

EVALUASI TINGKAT KEMATANGAN PROSES PENERIMAAN PESERTA DIDIK BARU (PPDB) MENGGUNAKAN *BUSINESS PROCESS MATURITY MODEL* (BPMM) DI SMK TELKOM BANDUNG

EVALUATION OF STUDENT ADMISSION PROCESS MATURITY LEVEL USING *BUSINESS PROCESS MATURITY MODEL* (BPMM) IN SMK TELKOM BANDUNG

Nurul Jihad Fathurrahma¹, Wiyono Sutari², Heriyono Lalu³

^{1,2,3}Prodi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

¹nuruljihadf@Student.telkomuniversity.ac.id, ²wiv2606@gmail.com,

³heriyonolalu@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

SMK Telkom Bandung melaksanakan kegiatan rutin yang dilakukan setiap tahun ajaran baru yaitu Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB). Proses penerimaan peserta didik baru harus diolah sedemikian rupa sehingga pelaksanaannya benar-benar dapat menjangkau siswa yang berpotensi agar siswa memiliki keberhasilan yang tinggi dalam mengikuti program-program pendidikan di sekolah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur tingkat kematangan proses Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) di SMK Telkom Bandung. Dalam penelitian ini digunakan *Business Process Maturity Model* (BPMM) pada tingkat kematangan level 3 dan menggunakan *process area Organizational Process Management* (OPM). Tahap pengukuran dimulai dari merancang instrumen pertanyaan evaluasi berdasarkan *specific goals* dan *specific practice*. Instrumen diterjemahkan menjadi 13 pertanyaan. Kemudian diajukan kepada narasumber. Wawancara menghasilkan nilai *attained* yang terdiri dari skor 0-5 yaitu nilai yang diperoleh oleh SMK berdasarkan seberapa jauh pelaksanaan proses. Dari *attained* tersebut maka diperoleh *gap* untuk setiap pertanyaan yang ditujukan untuk mengukur tingkat pemenuhan kematangan Level 3 OPM dan mengetahui usulan perbaikan yang tepat. Berdasarkan perhitungan, hasil tingkat pemenuhan kematangan pada *specific goals* 1 adalah sebesar 84% yang terpenuhi dari 5 pertanyaan yang diajukan, *specific goals* 2 adalah 48% yang terpenuhi dari 5 pertanyaan, dan *specific goals* 3 yang mencapai 87% dari 3 pertanyaan dengan rata-rata adalah sebesar 73%. Secara keseluruhan proses PPDB belum memenuhi tingkat kematangan Level 3 OPM karena masih terdapat praktis yang belum terlaksana atau belum mencapai tahap perbaikan berkelanjutan, sehingga saran perbaikan yang dapat diajukan adalah perlunya penetapan dan pengimplementasian proses secara konsisten untuk menuju perbaikan berkelanjutan. Selain itu, diajukan penerapan *knowledge management* diantara para pegawai dan penyediaan *sharing session* untuk meningkatkan motivasi kerja.

Kata kunci: Penerimaan Peserta Didik Baru, *Business Process Maturity Model*, *Maturity Level 3*, *Organizational Process Management*

Abstract

SMK Telkom Bandung have routine activities every year and that is Student Admission. Student Admission process should be managed properly so the implementation can really capture potential students and in the future, every students have a high probability of success in following educational programs at school. Based on the statement, it necessary to evaluate Student Admission process. This research is using *Business Process Maturity Model* (BPMM) at maturity level 3 and *Organizational Process Management* (OPM) as process area. The evaluation step starts with designing an evaluation instrument based on *specific goals* and *specific practice*. The instrument translates into 13 questions according to the number of *specific practices* and then questions will be interviewed to sources. Interview result obtain an *attained* value that consist of score from 0-5. *Attained* value obtained by SMK Telkom based on how far the process implementation. From the *attained*, *gap* for each question can be known. A *gap* is analyzed to find out the improvements that can be proposed. The results of the analysis are also intended to measure the level of maturity completion in Level 3 – OPM. Based on the calculation, the results of the level of maturity completion in *specific goals* 1 is 84% from 5 interview questions, *specific goals* 2 is 48% from 5 questions, and *specific goals* 3 which reached 87% of 3 questions with average is 73%. Overall, Student Admission process cannot complete maturity level 3 - OPM because there are still practice that has not been implemented or has not reached the score 5 which means practice reach the stage of continuous improvement. So, my suggestion that can be proposed is the need of consistently establishment and implement process to get continuous improvement. In addition, we can suggest the application of *knowledge management* among personnel so their workload is evenly distributed. Moreover, the team should provide *sharing session* to improve work motivation.

Keywords: New Student Admission, *Business Process Maturity Model*, *Maturity Level 3*, *Organizational Process Management*

1. Pendahuluan

SMK Telkom Bandung adalah Sekolah Menengah Kejuruan yang dinaungi sekaligus dibina langsung oleh PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk khususnya Yayasan Pendidikan Telkom. SMK Telkom turut menjadi pilar utama dalam penyediaan tenaga lapangan siap pakai. SMK Telkom Bandung memiliki visi yaitu menjadi SMK bertaraf internasional yang unggul, cerdas, bermartabat, dan cinta lingkungan (<https://smktelkom-bdg.sch.id/visi-misi/>). Untuk mencapai visi tersebut, sudah seharusnya SMK Telkom melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas lulusan yang secara tidak langsung meningkatkan kualitas pendidikan Indonesia. Upaya yang dilakukan adalah dengan memperbaiki input dan proses-proses pendidikan di sekolah. Untuk itu, dalam meningkatkan dan menjamin kualitas sistem manajemen mutunya, saat ini SMK Telkom Bandung telah menerapkan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001:2008. ISO 9001 adalah standar internasional yang menentukan persyaratan untuk sistem manajemen mutu.

Berdasarkan Survei United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), Indonesia menempati posisi terendah terhadap kualitas pendidikan di negara-negara berkembang di Asia-Pasifik, peringkat 10 dari 14 negara (Geotimes, 2015). Hal ini bertolak belakang dengan kebutuhan masyarakat Indonesia yang semakin tinggi terhadap pendidikan yang bermutu. Setiap warga negara Indonesia memiliki pemahaman yang sama bahwa pendidikan memiliki peranan yang sangat besar dalam pembangunan peradaban bangsa Indonesia. Pengalaman menunjukkan bahwa pendidikan tentunya memberikan manfaat yang luas bagi kehidupan. Masyarakat yang terpelajar dan berakhlak mulia yang menjadi pilar utama dalam membangun bangsa dibentuk dari proses-proses dalam pendidikan. Adanya pemahaman dan kesadaran tentang pentingnya pendidikan mendorong siswa dan orang tua siswa untuk berlomba mencari sekolah terbaik saat dilaksanakannya proses Pelaksanaan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB). Kegiatan rutin yang dilakukan oleh setiap sekolah pada tahun ajaran baru adalah Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB). Menurut (Suryosubroto, 2004) Penerimaan siswa baru merupakan salah satu kegiatan yang pertama dilakukan oleh sekolah yang biasanya mengadakan seleksi calon murid untuk memperoleh pendidikan pada suatu jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Proses penerimaan peserta didik baru harus diatur sedemikian rupa sehingga pelaksanaannya benar-benar dapat menjaring siswa yang berpotensi agar kedepannya siswa memiliki probabilitas keberhasilan yang tinggi dalam mengikuti program-program pendidikan di sekolah.

Proses Bisnis merupakan kumpulan aktivitas yang membutuhkan satu atau lebih inputan dan menghasilkan output yang bermanfaat atau bernilai bagi pelanggan (Hammer dan Champy's, 1993). Proses bisnis diterapkan oleh semua organisasi dan lembaga untuk menghasilkan suatu produk atau layanan. Dalam rangka mengevaluasi sebaik apa implementasi proses bisnis dalam organisasi atau lembaga, maka dibangun sebuah model yaitu *Business Process Maturity Model* (BPMM) yang dikembangkan oleh *Object Management Group* (OMG). BPMM menjadi acuan untuk mengukur tingkat kematangan (*maturity level*) proses bisnis yang dijalankan organisasi dengan tujuan untuk mencapai tingkat kematangan tertinggi yaitu perbaikan berkelanjutan. Pengukuran tersebut dilakukan berdasarkan *maturity model*. *Maturity model* memiliki *maturity level* yang menunjukkan tahapan kematangan proses. BPMM-OMG menyediakan lima tingkat kematangan proses.

Dengan diterapkannya ISO 9001:2008 oleh SMK Telkom Bandung maka dapat dikatakan bahwa proses-proses yang ada di SMK tersebut sudah standar, begitu juga dengan proses pengelolaan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB). Dalam BPMM-OMG, proses yang terstandarkan disebut telah mencapai Level 3 yaitu *Standardized*. Berikut adalah kondisi aktual proses pengelolaan PPDB apabila ditinjau dari level 1;

Tabel 1. Kondisi Aktual proses PPDB sesuai dengan *Maturity Level*

<i>Maturity Level</i>	Kondisi Aktual SMK sesuai dengan <i>maturity level</i>
Level 1: <i>Initial</i> Proses dilaksanakan secara <i>ad-hoc</i> , tidak konsisten, dan tidak memiliki standar.	Proses-proses yang terdapat di SMK Telkom sebagian besar telah dilaksanakan. Dan khususnya Proses Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) sudah dilakukan secara konsisten sehingga proses PPDB sudah melewati Level 1.
Level 2: <i>Managed</i> Proses dilaksanakan secara stabil, dikelola terus menerus namun tidak memiliki standar.	Proses Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) dilaksanakan secara stabil dan rutin setiap tahunnya, terbukti dengan dibentuknya panitia PPDB untuk mengelola proses PPDB tiap tahunnya. Sehingga proses PPDB telah melewati level 2.
Level 3: <i>Standardized</i> Sudah memiliki pedoman pada suatu proses untuk mendukung organisasi dalam membentuk proses standar namun tidak dikelola secara kuantitatif untuk memprediksi hasil.	SMK Telkom Bandung telah menerapkan standar ISO 9001 untuk pengelolaan proses nya dan proses PPDB juga telah memiliki proses standar namun proses tersebut belum dikelola secara kuantitatif.

Berdasarkan tabel diatas, penelitian ini dimulai dari level 3: *Standardized* karena SMK Telkom Bandung sudah menerapkan ISO 9001, selain itu proses PPDB juga telah memiliki proses standar yang terdokumentasi dalam SOP, tetapi pengelolaan prosesnya belum dapat diukur secara kuantitatif. Hal tersebut diketahui dari hasil wawancara dengan Ketua Pelaksana PPDB. Penulis menanyakan "Apakah terdapat pengukuran untuk mengetahui performansi proses?" dan narasumber berkata bahwa belum ada pengukuran yang seperti itu. Sehingga kondisi aktual ini menjadi alasan untuk penelitian dalam mengevaluasi tingkat kematangan proses PPDB yang dimulai dari level 3.

Selain itu, ISO 9001 merumuskan tujuh prinsip manajemen mutu salah satunya adalah *process approach*. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengontrol pengelolaan proses dalam organisasi sehingga seluruh performansi proses dalam organisasi dapat ditingkatkan. Manfaat yang dapat diperoleh dalam pengaplikasian *process*

approach adalah memungkinkan perbaikan proses berdasarkan evaluasi data dan informasi dari proses terkait. Namun, ISO diimplementasikan secara keseluruhan dan meluas dalam organisasi serta tidak memfokuskan pada pengelolaan masing-masing proses. Tentunya, dengan diterapkannya ISO dalam organisasi maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut menuju ke arah perbaikan berkelanjutan. Tetapi, *continuous improvement* ini berlaku untuk keseluruhan organisasi sehingga pada setiap proses secara rincinya tidak dapat diukur sudah sebaik apa pengelolaan proses tersebut.

Oleh karena itu, untuk mengukur pengelolaan proses PPDB, maka penulis bermaksud untuk melakukan evaluasi proses Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) menggunakan *Business Process Maturity Model* (BPMM) khususnya pada salah satu *process area* yang ada di kematangan level 3 yaitu *Organizational Process Management* (OPM) dipilih dalam penelitian ini untuk mengetahui bagaimana kematangan pengelolaan proses PPDB di SMK Telkom Bandung dan sudah sebaik apa pelaksanaan setiap proses juga kekurangan yang dihadapi. Hasil evaluasi akan menunjukkan praktik apa saja yang telah dan belum diterapkan oleh SMK Telkom Bandung sehingga dapat diusulkan saran perbaikan yang tepat dalam rangka menuju tahap perbaikan berkelanjutan.

2. Dasar Teori

2.1 Administrasi Kesiswaan

Administrasi kesiswaan merupakan pekerjaan-pekerjaan atau kegiatan-kegiatan pencatatan siswa baru semenjak dari proses penerimaan sampai saat murid meninggalkan sekolah karena sudah tamat mengikuti pendidikan pada sekolah itu (Suryosubroto 2004). Administrasi kesiswaan bertujuan untuk mengatur kegiatan-kegiatan pada bidang kesiswaan agar kegiatan belajar mengajar di sekolah dapat berjalan dengan lancar, tertib, dan mencapai tujuan pendidikan secara keseluruhan. Departemen Pendidikan Nasional (1997), saat ini sudah berubah nama menjadi Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas), mengemukakan enam bidang tugas administrasi pendidikan, salah satunya adalah bidang kesiswaan. Kegiatan yang terdapat dalam bidang kesiswaan adalah sebagai berikut;

1. Mengatur pelaksanaan penerimaan siswa baru berdasarkan peraturan penerimaan siswa baru.
2. Mengelola layanan bimbingan dan konseling.
3. Mencatat kehadiran dan ketidakhadiran siswa, dan
4. Mengatur dan mengelola kegiatan ekstrakurikuler.

2.2 Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB)

Menurut (Palilingan, 2014) Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) merupakan kegiatan rutin dari sekolah untuk melakukan penerimaan calon murid yang memenuhi syarat tertentu untuk memperoleh pendidikan pada bentuk satuan pendidikan dan mengikuti suatu jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Sedangkan menurut Jaelani 2011, Penerimaan peserta didik baru adalah menerima peserta didik baru dengan melakukan pendaftaran dan persyaratan yang telah di beritahukan oleh lembaga pendidikan untuk memberikan pendidikan kepada masyarakat dalam rangka memperoleh hak-hak sebagai warga negara.

Penerimaan peserta didik baru merupakan kegiatan yang pertama dilakukan dalam proses administrasi kesiswaan di sekolah, baik di sekolah tingkat dasar sampai menengah keatas. PPDB juga merupakan peristiwa penting bagi suatu sekolah, karena peristiwa ini adalah langkah awal yang nantinya akan menentukan kelancaran proses sekolah.

2.3 Business Process Maturity Model (BPMM)

Business Process Maturity Model (BPMM) merupakan pemahaman yang memproses tahap perkembangan yang dapat didefinisikan secara jelas, dikelola, diukur, dan dikendalikan sepanjang waktu. BPMM memungkinkan organisasi untuk dapat memahami proses yang terdapat dalam organisasi, menyediakan standar yang dapat membantu pencapaian strategi organisasi, dan membantu organisasi untuk dapat meningkatkan *output* operasi. BPMM mulai dikembangkan pada tahun 2002 dan telah dimodifikasi sehingga dapat digunakan secara umum untuk mengevaluasi proses bisnis yang mendukung pengelolaan keseluruhan proses diseluruh organisasi. BPMM memposisikan diri sebagai tolak ukur organisasi dalam mengefektifkan dan mengefisiensikan proses bisnis dalam rangka mencapai tujuan dan meningkatkan *business value* organisasi.

2.4 Business Process Maturity Model (BPMM) - OMG

Business Process Maturity Model (BPMM) – OMG merupakan model konseptual yang dikembangkan oleh Object Management Group (OMG) pada tahun 2008. Model ini disusun berdasarkan praktik terbaik yang menggambarkan *roadmap* untuk menerapkan praktik penting pada satu atau lebih domain (misalnya *marketing*, manufaktur, keuangan) bisnis. Model ini berisi panduan bagi organisasi untuk berevolusi dari praktik yang tidak didefinisikan dengan baik dan tidak konsisten menuju pelaksanaan praktik yang stabil pada tingkat unit hingga tingkat proses bisnis awal-sampai-akhir dalam organisasi, kemudian menuju proses yang dapat dikelola dan diprediksi secara statistik, dan akhirnya menuju inovasi dan optimasi proses secara berkelanjutan. BPMM menyediakan lima tahapan kematangan sehingga perbaikan pada setiap tahap memberikan landasan untuk menentukan perbaikan yang akan dilakukan pada tahap berikutnya. Strategi peningkatan yang diusulkan oleh BPMM adalah menyediakan *roadmap* untuk perbaikan

proses yang berkesinambungan. Hal ini membantu dalam mengidentifikasi kekurangan proses dalam organisasi dan memandu perbaikan secara inkremental. [1]

Pada tingkat kematangan level 3, proses standar organisasi untuk mengembangkan, mempersiapkan, menyebarluaskan, mengoperasikan, dan mendukung produk atau layanan telah didokumentasikan untuk digunakan di seluruh organisasi. Proses standar organisasi dapat mencakup proses kerja, proses pendukung, dan proses pengelolaan. Saat terdapat standarisasi proses berarti organisasi telah memanfaatkan praktik terbaik. Dengan ditetapkan proses standar, maka pengukuran yang telah dilakukan, dikumpulkan, dianalisis, dan digunakan untuk memahami kinerja dan karakteristik lain dari proses dan mengidentifikasi hal-hal untuk perbaikan juga *organization-wide program* dibentuk untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan staf sehingga mereka dapat melakukan peran yang ditugaskan. Setiap proses untuk pekerjaan yang berbeda dalam organisasi telah ditetapkan dengan penyesuaian proses standar.

Organizational Process Management merupakan salah satu proses area yang berada di level 3. OPM mengembangkan proses standard asset proses terkait yang dapat digunakan untuk organisasi, menyebarluaskan untuk digunakan, dan memperbaiki proses berdasarkan kelebihan dan kekurangan proses tersebut. OPM memiliki tiga *specific goals*, 13 *specific practice*, *institutionalization goals*, dan lima *institutionalization practice* yang harus dipenuhi.

2.5 Sistem Manajemen Mutu

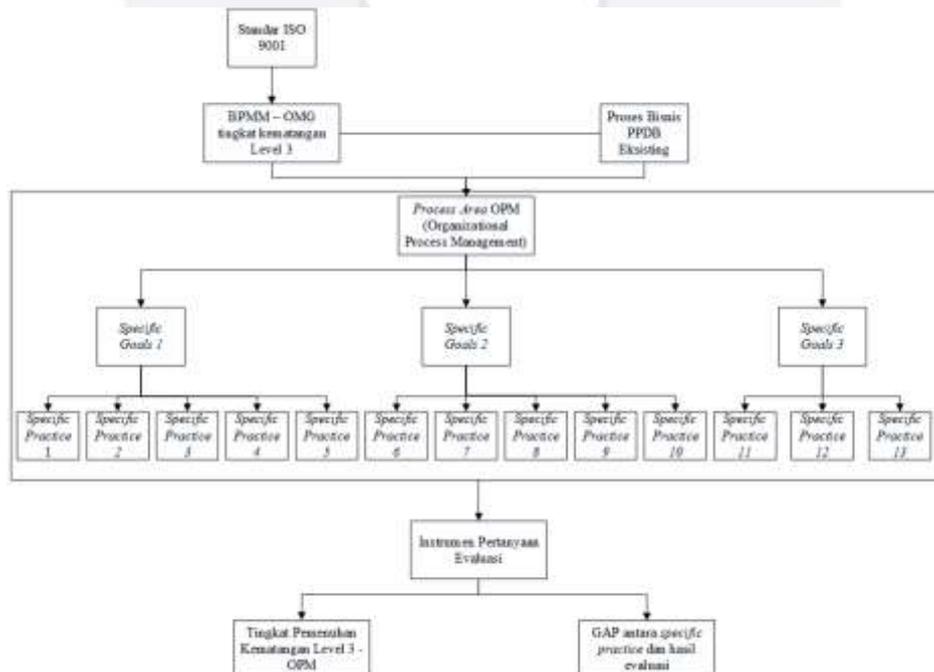
Menurut definisi ISO 9001, sistem manajemen mutu adalah cara untuk menentukan bagaimana sebuah organisasi dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya yang berpengaruh dengan pekerjaannya. Sistem Manajemen Mutu (SMM) merupakan sebuah sistem yang diterapkan oleh perusahaan yang fokus terhadap kualitas produk maupun pelayanan. Perusahaan yang menerapkan SMM dapat menjamin pelanggan bahwa produk serta pelayanan yang diberikan memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

2.6 ISO 9001:2015

ISO 9001 (*The International Organization for Standardization*) adalah badan sertifikasi internasional yang menyediakan standar untuk beberapa jenis dokumen salah satunya dalam bidang sistem manajemen mutu. Salah satu standar yang dimiliki ISO adalah ISO 9001:2015 dengan judul Sistem Manajemen Mutu yang merupakan perkembangan dari ISO 9001:2008. Terdapat beberapa perbedaan pada ISO 9001:2008 dan ISO 9001:2015, diantaranya adalah jumlah klausul yang ada. ISO 9001:2008 terdiri dari 8 klausul dan ISO 9001:2015 terdiri dari 10 klausul. [2]

3. Model Konseptual

Model konseptual merupakan sebuah kerangka yang menunjukkan hubungan rangkaian sebuah konsep pemikiran berdasarkan aspek hipotesis dan teoritis untuk menjadi pedoman penelitian agar mempermudah mencapai tujuan yang ditetapkan dan dapat memecahkan masalah dalam penelitian. Berikut merupakan model konseptual dari penelitian ini:



Gambar 1. Model Konseptual

Gambar model konseptual diatas menunjukkan tahapan dalam mengevaluasi tingkat kematangan proses PPDB menggunakan *Business Process Maturity Model* (BPMM). Tahapan pertama adalah terdapat standar ISO yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan bahwa proses PPDB telah berada pada tingkat kematangan level 3. Alasannya adalah tingkat kematangan level 3 pada BPMM menunjukkan bahwa proses tersebut sudah memiliki proses standar atau proses baku. Selain itu, proses bisnis Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) yang diberlakukan di SMK Telkom Bandung diperoleh dengan melakukan wawancara kepada pihak kesiswaan. Berdasarkan BPMM-OMG tingkat kematangan level 3 dan proses bisnis eksisting maka ditentukan *process area* yang dipilih untuk dievaluasi yaitu *Organizational Process Management* (OPM). OPM merupakan satu dari sepuluh *process area* yang merupakan aspek yang harus dipenuhi untuk mencapai tingkat kematangan level 3.

Setelah itu, dapat diketahui tiga *specific goals* dan 13 *specific practice* pada *process area* OPM. Berdasarkan *specific practice* tersebut maka dirancanglah instrumen penelitian. Setiap pertanyaan dalam instrumen akan mewakili satu atau lebih *specific practice*. Kemudian, pertanyaan-pertanyaan tersebut diajukan kepada KaUr Kesiswaan dan Ketua Tim Pelaksana PPDB. Hasil dari evaluasi selanjutnya digunakan untuk menentukan *gap* dan menentukan tingkat pemenuhan kematangan level 3 OPM untuk *process area* OPM

4. Pembahasan

4.1 Perancangan Instrumen Evaluasi

Sebelum melakukan pengumpulan data, langkah pertama adalah merancang instrumen yang digunakan untuk mengevaluasi pengelolaan proses pada proses PPDB. Perancangan instrumen ini merupakan pengembangan *specific practice* yang diubah menjadi pertanyaan-pertanyaan yang mewakili, sehingga nantinya dapat menunjukkan tingkat pencapaian yang didapatkan oleh setiap pertanyaan berdasarkan wawancara yang dilakukan. Hasil akhir yang diharapkan adalah memperoleh tingkat pemenuhan kematangan Level 3 untuk *process area* OPM (*Organizational Process Management*).

4.2 Identifikasi *gap*

Pada pengolahan data, dilakukan identifikasi *gap* untuk menentukan kesenjangan antara pertanyaan atau *specific practice* yang diperoleh dan *specific practice* yang harus dilaksanakan. Nilai paling kecil yang dapat diperoleh oleh setiap pertanyaan adalah 0 dan yang tertinggi adalah nilai 5. Identifikasi *gap* dilakukan pada setiap pertanyaan yang diajukan kepada narasumber.

4.3 Perhitungan *attained* dan *expected*

Tabel 2. *Attained* dan *Expected* SG 1

	Attained	Expected	GAP
Pertanyaan 1.1	5	5	0
Pertanyaan 1.2	4	5	1
Pertanyaan 1.3	3	5	2
Pertanyaan 2	5	5	0
Pertanyaan 3	4	5	1
Total	21	25	
Rata-rata	4.2	5	

Tabel diatas menunjukkan perbandingan antara *score* yang dicapai dan *score* yang diharapkan serta GAP yang diperoleh. Berdasarkan pengolahan data, *specific goals* 1 memperoleh rata-rata sebesar 4.2 sehingga dapat dikatakan bahwa *specific goals* 1 belum terpenuhi.

Tabel 3. *Attained* dan *Expected* SG 2

	Attained	Expected	GAP
Pertanyaan 4	4	5	0
Pertanyaan 5	0	5	1
Pertanyaan 6	0	5	2
Pertanyaan 7	3	5	0
Pertanyaan 8	5	5	1
Total	12	25	
Rata-rata	2.4	5	

Tabel diatas menunjukkan perbandingan antara *score* yang dicapai dan *score* yang diharapkan serta GAP yang diperoleh. Berdasarkan pengolahan data, *specific goals* 2 memperoleh rata-rata sebesar 2.4 sehingga dapat disimpulkan bahwa *specific goals* 2 belum dapat terpenuhi.

Tabel 4. *Attained* dan *Expected* SG 3

	Attained	Expected	GAP
Pertanyaan 9	3	5	2
Pertanyaan 10	5	5	0
Pertanyaan 11	5	5	0
Total	13	15	
Rata-rata	4.333333333	5	

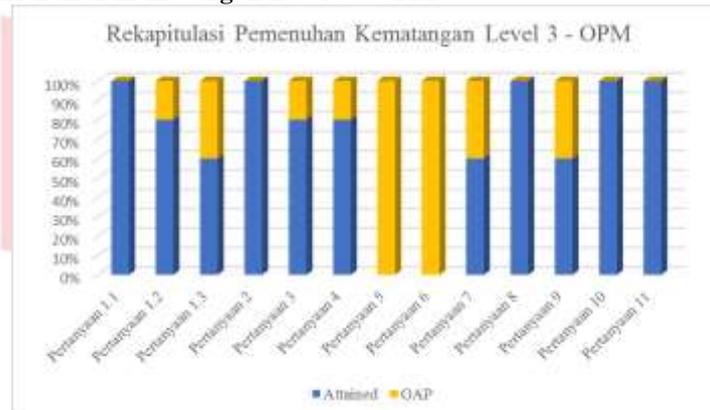
Tabel diatas menunjukkan perbandingan antara *score* yang dicapai dan *score* yang diharapkan serta GAP yang diperoleh. Berdasarkan pengolahan data, *specific goals* 3 memperoleh rata-rata sebesar 4.3 sehingga dapat dikatakan bahwa *specific goals* 3 belum terpenuhi.

Secara keseluruhan, proses PPDB belum dapat memenuhi kematangan Level 3 untuk *process area* Organizational Process Management (OPM) karena masih terdapat *specific practice* pada setiap *specific goals* yang belum dilaksanakan.

4.4 Analisis gap

Setelah mengidentifikasi *gap* pada setiap pertanyaan yang mewakili *specific practice*, kemudian dilakukan analisis untuk mengetahui penyebab terjadi kesenjangan dalam *specific practice* dan mengetahui sudah sejauh mana pelaksanaan setiap *specific practice*.

4.5 Analisis Tingkat Pemenuhan Kematangan Level 3 - OPM



Gambar 2. Rekapitulasi Pemenuhan Kematangan

Gambar diatas menampilkan tingkat pemenuhan kematangan level 3 – OPM yang ditinjau dari seluruh pertanyaan yang mewakili setiap *specific practice*. Untuk mengetahui persentase tingkat pemenuhan kematangan, maka dapat diuraikan pada penjelasan berikut:

Tabel 5. Persentase Pemenuhan Kematangan Level 3

	Attained
Specific Goals 1	84%
Specific Goals 2	48%
Specific Goals 3	87%
Tingkat Kematangan Level 3-OPM	73%

Berdasarkan hasil yang dicapai pada *specific goals* 1, 2 dan 3 maka dapat diketahui tingkat kematangan proses level 3 pada *process area* Organizational Process Management (OPM). Pengelolaan proses Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) hanya memperoleh kematangan proses sebesar **73%**. Dapat disimpulkan bahwa kematangan level 3-OPM belum terpenuhi karena masih ada beberapa *specific goals* dan *specific practice* yang tidak dilaksanakan. Untuk mencapai kematangan level 3-OPM, maka seluruh *specific goals* dan *specific practice* harus terpenuhi.

4.6 Saran Perbaikan

1. Setelah mengidentifikasi beberapa permasalahan dalam proses PPDB menurut narasumber, selanjutnya penulis juga mengumpulkan penyebab yang dapat mengakibatkan tidak tercapainya tingkat kematangan proses level 3 – OPM. Kurangnya pemahaman mengenai cara berorganisasi untuk sebagian guru yang terlibat dalam proses PPDB sehingga *job description* tidak dapat terpenuhi dan pekerjaan terbengkalai.
2. Anggota tim PPDB yang sekaligus guru memiliki dua fokus dalam pekerjaannya namun tidak dapat memenuhi tanggung jawab untuk keduanya. Beberapa anggota tim terlalu berfokus pada pembelajaran saja.
3. Rendahnya *awareness* tim PPDB untuk mengidentifikasi kekurangan proses atau dokumennya, serta memperbaiki / melakukan *update* proses.
4. Minimnya komitmen *leadership* dalam pengelolaan PPDB, walaupun ketua panitia sudah ditetapkan sebagai *leader* tapi pada kenyataannya anggota tim kurang termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka.

Sehingga saran yang dapat diusulkan untuk mengatasi masalah agar pengelolaan proses dapat dilaksanakan secara maksimal sekaligus memenuhi tingkat kematangan level 3 – OPM adalah sebagai berikut

1. Internal
 - a. Menerapkan *knowledge management* untuk pembagian kerja yang rata antar tim PPDB.
 - b. Melakukan *sharing session* untuk membangun motivasi melalui kebersamaan.
2. Eksternal
 - a. Karena SMK Telkom Bandung berada dibawah instruksi YPT, maka yayasan juga dapat memberi target penyelesaian proses-proses dan dokumen yang belum terlaksana atau memiliki kekurangan. Se jauh ini dapat dilihat bahwa setiap entitas yang terkait dengan PPDB hanya memantau mengenai jumlah siswa yang mendaftar, waktu ketersediaan calon siswa untuk seleksi, atau jumlah siswa yang lulus. Sementara bagian-bagian lain dari pengelolaan proses tersebut jarang tersentuh dan kurang diperhatikan, padahal proses yang baik adalah apabila setiap aspek dari proses dilaksanakan dan dilakukan peningkatan menuju perbaikan berkelanjutan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, didapatkan kesimpulan dari penelitian ini yaitu:

Berdasarkan hasil penelitian evaluasi tingkat kematangan proses PPDB menggunakan *Business Process Maturity Model* (PPDB), maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil evaluasi, tingkat pemenuhan kematangan pada *specific goals 1* adalah sebesar 84% yang terpenuhi dari 5 pertanyaan yang diajukan, *specific goals 2* adalah 48% yang terpenuhi dari 5 pertanyaan, dan *specific goals 3* yang mencapai 87% dari 3 pertanyaan dengan rata-rata adalah sebesar 73%. Dari 13 pertanyaan, hanya 5 pertanyaan yang mencapai persentase 100%. Oleh karena itu, secara keseluruhan proses PPDB belum memenuhi tingkat kematangan Level 3 – *Organizational Process Management* (OPM) karena masih terdapat praktis yang belum terlaksana atau belum mencapai skor 5 dimana praktis telah mencapai tahap perbaikan berkelanjutan dan sudah menjadi budaya dalam organisasi. Sehingga diajukan saran perbaikan pada setiap *specific practice* yang belum mencapai tahap perbaikan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- [1] Business Process Maturity Model. 2008. Vol 1. Object Management Group.
- [2] ISO 9001:2015. Standar Internasional ISO 9001:2015 Sistem Manajemen Mutu - Persyaratan. Cognoscenti Consulting Group.
- [3] Suryosubroto. 204. Manajemen Pendidikan di Sekolah. Jakarta:Rineka Cipta.
- [4] Jaelani, Ahmad. 2011. Perancangan Sistem Penerimaan Calon Siswa Baru Berbasis Web Pada Smk Putra Rifara Tangerang. Tangerang .Stmik Raharja.