilizer* serta pembagian server menjadi 3 bagian berdasar jenjang, juga strategi W-T dengan

pemberian insentif tambahan bagi unit khusus pengembangan teknologi informasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa 4 kriteria alternatif strategi yang digunakan dalam perancangan suatu strategi yang diterapkan di Dinas Pendidikan Kota Surabaya sudah berjalan dengan baik.

3. Implementasi Strategi

Pada strategi sosialisasi dan pelatihan ini Dinas Pendidikan awalnya memberikan sosialisasi terkait dengan program rapor *online* serta mengenai pentingnya rapor *online* dalam era digital ini. Selanjutnya, Dinas Pendidikan Kota Surabaya memberikan pelatihan mengenai tata cara pengisian rapor *online* kepada guru-guru yang kurang terampil dalam mengoperasikan rapor *online*. Hasil dari sosialisasi dan pelatihan terhadap guru-guru yang kurang menguasai rapor *online* dirasa positif. Hal ini dibuktikan oleh komentar positif guru SMA Negeri 15 Surabaya dan SMK Negeri 3 Surabaya yang menyatakan bahwa berkat program dari Dinas tersebut sudah tidak ada lagi guru yang tidak bisa mengoperasikan rapor *online*.

Strategi yang kedua yakni strategi penstabilan server dan penambahan *bandwidth*. Dalam strategi ini pihak Dispendik Kota Surabaya melakukan kunjungan ke PT. Telkom Indonesia untuk membicarakan mengenai penambahan *bandwidth* serta pemasangan *stabilizer* pada server *online* di Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Selanjutnya, dilakukan tindakan pengetesan kekuatan server (*check server*) terhadap peningkatan *bandwidth* yang dilakukan sehari penuh oleh perwakilan teknisi dari PT. Telkom. Setelah pengetesan selesai dan dirasa server cukup kuat, PT. Telkom Indonesia mengupgrade kemampuan *bandwidth* Dinas Pendidikan menjadi 200Mbps dan memasang *stabilizer* pada server Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Peningkatan *bandwidth* dan adanya *stabilizer* ini ternyata membawa pengaruh yang signifikan terhadap akses rapor *online*. Hal ini didukung oleh pernyataan guru dari SMA Negeri 15 Surabaya, SMK Negeri 3 Surabaya, dan siswa di masing-masing SMA tersebut yang mengatakan bahwa saat ini akses ke rapor *online* sudah tidak lemot lagi seperti pada periode awal penerapannya.

Penerapan strategi yang ketiga, yakni strategi pembagian dan pengelompokan server berdasar jenjang pendidikan (sekolah dasar, sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas) dilakukan dengan memecah akses server utama menjadi 3 bagian. Pembagian menjadi 3 bagian tersebut akan mengelompokkan secara otomatis sekolah manakah yang masuk pada jenjang tersebut menurut *database* yang dimiliki oleh Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Efek dari penerapan strategi ini dirasakan langsung oleh pihak sekolah, terutama SMA Negeri 15 Surabaya dan SMK Negeri 3 Surabaya mengingat sudah tidak lemotnya akses jaringan yang awalnya hanya tertumpuk pada satu server. Akan tetapi pada SMA Negeri 15 ada siswa yang nilai cetak pada tahun 2014 dan 2016

berbeda, diyakini akibat *database* yang masih belum stabil

Sedangkan untuk penerapan dari strategi yang terakhir yakni pemberian insentif tambahan khusus untuk unit pengembangan teknologi informasi di Dinas Pendidikan Kota Surabaya dilakukan dengan memberikan insentif tambahan oleh Dinas Pendidikan Kota Surabaya dengan jumlah yang tidak bisa disebutkan sebagai bentuk apresiasi dari kerja keras yang dilakukan oleh Unit Pengembangan Teknologi Informasi terhadap keberlangsungan seluruh program *online* milik Dispendik Kota Surabaya. Hal ini dirasa efektif mengingat semenjak dikeluarkannya strategi ini tidak ada satupun pegawai dari Unit Pengembangan Teknologi Informasi yang *re-sign* dari Dinas Pendidikan Kota Surabaya.

4. Evaluasi dan Pengendalian

Dalam hal evaluasi Dinas Pendidikan Kota Surabaya setiap menjelang akhir semester selalu melakukan evaluasi dalam lingkungan internal dinas untuk seluruh unit maupun bidang yang dinaungi Dinas Pendidikan Kota Surabaya dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana program-program yang dimiliki Dispendik Kota Surabaya berjalan di lapangan. Akan tetapi evaluasi tersebut hanya dilakukan dengan melihat permasalahan yang disampaikan melalui *website* sahabat dispendik, tanpa melibatkan peran serta pihak sekolah secara langsung. Hal ini juga diungkapkan oleh guru SMAN 15 Surabaya dan SMKN 3 Surabaya yang menyatakan bahwa Dispendik Kota Surabaya tidak pernah melibatkan guru-guru di Surabaya dalam proses evaluasi setiap program yang dikeluarkan Dinas Pendidikan, termasuk didalamnya adalah program rapor *online*.

Teori milik Herizal, Nori dan Fatima dalam bukunya yang bertajuk "manual pemantauan dan evaluasi" (2004) menyebutkan bahwa dalam suatu evaluasi terdapat 2 pendekatan yang lazim dipakai dalam melakukan evaluasi, yakni pendekatan konvensional dan pendekatan partisipatoris. Dinas Pendidikan Kota Surabaya menggunakan pendekatan partisipatoris, akan tetapi tidak melibatkan pihak sekolah, dalam hal ini adalah kepala sekolah maupun guru secara langsung dalam proses evaluasi. Hal ini tentunya sangat bertentangan dengan salah satu prinsip dari evaluasi partisipatoris, yakni unsur negosiasi untuk mencapai kesepakatan tentang apa saja yang akan dievaluasi, bagaimana dan kapan data akan dianalisis, dan lain sebagainya. Bentuk evaluasi yang terjadi di Dinas Pendidikan Kota Surabaya justru seperti forum rapat internal yang digelar Dinas dengan membahas isu-isu program yang sudah diimplementasikan melihat dari *website* resmi Dinas Pendidikan Kota Surabaya untuk mengetahui kelebihan serta keluhan dari guru maupun masyarakat yang menikmati layanan rapor *online*.

Dengan adanya ketidakcocokan antara harapan dari pendekatan partisipatoris dengan realitas bentuk evaluasi yang ditentukan oleh Dinas Pendidikan Kota Surabaya membuat Indikator Evaluasi dan Pengendalian terkait dengan program rapor *online* dari segi evaluasi partisipatoris belum berjalan dengan baik.

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis mengenai Manajemen Strategi Pengembangan Program Rapor *Online* Dinas Pendidikan Kota Surabaya maka dapat disimpulkan bahwa Dinas Pendidikan Kota Surabaya telah berhasil menerapkan Manajemen Strategi Pengembangan Program Rapor *Online* Dinas Pendidikan Kota Surabaya walaupun ada sedikit permasalahan terkait dengan indikator implementasi dan evaluasi dari pengembangan program rapor *online*.

Hal ini dapat dilihat dari indikator pengamatan lingkungan yang mendasarkan pada penilaian analisis lingkungan eksternal yakni pihak sekolah Kota Surabaya, serta analisis lingkungan internal yakni sumber daya manusia dan akses jaringan internet. Dalam analisis lingkungan eksternal diketahui bahwa peluang dan ancaman dari pihak sekolah yakni partisipasi aktif guru dalam akses rapor *online* serta ketidakmampuan beberapa guru yang sudah lanjut usia dalam mengoperasikan rapor *online*. Dari segi analisis lingkungan internal dijelaskan bahwa kelebihan dan kelemahan dari sumber daya manusia serta akses jaringan internet adalah adanya integrasi dan koordinasi yang kuat antar unit, *bandwidth* yang besar yakni mencapai 100Mbps, serta kurangnya loyalitas pegawai dan server yang tidak stabil.

Dalam indikator perumusan strategi, Dinas Pendidikan mengadakan rapat internal menjelang akhir semester yang salah satu hasilnya merupakan strategi pengembangan rapor *online*, yakni sosialisasi dan pelatihan, penstabilan server dan penambahan *bandwidth*, pembagian server utama menjadi 3 bagian sesuai dengan jenjang pendidikan, serta penambahan insentif khusus bagi unit pengembangan teknologi informasi.

Pada indikator implementasi strategi sendiri, pada strategi sosialisasi dan pelatihan dilakukan sosialisasi secara menyeluruh kepada guru sekolah di Surabaya dan adanya pemberian pelatihan bagi guru yang kurang terampil menggunakan rapor *online*. Pada strategi penambahan *bandwidth* dan penstabilan jaringan Dinas Pendidikan menguji kemampuan server mereka untuk dinaikkan *bandwidthnya*, karena sudah cukup mampu *bandwidth* server dinaikkan dan diberikan *stabilizer*. Untuk Strategi Pembagian server dilakukn dengan memecah akses dari server utama kedalam 3 bagian server baru sesuai dengan jenjang masing-masing (SD,SMP dan SMA). Sedangkan untuk strategi penambahan insentif dilakukan dengan memberikan tambahan insentif pada saat gaji bulanan kepada unit khusus pengembangan teknologi

sebagai sarana apresiasi dan tindakan preventif dari Dinas dalam menanggulangi kurangnya loyalitas pegawai pada bidang tersebut

Dalam indikator evaluasi dan pengendalian, Dinas Pendidikan menggelar evaluasi melalui rapat internal untuk seluruh unit dan bidang menjelang akhir semester. Akan tetapi tidak ada keterlibatan secara langsung dari pihak sekolah selaku pengguna layanan dalam evaluasi tersebut.

B. Saran

1. Dinas Pendidikan Kota Surabaya diharapkan dapat memberikan alternatif lain selain upaya pemberian insentif tambahan terhadap unit pengembangan teknologi informasi dalam hal kurangnya loyalitas pegawai dalam unit tersebut, seperti penanaman nilai kekeluargaan dan lain sebagainya
2. Dinas Pendidikan Kota Surabaya diharapkan dapat melibatkan pihak sekolah secara langsung dalam proses evaluasi secara berkala tiap menjelang akhir semester di Dinas Pendidikan Kota Surabaya, demi memperoleh hasil evaluasi yang maksimal

DAFTAR PUSTAKA

1. Referensi Buku

- Bayu, Aldo Satrio. 2016. *Strategi Dinas Pendidikan Pemerintah Kota Blitar Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di Kota Blitar*. Skripsi
- Dwiyanto, Agus. 2008. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Hunger, J David & Wheelen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta
- Indrajit, Richardus Eko. 2006. *Electronic Government: Konsep Pelayanan Publik Berbasis Internet dan Teknologi Informasi*.
- Muluk, Khairul. 2008. *Knowledge Management: Kunci Sukses Inovasi Pemerintahan Daerah*. Malang: Bayumedia Publishing
- Nori, Herizal. 2004. *Manual Pemantauan dan Evaluasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Sagala, Syaiful. 2006. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta

2. Referensi Undang - Undang

- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945
- Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *Electronic Government*

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik
Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 3 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

3. Referensi Online

- Berita Jatim. 09 Desember 2015. *Kadispendik Surabaya: 2016, Rapor Online Bisa Digunakan SNMPTN.* (Online). (http://m.beritajatim.com/pendidikan_kesehatan/254050/kadispendik_surabaya:_2016,_rapor_online_bisa_digunakan_snmptn.html, diakses 06 Mei 2016)
- Dinas Pendidikan Kota Surabaya. 07 April 2014. *Dispendik Luncurkan Rapor Online, Try Out Online, Media Center, dan Klinik Kurikulum 2013.* (Online). (http://dispendik.surabaya.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=1700:dispendik-luncurkan-rapor-online-try-out-online-media-center-dan-klinik-kurikulum-2013&catid=2&Itemid=101&lang=en, diakses 06 Mei 2016).
- Dinas Pendidikan Kota Surabaya. 13 Mei 2014. *Pentingnya akan manfaat rapor online, dispendik lakukan sosialisasi kepada guru SMK.* (Online). (http://dispendik.surabaya.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=1851:pentingnya-akan-manfaat-rapor-online-dispendik-lakukan-sosialisasi-kepada-guru-smk&catid=2&Itemid=101&lang=en, diakses 06 Mei 2016)
- Dinas Pendidikan Kota Surabaya. 20 Maret 2014. *Rapor Online Menuju 9 Besar Sinovik.* (Online). (http://dispendik.surabaya.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=1597:rapor-online-menuju-9-besar-sinovik&catid=2&Itemid=101&lang=en, diakses 06 Mei 2016)
- Dinas Pendidikan Kota Surabaya. 11 Desember 2014. *Permudah Aksesibilitas Rapor Online, Dispendik Siapkan Pelayanan Khusus.* (Online). (http://dispendik.surabaya.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=2581:permudah-aksesibilitas-rapor-online-dispendik-siapkan-layanan-khusus&catid=2&Itemid=101&lang=en, diakses 06 Mei 2016)
- Dinas Pendidikan Kota Surabaya. (Online). (<http://dispendik.surabaya.go.id/index>, diakses 06 Mei 2016)

Sindonews. 17 November 2015. *Rapor Online Di Surabaya Diserang Hacker.* (Online). (<http://daerah.sindonews.com/read/1062106/23/rapor-online-di-surabaya-diserang-hacker-1447696484>, diakses 06 Mei 2016)

Tribunnews. 20 Desember 2015. *Rapor Online, Solusi ataukah Masalah.* (Online). (<http://surabaya.tribunnews.com/2015/12/20/rapor-online-solusi-ataukah-masalah-314453878>, diakses 06 Mei 2016)

Tribunnews. 14 Juni 2015. *Ini Penyebab Satu Kelas di SMAN 15 Surabaya Tidak Naik Kelas.* (Online). (<http://surabaya.tribunnews.com/2015/06/14/ini-penyebab-satu-kelas-di-sman-15-surabaya-tidak-naik-kelas>, diakses 06 Mei 2016)

4. Referensi Skripsi

Bayu, Aldo Satrio. 2016. *Strategi Dinas Pendidikan Pemerintah Kota Blitar Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di Kota Blitar.* Skripsi

5. Referensi Jurnal

Kusuma, Angki Dwi. 2010. *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan SMA Negeri Berpartisipasi Rendah di DKI Jakarta.* Jurnal Manajemen Publik, (Online). (<http://lib.ui.ac.id/file%3Ffile%3Ddigital/20237642.pdf>, diakses 31 Mei 2016).

Tuindra, Edison. *Implementasi Strategi Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 1 Kuantan Hilir.* Jurnal Administrasi Pembangunan, (Online). (<http://ejournal.unri.ac.id/index.php/JAP/article/view/1343>, diakses 31 Mei 2016)