

PERANCANGAN PROSES BISNIS DAN INDIKATOR KEBERHASILAN PADA KEGIATAN PEMASARAN DI ADMISI NASIONAL UNIVERSITAS TELKOM DENGAN METODE SECI

DESIGN OF BUSINESS PROCESS AND KEY PERFORMANCE INDICATOR FOR MARKETING ACTIVITIES IN NATIONAL ADMISSION OF TELKOM UNIVERSITY USING SECI METHOD

Denny Karnelus Sinaga¹, Luciana Andrawina², Nurdinintya Athari Supratman³

^{1,3}Program Studi Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Telkom University

¹denny.sinaga10@gmail.com, ²luciana@telkomuniversity.ac.id, ³tya.athari@gmail.com

Abstrak

Kegiatan pemasaran pada Admisi Nasional Tel-U belum memiliki dokumen proses bisnis yang standar. Kegiatan pemasaran dilakukan berdasarkan instruksi manajer dan kebiasaan sehingga pengalaman tentang pelaksanaan kegiatan pemasaran tidak merata dimiliki oleh seluruh pegawai. Oleh karena itu, diperlukan dokumentasi proses bisnis dan indikator keberhasilan untuk menjadi standar kegiatan pemasaran ke depannya.

Penelitian ini menggunakan metode SECI yang terdiri dari empat tahapan konversi pengetahuan, yaitu Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization. Pada tahap Socialization dilakukan konversi tacit knowledge berupa pengalaman pegawai menjadi tacit knowledge milik pewawancara tentang kegiatan pemasaran. Pada tahap Externalization dilakukan konversi tacit knowledge pewawancara menjadi explicit knowledge berupa proses bisnis awal. Pada tahap Combination dilakukan konversi explicit knowledge proses bisnis awal menjadi explicit knowledge baru berupa proses bisnis best practice yang dilengkapi indikator keberhasilan kegiatan pemasaran dalam bentuk SOP. Pada tahap Internalization dilakukan konversi explicit knowledge menjadi tacit knowledge yang dimiliki pegawai tentang best practice kegiatan pemasaran. Hasil penelitian adalah rancangan proses bisnis best practice berupa SOP roadshow, kunjungan kampus, sosialisasi, dan edufair dengan indikator keberhasilan yang diukur menggunakan waktu.

Kata kunci: proses bisnis, indikator keberhasilan, best practice, Standard Operation Procedure (SOP), Admisi Nasional

Abstract

National Admission Tel-U marketing activities do not yet has standard business process document. Marketing activity usually done by manager instructions and habit resulting experience of doing marketing activity did not evenly possessed by all employee. Therefore, it is necessary to do documentation of business process and key performance indicator as standards for coming marketing activities.

This research uses SECI method that consist of four steps of knowledge conversion, those are Socialization, Externalization, Combination, and Internalization. In Socialization, employee tacit knowledges as experiences are converted into tacit knowledge that possessed by interviewer. In externalization, tacit knowledge of interviewer is converted into initial business process. In Combination, explicit knowledge as initial business process into new explicit knowledge as best practice business process completed with key performance indicator for marketing activity in form of SOP. In Internalization, explicit knowledge is converted into tacit knowledge that possessed by employee about best practices of marketing activities. The results of this research are designs of best practice business process in form of SOP for roadshow, campus visit, socialization and edufair with key performance indicator which measured by time.

Keywords: business process, key performance indicator, best practice, Standard Operation Procedure (SOP), National Admission

1. Pendahuluan

Tel-U mengkhususkan program studinya pada bidang “Information and Communications Technologies, Management and Creative Industries” sebagai jawaban atas tuntutan perkembangan industri teknologi informasi dan komunikasi yang begitu pesat. Tel-U mencanangkan di tahun 2017 nanti akan menjadi perguruan tinggi berkelas internasional yang unggul di bidang Informasi dan komunikasi dan menjadi agen perubahan dalam membentuk insan cerdas dan kompetitif. Untuk mencapai tujuan ini, diperlukan seleksi calon mahasiswa baru yang berkualitas.

Admisi Nasional Tel-U merupakan departemen yang bertugas mengelola Seleksi Mahasiswa Baru (SMB). Setiap tahunnya SMB dilakukan melalui beberapa jalur, diantaranya Jalur Penelusuran Potensi Akademik (JPPA), Ujian Saringan Masuk (USM) Gelombang I dan II, Ujian Tulis Gelombang (UTG) I dan II, dan *Daily Computer Based Test* (DCBT).

Tabel 1 Rasio Jumlah Pendaftar dengan Kuota Tahun 2013 dan 2014 [1]

Tahun	2013	2014
Jumlah Pendaftar SMB Keseluruhan	23.124	24.100
Kuota Tel-U	5.120	5.790
Rasio kuota/pendaftar	4,52	4,16
Jumlah Pendaftar Fakultas Rekayasa Industri	739	740
Kuota Fakultas Rekayasa Industri	600	740
Rasio kuota/pendaftar	1,231667	1

Pada Tabel 1, dapat dilihat ada peningkatan jumlah pendaftar SMB Telkom dari tahun 2013 ke tahun 2014. Pencapaian ini tidak lepas dari usaha yang dilakukan oleh departemen Admisi Nasional untuk memasarkan Tel-U untuk meningkatkan awareness dan minat masyarakat terhadap institusi. Tetapi jika dibandingkan melalui rasio jumlah pendaftar dan daya tampung atau kuota yang disediakan mengalami penurunan.

Kegiatan-kegiatan utama pada Admisi Nasional Tel-U beserta deskripsi kegiatan dan status keberadaan dokumen proses bisnis dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Kegiatan-kegiatan Utama Admisi Nasional Tel-U

No	Kegiatan	Deskripsi	Keterangan
1	Kegiatan Sekretariat	Mencakup administrasi, legal, monitoring, dan pengumuman untuk seluruh institusi di bawah TF	Ada dokumen proses bisnis
2	Kegiatan Seleksi	Mencakup terlaksananya jalur seleksi mahasiswa baru yang dilaksanakan bersama untuk seluruh institusi di bawah TF	Ada dokumen proses bisnis
3	Kegiatan Pengolahan Data	Mencakup pengolahan, penyortiran dan rekapitulasi data pendaftar untuk seluruh institusi di bawah TF	Ada dokumen proses bisnis
4	Kegiatan Pemasaran	Mencakup kegiatan pemasaran seperti promosi, <i>merchandise</i> , dan penjualan pin untuk seluruh institusi di bawah TF	Belum ada dokumen proses bisnis
5	Kegiatan Keuangan	Mencakup penyediaan dana operasional SMB, kelancaran proses pembayaran pihak internal dan eksternal, dan bertanggung jawab dalam pembuatan laporan akhir atas realisasi pendapatan dan beban pelaksanaan SMB Telkom secara keseluruhan.	Ada dokumen proses bisnis

Untuk setiap aktivitas Admisi Nasional Tel-U yang ada, kegiatan pemasaran belum mempunyai proses bisnis yang menjadi standar untuk setiap aktivitas. Saat ini aktivitas yang dilakukan berupa instruksi dari manajer dan juga beberapa kebiasaan yang telah dilakukan. Dari beberapa perlakuan yang ada saat ini mungkin ada suatu *best practice* tetapi belum dieksternalisasikan ke dalam bentuk pengetahuan yang mudah dipelajari oleh semua pegawai. Selain itu, ketidakberadaan proses bisnis ini dapat memunculkan masalah ketika ada perubahan pegawai terutama pegawai yang berpengalaman, sehingga pengalaman (*tacit knowledge*) yang ada pada pegawai yang keluar tidak dapat digunakan oleh pegawai yang baru. Oleh karena itu, perlu dilakukan dokumentasi ke dalam proses bisnis sehingga dapat dibagikan dan digunakan oleh pegawai lainnya untuk membantu pelaksanaan kegiatan pemasaran. Setelah dokumen proses bisnis dibuat, diperlukan suatu indikator keberhasilan untuk dijadikan acuan dalam pelaksanaan tiap-tiap alur proses bisnis. Indikator keberhasilan akan menjadi tolak ukur

penilaian proses pada kegiatan pemasaran yang menentukan status pelaksanaan tiap-tiap alur proses dikatakan berhasil ataupun perlu dievaluasi.

Berdasarkan masalah yang ada, maka perlu dilakukan konversi *tacit knowledge* berupa pengalaman pegawai menjadi *explicit knowledge* berupa dokumen proses bisnis dan indikator keberhasilan sehingga *individual knowledge* yang dimiliki individu menjadi *organization knowledge* yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi dengan model SECI (*Socialization – Externalization – Combination – Internalization*). Model SECI merupakan siklus interaksi dinamis antara *tacit knowledge* dengan *explicit knowledge* [2]. Siklus pada model SECI akan digunakan menjadi tahapan untuk merancang proses bisnis kegiatan pemasaran di Admisi Nasional Tel-U. Manfaat dari penelitian ini adalah membantu kegiatan operasional dan pelayanan SMB Telkom pada kegiatan pemasaran Universitas Telkom dan membantu pengembangan pengetahuan pegawai departemen Admisi Nasional melalui penerapan *knowledge management*.

2. Dasar Teori

2.1. Proses Bisnis

Proses bisnis didefinisikan sebagai setiap aktivitas atau sekelompok aktivitas yang membutuhkan masukan (*input*), lalu memberi nilai tambah pada masukan tersebut, dan menghasilkan keluaran (*output*) kepada pelanggan internal maupun eksternal. Proses bisnis dapat didefinisikan sebagai kelompok dari keputusan-keputusan yang terkait dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mengelola sumber daya bisnis [3].

2.2. Key Performance Indicator

Key Performance Indicators atau KPI mewakili sebuah kumpulan suatu ukuran-ukuran yang fokus pada aspek-aspek performansi organisasi yang paling kritis terhadap keberhasilan organisasi saat ini dan masa depan [4].

2.3. Knowledge

Knowledge merupakan kepercayaan yang dapat dipertanggungjawabkan (*justified true belief*) [2].

2.4. Jenis Knowledge

Knowledge dapat dibagi menjadi dua tipe: *tacit* dan *explicit*. *Tacit knowledge* adalah *knowledge* personal dan sangat spesifik terhadap konteks yang dimiliki oleh seseorang. *Tacit knowledge* tersimpan dalam diri seseorang dan sulit untuk diformulasi dan dikomunikasikan. Oleh karena itu, adalah tidak mungkin untuk membagi, menyimpan, dan mendistribusikan seluruh *knowledge* dari seseorang. Berbeda dengan *tacit knowledge*, *explicit knowledge* dapat dikodifikasi, dikumpulkan, disimpan, dan diseminasi karena tidak terikat pada seseorang dan memiliki karakter data yang primer [2].

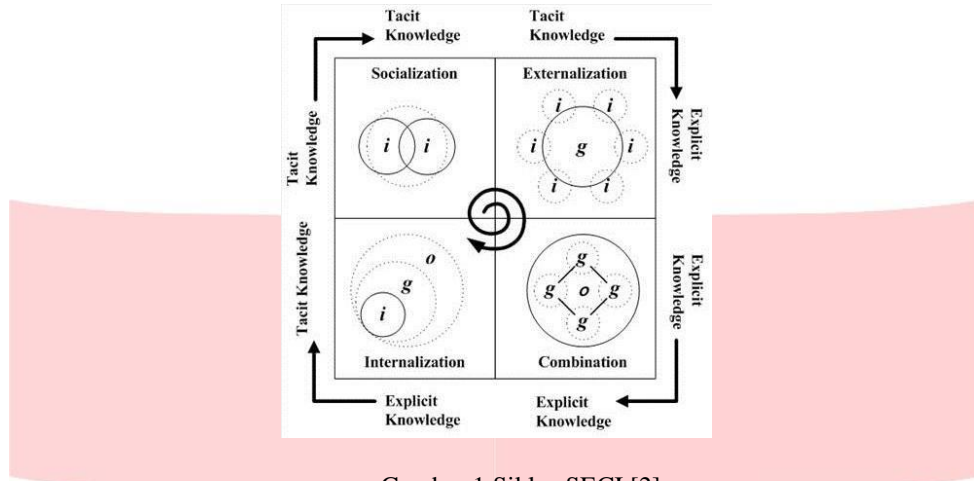
2.5. Knowledge Management

knowledge management adalah pengelolaan *knowledge* perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis (*business value*) dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) dalam mengoptimalkan proses penciptaan, pengomunikasian dan pengaplikasian semua *knowledge* yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis [5].

2.6. SECI Model

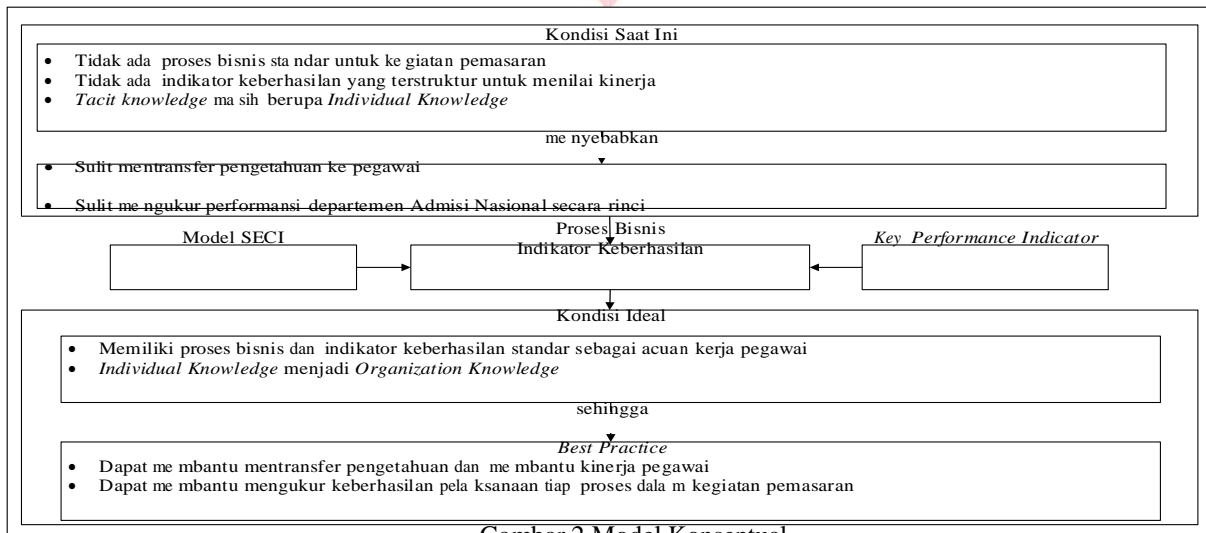
Knowledge diciptakan secara terus-menerus, terjadi interaksi dinamis antara *tacit knowledge* dengan *explicit knowledge* [2]. Jenis interaksi ini disebut *knowledge conversion* atau SECI (*socialization, externalization, combination, internalization*). Tujuan *knowledge conversion* adalah mengubah pengetahuan yang dimiliki individu (*individual knowledge*) menjadi pengetahuan yang dimiliki bersama dalam organisasi (*organizational knowledge*).

1. *Socialization*: Konversi pengetahuan dari *tacit* menjadi *tacit*. Memungkinkan *tacit knowledge* diubah melalui interaksi atau sharing antar individu. Individu dapat memperoleh *tacit knowledge* tanpa harus dengan bahasa.
2. *Externalization*: Konversi pengetahuan dari *tacit* menjadi *explicit*. Berupa proses artikulasi pengetahuan dalam bentuk model, konsep, analogi, *know-how* dan sebagainya sehingga dapat dibaca oleh orang lain secara langsung.
3. *Combination*: Konversi pengetahuan dari *explicit* menjadi *explicit*. Pada tahap ini dilakukan kombinasi *explicit knowledge* yang ada menjadi *explicit knowledge* baru. Proses ini terjadi pertukaran pengetahuan masing-masing individu ataupun grup melalui media, seperti dokumen, rapat, forum, dan sebagainya sehingga menjadi pengetahuan yang baru.
4. *Internalization*: Konversi pengetahuan dari *explicit* menjadi *tacit*. Biasa disebut dengan istilah *learning by doing*. Pada tahap ini, terjadi proses memahami dan menyerap *explicit knowledge* menjadi *tacit knowledge* yang dimiliki oleh orang lain sehingga terjadi *re-experience*.



Gambar 1 Siklus SECI [2]

3. Metodologi



Gambar 2 Model Konseptual

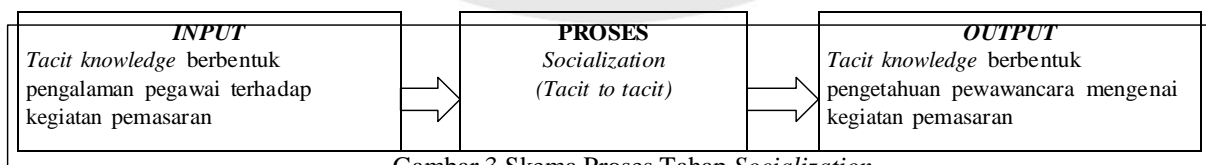
Penelitian ini menggunakan metode SECI untuk dijadikan tahapan mengkonversi tacit knowledge berupa pengalaman pegawai menjadi explicit knowledge berupa proses bisnis best practice kegiatan pemasaran dalam bentuk SOP yang akan menjadi standar pelaksanaan kegiatan pemasaran. Dengan dilakukannya konversi pengetahuan ini, individual knowledge yang dimiliki pegawai berpengalaman menjadi organizational knowledge, yaitu pengetahuan yang dimiliki bersama di departemen Admisi Nasional.

4. Hasil

Pada tahap pengumpulan dan pengolahan data dilakukan knowledge conversion dengan metode SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization). Pengumpulan data dilakukan pada tahap socialization dan externalization. Pengolahan data dilakukan pada tahap combination dan internalization.

4.1. Socialization

Socialization merupakan tahap pertama dalam pengumpulan data. Pada tahap ini dilakukan wawancara dengan pegawai departemen Admisi Nasional Tel-U yang terkait dengan kegiatan pemasaran.



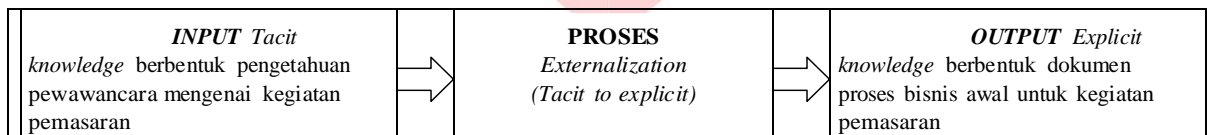
Gambar 3 Skema Proses Tahap Socialization

Pada tahap ini diperoleh kegiatan-kegiatan yang termasuk dalam kegiatan pemasaran yang dilakukan Admisi Nasional Tel-U adalah sebagai berikut:

1. Kegiatan *roadshow*: merupakan kegiatan pemasaran untuk mempromosikan universitas dengan melakukan presentasi langsung ke sekolah-sekolah.
2. Kegiatan kunjungan kampus: merupakan salah satu kegiatan pemasaran yang bertujuan mempromosikan universitas kepada sekolah dimana pihak sekolah mengunjungi langsung ke kampus Tel-U. Pegawai akan memandu para peserta kunjungan untuk memperkenalkan suasana kampus Tel-U.
3. Kegiatan Sosialisasi: merupakan kegiatan pemasaran yang dilakukan Admisi Nasional Tel-U untuk memperkenalkan program-program universitas, jalur seleksi, dan kelebihan-kelebihan universitas pada tahun terakhir kepada sekolah melalui suatu Majelis Guru Bimbingan dan Konseling (MGBK).
4. Kegiatan *Edufair*: merupakan kegiatan promosi dimana Admisi Nasional Tel-U turut berpartisipasi pada suatu *event* yang diselenggarakan oleh *vendor* atau pihak penyelenggara pendidikan untuk memamerkan fitur-fitur Tel-U.

4.2. Externalization

Externalization merupakan tahap lanjutan yang dilakukan dalam pengumpulan data. Pada tahap ini dilakukan eksternalisasi hasil wawancara yang dilakukan pada tahap *socialization* berupa proses bisnis pada kegiatan pemasaran dan mengidentifikasi *tacit* dan *explicit knowledge* dari masing-masing proses bisnis.

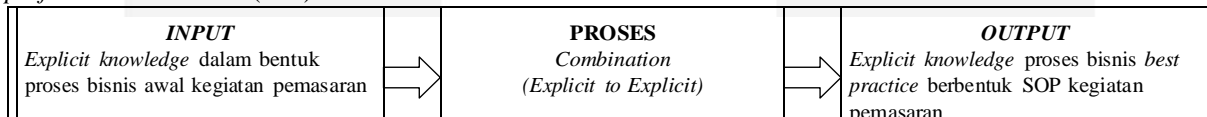


Gambar 4 Skema Proses Tahap *Externalization*

Proses bisnis yang akan didokumentasikan adalah proses bisnis kegiatan pemasaran, yaitu terdiri dari kegiatan *roadshow*, kegiatan kunjungan kampus, kegiatan sosialisasi, dan kegiatan *edufair* berdasarkan masing-masing responden.

4.3. Combination

Combination merupakan tahap yang dilakukan dalam pengolahan data. Pada tahap ini dilakukan penkombinasian proses bisnis awal dari masing-masing responden menjadi proses bisnis *best practice*. Proses bisnis *best practice* dibuat dalam bentuk standar operasional prosedur (SOP) yang dilengkapi dengan *key performance indicator* (KPI).



Gambar 5 Skema Proses Tahap *Combination*

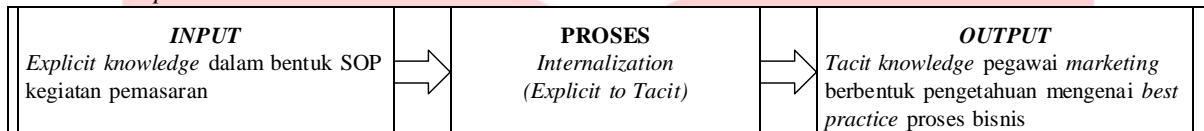
SOP berfungsi sebagai pedoman untuk melaksanakan tugas atau proses bisnis di dalam kegiatan pemasaran. Selain itu SOP juga digunakan sebagai alat penilaian kinerja Admisi Nasional Tel-U berdasarkan KPI yang sudah dirancang. Komponen-komponen penyusun kolom dalam SOP kegiatan pemasaran adalah sebagai berikut.

1. Aliran Proses: berisi tentang alur proses bisnis yang sudah diidentifikasi dari proses bisnis kombinasi dan siapa entitas pelaku proses bisnis tersebut.
2. Deskripsi Proses: berisi tentang penjelasan tentang proses pada kolom aliran proses untuk membantu pengguna SOP dalam memahami maksud di dalam proses bisnis yang bersangkutan dan apa tanggung jawab entitas pelaku proses bisnis tersebut.
3. Rekaman: berisi segala bentuk rekaman ataupun dokumen yang dikeluarkan oleh alur proses, seperti surat-surat dan *slide* presentasi.
4. *Tacit Knowledge*: berisi pengetahuan yang hanya dimiliki secara pribadi oleh entitas yang melaksanakan proses, seperti manajer dan mengambil keputusan, seperti pengalaman dan *skill* sehingga sulit dipelajari atau dipelajari oleh individu lain
5. *Explicit Knowledge*: berisi pengetahuan yang sudah terdokumentasi sebelumnya di Admisi Nasional Tel-U sehingga dapat digunakan sebagai pedoman dan alat bantu dalam mengambil keputusan, seperti data dan agenda. Selain itu juga berisi hasil konversi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*, seperti daftar, materi presentasi, dan surat dari proses sebelumnya.

6. KPI: berisi indikator dan panduan pelaksanaan proses bisnis kegiatan pemasaran agar dapat dikatakan berhasil atau tidak berhasil. Ketika proses bisnis dilaksanakan sesuai batas waktu yang ada pada KPI, maka proses bisnis dikatakan berhasil. Sedangkan jika dilaksanakan melebihi batas waktu, maka pelaksanaan proses bisnis perlu dievaluasi.

4.4. Internalization

Internalization merupakan tahap lanjutan dalam pengolahan data. Pada tahap ini dilakukan internalisasi *best practice* proses bisnis yang dibuat pada tahap *combination*. Internalisasi merupakan proses transformasi *knowledge* dari bentuk *explicit* ke bentuk *tacit*.



Gambar 6 Skema Proses Tahap *Internalization*

Internalization dilakukan dengan cara memberikan kuisisioner *acceptance requirement*, adalah kuisisioner yang diberikan pemilik proses bisnis *best practice* kepada pelaksana proses bisnis, Tujuan dilakukannya pengisian kuisisioner *acceptance requirement* adalah sebagai berikut.

1. Mengkonversi *explicit knowledge* yang berbentuk proses bisnis *best practice* menjadi *tacit knowledge* bagi pelaku proses bisnis ketika melakukan proses bisnis *best practice* pada kegiatan pemasaran di Admisi Nasional Tel-U.
2. Menyampaikan hal-hal yang harus dilakukan dan dipenuhi oleh pelaku proses bisnis untuk mengaplikasikan proses bisnis *best practice*.
3. Mengetahui kesediaan pelaku proses bisnis untuk mengaplikasikan proses bisnis *best practice* yang diusulkan.
4. Mengetahui alasan-alasan proses bisnis yang dirancang tidak dapat dilaksanakan atau kendala yang mungkin dihadapi dalam pengaplikasian proses bisnis *best practice*, baik alur proses maupun KPI yang telah dirancang.

Rangkuman hasil penyebaran kuisisioner *acceptance requirement* kepada pegawai Admisi Nasional dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Hasil Internalisasi *Best Practice* Kegiatan Pemasaran

<i>Best Practice</i>	Hasil Internalisasi
Kegiatan <i>Roadshow</i>	<ul style="list-style-type: none"> • SOP kegiatan <i>roadshow</i> sudah diketahui oleh sebagian pegawai, terutama pegawai yang berada dalam satu tim dengan kedua narasumber wawancara. • SOP kegiatan <i>roadshow</i> yang dirancang dapat digunakan oleh Admisi Nasional.
Kegiatan Kunjungan Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> • SOP kegiatan kunjungan sekolah sudah diketahui oleh sebagian pegawai, terutama pegawai yang berada dalam satu tim dengan kedua narasumber wawancara. • SOP kegiatan kunjungan sekolah yang dirancang dapat digunakan oleh Admisi Nasional, tetapi perlu penjelasan deskripsi proses untuk alur proses kedua, yaitu tentang pembatalan kunjungan.
Kegiatan Sosialisasi	<ul style="list-style-type: none"> • SOP kegiatan sosialisasi sudah diketahui oleh sebagian pegawai, terutama pegawai yang berada dalam satu tim dengan kedua narasumber wawancara. • SOP kegiatan sosialisasi yang dirancang dapat digunakan oleh Admisi Nasional.
Kegiatan <i>Edufair</i>	<ul style="list-style-type: none"> • SOP kegiatan <i>edufair</i> sudah diketahui oleh sebagian pegawai, terutama pegawai yang berada dalam satu tim dengan kedua narasumber wawancara. • SOP kegiatan <i>edufair</i> yang dirancang dapat digunakan oleh Admisi Nasional. • Proses pendaftaran <i>edufair</i> dan menunjuk staf yang berangkat dapat juga dilakukan oleh Asisten Manajer Seleksi dan <i>Sales</i>.

Dari hasil penyebaran kuisisioner *acceptance requirement*, didapatkan hasil bahwa seluruh pegawai yang menjadi responden kuisisioner menyatakan proses bisnis dan indikator keberhasilan yang dibuat dapat digunakan oleh Admisi Nasional.

5. Analisis

Pada tahap *socialization*, dilakukan konversi pengetahuan dari *tacit knowledge* narasumber menjadi *tacit knowledge* pewawancara melalui proses wawancara. Pada tahap ini terjadi interaksi antara dua individu yaitu narasumber dan pewawancara. Narasumber yang dipilih sebagai responden adalah pegawai yang memiliki pengalaman paling banyak dalam melaksanakan kegiatan pemasaran, dimana ada dua responden yaitu Asisten Manajer Seleksi & *Sales* dan Asisten Manajer Pemasaran & Kerjasama. *Tacit knowledge* narasumber berupa pengalaman dikonversi menjadi *tacit knowledge* pewawancara berupa pengetahuan tentang proses bisnis kegiatan pemasaran.

Pada tahap *externalization* dilakukan konversi pengetahuan dari *tacit knowledge* pewawancara menjadi *explicit knowledge* berupa dokumen proses bisnis awal berdasarkan masing-masing responden. Kegiatan-kegiatan pemasaran yang diperoleh dari dari tahap *socialization* yang kemudian didokumentasikan di tahap *externalization* ada 8 dokumen proses bisnis awal dimana masing-masing narasumber memberikan 4 jenis kegiatan, yaitu:

1. Kegiatan *Roadshow*
2. Kegiatan Kunjungan Kampus
3. Kegiatan Sosialisasi
4. Kegiatan *Edufair*

Dokumen proses bisnis awal yang dibuat ditunjukkan kembali ke pada narasumber, untuk dikonfirmasi bahwa proses bisnis sudah sesuai dengan pengalaman yang dimiliki narasumber atau belum sesuai. Setelah dokumen proses bisnis sudah sesuai dengan pengalaman narasumber, maka proses dapat dilanjutkan ke tahap *combination*.

Pada tahap *combination* dilakukan konversi *explicit knowledge* yang berbentuk dokumen proses bisnis awal untuk kegiatan pemasaran Admisi Nasional Tel-U, menjadi *explicit knowledge* baru berbentuk proses bisnis *best practice* dari setiap proses bisnis yang dilakukan pada kegiatan pemasaran Admisi Nasional Tel-U.

Proses bisnis *best practice* kegiatan *roadshow* yang digunakan merupakan kombinasi dari proses bisnis kedua narasumber dengan rincian sebagai berikut:

1. *Process owner* adalah Asisten Manajer Seleksi dan *Sales*.
2. Proses bisnis dimulai dari tahap persiapan kegiatan *roadshow* sampai pelaksanaan *roadshow*.
3. Jumlah aliran proses bisnis adalah 8 proses.
4. Jumlah entitas pelaku proses bisnis yang terlibat adalah 4 entitas, yaitu Manajer Area, Asisten Manajer Seleksi dan *Sales*, Koordinator *Roadshow*, dan Pihak Sekolah.
5. Dokumen-dokumen yang dihasilkan dari proses bisnis adalah surat *roadshow* dan *slide* presentasi SMB Tel-U.
6. KPI yang disusun menggunakan satuan waktu untuk mengukur keberhasilan melaksanakan aktivitas dari proses bisnis.

Proses bisnis *best practice* kegiatan kunjungan kampus yang digunakan merupakan kombinasi dari proses bisnis kedua narasumber dengan rincian sebagai berikut.

1. *Process owner* adalah Asisten Manajer Seleksi dan *Sales*.
2. Proses bisnis dimulai dari tahap persiapan kegiatan kunjungan kampus sampai pelaksanaan kunjungan kampus.
3. Jumlah aliran proses bisnis adalah 9 proses.
4. Jumlah entitas pelaku proses bisnis yang terlibat adalah 4 entitas, yaitu Pihak Sekolah, Pegawai Admisi Nasional, Koordinator Kunjungan, dan Logistik.
5. Dokumen-dokumen yang dihasilkan dari proses bisnis adalah surat balasan kunjungan sekolah dan laporan pelaksanaan kegiatan kunjungan kampus.
6. KPI yang disusun menggunakan satuan waktu untuk mengukur keberhasilan melaksanakan aktivitas dari proses bisnis.

Proses bisnis *best practice* kegiatan sosialisasi yang digunakan merupakan kombinasi dari proses bisnis kedua narasumber dengan rincian sebagai berikut.

1. *Process owner* adalah Asisten Manajer Seleksi dan *Sales*.
2. Proses bisnis dimulai dari tahap persiapan kegiatan sosialisasi sampai pelaksanaan sosialisasi.
3. Jumlah aliran proses bisnis adalah 7 proses.
4. Jumlah entitas pelaku proses bisnis yang terlibat adalah 3 entitas, yaitu Manajer Area, Koordinator Sosialisasi, dan MGBK.
5. Dokumen-dokumen yang dihasilkan dari proses bisnis adalah surat undangan kegiatan sosialisasi dan *slide* informasi SMB Telkom.
6. KPI yang disusun menggunakan satuan waktu untuk mengukur keberhasilan melaksanakan aktivitas dari proses bisnis.

Proses bisnis *best practice* kegiatan *edufair* yang digunakan merupakan kombinasi dari proses bisnis kedua narasumber dengan rincian sebagai berikut.

1. *Process owner* adalah Asisten Manajer Seleksi dan *Sales*.
2. Proses bisnis dimulai dari tahap persiapan kegiatan *edufair* sampai pelaksanaan *edufair*.
3. Jumlah aliran proses bisnis adalah 8 proses.
4. Jumlah entitas pelaku proses bisnis yang terlibat adalah 3 entitas, yaitu Penyelenggara, Manajer Admisi, dan Pegawai Admisi Nasional
5. Dokumen-dokumen yang dihasilkan dari proses bisnis adalah formulir pendaftaran *edufair* dan laporan pelaksanaan kegiatan *edufair*.
6. KPI yang disusun menggunakan satuan waktu untuk mengukur keberhasilan melaksanakan aktivitas dari proses bisnis.

Pada tahap *internalization* yang dilakukan penyampaian *best practice* kegiatan pemasaran Admisi Nasional Tel-U yang didapatkan pada tahap *combination* kepada pegawai menggunakan kuesioner *acceptance requirement*. Penggunaan kuesioner ini bertujuan untuk:

1. Menyampaikan hasil rancangan SOP *best practice* kepada seluruh pegawai, sehingga terjadi konversi *explicit knowledge* menjadi *tacit knowledge* bagi pegawai sebagai pelaksana *best practice* kegiatan pemasaran yang telah dirancang.
2. Mengumpulkan pendapat tentang kesesuaian proses bisnis yang dibuat dan mengetahui indikator keberhasilan yang dibuat dapat digunakan atau tidak.
3. Memeriksa jumlah pegawai-pegawai yang sudah membaca SOP kegiatan pemasaran yang sudah dirancang.

Dari hasil *internalization* dapat diketahui bahwa rancangan SOP *best practice* untuk empat kegiatan pemasaran, yaitu kegiatan *roadshow*, kunjungan kampus, sosialisasi dan *edufair* dapat digunakan pada departemen Admisi Nasional.

6. Kesimpulan

1. Telah dilakukan perancangan proses bisnis dengan menggunakan metode SECI dengan tahapan sebagai berikut:
 - a. Pada tahap *socialization*, *tacit knowledge* berupa pengalaman mengenai proses bisnis pada kegiatan pemasaran yang dimiliki pegawai Admisi Nasional Tel-U dikonversi menjadi *tacit knowledge* yang dimiliki pewawancara.
 - b. Pada tahap *externalization*, *tacit knowledge* yang dimiliki pewawancara dikonversi menjadi *explicit knowledge* berupa proses bisnis awal kegiatan pemasaran. Kegiatan pemasaran terdiri dari kegiatan *roadshow*, kegiatan kunjungan kampus, kegiatan sosialisasi, dan kegiatan *edufair*.
 - c. Pada tahap *combination*, *explicit knowledge* berupa proses bisnis awal dikonversi menjadi *explicit knowledge* baru berupa proses bisnis *best practice* yang disusun dalam bentuk SOP yang diperoleh dari penggabungan proses bisnis masing-masing responden dengan dilengkapi indikator keberhasilan. Kolom-kolom di dalam SOP terdiri dari Aliran Proses, Deskripsi Proses, Rekaman, *Tacit Knowledge*, *Explicit Knowledge*, dan KPI
 - d. Pada tahap *internalization*, *explicit knowledge* berupa proses bisnis *best practice* dikonversi menjadi *tacit knowledge* yang dimiliki oleh pegawai Admisi Nasional. Berdasarkan kuesioner *acceptance requirement*, SOP yang telah dirancang dapat digunakan oleh pegawai Admisi Nasional.
2. Telah dilakukan perancangan indikator keberhasilan dengan menggunakan metode SECI.
 - a. Pada tahap *socialization* didapatkan target pemasaran Admisi Nasional diukur per triwulan dan target persiapan kegiatan secara internal adalah satu minggu sebelum kegiatan dimasukkan kedalam agenda Admisi Nasional.
 - b. Pada tahap *externalization*, dilakukan dokumentasi dan konfirmasi waktu pelaksanaan masing-masing aktivitas dalam proses bisnis terhadap pengalaman responden.
 - c. Pada tahap *combination*, dilakukan perancangan KPI menggunakan unit waktu melalui penggabungan waktu pelaksanaan dari kedua narasumber menjadi standar waktu pelaksanaan masing-masing aktivitas sehingga dapat digunakan sebagai indikator keberhasilan.

Pada tahap *internalization*, hasil perancangan KPI disampaikan kepada pegawai Admisi melalui kuesioner *acceptance requirement*. Berdasarkan kuesioner *acceptance requirement*, KPI dapat digunakan oleh admisi nasional. Pada tahap *internalization*, *explicit knowledge* berupa proses bisnis *best practice* dikonversi menjadi *tacit knowledge* yang dimiliki oleh pegawai Admisi Nasional. SOP yang telah dirancang dapat digunakan oleh pegawai Admisi Nasional.

7. Daftar Pustaka

- [1] Laporan Seleksi Mahasiswa Baru Bersama Telkom 2014
- [2] Nonaka dan Takeuchi. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- [3] Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. California: McGraw-Hill, Inc.
- [4] Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators*.
- [5] Tobing, P. L. (2007). *Knowledge Managemen: Konsep, Arsitektur & Implementasi*. Graha Ilmu.