

**TESIS**  
**ANALISIS KAPABILITAS MANAGEMENT KUALITAS TATA**  
**KELOLA TEKNOLOGI INFORMASI PADA INSTITUSI**  
**PENDIDIKAN BERDASARKAN PENDEKATAN COBIT 2019**  
**MENGGUNAKAN APO11**  
**(Studi Kasus: Universitas TIDAR )**



disusun oleh  
**Bismar Riffki Wahyu Prasetya**  
**23.51.2512**  
**Konsentrasi : Digital Transformation Intelligence**

**FAKULTAS ILMU KOMPUTER**  
**UNIVERSITAS AMIKOM YOGYAKARTA**  
**YOGYAKARTA**  
**2025**

**TESIS**  
**ANALISIS KAPABILITAS MANAGEMENT KUALITAS TATA  
KELOLA TEKNOLOGI INFORMASI PADA INSTITUSI  
PENDIDIKAN BERDASARKAN PENDEKATAN COBIT 2019  
MENGUNAKAN APO11**  
**(Studi Kasus: Universitas TIDAR )**  
**CAPABILITY ANALYSIS OF INFORMATION  
TECHNOLOGY GOVERNANCE QUALITY MANAGEMENT  
IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS BASED ON THE COBIT  
2019 APPROACH USING APO11**  
**(Case Study: TIDAR University)**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat mencapai derajat Pascasarjana  
Program Studi S2 Informatika



disusun oleh

**Bismar Rifki Wahyu Prasetya**

**23.51.2512**

**Konsentrasi : Digital Transformation Intelligence**

**FAKULTAS ILMU KOMPUTER  
UNIVERSITAS AMIKOM YOGYAKARTA  
YOGYAKARTA**

**2025**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**ANALISIS KAPABILITAS MANAGEMENT KUALITAS TATA KELOLA  
TEKNOLOGI INFORMASI PADA INSTITUSI PENDIDIKAN  
BERDASARKAN PENDEKATAN COBIT 2019 MENGGUNAKAN APO11  
(Studi Kasus: Universitas TIDAR )**

**CAPABILITY ANALYSIS OF INFORMATION TECHNOLOGY  
GOVERNANCE QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATIONAL  
INSTITUTIONS BASED ON THE COBIT 2019 APPROACH USING  
APO11**

**(Case Study: TIDAR University)**

yang disusun dan diajukan oleh

**Bismar Rifki Wahyu Prasetya**

**23.51.2512**

telah disetujui oleh Dosen Pembimbing Tesis  
pada tanggal 11 November 2025

Dosen Pembimbing,



**Alva Hendi Muhammad, S.T., M.Eng., Ph.D.**  
**NIK. 190302493**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**ANALISIS KAPABILITAS MANAGEMENT KUALITAS TATA KELOLA  
TEKNOLOGI INFORMASI PADA INSTITUSI PENDIDIKAN  
BERDASARKAN PENDEKATAN COBIT 2019 MENGGUNAKAN APO11**

(Studi Kasus: Universitas TIDAR )

**CAPABILITY ANALYSIS OF INFORMATION TECHNOLOGY  
GOVERNANCE QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATIONAL  
INSTITUTIONS BASED ON THE COBIT 2019 APPROACH USING**

**APO11**

(Case Study: TIDAR University)

**Bismar Rifki Wahyu Prasetya**

**23.51.2512**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal 11 November 2025

**Susunan Dewan Penguji**

**Nama Penguji**

**Tanda Tangan**

Hanif Al Fatta, S.Kom., M.Kom., Ph.D.  
NIK. 190302096

Prof. Dr. Ema Utami, S. SI., m. Kom.  
NIK. 190302037

Alva Hendi Muhammad, S.T., M.Eng., Ph.D.  
NIK. 190302493



Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh gelar Magister Komputer.  
Tanggal 11 November 2025

**DEKAN FAKULTAS ILMU KOMPUTER**



Prof. Dr. Kusriani, M.Kom.  
NIK. 190302106

## HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini,

Nama mahasiswa : Bismar Rifki Wahyu Prasetya  
NIM : 23.51.2512  
Konsentrasi : Digital Transformation Intelligence

Menyatakan bahwa Tesis dengan judul berikut:

**ANALISIS KAPABILITAS MANAGEMENT KUALITAS TATA KELOLA  
TEKNOLOGI INFORMASI PADA INSTITUSI PENDIDIKAN  
BERDASARKAN PENDEKATAN COBIT 2019 MENGGUNAKAN APO11  
(Studi Kasus: Universitas TIDAR)**

Dosen Pembimbing : Alva Hendi Muhammad, S.T., M.Eng., Ph.D

1. Karya tulis ini adalah benar-benar **ASLI** dan **BELUM PERNAH** diajukan untuk mendapatkan gelar akademik, baik di Universitas AMIKOM Yogyakarta maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini merupakan gagasan, rumusan dan penelitian **SAYA** sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan dari Dosen Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan disebutkan dalam Daftar Pustaka pada karya tulis ini.
4. Perangkat lunak yang digunakan dalam penelitian ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab **SAYA**, bukan tanggung jawab Universitas AMIKOM Yogyakarta.
5. Pernyataan ini **SAYA** buat dengan **sesungguhnya**, apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka **SAYA** bersedia menerima **SANKSI AKADEMIK** dengan pencabutan gelar yang sudah diperoleh, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Yogyakarta, 11 November 2025

Yang Menyatakan,



Bismar Rifki Wahyu Prasetya

## HALAMAN PERSEMBAHAN

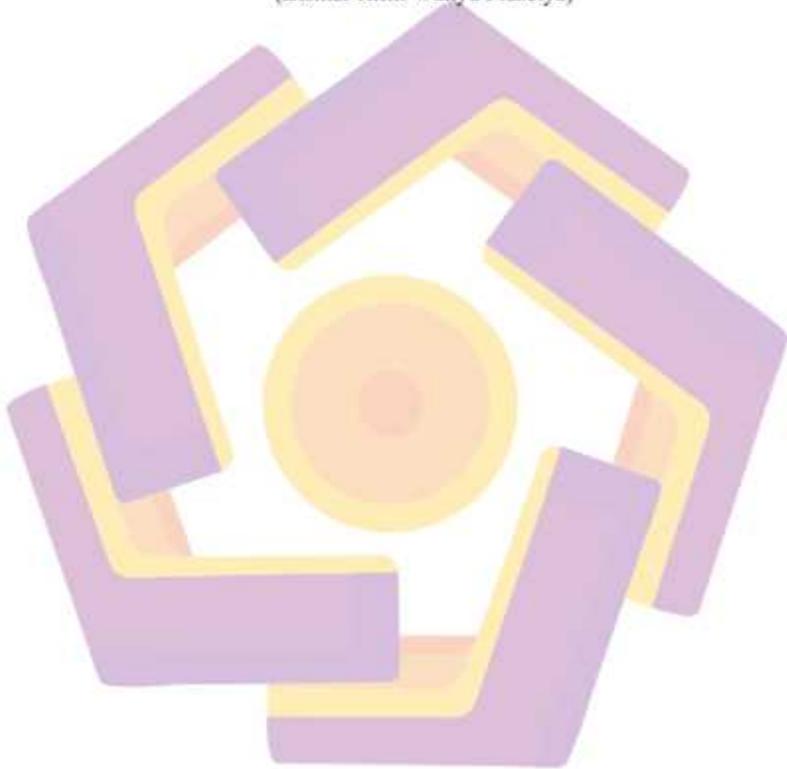
Pertama dan paling utama, saya ucapkan puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan kemudahan dan kelancaran dalam proses pembuatan tesis ini. Tesis ini saya persembahkan untuk:

1. Orang tua saya yang tidak pernah lelah memberikan doa, dukungan, kasih sayang, dan semangat dalam setiap langkah hidup saya. Terima kasih atas segala pengorbanan dan cinta yang tak ternilai.
2. Bapak Alva Hendi Muhammad, S.T., M.Eng., Ph.D. yang memberikan bimbingan aktif selama pelaksanaan penelitian, semoga mendapatkan banyak keberkahan dan dilancarkan segala urusannya.
3. Teman-teman seperjuangan, yang telah menjadi bagian

## MOTTO

“Ketika langkah terasa berat dan tujuan tampak jauh, aku belajar bahwa kekuatan bukanlah tentang seberapa cepat aku sampai, tapi tentang seberapa teguh aku bertahan.”

(Bismar Rifki Wahyu Prasetya)

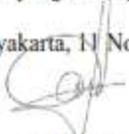


## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan kemudahan yang diberikan hingga tesis ini dengan judul “ANALISIS KAPABILITAS MANAGEMENT KUALITAS TATA KELOLA TEKNOLOGI INFORMASI PADA INSTITUSI PENDIDIKAN BERDASARKAN PENDEKATAN COBIT 2019 MENGGUNAKAN APO11 (Studi Kasus: Universitas TIDAR )” dapat terselesaikan. Penelitian ini menjadi perjalanan belajar yang penuh tantangan, kesabaran, dan pembelajaran baru tentang ketekunan serta makna proses. Penulis menyampaikan terima kasih yang tulus kepada Bapak Alva Hendi Muhammad, S.T., M.Eng., Ph.D. selaku dosen pembimbing utama atas bimbingan, arahan, dan kesabarannya selama penelitian ini berlangsung. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada seluruh dosen dan staf Program Pascasarjana Universitas AMIKOM Yogyakarta atas ilmu dan dukungan yang telah diberikan.

Rasa terima kasih yang terdalam penulis persembahkan kepada kedua orang tua tercinta, atas doa, kasih sayang, dan pengorbanan yang menjadi sumber semangat dalam setiap langkah. Terima kasih juga kepada teman-teman seperjuangan yang senantiasa memberi dukungan dan semangat selama proses penyusunan tesis ini. Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari sempurna. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat dan menjadi bagian kecil dari upaya pengembangan ilmu pengetahuan.

Yogyakarta, 11 November 2025



Bismar Rifki Wahyu Prasetya

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
Halaman persetujuan.....	ii
halaman pengesahan.....	iii
halaman pernyataan keaslian penelitian.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
MOTTO.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
INTISARI.....	xiv
<i>ABSTRACT</i> .....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Batasan Masalah.....	4
1.4. Tujuan Penelitian.....	5
1.5. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1. Tinjauan Pustaka.....	7
2.2. Keaslian Penelitian.....	10

2.3. Landasan Teori.....	15
2.3.1. Universitas Tidar .....	15
2.3.2. Struktur Organisasi universitas TIDAR .....	17
2.4. Definisi Sistem Manajemen Mutu dan Teknologi Informasi .....	18
2.4.1 Sistem Manajemen Mutu.....	18
2.4.2 Teknologi Informasi .....	19
2.5. Proses Sistem Manajemen Mutu.....	21
2.6. Tata Kelola Teknologi Informasi (TI) .....	22
2.7. COBIT 2019.....	24
2.7.1 Metodologi Penentuan Prioritas Domain: COBIT 2019 Design Factors.....	28
2.7.2 Komponen dan Alur Kerja Design Factors .....	29
2.7.3 Implementasi Road Map COBIT 2019.....	30
2.7.4 COBIT Core Model.....	31
2.7.5 Landasan Metodologis Strategi Analisis.....	33
2.8. RACI Chart .....	35
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
3.1. Jenis, Sifat, dan Pendekatan Penelitian.....	38
3.2. Metode Pengumpulan Data .....	38
3.3. Kerangka Kerja Penelitian .....	39
3.4. Metode Analisis Data.....	41
3.5. Alur Penelitian .....	43

3.5.1. Identifikasi, Rumusan, Batasan Masalah dan Tujuan Penelitian ..	44
3.5.2. Studi Literatur .....	45
3.5.3. Framework dan Domain .....	47
3.5.4. Penentuan Framework dan Domain .....	47
3.5.5. RACI Chart Universitas TIDAR .....	49
3.5.6. Validasi Kuisisioner Pertanyaan .....	52
3.5.7. Kapabilitas Hasil Data Penilaian Pertanyaan .....	52
3.5.8. Laporan Rekomendasi .....	53
3.5.9. Kesimpulan .....	54
3.5.10. Selesai .....	54
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>56</b>
4.1. Analisis Penentuan Domain Prioritas Menggunakan COBIT 2019 Design Factors .....	56
4.1.1 Identifikasi Kontekstual Design Factors Universitas TIDAR Design Factors .....	56
4.1.2 Aplikasi COBIT 2019 Design Toolkit dan Penentuan Prioritas Domain .....	60
4.1.3 Kesimpulan Justifikasi Pemilihan Domain APO11 .....	61
4.2. Pelaksanaan dan Hasil Pengumpulan Data .....	62
4.2.1. Metode dan Responden .....	62
4.2.2. Kompilasi dan Agregasi Data .....	63



4.3. Analisis Capability Level APO11 .....	64
4.3.1. Proses Perhitungan Tingkat Kapabilitas.....	65
4.3.2. Hasil Penilaian Tingkat Kapabilitas .....	66
4.3.3. Pembahasan Temuan per Praktik APO11 .....	68
4.4. Analisis Kesenjangan (Gap Analysis) .....	70
4.4.1. Perbandingan Tingkat Kapabilitas .....	71
4.4.2. Implikasi Kesenjangan .....	72
4.5. Perumusan Rekomendasi Strategis.....	74
4.5.1. Rekomendasi Peningkatan Proses .....	75
4.6. Potensi Dampak dan Validasi Solusi .....	78
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	<b>82</b>
5.1. Kesimpulan .....	82
5.2. Saran .....	83
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>87</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>92</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Matriks literatur review dan posisi penelitian.....	10
Tabel 3. 1 RACI Chart Universitas TIDAR.....	49
Tabel 4. 1 Prioritas Sasaran Perusahaan (EG) Universitas TIDAR.....	56
Tabel 4. 2 Perhitungan Skor Agregat Kuantitatif Praktik APO11.....	66
Tabel 4. 3 Analisis Kesenjangan Kapabilitas Domain APO11.....	70
Tabel 4. 4 Implikasi Kesenjangan Kapabilitas (Ringkas).....	73
Tabel 4. 5 Peta Jalan Rekomendasi Peningkatan Kapabilitas APO11.....	75



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Struktur Organisasi Universitas TIDAR .....	18
Gambar 2. 2 COBIT Design Factor .....	26
Gambar 2. 3 COBIT Core Model.....	33
Gambar 3. 1 Flowchart Alur Penelitian .....	44



## INTISARI

Universitas TIDAR menghadapi tantangan konsistensi pada layanan TI strategisnya, yang mengindikasikan kelemahan pada sistem manajemen mutu. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi tingkat kapabilitas (capability level) domain APO11 (Managed Quality) menggunakan kerangka kerja COBIT 2019 dan merumuskan rekomendasi perbaikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus deskriptif-evaluatif dengan metode campuran. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan wawancara semi-terstruktur dengan lima responden kunci yang dipilih secara purposive berdasarkan pemetaan matriks RACI untuk memastikan validitas data.

Hasil analisis menyimpulkan bahwa tingkat kapabilitas saat ini berada pada Level 1 (Performed). Kelemahan dominan yang menghambat pencapaian Level 2 adalah ketiadaan Sistem Manajemen Mutu (QMS) yang formal (APO11.01), absensi komitmen layanan terukur seperti Service Level Agreement (SLA) (APO11.02), tidak adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang terdokumentasi (APO11.03), serta proses pemantauan dan perbaikan yang masih bersifat reaktif (APO11.04 & APO11.05). Sebagai solusi, dirumuskan sebuah peta jalan (roadmap) rekomendasi strategis yang berfokus untuk membangun fondasi proses yang terkelola guna meningkatkan kapabilitas menuju Level 2 (Managed). Rekomendasi utama mencakup formalisasi kebijakan QMS, pengembangan SLA, standarisasi prosedur, dan implementasi mekanisme pemantauan terstruktur.

Kata kunci: COBIT 2019, APO11, Tata Kelola TI, Manajemen Mutu TI, Tingkat Kapabilitas, Universitas TIDAR.

## **ABSTRACT**

*Universitas TIDAR faces consistency challenges with its strategic IT services, indicating weaknesses in its quality management system. Therefore, this study aims to evaluate the capability level of the APO11 (Managed Quality) domain using the COBIT 2019 framework and to formulate improvement recommendations. This research employed a descriptive-evaluative case study approach using mixed methods. Primary data were collected through structured questionnaires and semi-structured interviews with five key respondents, selected purposively based on a RACI matrix mapping to ensure data validity.*

*The analysis concludes that the current capability level is at Level 1 (Performed). Dominant weaknesses hindering the achievement of Level 2 include the absence of a formal Quality Management System (QMS) (APO11.01), the lack of measurable service commitments such as Service Level Agreements (SLAs) (APO11.02), no documented Standard Operating Procedures (SOPs) (APO11.03), and a reactive monitoring and improvement process (APO11.04 & APO11.05). As a solution, a strategic recommendation roadmap is proposed, focusing on building a managed process foundation to elevate the capability towards Level 2 (Managed). Key recommendations include formalizing QMS policies, developing SLAs, standardizing procedures, and implementing a structured monitoring mechanism.*

*Keyword: COBIT 2019, APO11, IT Governance, IT Quality Management, Capability Level, Universitas TIDAR.*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Di era transformasi digital, Teknologi Informasi (TI) telah berevolusi dari sekadar alat pendukung menjadi fondasi strategis bagi institusi pendidikan tinggi. Peran TI tidak lagi terbatas pada otomatisasi administrasi, tetapi telah merambah ke seluruh aspek Tri Dharma Perguruan Tinggi, mencakup inovasi dalam proses belajar-mengajar, pengelolaan data penelitian yang kompleks, hingga perluasan jangkauan pengabdian masyarakat [1]. Pemerintah Indonesia, melalui berbagai kebijakan, terus mendorong perguruan tinggi untuk meningkatkan pemanfaatan TI guna mencapai standar kualitas pendidikan nasional dan berdaya saing global. Institusi yang mampu mengelola TI secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif dalam memberikan layanan pendidikan yang berkualitas, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan pemangku kepentingan[2].

Universitas TIDAR adalah salah satu institusi pendidikan yang berkomitmen penuh untuk memanfaatkan teknologi informasi secara optimal guna mendukung visi akademiknya. Komitmen ini diwujudkan melalui pengembangan berbagai sistem informasi yang dirancang untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan akademik. Namun, dalam praktiknya, implementasi beberapa layanan TI yang bersifat strategis masih menghadapi tantangan signifikan. Sistem-sistem krusial seperti sistem informasi akademik

(SIKAD), platform *e-learning*, dan sistem penerimaan mahasiswa baru (PMB) dilaporkan belum dapat beroperasi secara maksimal. Permasalahan ini termanifestasi dalam bentuk keluhan pengguna yang berulang, keterlambatan dalam peluncuran fitur baru, dan inkonsistensi data antar platform.

Kegagalan dan kendala operasional tersebut bukanlah sekadar isu teknis yang terisolasi, kondisi ini merupakan indikasi adanya kelemahan yang lebih fundamental dan sistemik dalam sistem manajemen kualitas TI di universitas. Hal ini mengisyaratkan bahwa proses-proses yang seharusnya mengawal siklus hidup layanan TI mulai dari tahap perencanaan, pengembangan, pengujian, hingga peluncuran dan operasional tidak dikelola dengan standar kualitas yang terjamin [3]. Akar permasalahan ini secara spesifik berakar pada tidak adanya Sistem Manajemen Mutu (*Quality Management System/QMS*) yang terstruktur, terdokumentasi, dan terlembagakan. Tanpa adanya QMS yang efektif, kualitas layanan TI menjadi tidak konsisten, tidak ada mekanisme formal untuk mengukur dan menganalisis kepuasan pengguna, dan proses perbaikan cenderung bersifat reaktif terhadap insiden, bukan proaktif berdasarkan analisis data [4].

Untuk mendiagnosis dan memberikan solusi terhadap akar masalah tata kelola ini, diperlukan sebuah pendekatan audit yang sistematis dan terstruktur. Kerangka kerja COBIT 2019 dipilih sebagai landasan penelitian karena menyediakan panduan yang komprehensif dan holistik untuk tata kelola dan manajemen TI, yang memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan strategi TI dengan tujuan bisnisnya [5]. Mengingat masalah inti yang teridentifikasi adalah

ketiadaan fondasi penjaminan mutu, maka penelitian ini secara spesifik difokuskan pada domain APO11 (*Managed Quality*).

Justifikasi pemilihan domain ini didasarkan pada analisis akar masalah. Meskipun domain lain dalam COBIT 2019, seperti dalam kelompok BAI (Build, Acquire, and Implement)[6], tampak relevan karena masalah terlihat pada tahap implementasi sistem, domain-domain tersebut hanya mencakup gejala dari masalah yang lebih dalam. Sebagai contoh, masalah dalam peluncuran sistem PMB bisa saja diaudit menggunakan domain BAI07 (*Managed IT Change Acceptance and Transitioning*). Namun, jika kegagalan tersebut terjadi berulang kali pada proyek yang berbeda, hal ini menandakan bahwa masalah sebenarnya bukan pada proses transisi itu sendiri, melainkan pada ketiadaan kerangka kerja kualitas yang seharusnya memastikan setiap solusi TI dibangun sesuai standar sejak awal. Domain APO11 secara unik dan langsung membahas penetapan serta pengelolaan QMS yang menjadi fondasi bagi semua aktivitas TI lainnya. Dengan menganalisis kapabilitas pada APO11, penelitian ini dapat mengevaluasi langsung pada sumber masalah, bukan pada gejalanya. masalah inti Universitas TIDAR adalah masalah mutu dan konsistensi layanan, bukan sekadar operasional. Maka dari itu, APO11 adalah satu-satunya domain yang secara spesifik menangani Quality Management System (QMS), yang sesuai dengan Design Factors institusi pendidikan.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kapabilitas manajemen kualitas tata kelola TI di Universitas TIDAR menggunakan domain APO11 dari kerangka kerja COBIT 2019. Melalui analisis ini, penelitian akan mengidentifikasi tingkat kapabilitas saat ini, menemukan kesenjangan kualitas

secara fundamental, dan merumuskan rekomendasi perbaikan yang strategis dan terukur. Harapannya, hasil penelitian ini dapat menjadi panduan bagi Universitas TIDAR untuk membangun fondasi tata kelola TI yang matang, andal, dan mampu mendukung pencapaian visi universitas di era digital yang dinamis.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana tingkat kapabilitas proses manajemen kualitas tata kelola TI di Universitas TIDAR berdasarkan asesmen domain APO11 kerangka kerja COBIT 2019?
- b. Praktik-praktik manajemen kualitas spesifik apa saja dalam domain APO11 yang menjadi kelemahan dominan dan menghambat pencapaian tingkat kapabilitas yang lebih tinggi?
- c. Rekomendasi strategis apa yang dapat dirumuskan untuk meningkatkan tingkat kapabilitas manajemen kualitas TI di Universitas TIDAR dari kondisi saat ini menuju level yang lebih matang?

### **1.3. Batasan Masalah**

Selain perumusan masalah yang telah disebutkan, perlu ditetapkan pembatasan masalah agar pembahasan nantinya tidak meluas dan tetap fokus pada tujuan awal penelitian:

- a. Objek penelitian adalah proses tata kelola dan manajemen kualitas TI di lingkungan Universitas TIDAR.

- b. Penelitian ini secara eksklusif menggunakan kerangka kerja COBIT 2019.
- c. Asesmen kapabilitas hanya difokuskan pada domain APO11 (*Managed Quality*) dan tidak melakukan evaluasi terhadap 39 domain COBIT 2019 lainnya.
- d. Data primer diperoleh melalui kuesioner terstruktur, wawancara, dan analisis dokumen pendukung dengan pemangku kepentingan yang relevan di Universitas TIDAR.
- e. Penelitian ini menghasilkan laporan asesmen tingkat kapabilitas dan rekomendasi perbaikan strategis, tidak sampai pada tahap implementasi rekomendasi tersebut.

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah disebutkan tujuan dalam pembuatan penelitian ini adalah:

- a. Mengukur tingkat kapabilitas (*capability level*) saat ini pada proses manajemen kualitas tata kelola TI di Universitas TIDAR menggunakan domain APO11 COBIT 2019.
- b. Mengidentifikasi dan menganalisis praktik-praktik manajemen kualitas yang menjadi kelemahan dominan berdasarkan hasil asesmen pada domain APO11.
- c. Merumuskan rekomendasi perbaikan yang spesifik dan terukur untuk meningkatkan kapabilitas manajemen kualitas TI di Universitas TIDAR.

## 1.5. Manfaat Penelitian

### A. Manfaat Praktis bagi Universitas TIDAR

1. Memberikan bukti empiris berupa hasil pengukuran tingkat kapabilitas manajemen kualitas TI saat ini, yang dapat menjadi dasar bagi pimpinan untuk pengambilan keputusan.
2. Menyediakan peta jalan (*roadmap*) perbaikan yang terstruktur, spesifik, dan dapat ditindaklanjuti untuk meningkatkan kualitas dan keandalan layanan TI.
3. Menjadi landasan untuk justifikasi investasi dan alokasi sumber daya di masa depan pada inisiatif peningkatan tata kelola TI dan penjaminan mutu.

### B. Manfaat Teoritis

1. Menambah khasanah literatur ilmiah mengenai penerapan praktis kerangka kerja COBIT 2019, khususnya domain APO11, dalam konteks institusi pendidikan tinggi di Indonesia.
2. Menyajikan studi kasus yang mendalam mengenai tantangan dan faktor-faktor kunci dalam membangun sistem manajemen mutu TI di lingkungan universitas.
3. Dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya atau bagi institusi lain yang hendak melakukan asesmen serupa.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Pustaka**

Penelitian mengenai “Penerapan Kerangka Kerja COBIT 2019 dalam Audit Teknologi Informasi pada Politeknik Sambas” menguraikan pentingnya audit teknologi informasi pada organisasi untuk mengevaluasi kelebihan dan kekurangan sistem yang ada. Penelitian ini menggunakan kerangka kerja COBIT 2019 sebagai alat untuk menilai tata kelola infrastruktur TI di Politeknik Sambas (Poltesa) yang telah menerapkan teknologi dalam proses administrasi dan akademik. Metode penelitian yang digunakan meliputi studi literatur, observasi, wawancara, dan kuesioner, yang bertujuan untuk mengumpulkan data-data yang relevan[7].

Tinjauan literatur mengenai penggunaan kerangka kerja COBIT 2019 dalam mengelola teknologi informasi di institusi pendidikan tinggi menunjukkan pentingnya penerapan tata kelola TI yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi layanan pendidikan. “Penilaian Penggunaan Framework COBIT 2019 dalam Pengelolaan Teknologi Informasi Pada Institusi Perguruan Tinggi” Penelitian mengidentifikasi berbagai domain dalam COBIT 2019 yang menjadi fokus utama di banyak institusi pendidikan tinggi, serta mengevaluasi tingkat kapabilitas yang ada. Melalui pendekatan Systematic Literature Review, ditemukan bahwa banyak institusi yang masih menghadapi tantangan dalam mencapai target

kapabilitas yang diharapkan, dengan rekomendasi perbaikan proses manajemen dan adopsi teknologi terkini[8].

Tinjauan berdasarkan pada "Analisis Kapabilitas Tata Kelola Teknologi Informasi Perguruan Tinggi XYZ Menggunakan COBIT 2019" oleh [9] membahas mengenai pentingnya tata kelola teknologi informasi (TI) pada perguruan tinggi, terutama dalam rangka peningkatan pemanfaatan TI akibat pandemi COVID-19. Penelitian ini mengacu pada kerangka kerja COBIT 2019 untuk mengevaluasi kapabilitas tata kelola TI di Perguruan Tinggi XYZ. Dalam tinjauan ini, penulis mengkaji beberapa penelitian terdahulu yang relevan, seperti yang dilakukan oleh Islahuddin dan Tangka, yang juga menggunakan COBIT untuk menilai kematangan tata kelola TI di institusi pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan informasi mengenai posisi kapabilitas tata kelola TI di Perguruan Tinggi XYZ dan menyusun rekomendasi perbaikan.

Tinjauan mengenai "Assessment of Process Capability Level in University XYZ Based on COBIT 2019" mengkaji penerapan kerangka kerja COBIT 2019 dalam menilai dan meningkatkan tata kelola teknologi informasi di Universitas XYZ, sebuah institusi pendidikan tinggi yang didirikan pada tahun 2014. Penelitian ini berfokus pada evaluasi tingkat kemampuan dari sebelas model proses inti yang diidentifikasi sebagai penting untuk mendukung strategi bisnis universitas. Dengan menggunakan alat desain dan model inti dari COBIT 2019, penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi yang dapat membantu Universitas XYZ dalam mengembangkan sistem tata kelola TI yang lebih baik[10].

Penelitian dengan judul “Design of Information Technology Governance in Educational Institutions Using COBIT 2019 Framework” Penelitian ini bertujuan untuk melakukan audit dan analisis tata kelola teknologi informasi di institusi pendidikan menggunakan kerangka kerja COBIT 2019. Hasil penelitian menunjukkan bahwa institusi pendidikan perlu meningkatkan manajemen risiko, keamanan, dan evaluasi proses bisnis sesuai peraturan. Penelitian ini menyediakan evaluasi penerapan tata kelola teknologi informasi untuk mengidentifikasi area perbaikan[11].

Penelitian terakhir mengenai “Tata Kelola Teknologi Informasi Menggunakan COBIT 2019 pada Pusat Sistem Informasi Universitas Muria Kudus” membahas pentingnya pengelolaan teknologi informasi (TI) yang terstruktur dalam organisasi, khususnya di institusi pendidikan. Penelitian ini menggunakan kerangka kerja COBIT 2019 untuk menganalisis tingkat kematangan tata kelola TI di Universitas Muria Kudus (UMK). Dengan mengukur tingkat kematangan dan menganalisis kesenjangan antara kondisi saat ini dan yang diharapkan, penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi perbaikan yang dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan TI[12].

Tinjauan pustaka mencakup penelitian terkait manajemen kualitas dalam tata kelola TI, pendekatan perencanaan kualitas, mekanisme kontrol kualitas, dan peningkatan berkelanjutan sesuai kerangka kerja APO11 dari COBIT 2019.

## 2.2. Keaslian Penelitian

Tabel 2.1 Matriks literatur review dan posisi penelitian  
Analisis Kapabilitas Management Kualitas Tata Kelola Teknologi Informasi Pada Institusi Pendidikan Berdasarkan Pendekatan  
COBIT 2019 Menggunakan APO11

No	Judul	Peneliti, Media Publikasi, dan Tahun	Tujuan Penelitian	Kesimpulan	Saran atau Kelemahan	Perbandingan
1	Penerapan Kerangka Kerja COBIT 2019 dalam Audit Teknologi Informasi pada Politeknik Sambas	Muhammad Saleh#1, Ismail Yusuf#2, Herry Sujaini#3, Steven Pragesta#4, Harry#5, M. Nur Hidayat#6, Irwan Adhi Prasetya#7, Gita Pratiwi#8, Muhammad Rezza#9, Hariyanto#10, Rachman Rohendi#11, Muhammad Hafiz Waliyuddin#12	Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara tingkat kematangan saat ini dan yang diharapkan, serta memberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan tata kelola dan manajemen teknologi informasi.	Dengan demikian, penerapan COBIT 2019 tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan akademik dan administrasi, tetapi juga dapat menjadi acuan bagi institusi pendidikan lainnya dalam mengoptimalkan pengelolaan teknologi informasi.	<p>Saran</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan Pelatihan dan Kesadaran</li> <li>2. Pengembangan Prosedur Operasional</li> <li>3. Monitoring dan Evaluasi Berkala</li> </ol> <p>Kelemahan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterbatasan Sumber Daya</li> <li>2. Keterbatasan Data</li> <li>3. Fokus Terbatas pada Satu Institusi</li> </ol>	Lebih fokus pada analisis kapabilitas manajemen kualitas dalam tata kelola TI dengan pendekatan spesifik pada APO11
2	Penilaian Penggunaan Framework COBIT 2019 dalam Pengelolaan	Anadya Tafdhillah, Jihan Hasna Iffinan*	Penulis ini berfokus untuk mengevaluasi penerapan kerangka kerja COBIT 2019	bahwa meskipun penerapan framework COBIT 2019 di institusi perguruan tinggi	Saran untuk penelitian ini mencakup peningkatan pelatihan bagi staf TI, evaluasi	Fokus yang sangat spesifik pada domain APO11 (Manage Quality) dari framework COBIT 2019.

No	Judul	Peneliti, Media Publikasi, dan Tahun	Tujuan Penelitian	Kesimpulan	Suran atau Kelemahan	Perbandingan
	Teknologi Informasi Pada Institusi Perguruan Tinggi	Azzahra Rahmadani, Anita Wulansari	Dalam mengelola Teknologi informasi di institusi pendidikan tinggi dan mengidentifikasi kemampuan dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai tata kelola TI yang efektif.	Menunjukkan potensi untuk meningkatkan tata kelola teknologi informasi, masih terdapat tantangan signifikan yang perlu diatasi untuk mencapai kapabilitas yang optimal.	Berkala terhadap penerapan COBIT 2019, dan kolaborasi dengan ahli, sementara kelemahan yang diidentifikasi meliputi keterbatasan sumber daya, resistensi terhadap perubahan, dan kurangnya pemahaman tentang pentingnya tata kelola TI yang baik.	Judul ini dirancang untuk mengevaluasi aspek manajemen kualitas teknologi informasi secara mendalam pada institusi pendidikan
3	Analisis Kapabilitas Tata Kelola Teknologi Informasi Perguruan Tinggi XYZ Menggunakan COBIT 2019	Rebecca La Volla Nyoto1), Nyoto2)	Fokus tujuan untuk menganalisis kapabilitas tata kelola teknologi informasi di Perguruan Tinggi XYZ menggunakan kerangka kerja COBIT 2019 dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan yang diperlukan.	Kapabilitas tata kelola teknologi informasi di Perguruan Tinggi XYZ masih berada di bawah ekspektasi, sehingga memerlukan upaya perbaikan yang terstruktur dan berkelanjutan untuk mencapai tingkat kematangan yang diinginkan.	Perguruan Tinggi XYZ dapat meningkatkan pengelolaan proyek TI dan keamanan informasi, sementara kelemahan penelitian terletak pada keterbatasan jumlah responden yang dapat mempengaruhi generalisasi hasil analisis.	berfokus secara spesifik pada domain APO11 (Manage Quality) untuk mengevaluasi manajemen kualitas tata kelola TI di institusi pendidikan, berfokus pada satu domain memungkinkan penelitian akan memberikan analisis yang lebih mendalam dan rekomendasi lebih terarah untuk meningkatkan kualitas tata kelola TI
4	Assessment of Process Capability Level in University	L H Atrinawati1*, E Ramadhani1, T P Fiqar2, Y	Penulis bertujuan untuk mengevaluasi tingkat kemampuan tata kelola teknologi	Penulis menunjukkan bahwa Universitas XYZ telah mencapai tingkat kemampuan tata kelola	Universitas XYZ terus melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan pada sistem tata kelola	Fokus Mendalam terhadap APO11 memungkinkan eksplorasi yang lebih terarah pada aspek manajemen

No	Judul	Peneliti, Media Publikasi, dan Tahun	Tujuan Penelitian	Kesimpulan	Suran atau Kelemahan	Perbandingan
	XYZ Based on COBIT 2019	T Wiranti1, A I N F Abdullah1, H M J Saputra1, and D B Tandırul	Informasi di Universitas XYZ menggunakan kerangka kerja COBIT 2019 dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan sistem tata kelola TI yang mendukung strategi universitas.	Teknologi informasi yang signifikan, namun masih terdapat arca yang perlu diperbaiki untuk lebih mendukung pencapaian tujuan akademik dan non-akademik melalui penerapan kerangka kerja COBIT 2019.	Teknologi informasi, sementara kelemahan yang diidentifikasi mencakup kurangnya sumber daya dan pelatihan yang memadai untuk mendukung implementasi kerangka kerja COBIT 2019 secara efektif.	kualitas, Penelitian ini ditujukan untuk mengevaluasi kapabilitas manajemen kualitas tata kelola TI di institusi pendidikan.
5	TATA KELOLA TEKNOLOGI INFORMASI MENGGUNAKAN COBIT 2019 PADA PSI UNIVERSITAS MURIA KUDUS	Keszya Wabang1, Yusiana Rahma1, Aris Puji Widodo1, Fajar Nugraha2	Menganalisis tata kelola teknologi informasi di Universitas Muria Kudus menggunakan COBIT 2019, mengukur tingkat kematangan, menganalisis kesenjangan, dan memberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan TI.	Penerapan kerangka kerja COBIT 2019 menunjukkan bahwa tingkat kematangan tata kelola TI di Universitas Muria Kudus berada pada level 3 (ditetapkan), dengan adanya kesenjangan rata-rata sebesar 1,63 yang mengindikasikan perlunya perbaikan dalam pengelolaan TI.	Penelitian ini mencakup peningkatan pelatihan dan kesadaran staf mengenai tata kelola TI, pengembangan kebijakan TI yang lebih baik, monitoring dan evaluasi berkala terhadap implementasi rekomendasi, serta kolaborasi dengan pihak eksternal, sementara kelemahan yang dihadapi meliputi keterbatasan sumber daya, potensi resistensi terhadap perubahan, fokus yang terbatas pada	Cakupan domain proses yang dianalisis penelitian Anda lebih spesifik pada manajemen kualitas teknologi informasi dan memberikan fokus mendalam pada elemen kualitas, sehingga hasilnya dapat lebih terarah untuk peningkatan kualitas layanan TI

No	Judul	Peneliti, Media Publikasi, dan Tahun	Tujuan Penelitian	Kesimpulan	Suran atau Kelemahan	Perbandingan
					nspek tertentu, dan keterbatasan dalam pengumpulan data yang dapat mempengaruhi akurasi analisis.	
6	Design of Information Technology Governance in Educational Institutions Using COBIT 2019 Framework	Breindnaldo Vicario Tulus1, Andeka Rocky Tanaamah2, * 2023	Penelitian ini bertujuan untuk melakukan audit dan analisis terhadap tata kelola teknologi informasi di institusi pendidikan menggunakan kerangka kerja COBIT 2019, dengan tujuan mengevaluasi penerapan tata kelola teknologi informasi saat ini dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas di masa depan.	Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa audit dan analisis tata kelola teknologi informasi di institusi pendidikan menggunakan kerangka kerja COBIT 2019 menunjukkan perlunya peningkatan dalam manajemen risiko dan keamanan serta perlunya evaluasi proses bisnis terkait implementasi teknologi informasi agar selaras dengan peraturan dan persyaratan yang telah ditetapkan, sehingga memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas tata	Berdasarkan hasil penelitian, saran yang dapat diberikan adalah agar institusi pendidikan meningkatkan manajemen risiko dan keamanan dalam penggunaan teknologi informasi, mengevaluasi proses bisnis terkait implementasi teknologi informasi dan memastikan kesesuaiannya dengan peraturan, serta menerapkan kerangka kerja COBIT 2019 secara komprehensif untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas tata kelola teknologi informasi dengan melakukan evaluasi dan perbaikan secara	Memilik objek yang berbeda

No	Judul	Peneliti, Media Publikasi, dan Tahun	Tujuan Penelitian	Kesimpulan	Saran atau Kelemahan	Perbandingan
				kelola teknologi informasi di institusi pendidikan.	berkala, serta melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengeksplorasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan implementasi tata kelola teknologi informasi di institusi pendidikan.	
	ANALISIS KAPABILITAS TATA KELOLA TEKNOLOGI INFORMASI PERGURUAN TINGGI XYZ MENGGUNAKAN COBIT 2019	Rebecca La Volla Nyoto1), Nyoto, JOISIE (Journal Of Information System And Informatics Engineering) 2023	Untuk menilai kapabilitas tata kelola TI di Perguruan Tinggi XYZ yang belum pernah dievaluasi sebelumnya, sekaligus memberikan informasi posisi kapabilitas dan referensi untuk penelitian selanjutnya.	Evaluasi menunjukkan adanya kesenjangan antara tingkat kapabilitas yang ditemukan dan ekspektasi yang diharapkan. Peningkatan tata kelola TI sangat diperlukan agar perguruan tinggi dapat beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pendidikan.	Peningkatan pengelolaan proyek TI. Pengelolaan kebutuhan sumber daya manusia. Peninjauan keamanan TI. Penyesuaian dengan rekomendasi untuk mencapai tingkat kapabilitas yang lebih tinggi. Penelitian ini terbatas pada satu institusi, sehingga generalisasi hasil ke institusi lain mungkin tidak sepenuhnya valid.	Penelitian menggunakan domain dalam kapabilitas teknologi informasi yang berfokus domain APO04, APO07, BAI03, DSS01, DSS05  Sedangkan peneliti berfokus menggunakan APO11

### **2.3. Landasan Teori**

#### **2.3.1. Universitas Tidar**

Universitas TIDAR (merupakan Perguruan Tinggi Pemerintah atau Perguruan Tinggi Negeri yang telah ditetapkan berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 pada tanggal 1 April 2014. Universitas TIDAR (UNTIDAR) merupakan perubahan status Universitas TIDAR Magelang (UTM) yang didirikan berdasarkan Keputusan Koordinator Perguruan Tinggi Swasta Wilayah V Nomor 032/SK/Kpts/VII/1979. Universitas TIDAR Magelang secara resmi memulai penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi tanggal 17 Juli 1979 sesuai ijin Koordinator Kopertis Wilayah V (Jawa Tengah dan DIY), Drs. Wuryanto, Nomor 032/SK/Kpt/VII/1979 berkedudukan di Provinsi Jawa Tengah tepatnya di Kota Magelang. Pada saat pendiriannya, Universitas TIDAR terdiri dari lima fakultas yang membawahi tujuh jurusan yaitu Fakultas Ekonomi dengan Jurusan Ekonomi Umum; Fakultas Sastra dan Kebudayaan dengan Jurusan Sastra Inggris; Fakultas Teknik dengan Jurusan Teknik Elektro, Teknik Mesin, dan Teknik Sipil; Fakultas Pertanian dengan Jurusan Pendidikan Ahli Farming, serta Fakultas Sospol dengan Jurusan Administrasi Negara. Satu tahun kemudian, Fakultas Sastra dan Kebudayaan berubah menjadi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan dan berkembang menjadi dua jurusan, yaitu Jurusan Pendidikan Bahasa Inggris serta Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia.

Pada tanggal 22 Januari 1981, Universitas TIDAR memperoleh status terdaftar untuk tingkat Sarjana Muda untuk semua jurusan dengan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Status terdaftar ini diperbarui dengan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia nomor 03950/1984 tanggal 24 Agustus 1984 tentang penyesuaian jalur jenjang dan program

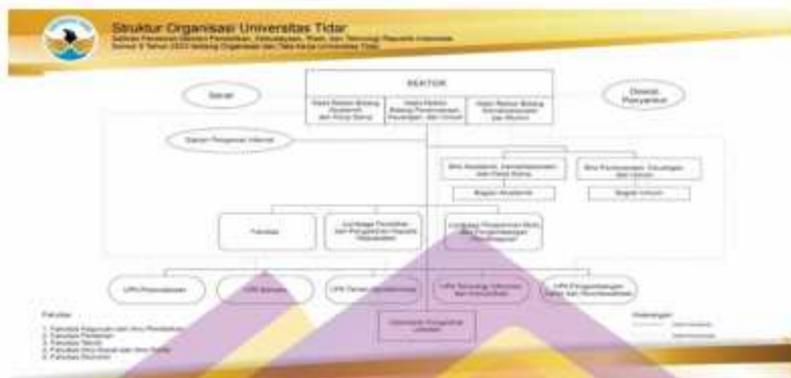
pendidikan dengan rincian sebagai berikut jenjang program pendidikan S1 terdiri dari Fakultas Ekonomi dengan Jurusan Ekonomi Studi Pembangunan; Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan dengan Jurusan Pendidikan Bahasa dan Seni yang terdiri dari Program Studi Bahasa dan Sastra Indonesia dan Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris; Fakultas Teknik terdiri dari Jurusan Teknik Sipil, Teknik Mesin dan Teknik Elektro; Fakultas Pertanian dengan Jurusan Budi Daya Pertanian; dan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dengan Jurusan Administrasi, Program Studi Ilmu Administrasi Negara. Sedangkan jenjang program pendidikan DIII terdiri dari Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Jurusan Pendidikan Bahasa dan Seni, Program Studi Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia. Dengan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 03890/1986 tanggal 22 Mei 1986, ditetapkan status terdaftar pada tingkat sarjana. Dengan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 02880/1989 tanggal 15 Maret 1989, Fakultas Ekonomi ditetapkan berstatus diakui.

Munculnya trend penyelenggaraan pendidikan singkat untuk tenaga siap kerja mendorong UTM membuka program diploma tiga untuk Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Teknik Mesin Otomotif pada Fakultas Teknik pada tahun 1999. Pada akhir tahun 2004, program diploma tiga teknik sipil ditutup karena kurangnya peminat. Sejak tahun 1998 seluruh program studi yang diselenggarakan Universitas TIDAR telah mendapatkan status terakreditasi dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT). Akreditasi ini merupakan bentuk penjaminan pihak independen atas pemenuhan standar mutu pendidikan tinggi yang dilaksanakan institusi untuk melindungi masyarakat pengguna jasa. Seluruh program studi juga mengadakan izin operasional, artinya seluruh program studi mendapatkan legalitas penyelenggaraan pendidikan dari pemerintah (Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia).

Memperhatikan perjalanan sejarah pendidikan tinggi di Kota Magelang tersebut, Pemerintah Kota Magelang berupaya untuk mempertahankan dan melestarikan peninggalan-peninggalan sejarah yang dimaksud dengan tetap berupaya mengembangkan karya-karya anak-anak bangsa untuk kesejahteraan dan kemakmuran warga Magelang pada khususnya dan masyarakat luas pada umumnya. Upaya pengembangan Magelang yang akan dilakukan oleh Pemerintah Kota Magelang diantaranya adalah mencerdaskan kehidupan bangsa melalui penyelenggaraan pendidikan tinggi berstatus negeri (Perguruan Tinggi Negeri). Melalui usaha yang keras, dengan didukung tokoh-tokoh nasional seperti Bapak Mardianto (Mantan Mendagri), Prof. Dr. Komarudin Hidayat (Rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta), Bapak Hendarman Supanji (Kepala PN), serta banyak tokoh yang lain, akhirnya UTM berubah status menjadi PTN bernama UNIVERSITAS TIDAR berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 pada tanggal 1 April 2014.

### **2.3.2. Struktur Organisasi universitas TIDAR**

Struktur organisasi Universitas TIDAR berdasarkan temuan pada halaman website <https://untidar.ac.id/struktur-organisasi-2/>



Gambar 2. 1 Struktur Organisasi Universitas TIDAR

## 2.4. Definisi Sistem Manajemen Mutu dan Teknologi Informasi

### 2.4.1 Sistem Manajemen Mutu

Sistem Manajemen Mutu atau Quality Management System (QMS) adalah suatu sistem yang terformalisasi untuk mendokumentasikan serangkaian proses, prosedur, dan tanggung jawab guna mencapai kebijakan dan sasaran mutu organisasi. Secara fundamental, QMS merupakan kerangka kerja yang sistematis untuk mengoordinasikan dan mengarahkan aktivitas-aktivitas organisasi agar dapat secara konsisten memenuhi persyaratan pelanggan serta regulasi yang berlaku, sekaligus mendorong efektivitas dan efisiensi operasional melalui mekanisme perbaikan berkelanjutan. Kerangka kerja seperti ISO 9001 merupakan salah satu standar internasional yang paling dikenal luas untuk penerapan QMS secara generik di berbagai jenis industri[13].

Dalam konteks Teknologi Informasi (TI), penerapan QMS menjadi prasyarat fundamental untuk menjamin kualitas produk, layanan, dan proses TI. QMS dalam lingkup

TI menyediakan pendekatan terstruktur untuk mengelola keseluruhan siklus hidup layanan (service lifecycle), mulai dari tahap perancangan dan pengembangan, transisi ke lingkungan operasional, hingga pengiriman layanan dan dukungan berkelanjutan. Komponen-komponen kunci dalam QMS TI mencakup, namun tidak terbatas pada, penetapan Perjanjian Tingkat Layanan atau *Service Level Agreement* (SLA), standarisasi prosedur operasional (SOP) untuk manajemen insiden dan masalah, proses kontrol perubahan yang terkelola, serta mekanisme formal untuk mengumpulkan dan menganalisis umpan balik dari pengguna[14].

Kerangka kerja tata kelola COBIT 2019 secara inheren mengintegrasikan konsep manajemen mutu sebagai salah satu komponen vitalnya. COBIT 2019 tidak mendikte implementasi QMS spesifik, namun menyediakan serangkaian tujuan dan praktik yang harus dipenuhi oleh sebuah QMS TI agar selaras dengan tujuan bisnis organisasi. Secara spesifik, domain APO11 (Managed Quality) merupakan area proses yang didedikasikan oleh COBIT 2019 untuk memandu organisasi dalam menetapkan, mengelola, dan mengoptimalkan QMS untuk I&T (Information and Technology)[15]. Tujuan utama dari domain APO11 adalah untuk memastikan bahwa organisasi menerapkan pendekatan yang konsisten terhadap manajemen mutu, yang berfokus pada pemenuhan ekspektasi pelanggan, pemantauan kinerja kualitas secara terukur, dan pembinaan budaya perbaikan berkelanjutan di seluruh proses TI.

#### **2.4.2 Teknologi Informasi**

Teknologi Informasi (TI) secara definitif merupakan terminologi yang mencakup penggunaan sistem komputer, jaringan, media penyimpanan, serta infrastruktur dan proses lainnya untuk menciptakan, mengolah, menyimpan, mengamankan, dan mempertukarkan

segala bentuk data elektronik. Ekosistem TI ini tersusun atas beberapa komponen fundamental yang saling terintegrasi, yaitu perangkat keras (*hardware*) yang merujuk pada entitas fisik seperti server dan komputer; perangkat lunak (*software*) yang meliputi sistem operasi dan aplikasi spesifik seperti sistem informasi akademik; jaringan (*network*) sebagai infrastruktur konektivitas; serta data sebagai aset informasi yang dikelola[16].

Dalam konteks organisasi modern, peran TI telah mengalami evolusi signifikan dari fungsi pendukung operasional menjadi enabler strategis. TI tidak lagi dipandang sebagai pusat biaya (*cost center*), melainkan sebagai aset strategis yang mampu mendorong efisiensi, memfasilitasi inovasi, dan menciptakan keunggulan kompetitif[17]. Kemampuan organisasi untuk memanfaatkan TI secara efektif menjadi faktor krusial dalam mendukung proses pengambilan keputusan yang berbasis data (*data-driven decision-making*), sehingga meningkatkan agilitas dan resiliensi organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal[18].

Di dalam institusi pendidikan tinggi, peran TI menjadi lebih krusial karena terintegrasi secara mendalam dengan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Pada domain Pendidikan dan Pengajaran, TI menopang kegiatan inti melalui implementasi *Learning Management System (LMS)* atau e-learning, Sistem Informasi Akademik (SIKAD) untuk pengelolaan data mahasiswa, dan akses terhadap perpustakaan digital. Pada domain Penelitian, TI memfasilitasi pengelolaan data riset, kolaborasi antar peneliti, dan akses terhadap jurnal ilmiah internasional. Sementara itu, pada domain Pengabdian kepada Masyarakat, TI berfungsi sebagai medium diseminasi informasi dan pengelolaan program. Selain fungsi akademik, TI juga menjadi tulang punggung operasional administratif, termasuk sistem keuangan, kepegawaian, dan penerimaan mahasiswa baru (PMB). Mengingat integrasi yang holistik ini, maka tata kelola dan manajemen kualitas layanan TI

bukan lagi menjadi pilihan, melainkan prasyarat fundamental bagi keberlangsungan dan reputasi sebuah institusi pendidikan.

## 2.5 Proses Sistem Manajemen Mutu

Sistem Manajemen Mutu (*Quality Management System/QMS*) bukanlah sebuah proyek statis yang diimplementasikan satu kali, melainkan sebuah proses dinamis yang beroperasi dalam suatu siklus berkelanjutan. Kerangka kerja siklus yang paling fundamental dan diakui secara luas dalam manajemen mutu adalah siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) atau yang dikenal sebagai Siklus Deming[19]. Metodologi iteratif ini menyediakan pendekatan terstruktur bagi organisasi untuk mencapai perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam proses dan layanannya. Setiap tahapan dalam siklus PDCA merupakan prasyarat esensial untuk memastikan bahwa QMS dapat berfungsi secara efektif dan adaptif[20].

Tahap pertama adalah *Plan* (Perencanaan). Pada fase ini, organisasi menetapkan sasaran mutu dan merumuskan proses-proses yang diperlukan untuk mencapai sasaran tersebut sesuai dengan kebijakan mutu dan ekspektasi pemangku kepentingan. Dalam konteks layanan TI, perencanaan ini mencakup beberapa aktivitas krusial, seperti identifikasi kebutuhan pengguna, penetapan ruang lingkup QMS, pendefinisian target mutu yang terukur melalui

*Key Performance Indicators* (KPI), serta alokasi sumber daya yang memadai. Selain itu, pada tahap ini pula peran dan tanggung jawab untuk setiap aktivitas dalam manajemen kualitas ditetapkan dan dikomunikasikan secara jelas kepada seluruh pihak terkait. Tahap kedua adalah *Do* (Pelaksanaan). Fase ini berfokus pada implementasi dari semua hal yang telah direncanakan. Ini melibatkan eksekusi proses yang telah didefinisikan, penyediaan layanan sesuai standar yang telah ditetapkan, dan

pendokumentasian seluruh aktivitas yang berjalan. Di lingkungan TI, tahap pelaksanaan mencakup pengembangan dan penyediaan layanan sesuai panduan teknis, pelaksanaan pelatihan bagi staf mengenai prosedur baru, serta pencatatan setiap insiden dan permintaan layanan dalam sistem yang telah ditentukan[21].

Tahap ketiga adalah *Check* (Pemeriksaan). Setelah proses diimplementasikan, organisasi harus melakukan pemantauan dan evaluasi secara komprehensif untuk mengukur kinerja dan efektivitasnya. Tahap ini bertujuan untuk membandingkan hasil aktual dengan sasaran mutu yang telah ditetapkan pada fase perencanaan. Aktivitas dalam tahap ini meliputi pemantauan KPI secara berkala, pengumpulan umpan balik dari pengguna melalui survei kepuasan, pelaksanaan audit internal untuk menilai kepatuhan terhadap standar, serta pelaporan hasil temuan kepada manajemen.

Tahap terakhir adalah *Act* (Tindak Lanjut). Berdasarkan hasil dari fase pemeriksaan, organisasi mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengatasi kesenjangan antara kinerja aktual dan target. Fase ini adalah motor penggerak perbaikan berkelanjutan. Tindakan yang dilakukan dapat berupa tindakan korektif untuk mengatasi ketidaksesuaian yang telah terjadi, atau tindakan preventif untuk menghilangkan potensi masalah di masa depan. Hasil analisis dari tahap ini kemudian menjadi masukan untuk siklus perencanaan berikutnya, memastikan bahwa QMS terus berevolusi dan meningkat kematangannya seiring waktu.

## **2.6 Tata Kelola Teknologi Informasi (TI)**

Tata Kelola Teknologi Informasi (*IT Governance*) adalah suatu kerangka kerja yang memastikan bahwa pemanfaatan teknologi informasi dalam sebuah organisasi secara efektif mendukung pencapaian tujuan dan strategi bisnisnya. Tata kelola TI merupakan bagian integral dari tata kelola perusahaan (*corporate governance*) dan menjadi tanggung

jawab pimpinan eksekutif dan dewan direksi[22]. Secara fundamental, tata kelola TI berfokus pada evaluasi, pengarahan, dan pemantauan (*Evaluate, Direct, and Monitor - EDM*) terhadap penggunaan TI untuk menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan. Hal ini mencakup proses pengambilan keputusan, penetapan kebijakan, dan mekanisme pengawasan yang memastikan TI memberikan nilai tambah bagi organisasi sekaligus mengelola risiko yang menyertainya.

Penerapan tata kelola TI yang efektif bertujuan untuk mencapai keseimbangan optimal antara beberapa sasaran utama, yaitu realisasi manfaat (*value creation*), optimalisasi risiko (*risk optimization*), dan optimalisasi sumber daya (*resource optimization*). Manfaat utama dari implementasi tata kelola TI yang matang adalah peningkatan kepercayaan pemangku kepentingan, pengambilan keputusan yang lebih baik, peningkatan efisiensi operasional, serta kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan yang berlaku. Tanpa adanya tata kelola yang terstruktur, investasi TI berisiko menjadi tidak selaras dengan strategi organisasi, sumber daya dapat teralokasikan secara tidak efisien, dan potensi risiko siber maupun operasional dapat meningkat secara signifikan[23].

Untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip tata kelola TI secara sistematis, organisasi umumnya mengadopsi kerangka kerja (*framework*) yang telah teruji. Salah satu kerangka kerja yang paling komprehensif dan diakui secara global adalah COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technologies*). COBIT 2019 menyediakan panduan lengkap untuk tata kelola dan manajemen TI[24], yang mencakup berbagai komponen relevan seperti proses, tujuan kontrol, dan metrik kinerja untuk membantu organisasi menilai kepatuhan dan efektivitas sistem informasinya.

## 2.7 COBIT 2019

COBIT 2019 merupakan kerangka kerja (*framework*) yang dikembangkan oleh ISACA dan diakui secara global sebagai panduan utama untuk tata kelola dan manajemen Teknologi Informasi (TI) di sebuah organisasi[25]. Dirancang sebagai evolusi dari versi-versi sebelumnya, COBIT 2019 menyediakan pendekatan yang lebih fleksibel dan komprehensif, yang memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan implementasi tata kelola TI sesuai dengan kebutuhan dan konteks spesifik organisasi[26]. Tujuan fundamental dari COBIT 2019 adalah untuk membantu organisasi menciptakan nilai optimal dari pemanfaatan TI dengan menjaga keseimbangan antara realisasi manfaat, optimalisasi risiko, dan penggunaan sumber daya secara efisien[27].

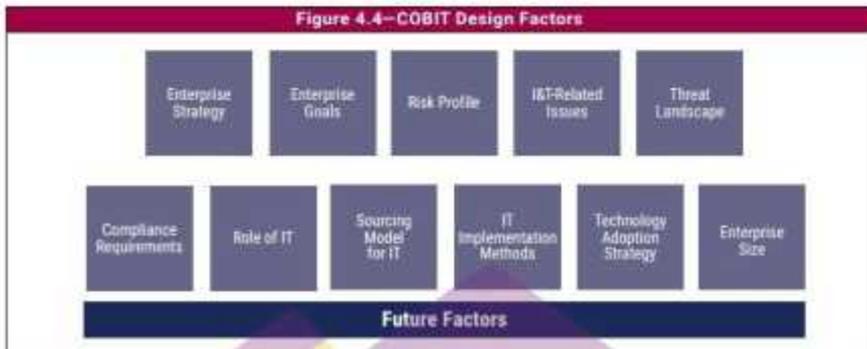
Kerangka kerja ini menyediakan serangkaian prinsip, praktik, serta model analitis yang terstruktur untuk memandu pimpinan organisasi dalam mengevaluasi, mengarahkan, dan memantau sistem tata kelola TI. Salah satu komponen inti dari COBIT 2019 adalah model prosesnya, yang terdiri dari 40 tujuan tata kelola dan manajemen (*governance and management objectives*). Tujuan-tujuan ini dikelompokkan ke dalam lima domain utama yang mencakup keseluruhan siklus hidup dan operasional TI di sebuah organisasi. Kelima domain tersebut adalah:

1. EDM (*Evaluate, Direct and Monitor*): Domain ini merupakan domain tata kelola yang menjadi tanggung jawab dewan direksi dan pimpinan eksekutif. Fokus utamanya adalah pada evaluasi opsi-opsi strategis, pengarahan terhadap pilihan strategis yang telah ditetapkan, serta pemantauan terhadap pencapaian strategi dan tujuan organisasi.
2. APO (*Align, Plan and Organise*): Domain ini berfokus pada proses perencanaan dan pengorganisasian TI. Aktivitas di dalamnya mencakup

penyelarasan strategi TI dengan strategi bisnis, pengelolaan arsitektur perusahaan, manajemen portofolio, serta pengelolaan anggaran dan sumber daya manusia TI.

3. BAI (*Build, Acquire and Implement*): Domain ini mencakup proses pengadaan, pengembangan, dan implementasi solusi TI. Fokusnya adalah pada manajemen program dan proyek, pengelolaan definisi kebutuhan, identifikasi dan pembangunan solusi, hingga transisi solusi tersebut ke lingkungan operasional.
4. DSS (*Deliver, Service and Support*): Domain ini berkaitan dengan operasional dan dukungan layanan TI sehari-hari. Aktivitas di dalamnya meliputi manajemen operasional, pengelolaan permintaan dan insiden layanan, manajemen masalah, serta memastikan keberlangsungan layanan TI.
5. MEA (*Monitor, Evaluate and Assess*): Domain ini berfokus pada pemantauan dan evaluasi kinerja TI. Proses di dalamnya mencakup pemantauan kinerja dan kesesuaian TI terhadap target kinerja internal, sasaran pengendalian internal, serta kepatuhan terhadap regulasi eksternal.

Melalui struktur domain yang holistik ini, COBIT 2019 memungkinkan organisasi, termasuk institusi pendidikan tinggi, untuk menerapkan pendekatan yang sistematis dalam memastikan bahwa seluruh aspek TI dikelola dan ditatakelola secara efektif guna mendukung pencapaian tujuan strategis institusi.



Gambar 2. 2 COBIT Design Factor

1. Strategi Perusahaan (*Enterprise Strategy*)

Perusahaan mengembangkan berbagai strategi yang sesuai dengan bidang bisnis yang dijalankannya. Dalam konteks faktor desain ini, terdapat beberapa jenis strategi perusahaan, seperti fokus pada pertumbuhan, inovasi produk dan layanan untuk klien, pengurangan biaya dalam jangka pendek, serta penyediaan layanan yang stabil dan berorientasi pada klien.

2. Sasaran Perusahaan (*Enterprise Goals*)

COBIT 2019 menetapkan 13 tujuan umum yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan. Setiap perusahaan perlu memprioritaskan sasaran-sasaran tersebut berdasarkan strategi yang telah dipilih. Untuk menerjemahkan sasaran perusahaan ke dalam peringkat kepentingan relatif dari tujuan tata kelola dan manajemen, para pemangku kepentingan harus membuat keputusan yang jelas saat memilih sasaran perusahaan.

3. Profil Risiko TI (*IT Risk Profile*)

Memahami profil risiko perusahaan melibatkan identifikasi skenario risiko yang dapat mempengaruhi perusahaan serta penilaian dampak dan kemungkinan

terjadinya risiko tersebut. Oleh karena itu, analisis risiko tingkat tinggi perlu dilakukan, termasuk identifikasi risiko-risiko yang relevan. Dalam COBIT 2019, terdapat 19 kategori skenario risiko yang telah didefinisikan.

4. Masalah Terkait TI (*I&T Related Issues*)

Masalah yang berkaitan dengan TI dapat diidentifikasi atau dilaporkan melalui manajemen risiko, audit, manajemen senior, atau pemangku kepentingan eksternal. COBIT 2019 mencantumkan sekitar 20 masalah umum yang terkait dengan I&T. Penting untuk membedakan peringkat I&T agar dapat memberikan masukan yang diperlukan dalam menentukan prioritas desain tata kelola.

5. Lanskap Ancaman (*Threat Landscape*)

Ancaman yang dihadapi oleh perusahaan juga merupakan faktor penting dalam desain sistem tata kelola. Terdapat dua jenis ancaman, yaitu ancaman biasa dan ancaman yang lebih serius.

6. Pemenuhan Persyaratan (*Compliance Requirements*)

Kebutuhan dan tuntutan kepatuhan yang harus dipenuhi oleh perusahaan merupakan faktor penting dalam tata kelola. Pada tahap ini, terdapat tiga kategori kebutuhan atau tuntutan kepatuhan, yaitu rendah, normal, dan tinggi.

7. Peran TI (*Role of IT*)

Peran TI dalam perusahaan juga merupakan faktor penting, yang dapat diposisikan sebagai strategis, pendukung, atau sebagai bagian dari operasi sehari-hari.

8. Model Sumber TI (*Sourcing Model of IT*)

Model sumber yang diterapkan di perusahaan biasanya melibatkan penggunaan layanan TI dengan beberapa pendekatan, seperti *outsourcing*, *cloud*, *insourced*, atau *hybrid*.

#### 9. Metode Implementasi TI (*IT Implementation Methods*)

Terdapat beberapa metode implementasi TI yang dapat digunakan, termasuk *Agile*, *DevOps*, *Tradisional*, dan *Hybrid*.

#### 10. Strategi Adopsi Teknologi (*Technology Adoption Strategy*)

Ada berbagai strategi untuk mengadopsi teknologi baru di perusahaan, seperti strategi *first mover*, di mana perusahaan berusaha untuk mengadopsi teknologi baru secepat mungkin; *follower*, di mana perusahaan menunggu pihak lain untuk menerapkan teknologi tersebut sebelum mengikutinya; dan *slow adopter*, di mana perusahaan sangat lambat dalam mengadopsi teknologi baru.

#### 11. Ukuran Perusahaan (*Enterprise Size*)

Ukuran perusahaan umumnya diukur berdasarkan jumlah karyawan tetap yang dipekerjakan.

### 2.7.1 Metodologi Penentuan Prioritas Domain: COBIT 2019 Design Factors

COBIT 2019 memperkenalkan metodologi **Faktor Desain** (*Design Factors*). Metodologi ini adalah sebuah pendekatan analitis yang memandu organisasi dalam merancang sistem tata kelola I&T yang paling sesuai dengan konteks dan prioritasnya. Pendekatan ini mengakui bahwa tidak ada satu sistem tata kelola yang cocok untuk semua (*one-size-fits-all*).

Tujuan utama dari metodologi ini adalah untuk mengidentifikasi Tujuan Tata Kelola dan Manajemen (*Governance and Management Objectives*)—atau domain—yang

paling krusial untuk difokuskan, guna memastikan bahwa upaya tata kelola memberikan nilai maksimum dan mengatasi risiko yang paling relevan.

### 2.7.2 Komponen dan Alur Kerja Design Factors

COBIT 2019 mengidentifikasi serangkaian *Design Factors*, seperti yang telah disajikan pada Gambar 2.2, yang memengaruhi desain sistem tata kelola. Alur kerja metodologis untuk menentukan prioritas domain adalah dengan memanfaatkan COBIT 2019 *Design Guide*, yang berfungsi sebagai "toolkit" praktis

Prosesnya adalah sebagai berikut:

1. **Analisis Kontekstual:** Peneliti menganalisis kondisi organisasi (dalam hal ini Universitas TIDAR) terhadap *Design Factors* yang relevan. Faktor-faktor kunci yang relevan untuk penelitian ini meliputi:
  1. Strategi Perusahaan (Enterprise Strategy)
  2. Sasaran Perusahaan (Enterprise Goals)
  3. Profil Risiko (Risk Profile)
  4. Masalah Terkait I&T (I&T-Related Issues)
2. **Pembobotan (Menggunakan Toolkit):** Hasil analisis tersebut (misalnya, prioritas EG yang tinggi, atau isu TI spesifik seperti "ketiadaan QMS") digunakan sebagai *input* ke dalam matriks dan tabel pembobotan yang disediakan dalam *COBIT 2019 Design Guide*.
3. **Penentuan Prioritas Domain:** *Toolkit* ini kemudian secara sistematis menghasilkan sebuah daftar domain (Tujuan Manajemen) yang paling penting dan relevan untuk ditangani oleh organisasi tersebut.

Dengan demikian, landasan teori ini menegaskan bahwa pemilihan domain fokus dalam penelitian ini justifikasi domain harus didasarkan pada analisis kontekstual yang sistematis menggunakan *Design Factors*, yang akan dianalisis pada BAB IV.

### 2.7.3 Implementasi Road Map COBIT 2019

Setelah proses asesmen tingkat kapabilitas (*capability level*) selesai dilaksanakan dan kesenjangan (*gap*) antara kondisi saat ini (*as-is*) dengan kondisi yang diharapkan (*to-be*) teridentifikasi, luaran dari audit tata kelola TI tidak berhenti pada laporan temuan. Langkah krusial berikutnya, yang menjadi jembatan antara diagnosis dan perbaikan, adalah penyusunan Peta Jalan Implementasi atau *Implementation Road Map*. Peta jalan ini berfungsi sebagai dokumen perencanaan strategis dan taktis yang memandu organisasi dalam mengimplementasikan inisiatif-inisiatif perbaikan secara terstruktur, terukur, dan sistematis.

Peta jalan implementasi COBIT 2019 pada dasarnya adalah sebuah rencana aksi yang merinci serangkaian proyek atau inisiatif yang dirancang secara spesifik untuk menutup kesenjangan kapabilitas yang telah diidentifikasi. Penyusunan peta jalan yang efektif harus didasarkan pada prinsip prioritas. Tidak semua temuan dapat ditindaklanjuti secara serentak karena keterbatasan sumber daya. Oleh karena itu, inisiatif perbaikan harus diprioritaskan berdasarkan beberapa faktor, antara lain: tingkat urgensi, dampak terhadap pencapaian tujuan bisnis, ketersediaan sumber daya (manusia, finansial, dan teknologi), serta tingkat kemudahan implementasi (*quick wins* vs. inisiatif jangka panjang).

Sebuah peta jalan implementasi yang komprehensif umumnya mencakup beberapa komponen fundamental berikut:

1. Inisiatif Perbaikan Spesifik: Deskripsi rinci mengenai setiap program atau proyek yang akan dijalankan, yang secara langsung menargetkan kelemahan pada praktik-praktik manajemen spesifik (contoh: "Pengembangan dan Sosialisasi Dokumen SLA untuk Layanan Akademik Kritis").
2. Linimasa (*Timeline*): Pembagian inisiatif ke dalam fase-fase implementasi yang realistis, seperti jangka pendek (0–6 bulan), jangka menengah (6–18 bulan), dan jangka panjang (18–36 bulan).
3. Penanggung Jawab: Penetapan peran dan tanggung jawab yang jelas untuk setiap inisiatif, seringkali menggunakan matriks seperti RACI (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*).
4. Indikator Keberhasilan (KPI): Penetapan metrik yang terukur untuk mengevaluasi keberhasilan setiap inisiatif dan dampaknya terhadap peningkatan tingkat kapabilitas.
5. Estimasi Sumber Daya: Alokasi perkiraan sumber daya yang dibutuhkan, baik dari sisi anggaran, kebutuhan personel, maupun teknologi pendukung.

Pendekatan implementasi ini bersifat iteratif dan berkelanjutan, sejalan dengan siklus hidup implementasi tata kelola yang dianjurkan oleh COBIT 2019. Tujuannya bukan sekadar "memperbaiki" temuan, melainkan untuk membangun kapabilitas internal secara bertahap, memastikan bahwa perbaikan yang dilakukan dapat berkelanjutan (*sustainable*), dan pada akhirnya secara sistematis meningkatkan tingkat kematangan tata kelola TI organisasi dari level saat ini menuju level target yang telah ditetapkan.

#### **2.7.4 COBIT Core Model**

deskripsi terperinci mengenai elemen-elemen fundamental yang diperlukan untuk membangun dan mengelola sistem tata kelola Teknologi Informasi (TI) di sebuah

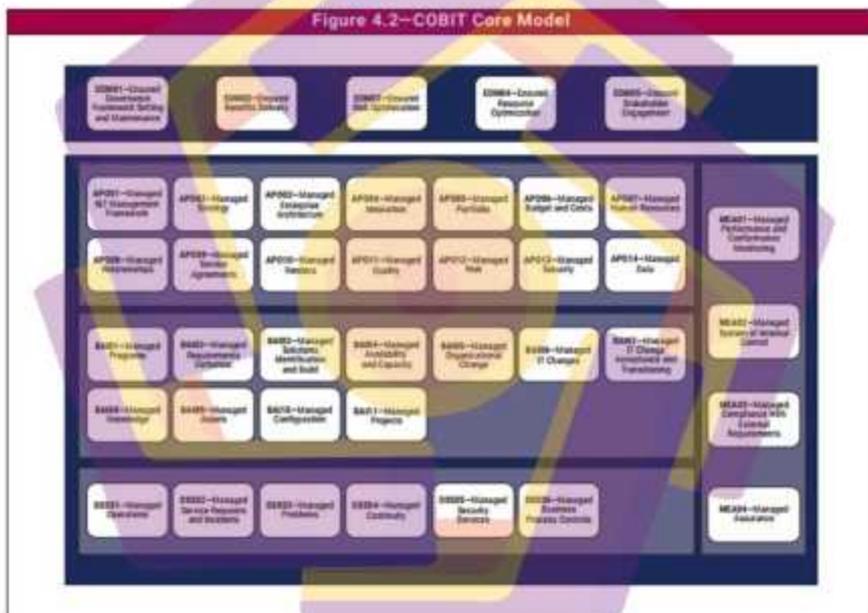
organisasi. Model ini berfungsi sebagai panduan utama yang berisi 40 Tujuan Tata Kelola dan Manajemen (*Governance and Management Objectives*). Keseluruhan tujuan ini dirancang secara holistik untuk mencakup setiap aspek yang relevan dalam pengelolaan dan pengawasan TI di sebuah perusahaan atau institusi.

Untuk memberikan struktur yang logis dan sistematis, 40 tujuan tersebut dikelompokkan ke dalam lima domain utama. Satu domain dikhususkan untuk proses tata kelola (*governance*), sementara empat domain lainnya berfokus pada proses manajemen (*management*). Kelima domain tersebut adalah:

1. EDM (*Evaluate, Direct and Monitor*): Domain ini merupakan domain tata kelola yang berfokus pada evaluasi opsi strategis, pengarahan terhadap keputusan strategis yang telah dipilih, serta pemantauan terhadap implementasi dan pencapaian tujuan strategis tersebut. Domain ini terdiri dari 5 proses.
2. APO (*Align, Plan and Organise*): Domain ini mencakup proses perencanaan, penyusunan strategi, dan aktivitas pendukung TI secara keseluruhan. Domain APO terdiri dari 14 proses.
3. BAI (*Build, Acquire and Implement*): Domain ini berkaitan dengan proses definisi, pengadaan, dan implementasi solusi TI serta integrasinya ke dalam proses bisnis organisasi. Domain BAI terdiri dari 11 proses.
4. DSS (*Deliver, Service and Support*): Domain ini menjelaskan proses-proses yang berkaitan dengan pengiriman layanan TI secara operasional serta penyediaan dukungan teknis yang diperlukan. Domain ini terdiri dari 6 proses.

MEA (*Monitor, Evaluate and Assess*): Domain ini berfokus pada pemantauan kinerja TI dan kepatuhannya terhadap sasaran kinerja internal, pengendalian internal, serta persyaratan eksternal. Domain ini terdiri dari 4 proses.

Setiap tujuan dalam COBIT Core Model tidak hanya mendefinisikan nama dan deskripsi proses, tetapi juga memberikan panduan yang lebih mendalam, termasuk praktik-praktik manajemen terkait, metrik kinerja, serta hubungannya dengan Sasaran Penyelarasan (*Alignment Goals*). Struktur yang komprehensif inilah yang menjadikan COBIT Core Model sebagai referensi utama dalam proses asesmen, seperti yang dilakukan dalam penelitian ini, untuk mengevaluasi tingkat kapabilitas suatu proses dan merumuskan inisiatif perbaikan yang terarah



Gambar 2. 3 COBIT Core Model

### 2.7.5 Landasan Metodologis Strategi Analisis

Strategi analisis dalam penelitian ini merupakan pendekatan terstruktur yang dirancang untuk mentransformasi data mentah yang diperoleh dari hasil kuesioner, wawancara, dan analisis dokumen menjadi temuan yang valid dan konklusi yang dapat dipertanggungjawabkan. Landasan metodologis ini mengadopsi kerangka kerja asesmen

proses dari COBIT 2019, yang memastikan bahwa proses analisis dilakukan secara objektif, konsisten, dan dapat direplikasi. Strategi ini secara inheren mengombinasikan dua pendekatan analisis yang saling melengkapi, yaitu analisis kuantitatif dan kualitatif.

Analisis Kuantitatif digunakan untuk menentukan tingkat kapabilitas (*capability level*) dari setiap proses yang dievaluasi dalam domain APO11. Proses ini dimulai dengan agregasi data peringkat (N, P, L, F) yang diberikan oleh seluruh responden. Berdasarkan data agregat tersebut, rating pencapaian untuk setiap atribut proses ditentukan. Penentuan tingkat kapabilitas akhir kemudian dilakukan dengan mengikuti aturan formal dari model asesmen proses COBIT: sebuah tingkat kapabilitas misalnya, Level 2 (*Managed*) dinyatakan tercapai hanya jika seluruh atribut proses pada level tersebut dan semua level di bawahnya mendapatkan peringkat minimum *Largely Achieved* (L). Metodologi kuantitatif ini menghasilkan temuan utama penelitian, yaitu skor tingkat kapabilitas saat ini (*as-is*).

Analisis Kualitatif bertujuan untuk menjawab pertanyaan "mengapa" di balik skor kuantitatif yang diperoleh. Analisis ini berfokus pada data naratif yang terkumpul pada kolom "Bukti" dan catatan wawancara. Dengan menggunakan pendekatan analisis tematik, data kualitatif dikodekan dan dikategorikan untuk mengidentifikasi pola atau tema yang berulang. Tema-tema ini merepresentasikan akar masalah yang sebenarnya, seperti "ketiadaan dokumentasi formal," "budaya kerja yang reaktif," atau "standar yang tidak konsisten." Selanjutnya, dilakukan proses triangulasi data dengan membandingkan perspektif dari berbagai peran responden (misalnya, manajer TI, penjaminan mutu, dan pengguna akhir) untuk memvalidasi temuan dan memperoleh pemahaman yang holistik mengenai permasalahan yang ada.

Tahap akhir dari strategi analisis adalah sintesis, di mana temuan kuantitatif dan kualitatif diintegrasikan untuk membentuk suatu kesimpulan yang utuh. Pada tahap ini, skor kuantitatif (misal, "Praktik APO11.01 hanya mencapai peringkat '*Partially*' pada Level 2") dihubungkan dengan temuan kualitatif (misal, "karena tidak adanya proses pengesahan dokumen formal"). Sintesis inilah yang menjadi jembatan logis antara identifikasi masalah dengan perumusan rekomendasi, memastikan bahwa setiap solusi yang diusulkan pada tahap selanjutnya secara langsung menargetkan akar masalah yang telah divalidasi melalui analisis yang mendalam.

## 2.8 RACI Chart

Matriks RACI adalah sebuah kerangka kerja manajemen yang digunakan untuk mendefinisikan serta mengomunikasikan peran dan tanggung jawab individu atau kelompok dalam suatu proses, proyek, atau kegiatan organisasi. RACI merupakan akronim dari empat peran kunci yang dialokasikan dalam matriks ini:

*Responsible, Accountable, Consulted, dan Informed.* Tujuan utama dari model ini adalah untuk memberikan kejelasan, menghilangkan kebingungan mengenai ekspektasi peran, dan memastikan bahwa seluruh tugas yang diperlukan dapat terlaksana tanpa adanya tumpang tindih atau kelalaian tugas. Dalam konteks implementasi tata kelola TI berbasis COBIT 2019, model RACI umum digunakan karena kemampuannya dalam meningkatkan kejelasan struktur organisasi dan mempercepat proses pengambilan keputusan.

Komponen-komponen dalam matriks RACI mendefinisikan tingkat keterlibatan yang berbeda-beda untuk setiap pemangku kepentingan dalam suatu aktivitas. Keempat peran tersebut didefinisikan sebagai berikut:

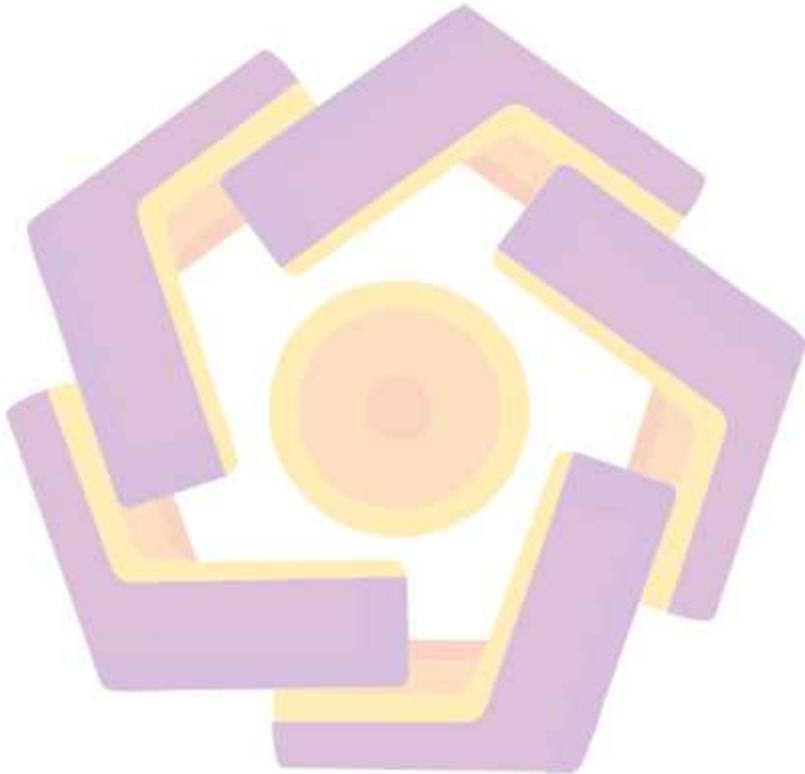
1. *R - Responsible* (Pelaksana): Merujuk pada individu atau tim yang secara langsung bertugas untuk melaksanakan dan menyelesaikan suatu pekerjaan. Merekalah "para

pelaku" yang bertanggung jawab atas implementasi. Dalam satu tugas, bisa terdapat lebih dari satu pihak yang memiliki peran Responsible. Sebagai contoh, Tim Quality Assurance (QA) bertugas langsung dalam implementasi pengendalian kualitas.

2. *A - Accountable* (Penanggung Jawab): Merujuk pada satu individu yang memiliki akuntabilitas tertinggi atas terselesainya tugas tersebut secara benar dan menyeluruh. Pihak inilah yang memiliki hak veto atau persetujuan akhir. Idealnya, hanya ada satu pihak Accountable untuk setiap aktivitas guna menghindari ambiguitas. Contohnya adalah Manajer Kualitas atau Kepala Departemen TI yang memastikan standar kualitas terpenuhi.
3. *C - Consulted* (Pihak Konsultasi): Merujuk pada individu atau kelompok yang perlu memberikan masukan atau saran sebelum sebuah keputusan diambil atau tugas dilaksanakan. Komunikasi dengan pihak ini bersifat dua arah. Contohnya adalah auditor internal atau konsultan eksternal yang memberikan masukan terhadap penerapan kualitas.
4. *I - Informed* (Pihak yang Diinformasikan): Merujuk pada individu atau kelompok yang perlu selalu mendapatkan informasi terbaru mengenai progres atau hasil dari suatu aktivitas, namun tidak terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan. Komunikasi dengan pihak ini bersifat satu arah. Contohnya adalah pimpinan unit bisnis dan manajemen puncak yang perlu mengetahui hasil pelaksanaan kualitas.

Dalam kerangka kerja COBIT 2019, setiap tujuan manajemen menyertakan contoh tabel RACI yang menyarankan peran-peran kunci yang relevan untuk setiap praktik di dalamnya. Bagi penelitian ini, RACI Chart tidak hanya berfungsi sebagai landasan teoretis,

tetapi juga sebagai alat metodologis praktis untuk mengidentifikasi pemangku kepentingan yang paling tepat untuk dijadikan responden, sehingga memastikan validitas data yang dikumpulkan.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis, Sifat, dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian deskriptif-evaluatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Sifat deskriptif tercermin pada upaya menggambarkan kondisi aktual tata kelola teknologi informasi di Universitas TIDAR, khususnya dalam domain APO11 (*Managed Quality*). Sifat evaluatif tampak melalui analisis tingkat kapabilitas proses berdasarkan kerangka kerja COBIT 2019 yang digunakan untuk menilai kesenjangan antara kondisi saat ini (*as-is*) dan kondisi target (*to-be*).

Dari sisi pendekatan, penelitian ini menerapkan pendekatan studi kasus karena fokus kajian diarahkan secara mendalam pada satu institusi, yaitu Universitas TIDAR, untuk memperoleh pemahaman kontekstual yang komprehensif. Studi kasus ini memungkinkan eksplorasi terhadap praktik tata kelola TI yang berjalan, tantangan yang dihadapi, serta peluang perbaikan yang dapat dilakukan secara spesifik sesuai kebutuhan institusi.

#### **3.2. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kombinasi pendekatan kualitatif dan kuantitatif (*mixed-method*). Pendekatan ini bertujuan untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai kondisi tata kelola TI pada Universitas TIDAR, khususnya pada domain APO11 (*Managed Quality*). Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu studi dokumentasi, wawancara

semi-terstruktur, dan kuesioner terstruktur.

1. Studi Dokumentasi

Dilakukan dengan menelaah dokumen strategis dan operasional yang relevan, seperti rencana strategis institusi, draf kebijakan TI, notulensi rapat, serta catatan operasional layanan TI. Studi ini memberikan gambaran kontekstual mengenai arah strategis organisasi dan kondisi tata kelola TI yang telah berjalan.

2. Wawancara Semi-Terstruktur

Wawancara dilakukan dengan pemangku kepentingan utama untuk menggali informasi kualitatif yang mendalam terkait manajemen kualitas layanan TI. Pemangku kepentingan yang diwawancarai antara lain: Kepala UPT TIK, Kepala Lembaga Penjaminan Mutu, Pengolah Data Biro Akademik, dan perwakilan Dosen.

3. Kuesioner Terstruktur

Instrumen kuesioner disusun berdasarkan indikator kapabilitas COBIT 2019 pada domain APO11. Skala penilaian yang digunakan adalah empat kategori N (Not), P (Partially), L (Largely), F (Fully), untuk mengukur pencapaian tingkat kapabilitas setiap praktik tata kelola. Responden dipilih berdasarkan pemetaan peran dalam RACI Chart APO11. Penelitian.

### 3.3. Kerangka Kerja Penelitian

Kerangka kerja penelitian ini dirancang untuk memberikan alur metodologis yang sistematis dalam upaya menganalisis kapabilitas manajemen

kualitas layanan teknologi informasi pada Universitas TIDAR. Pendekatan ini mengintegrasikan kerangka COBIT 2019, dengan fokus pada domain APO11 (*Managed Quality*), sebagai instrumen utama dalam melakukan diagnosis kapabilitas dan penyusunan strategi perbaikan. Kerangka penelitian disusun dalam tiga fase utama yang saling berhubungan:

1. Fase 1: Penentuan Prioritas Strategis (*Strategic Priority Setting*)

Pada fase ini, penelitian berfokus pada identifikasi tujuan manajemen yang paling relevan untuk mendukung tujuan strategis Universitas TIDAR. Proses dilakukan dengan menerapkan mekanisme Kaskade Tujuan (*Goals Cascade*) dalam COBIT 2019 untuk memberikan dasar argumentatif yang kuat dalam pemilihan APO11 sebagai domain prioritas penelitian.

2. Fase 2: Diagnosis Kapabilitas Proses (*Process Capability Diagnosis*)

Setelah domain prioritas teridentifikasi, tahap berikutnya adalah melakukan penilaian kondisi eksisting (*as-is*) terhadap kapabilitas APO11. Penilaian ini menggunakan COBIT *Process Capability Model* untuk mengukur tingkat pencapaian praktik manajemen mutu. Data diperoleh melalui studi dokumentasi, wawancara semi-terstruktur, dan kuesioner berbasis indikator kapabilitas. Hasil dari fase ini menggambarkan tingkat kapabilitas aktual yang dimiliki Universitas TIDAR.

3. Fase 3: Desain Peta Jalan Perbaikan (*Improvement Roadmap Design*)

Fase terakhir bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan (*gap*) antara tingkat kapabilitas saat ini (*as-is*) dengan tingkat kapabilitas target (*to-be*).

Analisis kesenjangan ini menjadi dasar penyusunan peta jalan perbaikan yang berisi serangkaian rekomendasi strategis, implementatif, dan terukur

### 3.4. Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini dirancang secara sistematis untuk mentransformasi data primer yang terkumpul menjadi temuan yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Analisis dilakukan melalui pendekatan metode campuran (*mixed-methods*) yang mengintegrasikan analisis kuantitatif untuk agregasi skor kuesioner dan analisis kualitatif untuk pendalaman temuan.

Berbeda dengan penilaian yang murni kualitatif, penelitian ini menerapkan proses kuantifikasi data yang terstruktur untuk menentukan peringkat agregat pencapaian setiap praktik manajemen secara objektif. Proses analisis data kuantitatif ini dibagi menjadi tiga langkah utama:

**Langkah 1: Konversi Skor (Kuantifikasi Data Peringkat)** Tahap pertama adalah melakukan skoring (kuantifikasi) terhadap data peringkat kualitatif (N, P, L, F) yang diperoleh dari kelima responden. Setiap peringkat pencapaian dikonversi menjadi nilai persentase numerik. Sesuai dengan skala peringkat penilaian yang tertera pada instrumen kuesioner, nilai yang digunakan adalah nilai tengah (*midpoint*) dari setiap rentang persentase untuk merepresentasikan pencapaian pada kategori tersebut.

Konversi skor yang diterapkan adalah sebagai berikut:

1. N (*Not Achieved*, 0-15%): Diberi nilai 7.5%
2. P (*Partially Achieved*, >15%-50%): Diberi nilai 32.5%
3. L (*Largely Achieved*, >50%-85%): Diberi nilai 67.5%

4. F (*Fully Achieved*, >85%-100%): Diberi nilai 92.5%

**Langkah 2: Agregasi per Praktik Manajemen** Setelah seluruh data jawaban dari kuesioner terkonversi menjadi nilai numerik, langkah selanjutnya adalah menghitung skor pencapaian agregat untuk setiap praktik manajemen (misalnya APO11.01) pada setiap level kapabilitas yang dinilai (misalnya Level 2).

Skor agregat ini diperoleh dengan menghitung nilai rata-rata (*mean*) dari seluruh jawaban responden (lima responden) untuk semua butir pertanyaan yang relevan dengan praktik dan level tersebut. Perhitungan ini menghasilkan satu nilai persentase tunggal untuk setiap praktik pada setiap level, yang secara transparan mencerminkan pencapaian kolektif berdasarkan data yang terkumpul.

**Langkah 3: Konversi Balik (Penentuan Peringkat Agregat)** Nilai rata-rata persentase yang diperoleh pada Langkah 2 kemudian dikonversi kembali menjadi peringkat pencapaian agregat kualitatif (N, P, L, F). Konversi ini dilakukan dengan menggunakan ambang batas (*threshold*) yang sama dengan skala penilaian awal yang didefinisikan dalam kuesioner. Hasil peringkat agregat inilah yang akan disajikan pada Tabel 4.3 di BAB IV.

Aturan konversi balik yang digunakan adalah:

1. Agregat N (*Not Achieved*): Jika nilai rata-rata  $\leq 15\%$
2. Agregat P (*Partially Achieved*): Jika nilai rata-rata  $> 15\%$  dan  $\leq 50\%$
3. Agregat L (*Largely Achieved*): Jika nilai rata-rata  $> 50\%$  dan  $\leq 85\%$
4. Agregat F (*Fully Achieved*): Jika nilai rata-rata  $> 85\%$

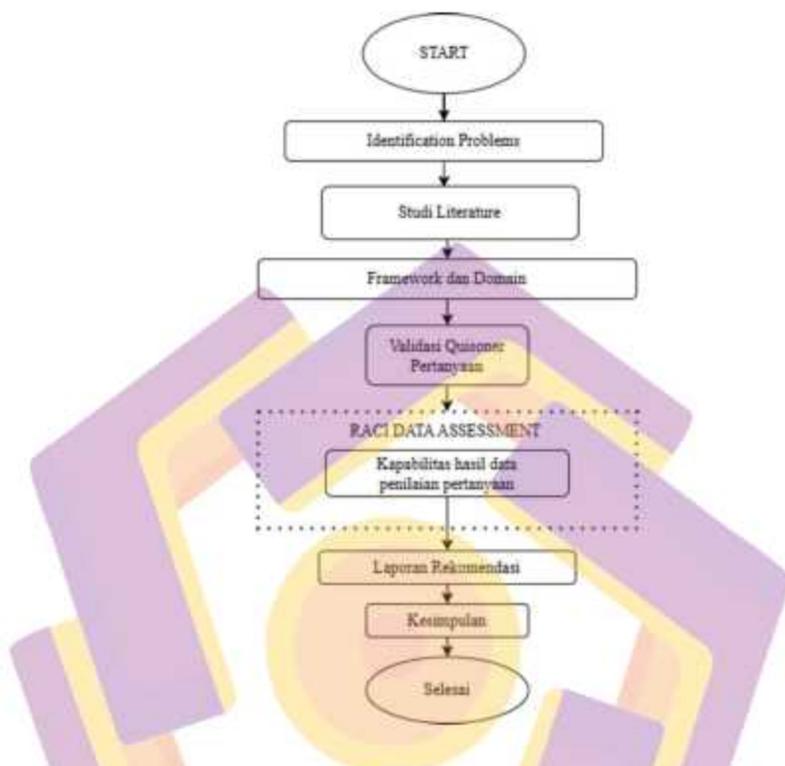
Penentuan Nilai Kapabilitas Akhir Domain Setelah peringkat agregat untuk setiap praktik manajemen (APO11.01 hingga APO11.05) ditentukan melalui

langkah 1-3, nilai kapabilitas akhir untuk domain APO11 secara keseluruhan ditetapkan. Sesuai dengan arahan metodologi COBIT 2019, hasil akhir dari asesmen domain APO11 adalah satu nilai tingkat kapabilitas tunggal. Nilai tunggal ini diperoleh melalui penerapan aturan agregasi yang ketat : sebuah tingkat kapabilitas (misal, Level 2) dinyatakan tercapai hanya jika seluruh praktik manajemen (APO11.01 hingga APO11.05) pada level tersebut dan semua level di bawahnya telah mencapai peringkat pencapaian agregat minimum "*Largely Achieved*"

Analisis Kualitatif Pendukung Analisis kuantitatif ini kemudian diperkuat dengan analisis kualitatif. Data naratif yang terkumpul pada kolom "Bukti" dalam kuesioner serta catatan dari wawancara semi-terstruktur dianalisis untuk memberikan konteks dan menjawab pertanyaan "mengapa" di balik skor kuantitatif yang diperoleh. Analisis kualitatif ini berfokus pada identifikasi akar masalah dan kelemahan dominan, yang menjadi dasar perumusan rekomendasi.

### **3.5. Alur Penelitian**

Penelitian dilakukan dengan melalui beberapa tahapan proses yang sistematis. Alur dari penelitian dapat dilihat pada gambar 3 dimulai dari melakukan identifikasi masalah hingga mendapatkan rekomendasi dan kesimpulan.



Gambar 3. 1 Flowchart Alur Penelitian

### 3.5.1. Identifikasi, Rumusan, Batasan Masalah dan Tujuan Penelitian

Tahap ini merupakan landasan fundamental yang mengarahkan keseluruhan alur penelitian. Berdasarkan identifikasi masalah pada studi pendahuluan, yang menyoroti adanya kesenjangan antara kebutuhan layanan TI yang andal dengan kondisi manajemen kualitas di Universitas TIDAR, maka dirumuskan serangkaian pertanyaan penelitian yang spesifik. Penelitian ini dirancang secara sistematis untuk menjawab tiga pertanyaan utama: pertama, mengenai tingkat kapabilitas (*capability level*) proses manajemen kualitas TI saat ini berdasarkan domain APO11 COBIT

2019; kedua, mengenai praktik-praktik spesifik dalam domain tersebut yang menjadi kelemahan dominan; dan ketiga, mengenai rekomendasi strategis yang dapat dirumuskan untuk peningkatan kapabilitas.

Untuk memastikan analisis yang mendalam dan fokus, penelitian ini dibatasi pada ruang lingkup yang terdefinisi dengan jelas. Batasan masalah utama meliputi fokus eksklusif pada objek penelitian di Universitas TIDAR, penggunaan kerangka kerja COBIT 2019 pada domain APO11 (*Managed Quality*), serta luaran penelitian yang terbatas pada laporan asesmen dan rekomendasi strategis, bukan pada tahap implementasi. Sumber data primer juga dibatasi pada pemangku kepentingan relevan yang diidentifikasi melalui metode yang telah ditetapkan.

Selaras dengan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengukur tingkat kapabilitas manajemen kualitas TI saat ini;
2. Mengidentifikasi dan menganalisis kelemahan dominan pada praktik-praktik yang berjalan;
3. Merumuskan rekomendasi perbaikan yang spesifik dan terukur.

Keseluruhan elemen ini mulai dari rumusan masalah hingga tujuan membentuk kerangka kerja logis yang memandu setiap langkah metodologis dalam penelitian ini.

### **3.5.2. Studi Literatur**

Tahap studi literatur merupakan fase fundamental dalam penelitian ini yang bertujuan untuk membangun landasan teoritis dan empiris yang kokoh. Pada tahap ini, dilakukan sintesis pengetahuan secara sistematis dari berbagai sumber akademis untuk memperkuat pemahaman konseptual, mengidentifikasi posisi

penelitian (*positioning*), dan memvalidasi pendekatan metodologis yang akan digunakan. Proses ini memastikan bahwa penelitian yang dilakukan memiliki dasar yang kuat dan relevan dengan diskursus ilmiah yang telah ada.

Lingkup kajian literatur dalam penelitian ini mencakup dua area utama. Pertama, literatur konseptual yang berfokus pada pendefinisian dan elaborasi teori-teori inti, seperti Tata Kelola Teknologi Informasi (TI), Sistem Manajemen Mutu (*Quality Management System*), serta pendalaman mengenai kerangka kerja COBIT 2019 beserta komponen-komponennya, termasuk mekanisme *Goals Cascade* dan model proses domain APO11. Kedua, literatur empiris yang menelaah penelitian-penelitian terdahulu. Kajian ini secara spesifik berfokus pada studi kasus penerapan COBIT 2019 di institusi pendidikan tinggi lainnya, baik di tingkat nasional maupun internasional. Sumber-sumber yang digunakan meliputi jurnal ilmiah bereputasi, prosiding konferensi, buku referensi, serta publikasi resmi dari ISACA.

Hasil dari studi literatur memberikan beberapa kontribusi esensial bagi penelitian ini. Secara teoretis, kajian ini menyediakan definisi dan kerangka kerja konseptual yang digunakan sebagai dasar dalam Bab II Landasan Teori. Secara metodologis, tinjauan terhadap penelitian terdahulu memberikan wawasan berharga mengenai praktik terbaik dalam perancangan instrumen penelitian dan penerapan metode analisis data dalam konteks serupa. Lebih lanjut, studi literatur ini berperan penting dalam mengidentifikasi kesenjangan penelitian (*research gap*), yaitu masih terbatasnya studi kasus yang secara spesifik dan mendalam membahas asesmen kapabilitas domain APO11 di lingkungan perguruan tinggi di Indonesia. Dengan

demikian, tahap studi literatur tidak hanya memperkuat fondasi teoretis, tetapi juga menegaskan orisinalitas dan signifikansi kontribusi penelitian ini.

### 3.5.3. Framework dan Domain

Berdasarkan hasil studi literatur, secara eksplisit ditetapkan Kerangka Kerja COBIT 2019 sebagai framework utama dalam penelitian ini. Dari keseluruhan domain yang tersedia dalam COBIT 2019, APO11 (*Managed Quality*) dipilih sebagai domain fokus.

Pemilihan ini didasari oleh relevansinya yang tinggi dengan tujuan penelitian, yaitu analisis kapabilitas manajemen kualitas tata kelola TI. Domain APO11 secara spesifik membahas bagaimana suatu organisasi harus menetapkan, menerapkan, mengawasi, dan secara kontinu meningkatkan sistem manajemen kualitas tata kelola TI. Hal ini secara langsung relevan dengan pertanyaan mengenai pemenuhan persyaratan kualitas dan penanganan masalah pengelolaan tata kelola TI dari perspektif teknis, SDM, dan kebijakan melalui pendekatan kualitas tata kelola yang terstruktur.

### 3.5.4. Penentuan Framework dan Domain

Tahap penentuan kerangka kerja (*framework*) dan domain merupakan langkah metodologis krusial yang memastikan bahwa proses asesmen dilakukan menggunakan standar yang relevan, objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan analisis terhadap kebutuhan penelitian dan studi literatur, penelitian ini menetapkan COBIT 2019 sebagai kerangka kerja utama. Pemilihan ini didasarkan pada justifikasi rasional bahwa COBIT 2019 menyediakan pendekatan tata kelola TI yang holistik, yang secara unik mampu menjembatani kesenjangan

antara tujuan strategis institusi dengan proses teknis TI. Mekanisme *Goals Cascade* yang dimilikinya memberikan metode yang sistematis untuk memastikan bahwa fokus audit selaras dengan area yang paling berdampak bagi organisasi.

Setelah menetapkan COBIT 2019 sebagai kerangka kerja, langkah selanjutnya adalah memilih domain spesifik dari 40 tujuan tata kelola dan manajemen yang tersedia. Pemilihan domain tidak dilakukan secara acak, melainkan berdasarkan relevansi kontekstual dengan akar masalah yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya. Sebagaimana diuraikan dalam latar belakang, permasalahan utama di Universitas TIDAR bukanlah sekadar kegagalan teknis pada level implementasi, melainkan gejala dari kelemahan fundamental pada sistem manajemen mutu. Oleh karena itu, dari berbagai domain yang ada, APO11 (*Managed Quality*) dipilih sebagai fokus utama penelitian.

Pemilihan domain APO11 didasarkan pada argumen bahwa domain ini secara langsung menargetkan akar masalah (*root cause*), bukan sekadar gejalanya. Domain ini menyediakan pendekatan terstruktur untuk mengevaluasi bagaimana sebuah organisasi menetapkan, mengelola, dan memantau Sistem Manajemen Mutu (QMS). Dengan berfokus pada APO11, penelitian ini dapat menghasilkan analisis yang mendalam mengenai fondasi kualitas yang menopang seluruh layanan TI, sehingga rekomendasi yang dihasilkan akan bersifat lebih fundamental dan berkelanjutan untuk meningkatkan konsistensi dan keandalan layanan TI di Universitas TIDAR.

### 3.5.5. RACI Chart Universitas TIDAR

Diagram Pemetaan peran dan tanggung jawab yang jelas merupakan faktor fundamental dalam keberhasilan implementasi tata kelola TI. Untuk memastikan setiap aktivitas dalam proses asesmen dan perbaikan kualitas layanan TI memiliki akuntabilitas yang terdefinisi, penelitian ini menggunakan matriks RACI Chart.

Matriks ini secara spesifik memetakan peran para pemangku kepentingan di Universitas TIDAR terhadap praktik-praktik dalam domain COBIT 2019 APO11 (*Managed Quality*). Tujuan utama penyusunan RACI Chart pada tahap metodologi ini adalah untuk mengidentifikasi dan memvalidasi pemilihan responden, sehingga memastikan data primer diperoleh dari individu dengan otoritas dan pengetahuan yang paling relevan.

Berdasarkan analisis terhadap struktur organisasi Universitas TIDAR dan deskripsi peran dalam COBIT 2019, disusunlah matriks RACI Chart sebagai berikut:

Tabel 3. 1 RACI Chart Universitas TIDAR

Peran COBIT 2019	Nama Responden	Unit Kerja	Jabatan	RACI
<i>IT Governance &amp; Quality Assurance Lead / CIO</i>	Andriyatna Agung Kurniawan, S.T., M.Eng., IPM.	UPT Teknologi Informasi dan Komunikasi	Kepala UPT	A
<i>Quality Assurance Manager (Academic &amp; Information)</i>	Nofiar Aldriandy Putra, S.Psi.	Pengelola Informasi Akademik	Kepala Lembaga Penjaminan Mutu dan Pengembangan Pembelajaran	R

<i>Academic Process Owner / Business Unit Lead</i>	Amelia Putri Kartikasari, S.Sos.	Biro Akademik, Kemahasiswaan, dan Kerja Sama	Pengolah Data dan Informasi	C
<i>Faculty / User Representative</i>	Delfiyan Widiyanto, S.Pd., M.Pd.	Prodi S1 Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia	Lektor	C
<i>General Administration Support</i>	Dharana Adhitya Barata, S.H.	Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	Pramu Bakti	I

Pemetaan peran dalam tabel di atas didasarkan pada analisis jabatan dan unit kerja setiap responden di Universitas TIDAR:

1. *Accountable (A)*: Peran ini dipegang oleh Andriyatna Agung Kurniawan selaku Kepala UPT TIK, yang dalam kerangka COBIT 2019 dipetakan sebagai *Chief Information Officer (CIO)* atau *IT Governance Lead*. Beliau memiliki akuntabilitas tertinggi dan menjadi penanggung jawab akhir atas keberhasilan seluruh proses manajemen kualitas layanan TI. Kepala UPT TIK memastikan bahwa inisiatif kualitas layanan TI mendapatkan sumber daya yang memadai dan selaras dengan strategi institusi.
2. *Responsible (R)*: Peran ini diemban oleh Nofiar Aldriandy Putra sebagai Kepala Lembaga Penjaminan Mutu dan Pengembangan Pembelajaran (LPMPP), yang perannya setara dengan *Quality Assurance Manager*. Sebagai *Responsible*, beliau bertugas untuk melaksanakan secara langsung aktivitas-aktivitas dalam domain APO11, seperti merancang kerangka QMS, menjalankan prosedur mutu, dan melakukan pemantauan harian terhadap kualitas.

3. *Consulted (C)*: Peran ini melibatkan dua pihak kunci yang memberikan masukan penting dari perspektif pengguna dan proses bisnis:

1) Amelia Putri Kartikasari sebagai Pengolah Data dan Informasi di Biro Akademik, mewakili *Academic Process Owner*. Posisinya dikonsultasikan untuk mendapatkan pemahaman mendalam mengenai kebutuhan, tantangan, dan harapan dari sisi operasional akademik.

2) Delfiyan Widiyanto sebagai Lektor, mewakili *Faculty/User Representative*. Posisinya dikonsultasikan untuk menangkap perspektif pengguna akhir (dosen) terhadap kualitas dan fungsionalitas layanan TI yang digunakan dalam proses belajar-mengajar.

4. *Informed (I)*: Peran ini dipegang oleh Dharana Adhitya Barata sebagai perwakilan dari unit pendukung administrasi. Sebagai pihak yang diberi informasi (*Informed*), beliau akan menerima informasi mengenai status, perubahan, dan hasil dari implementasi manajemen kualitas TI yang relevan dengan unit kerjanya.

RACI Chart ini menjadi instrumen metodologis yang strategis dalam penelitian karena memberikan kerangka kerja yang jelas untuk validasi responden dan memastikan setiap pemangku kepentingan yang terlibat dalam pengumpulan data memiliki peran yang sesuai dalam siklus manajemen kualitas layanan TI di Universitas TIDAR.

### 3.5.6. Validasi Kuesioner Pertanyaan

Tahap validasi instrumen penelitian merupakan prasyarat fundamental untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang tinggi. Sebelum kuesioner asesmen kapabilitas didistribusikan kepada responden di Universitas TIDAR, serangkaian langkah validasi dilaksanakan. Validitas konten dipastikan dengan merancang setiap butir pertanyaan secara langsung merujuk pada deskripsi atribut proses dan praktik manajemen yang terdapat dalam panduan resmi COBIT 2019 untuk domain APO11. Hal ini menjamin bahwa kuesioner secara akurat mengukur konstruk yang memang seharusnya diukur.

Untuk memastikan validitas responden, draf kuesioner ditinjau oleh seorang ahli di bidang tata kelola TI untuk mendapatkan masukan mengenai kejelasan bahasa, relevansi pertanyaan dengan konteks institusi pendidikan, dan potensi ambiguitas. Masukan dari ahli digunakan untuk menyempurnakan redaksi kalimat agar mudah dipahami oleh responden dari berbagai latar belakang jabatan. Proses ini juga memastikan bahwa pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara efektif dapat dijawab oleh para pemangku kepentingan yang telah diidentifikasi melalui RACI Chart, sehingga data yang diperoleh berasal dari sumber yang paling relevan dan berpengetahuan.

### 3.5.7. Kapabilitas Hasil Data Penilaian Pertanyaan

Setelah data primer terkumpul melalui kuesioner yang telah tervalidasi, tahap selanjutnya adalah melakukan analisis data secara sistematis. Tahap ini merupakan inti dari proses penelitian yang bertujuan untuk mentransformasi data

mentah menjadi temuan yang dapat diinterpretasikan. Proses analisis diawali dengan agregasi data, di mana peringkat (N, P, L, F) dari kelima responden untuk setiap pertanyaan dikompilasi untuk memperoleh gambaran konsensus mengenai tingkat pencapaian setiap atribut proses.

Berdasarkan data agregat tersebut, dilakukan penentuan tingkat kapabilitas dengan menerapkan aturan formal dari model asesmen proses COBIT 2019. Penilaian ini bersifat hierarkis dan kumulatif, di mana sebuah tingkat kapabilitas misalnya, Level 2 (*Managed*) dinyatakan tercapai hanya jika seluruh atribut proses pada level tersebut dan semua level di bawahnya dalam hal ini Level 1 mendapatkan peringkat minimum *Largely Achieved* (L). Metodologi yang terstruktur ini memastikan bahwa penentuan tingkat kapabilitas saat ini (*as-is*) dilakukan secara objektif dan dapat diverifikasi, yang hasilnya akan menjadi jawaban langsung untuk rumusan masalah pertama.

### **3.5.8. Laporan Rekomendasi**

Berdasarkan Tahap perumusan rekomendasi merupakan jembatan antara diagnosis dan solusi. Berdasarkan hasil analisis yang telah mengidentifikasi tingkat kapabilitas saat ini serta praktik-praktik dominan yang lemah, disusunlah serangkaian rekomendasi perbaikan. Laporan rekomendasi ini tidak bersifat generik, melainkan dirancang secara spesifik untuk menjawab temuan dari analisis kesenjangan (*gap analysis*), yaitu perbandingan antara kondisi *as-is* dengan tingkat kapabilitas target yang diharapkan ideal nya Level 3 (*Established*).

Butir rekomendasi dirumuskan untuk secara langsung menargetkan akar masalah yang teridentifikasi dan bersifat SMART (*Specific, Measurable,*

*Achievable, Relevant, and Time-bound*). Rekomendasi tersebut kemudian disusun dalam format peta jalan (*road map*) implementasi yang terstruktur. Peta jalan ini menguraikan inisiatif-inisiatif perbaikan dalam tahapan prioritas jangka pendek dan menengah, menetapkan penanggung jawab berdasarkan RACI Chart, serta mendefinisikan indikator keberhasilan yang jelas. Dengan demikian, laporan rekomendasi ini berfungsi sebagai panduan strategis dan taktis yang dapat ditindaklanjuti oleh manajemen Universitas TIDAR.

### **3.5.9. Kesimpulan**

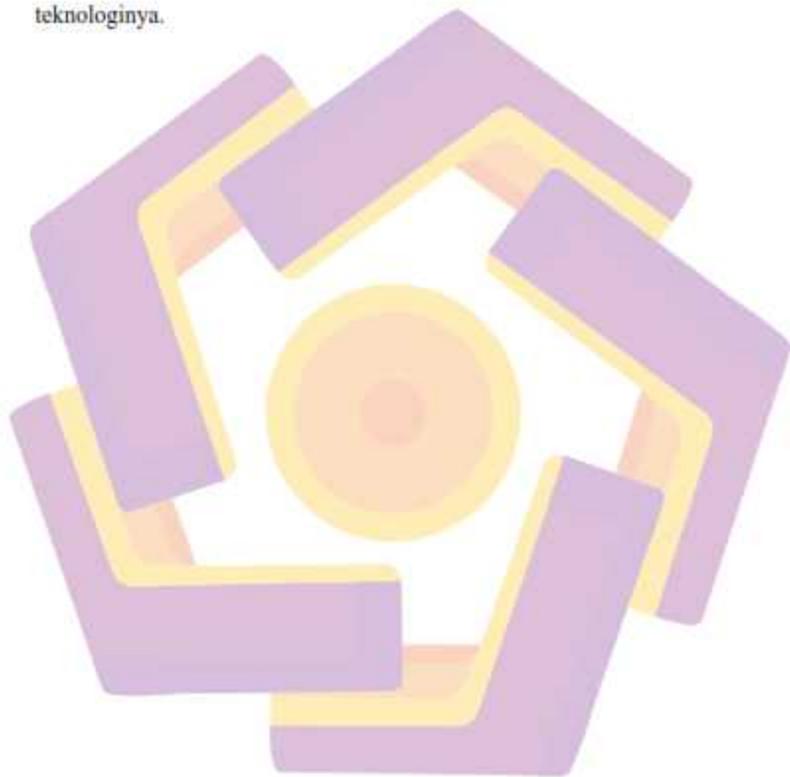
Tahap penarikan kesimpulan merupakan proses sintesis akhir di mana seluruh temuan penelitian dirangkum untuk menjawab secara tuntas setiap butir rumusan masalah yang telah ditetapkan di awal. Kesimpulan akan menyajikan secara ringkas dan padat mengenai hasil utama penelitian, yang mencakup:

1. Pernyataan eksplisit mengenai tingkat kapabilitas manajemen kualitas TI (domain APO11) saat ini di Universitas TIDAR;
2. Identifikasi praktik-praktik manajemen kualitas yang menjadi kelemahan paling signifikan;
3. Rangkuman dari rekomendasi strategis yang diusulkan untuk proses perbaikan. Kesimpulan ini menjadi intisari dari kontribusi penelitian, baik dari sisi praktis bagi Universitas TIDAR maupun dari sisi teoretis bagi pengembangan kajian tata kelola TI.

### **3.5.10. Selesai**

Tahap ini menandai akhir dari keseluruhan alur proses penelitian. Setelah kesimpulan ditarik dan saran dirumuskan, seluruh hasil penelitian, mulai dari

analisis, temuan, hingga rekomendasi, difinalisasi ke dalam format naskah tesis yang utuh. Luaran akhir dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bernilai dan dapat ditindaklanjuti bagi Universitas TIDAR dalam upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kematangan tata kelola dan kualitas layanan teknologinya.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Analisis Penentuan Domain Prioritas Menggunakan COBIT 2019

##### Design Factors

Tahap awal penelitian ini adalah melakukan justifikasi pemilihan domain yang akan diaudit. COBIT-2019 menerapkan metodologi *Design Factors* untuk merancang sistem tata kelola yang sesuai dengan konteks spesifik organisasi.

Proses ini bertujuan untuk memberikan justifikasi yang kuat dan valid secara metodologis atas pemilihan domain APO11 (*Managed Quality*) sebagai fokus utama penelitian. Analisis ini dilakukan dengan menilai konteks Universitas TIDAR terhadap empat *Design Factors* utama yang paling relevan, sebagaimana diuraikan dalam landasan teori.

##### 4.1.1 Identifikasi Kontekstual Design Factors Universitas TIDAR Design

Analisis penentuan domain prioritas dimulai dengan mengidentifikasi dan mengevaluasi konteks spesifik Universitas TIDAR terhadap *Design Factors* yang relevan. Proses ini krusial untuk memastikan bahwa domain COBIT 2019 yang dipilih selaras dengan strategi, sasaran, risiko, dan permasalahan aktual yang dihadapi institusi. Tabel 4.1 di bawah ini menyajikan Sasaran Perusahaan yang diprioritaskan beserta justifikasi relevansinya bagi Universitas TIDAR.

Tabel 4. 1 Prioritas Sasaran Perusahaan (EG) Universitas TIDAR

Kode EG	Deskripsi Sasaran Perusahaan	Relevansi Kontekstual dengan Universitas TIDAR
---------	------------------------------	--

EG01	Portofolio produk dan layanan yang kompetitif	Merefleksikan kebutuhan Universitas TIDAR untuk menyediakan layanan pendidikan (SIKAD, e-learning, PMB) yang berkualitas, andal, dan mampu bersaing dengan institusi lain.
EG04	Kualitas informasi teknologi dan bisnis	Menyoroti urgensi akan ketersediaan data akademik dan administratif yang akurat, konsisten, dan dapat dipercaya untuk mendukung pengambilan keputusan dan operasional.
EG13	Budaya layanan yang berorientasi pada pelanggan	Menekankan pentingnya meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan utama (mahasiswa, dosen, dan staf administrasi) terhadap seluruh layanan TI yang disediakan.

Faktor-faktor desain kunci lainnya yang teridentifikasi adalah:

#### 1. Enterprise Strategy (Strategi Perusahaan)

Berdasarkan analisis dokumen strategis dan wawancara awal, strategi utama Universitas TIDAR berfokus pada peningkatan reputasi akademik dan keunggulan layanan pendidikan untuk bersaing dengan institusi lain. Visi ini diwujudkan melalui komitmen untuk memanfaatkan teknologi informasi secara optimal dalam mendukung Tri Dharma Perguruan Tinggi. Dengan demikian, strategi perusahaan dapat dikategorikan sebagai strategi yang berorientasi pada Keunggulan Layanan (*Service Excellence*) dan penciptaan Portofolio Kompetitif di bidang layanan pendidikan.

#### 2. Enterprise Goals (Sasaran Perusahaan)

Merujuk pada 13 Sasaran Perusahaan (EG) generik dalam COBIT 2019, strategi di atas diterjemahkan menjadi tiga prioritas sasaran utama bagi

Universitas TIDAR. Identifikasi prioritas ini (yang relevan dengan temuan pada Tabel 4.1 naskah asli) adalah sebagai berikut:

1. EG01: Portofolio produk dan layanan yang kompetitif. Sasaran ini relevan dengan kebutuhan mendesak untuk menyediakan layanan digital pendidikan (SIKAD, e-learning, dan PMB) yang andal, berkualitas, dan mampu bersaing dengan institusi lain.
2. EG04: Kualitas informasi teknologi dan bisnis. Sasaran ini menyoroti urgensi atas ketersediaan data akademik dan administratif yang akurat, konsisten, dan dapat dipercaya untuk mendukung operasional dan pengambilan keputusan.
3. EG13: Budaya layanan yang berorientasi pada pelanggan. Sasaran ini menekankan pentingnya meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan utama (mahasiswa, dosen, dan staf administrasi) terhadap seluruh layanan TI yang disediakan.

Pemberian prioritas tinggi pada ketiga EG ini menjadi input kontekstual yang krusial dalam proses pembobotan-menggunakan Design Toolkit COBIT 2019.

### 3. Risk Profile (Profil Risiko)

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan pada latar belakang penelitian, profil risiko TI di Universitas TIDAR dapat dikategorikan sebagai "Tinggi", khususnya pada area yang berkaitan dengan kualitas dan operasional layanan. Risiko-risiko utama yang teridentifikasi meliputi:

1. Risiko inkonsistensi layanan pada sistem-sistem TI yang bersifat strategis.
  2. Risiko data yang tidak akurat dan tidak konsisten antar platform, yang dapat mengganggu integritas akademik dan administratif.
  3. Risiko operasional akibat proses yang tidak terstandarisasi dan sangat bergantung pada keahlian individu tertentu (*key person dependency*).
  4. Risiko penurunan kepercayaan pemangku kepentingan (mahasiswa, dosen) akibat kegagalan layanan dan keluhan yang berulang.
4. I&T-Related Issues (Masalah Terkait I&T)

Faktor desain ini mengidentifikasi "titik sakit" (*pain points*) spesifik yang sedang dialami organisasi dan menjadi pemicu dilakukannya asesmen. Berdasarkan temuan pada latar belakang, masalah utama yang dihadapi Universitas TIDAR adalah:

1. Adanya keluhan pengguna yang berulang, keterlambatan dalam peluncuran fitur baru, dan inkonsistensi data pada sistem krusial (SIKAD, e-learning, PMB)
2. Temuan ini mengindikasikan adanya kelemahan yang fundamental dan sistemik dalam sistem manajemen kualitas TI di universitas.
3. Secara spesifik, akar permasalahan diidentifikasi berakar pada tidak adanya Sistem Manajemen Mutu (QMS) yang terstruktur, terdokumentasi, dan terlembagakan.

Identifikasi keempat *Design Factors* ini menjadi landasan untuk tahap selanjutnya, yaitu memetakan faktor-faktor kontekstual tersebut ke dalam 40 domain COBIT 2019 untuk menentukan prioritas domain yang paling relevan.

#### 4.1.2 Aplikasi COBIT 2019 Design Toolkit dan Penentuan Prioritas Domain

Faktor-faktor desain yang telah diidentifikasi pada sub-bab 4.1.1 kemudian digunakan sebagai *input* untuk alur kerja *COBIT 2019 Design Guide* (sering diimplementasikan sebagai *toolkit spreadsheet*). *Toolkit* ini secara sistematis memetakan dan memberi bobot pada 40 *Governance and Management Objectives* (domain) berdasarkan relevansinya terhadap konteks spesifik organisasi.

Justifikasi metodologis atas pemilihan ini adalah:

##### 1. Pemetaan *Enterprise Goals (EG)* ke Domain:

*Toolkit* menunjukkan bahwa EG04 (Kualitas informasi teknologi dan bisnis) memiliki pemetaan primer (P) dan relevansi yang sangat tinggi dengan domain APO11 (*Managed Quality*). EG13 (Budaya layanan berorientasi pelanggan) juga memiliki pemetaan yang kuat ke APO11, karena manajemen kualitas adalah fondasi untuk memenuhi ekspektasi pelanggan secara konsisten.

##### 2. Pemetaan *Risk Profile* ke Domain:

Profil risiko yang teridentifikasi (inkonsistensi layanan, data tidak akurat, proses tidak standar) secara langsung dipetakan oleh *toolkit* ke domain-domain yang mengelola standar dan kualitas. Risiko-risiko ini secara spesifik ditangani oleh praktik-praktik dalam *APO11 (Managed Quality)*.

### 3. Pemetaan *I&T-Related Issues* ke Domain:

Ini adalah faktor penentu yang paling kuat. Masalah "tidak adanya QMS yang terstruktur" adalah deskripsi harfiah dari tujuan praktik APO11.01 (Menetapkan Sistem Manajemen Mutu). Ketika *input* ini dimasukkan ke dalam *toolkit*, *toolkit* akan memberikan bobot prioritas tertinggi pada domain yang secara langsung mengatasi "titik sakit" tersebut.

Berdasarkan pemrosesan *input-input* tersebut, *COBIT 2019 Design Guide* menghasilkan daftar pendek (*shortlist*) domain yang paling penting untuk ditangani oleh Universitas TIDAR. Meskipun domain lain mungkin juga muncul (seperti APO01-Managed I&T Management Framework atau DSS01-Managed Operations), domain APO11 (*Managed Quality*) secara konsisten muncul sebagai prioritas absolut.

#### 4.1.3 Kesimpulan Justifikasi Pemilihan Domain APO11

Berdasarkan analisis metodologis menggunakan *COBIT 2019 Design Factors* dan aplikasinya melalui *Design Guide Toolkit* pada sub-bab 4.1.2, pemilihan domain fokus penelitian ini memiliki justifikasi yang kuat dan valid.

Pemilihan **APO11 (*Managed Quality*)** bukan lagi didasarkan pada pemetaan kaskade COBIT 5 yang linier, melainkan berdasarkan sintesis dari berbagai faktor kontekstual Universitas TIDAR. Justifikasi utamanya adalah:

1. Relevansi Strategis: Domain APO11 secara langsung mendukung pencapaian Sasaran Perusahaan (EG) yang paling prioritas, yaitu EG04 (Kualitas Informasi) dan EG13 (Layanan Berorientasi Pelanggan)

2. Solusi Atas Masalah Inti (*Pain Point*): Pemilihan APO11 secara langsung menargetkan akar masalah (*root cause*) yang paling mendesak di Universitas TIDAR, yaitu ketiadaan Sistem Manajemen Mutu (QMS) yang formal.
3. Sasaran Mitigasi Risiko: Domain APO11 adalah domain yang paling relevan untuk memitigasi profil risiko utama yang teridentifikasi, yaitu inkonsistensi layanan dan proses yang tidak terstandarisasi .

Dengan demikian, argumen baru yang didasarkan pada metodologi COBIT 2019 ini menegaskan bahwa audit dan evaluasi kapabilitas pada domain APO11 adalah langkah paling logis dan krusial untuk memberikan rekomendasi perbaikan yang paling berdampak bagi Universitas TIDAR.

#### **4.2. Pelaksanaan dan Hasil Pengumpulan Data**

Tahap ini merupakan fase eksekusi dari rancangan metodologi yang telah diuraikan secara sistematis pada Bab III. Pelaksanaan pengumpulan data dilakukan secara cermat dan terstruktur untuk memastikan perolehan data primer yang kaya, valid, dan reliabel sebagai landasan fundamental bagi seluruh analisis yang akan disajikan dalam bab ini. Proses ini menjadi jembatan antara perencanaan metodologis dengan pembuktian empiris di lapangan.

##### **4.2.1. Metode dan Responden**

Proses pengumpulan data primer di Universitas TIDAR dilaksanakan pada tanggal 22, 23 September 2025 melalui pendekatan metodologis yang telah ditetapkan. Langkah pertama adalah menghubungi para pemangku kepentingan yang telah diidentifikasi sebagai responden kunci melalui matriks RACI Chart.

Setiap responden diberikan penjelasan mengenai tujuan, ruang lingkup, dan urgensi penelitian, serta jaminan kerahasiaan data untuk membangun kepercayaan dan memastikan partisipasi yang optimal.

Instrumen utama merupakan kuesioner terstruktur, didistribusikan kepada kelima responden. Kuesioner ini dirancang untuk mengukur tingkat pencapaian setiap atribut proses dalam domain APO11 dan meminta responden untuk menyertakan bukti pendukung atas peringkat yang mereka berikan. Setelah data kuesioner terkumpul, dilaksanakan sesi wawancara semi-terstruktur dengan responden kunci, terutama yang memegang peran *Accountable* Kepala (UPT TIK) dan *Responsible* Kepala (LPMPP). Tujuan wawancara ini adalah untuk melakukan validasi silang terhadap jawaban kuesioner, memperjelas poin-poin yang masih ambigu, dan menggali pemahaman kontekstual yang lebih mendalam mengenai "mengapa" suatu kondisi terjadi sesuatu yang tidak dapat sepenuhnya ditangkap oleh data kuantitatif. Selama proses ini, dokumen-dokumen pendukung yang relevan juga dikumpulkan sebagai bukti empiris.

#### **4.2.2. Kompilasi dan Agregasi Data**

Setelah proses pengumpulan data selesai, langkah selanjutnya adalah melakukan kompilasi dan agregasi data untuk mempersiapkannya bagi tahap analisis. Proses ini mencakup dua jenis data:

1. Kompilasi Data Kuantitatif: Data peringkat (N, P, L, F) dari kelima kuesioner untuk setiap butir pertanyaan dikompilasi ke dalam satu matriks utama. Dari matriks ini, dilakukan proses agregasi untuk menentukan peringkat pencapaian konsensus bagi setiap praktik manajemen. Peringkat

konsensus ini menjadi input utama untuk proses perhitungan tingkat kapabilitas pada sub-bab selanjutnya.

2. **Kompilasi Data Kualitatif:** Seluruh informasi naratif yang diperoleh dari kolom "Bukti" pada kuesioner dan transkrip wawancara ditranskripsikan dan dikompilasi. Data kualitatif ini kemudian dikategorikan berdasarkan praktik APO11 terkait dan dipersiapkan untuk analisis tematik guna mengidentifikasi akar masalah, tantangan, dan kelemahan dominan.

Hasil dari tahap kompilasi ini adalah sebuah set data yang terstruktur dan terintegrasi, yang siap untuk dianalisis secara mendalam pada sub-bab berikutnya guna menjawab setiap rumusan masalah yang telah ditetapkan.

#### **4.3. Analisis Capability Level APO11**

Bagian ini menyajikan analisis inti dari penelitian, yang bertujuan untuk menjawab rumusan masalah pertama: Bagaimana tingkat kapabilitas proses manajemen kualitas tata kelola TI di Universitas TIDAR? Analisis dilakukan secara sistematis dengan menerapkan model asesmen proses COBIT 2019 terhadap data yang telah dikompilasi dari kuesioner dan wawancara.

Untuk menerjemahkan data kualitatif dari kuesioner menjadi skor kuantitatif, setiap aktivitas proses dinilai menggunakan skala peringkat pencapaian:

1. Fully (tercapai >85%);
2. Largely (tercapai 50-85%);
3. Partially (tercapai 15-50%);
4. Not (tercapai <15%).

Sebuah proses harus mencapai peringkat Fully pada suatu level kapabilitas sebelum dapat dinilai untuk level berikutnya. Pendekatan berjenjang ini memastikan bahwa perhitungan tingkat kapabilitas dilakukan secara sistematis dan berbasis bukti yang valid.

#### 4.3.1. Proses Perhitungan Tingkat Kapabilitas

Proses penentuan tingkat kapabilitas untuk domain APO11 dilakukan secara sistematis dan hierarkis, mengikuti langkah-langkah logis yang ditetapkan dalam model asesmen proses COBIT 2019. Proses ini memastikan bahwa kesimpulan yang ditarik bersifat objektif dan dapat ditelusuri kembali ke data primer. Langkah-langkah perhitungan yang diterapkan adalah sebagai berikut:

1. Proses Evaluasi Awal pada Level 1 (Performed): Penilaian dimulai dari level kapabilitas terendah. Setiap praktik manajemen (APO11.01 hingga APO11.05) dievaluasi terhadap atribut proses Level 1.
2. Validasi Pencapaian Level 1: Dilakukan pemeriksaan apakah semua praktik manajemen tersebut telah mencapai peringkat agregat minimum "Largely Achieved" (L) pada Level 1. Jika ya, maka Level 1 dinyatakan Tercapai, dan analisis dapat dilanjutkan ke level berikutnya. Jika tidak, proses berhenti dan level kapabilitas disimpulkan sebagai Level 0.
3. Evaluasi Lanjutan pada Level 2 (Managed): Setelah Level 1 terkonfirmasi tercapai, penilaian dilanjutkan untuk Level 2. Setiap praktik manajemen (APO11.01 hingga APO11.05) dievaluasi terhadap atribut-atribut proses Level 2 (seperti perencanaan, pemantauan kinerja, dan pengelolaan).

4. Validasi Pencapaian Level 2: Dilakukan pemeriksaan apakah semua praktik manajemen telah mencapai peringkat agregat minimum "Largely Achieved" (L) pada Level 2.

Penentuan Nilai Kapabilitas Akhir: Jika semua praktik memenuhi syarat pada langkah 4, maka Level 2 dinyatakan Tercapai, dan analisis berlanjut ke Level 3. Namun, jika satu atau lebih praktik gagal mencapai peringkat 'L', maka Level 2 dinyatakan Tidak Tercapai. Proses asesmen berhenti, dan nilai kapabilitas akhir untuk domain APO11 disimpulkan sebagai level tertinggi yang berhasil dicapai sepenuhnya, yaitu Level 1.

#### 4.3.2. Hasil Penilaian Tingkat Kapabilitas

Penerapan metodologi asesmen pada data agregat yang diperoleh dari kelima responden di Universitas TIDAR menghasilkan temuan sebagai berikut. Analisis ini mengikuti metode kuantitatif yang telah diuraikan pada Bab III, Sub bab 3.4, untuk memastikan transparansi dan objektivitas.

Proses analisis dimulai dengan mengkonversi setiap jawaban kuesioner (N, P, L, F) menjadi nilai persentase numerik (Langkah 1). Selanjutnya, dihitung skor rata-rata untuk setiap praktik manajemen pada setiap level kapabilitas (Langkah 2). Hasil perhitungan kuantitatif murni ini disajikan pada Tabel 4.3.

Tabel 4. 2 Perhitungan Skor Agregat Kuantitatif Praktik APO11

Praktik Manajemen	Skor Agregat Level 1 (Rata-rata %)	Skor Agregat Level 2 (Rata-rata %)	Skor Agregat Level 3 (Rata-rata %)
APO11.01 - Menetapkan QMS	Largely (L) 67.5%	Partially (P) 32.5%	Not (N) 7.5%

<b>APO11.02</b> - Fokus pada Pelanggan	Largely (L) 67.5%	Partially (P) 32.5%	Not (N) 7.5%
<b>APO11.03</b> - Mengelola Standar	Largely (L) 67.5%	Partially (P) 32.5%	Not (N) 7.5%
<b>APO11.04</b> - Melakukan Pemantauan	Largely (L) 67.5%	Largely (L) 67.5%	Not (N) 7.5%
<b>APO11.05</b> - Peningkatan Berkelanjutan	Largely (L) 67.5%	Partially (P) 32.5%	Not (N) 7.5%

Tabel 4.3 di atas menyajikan perhitungan numerik yang transparan yang menjadi dasar bagi penentuan peringkat agregat. Langkah selanjutnya (Langkah 3) adalah mengkonversi kembali skor persentase rata-rata tersebut ke dalam peringkat kualitatif (N, P, L, F) berdasarkan ambang batas yang telah ditetapkan. Hasil konversi balik ini disajikan pada Tabel 4.4 di bawah ini.

1. Pencapaian Level 1 (*Performed*): Level 1 dinyatakan Tercapai. Justifikasinya adalah karena kelima praktik manajemen (APO11.01 hingga APO11.05) secara kolektif telah memenuhi syarat minimum dengan mencapai peringkat "*Largely Achieved*" (L) pada atribut proses Level 1.
2. Evaluasi Pencapaian Level 2 (*Managed*): Level 2 dinyatakan Tidak Tercapai. Justifikasinya adalah karena mayoritas praktik yaitu APO11.01, APO11.02, APO11.03, dan APO11.05 gagal memenuhi syarat minimum, dengan hanya mencapai peringkat "*Partially Achieved*" (P). Sesuai aturan agregasi COBIT, kegagalan bahkan satu praktik saja sudah cukup untuk menyatakan bahwa level tersebut tidak tercapai secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil analisis terhadap tingkat kapabilitas, dapat disimpulkan bahwa domain APO11 *Managed Quality* pada Universitas TIDAR saat ini berada

pada Level 1 (*Performed*). Kondisi ini menunjukkan bahwa proses pengelolaan kualitas telah berjalan, namun masih bersifat dasar dan belum sepenuhnya terkelola secara sistematis.

Beberapa praktik dalam domain ini memperlihatkan indikasi kemajuan menuju Level 2 (*Managed Process*). Praktik APO11.04 (Melakukan Pemantauan Kualitas) memperoleh peringkat *Largely* (L) pada Level 2, menandakan bahwa aktivitas pemantauan telah dilaksanakan dengan tingkat konsistensi yang lebih baik dibandingkan elemen lainnya. Sementara itu, praktik APO11.01, APO11.02, APO11.03, dan APO11.05 menunjukkan hasil *Partially* (P), yang mengindikasikan bahwa fondasi penerapan proses yang terkelola sudah mulai terbentuk, meskipun belum diimplementasikan secara menyeluruh di seluruh aspek organisasi.

Hasil ini memberikan gambaran bahwa target peningkatan ke Level 2 merupakan arah pengembangan yang realistis dan dapat dicapai dalam jangka waktu pendek hingga menengah. Langkah prioritas perlu difokuskan pada pembentukan sistem manajemen mutu yang terstandar, penyusunan prosedur operasional baku (SOP), serta penguatan mekanisme pemantauan dan evaluasi berkelanjutan agar proses manajemen kualitas di Universitas Tidar dapat berkembang secara konsisten menuju tingkat kematangan yang lebih tinggi.

#### **4.3.3. Pembahasan Temuan per Praktik APO11**

Analisis kualitatif yang mendalam terhadap setiap praktik memberikan gambaran yang lebih rinci mengenai kelemahan dominan yang menghambat pencapaian Level 2, dan serta menjawab rumusan masalah kedua:

1. APO11.01 (Menetapkan QMS): Peringkat 'P' pada Level 2 untuk praktik ini didasarkan pada bukti bahwa meskipun ada niat untuk merencanakan (tercermin dari adanya "draf yang belum disahkan"), belum ada dokumen Sistem Manajemen Mutu (QMS) yang formal, disetujui, dan disosialisasikan. Ketiadaan kebijakan formal ini menyebabkan peran dan tanggung jawab untuk penjaminan mutu menjadi "belum terdefinisi secara formal". Hal ini secara langsung gagal memenuhi atribut Level 2 yang mensyaratkan proses yang terencana dan terkelola.
2. APO11.02 (Fokus pada Pelanggan): Peringkat 'P' pada Level 2 diberikan karena tidak adanya bukti komitmen layanan yang terukur dan terdokumentasi. Meskipun kebutuhan pengguna diidentifikasi secara informal, ketiadaan Service Level Agreement (SLA) formal menunjukkan bahwa proses belum dikelola kinerjanya. Tanpa SLA, tidak ada target kinerja yang jelas untuk dipantau, yang merupakan syarat kunci untuk proses Managed (Level 2).
3. APO11.03 (Mengelola Standar): Praktik ini juga mendapatkan peringkat 'P' pada Level 2 karena standar yang ada bersifat informal dan tidak diterapkan secara konsisten. Bukti seperti "panduan coding internal" yang bersifat informal" menunjukkan bahwa proses belum ditetapkan sebagai proses standar institusi. Untuk mencapai Level 2, standar harus didokumentasikan, dikomunikasikan, dan ditegakkan sebagai bagian dari proses yang terkelola.
4. APO11.04 (Melakukan Pemantauan): Praktik ini mencapai peringkat 'L' pada Level 2, menjadikannya praktik yang paling matang. Bukti

menunjukkan bahwa aktivitas pemantauan seperti survei tahunan telah berjalan secara terencana dan hasilnya didokumentasikan. Ini memenuhi atribut Level 2 terkait pemantauan kinerja. Namun, kelemahannya terletak pada tindak lanjut yang belum sistematis, yang menghambat pencapaian Level 3.

APO11.05 (Peningkatan Berkelanjutan): Peringkat 'P' pada Level 2 untuk praktik ini disebabkan oleh sifat perbaikan yang masih reaktif. Proses perbaikan terbatas pada bug fixing dan belum ada kerangka kerja formal untuk perbaikan berkelanjutan yang proaktif dan terencana (seperti siklus PDCA). Untuk menjadi proses yang terkelola (Level 2), upaya perbaikan harus direncanakan dan dipantau, bukan hanya sebagai respons terhadap insiden.

#### 4.4. Analisis Kesenjangan (Gap Analysis)

Tahap analisis kesenjangan (*gap analysis*) merupakan langkah diagnostik krusial yang bertujuan untuk mengukur secara kuantitatif dan kualitatif selisih antara kondisi kematangan proses saat ini dengan kondisi target yang diharapkan. Analisis ini tidak hanya mengidentifikasi "seberapa jauh" kesenjangannya, tetapi juga memberikan pemahaman mendalam mengenai implikasi dari kesenjangan tersebut terhadap operasional dan pencapaian tujuan strategis Universitas TIDAR

Tabel 4.3 Analisis Kesenjangan Kapabilitas Domain APO11

Praktik Manajemen	Tingkat Kapabilitas Saat Ini (As-Is)	Tingkat Kapabilitas Target (To-Be)	Kesenjangan (Gap)	Deskripsi Kesenjangan Utama (Rangkuman)
-------------------	--------------------------------------	------------------------------------	-------------------	---

<b>APO11.01</b> - Menetapkan QMS	Level 1 (Performed)	Level 3 (Established)	2 Level	Ketiadaan QMS yang formal dan terdokumentasi.
<b>APO11.02</b> - Fokus pada Pelanggan	Level 1 (Performed)	Level 3 (Established)	2 Level	Tidak adanya SLA formal dan proses yang masih reaktif.
<b>APO11.03</b> - Mengelola Standar	Level 1 (Performed)	Level 3 (Established)	2 Level	Belum ada standar (SOP) yang terstandardisasi dan konsisten.
<b>APO11.04</b> - Melakukan Pemantauan	Level 1 (Performed)	Level 3 (Established)	2 Level	Pemantauan bersifat dasar, tanpa audit dan tindak lanjut sistematis.
<b>APO11.05</b> - Peningkatan Berkelanjutan	Level 1 (Performed)	Level 3 (Established)	2 Level	Proses perbaikan bersifat reaktif ( <i>ad-hoc</i> ) dan tidak terencana.

#### 4.4.1. Perbandingan Tingkat Kapabilitas

Analisis kesenjangan dimulai dengan membandingkan tingkat kapabilitas aktual yang telah diukur dengan tingkat kapabilitas target yang ditetapkan secara strategis. Penetapan kondisi target menjadi penting sebagai arah dan justifikasi bagi seluruh inisiatif perbaikan yang akan diusulkan.

1. Kondisi Saat Ini (*As-Is*): Level 1 (*Performed*) Sebagaimana disimpulkan pada sub-bab sebelumnya, proses manajemen kualitas TI di Universitas TIDAR berada pada Level 1. Ini merepresentasikan suatu kondisi di mana aktivitas-aktivitas kualitas telah dilaksanakan, namun masih bersifat *ad-hoc*, tidak terstruktur, dan sangat bergantung pada inisiatif serta keahlian individu. Tidak ada jaminan konsistensi dan proses belum dikelola secara sistematis.

2. Kondisi Target (*To-Be*): Level 3 (*Established*) Kondisi target untuk penelitian ini ditetapkan pada Level 3 (*Established*). Pemilihan Level 3 sebagai target jangka menengah didasarkan pada justifikasi bahwa level ini merepresentasikan suatu proses yang sudah terstandarisasi dan dilembagakan di seluruh organisasi. Pada Level 3, proses tidak lagi bergantung pada individu, melainkan telah menjadi bagian dari aset proses institusi yang terdokumentasi, dikomunikasikan, dan dijalankan secara konsisten. Bagi sebuah universitas yang ingin mencapai keunggulan operasional dan memastikan keandalan layanan digitalnya, mencapai Level 3 adalah target yang ideal dan realistis.

Berdasarkan perbandingan ini, teridentifikasi adanya kesenjangan (*gap*) kapabilitas sebesar dua level. Kesenjangan ini menandakan bahwa fondasi manajemen mutu di Universitas TIDAR masih berada pada tahap yang sangat awal dan memerlukan intervensi perbaikan yang fundamental dan terstruktur untuk beralih dari mode reaktif menuju mode yang terkelola dan terstandarisasi.

#### **4.4.2. Implikasi Kesenjangan**

Kesenjangan kapabilitas sebesar dua level ini memiliki implikasi praktis dan strategis yang signifikan, yang secara langsung berkorelasi dengan masalah operasional yang diangkat dalam latar belakang penelitian. Ketiadaan proses yang terkelola atribut Level 2 dan terstandarisasi atribut Level 3 menyebabkan serangkaian konsekuensi negatif, di antaranya:

1. Inkonsistensi Layanan: Tanpa adanya prosedur standar (SOP), kualitas layanan yang diberikan kepada pengguna menjadi tidak konsisten dan

sangat bergantung pada staf TI yang bertugas. Hal ini menjelaskan mengapa pengalaman pengguna terhadap SIAKAD dan *e-learning* bisa sangat bervariasi.

2. Ketidakmampuan Mengukur Kinerja: Absensi metrik kualitas yang terdefinisi dan disepakati seperti dalam (SLA) membuat manajemen tidak mampu mengukur kinerja layanan TI secara objektif. Pengambilan keputusan untuk perbaikan menjadi berbasis asumsi, bukan data.
3. Risiko Operasional yang Tinggi: Proses yang bersifat *ad-hoc* dan tidak terdokumentasi meningkatkan risiko kesalahan manusia (*human error*), ketergantungan pada personel kunci (*key person dependency*), dan waktu penyelesaian masalah yang tidak dapat diprediksi.
4. Penurunan Kepercayaan Pemangku Kepentingan: Kegagalan untuk memberikan jaminan kualitas layanan secara konsisten dalam jangka panjang dapat menurunkan tingkat kepuasan dan kepercayaan pemangku kepentingan mahasiswa, dosen, pimpinan terhadap kapabilitas fungsi TI universitas.

Tabel 4. 4 Implikasi Kesenjangan Kapabilitas (Ringkas)

Area Kesenjangan (Praktik Terkait)	Deskripsi Kesenjangan Utama	Implikasi Operasional (Ringkas)	Risiko Strategis bagi Universitas (Ringkas)
Fondasi & Standardisasi (APO11.01 & APO11.03)	Ketiadaan QMS dan Standar (SOP) yang formal dan terdokumentasi.	1. Layanan tidak konsisten. 2. Kualitas bergantung pada individu.	1. Gagal mencapai standarisasi mutu.

		3. Kesalahan berulang.	2. Inefisiensi biaya operasional. 3. Penurunan reputasi institusi.
<b>Orientasi pada Pengguna</b> (APO11.02)	Absensi komitmen kualitas yang terukur seperti <i>Service Level Agreement</i> (SLA).	1. Ekspektasi pengguna tidak terkelola. 2. Kepuasan tidak terukur. 3. Perbaikan tidak berbasis data.	1. Penurunan kepercayaan pemangku kepentingan. 2. Layanan TI tidak selaras dengan kebutuhan akademik. 3. Hambatan budaya layanan unggul.
<b>Peningkatan &amp; Adaptasi</b> (APO11.04 & APO11.05)	Proses pemantauan dan perbaikan yang bersifat reaktif ( <i>ad-hoc</i> ).	1. Tim TI terjebak dalam mode <i>fire-fighting</i> . 2. Akar masalah tidak terselesaikan. 3. Tidak ada perbaikan proaktif.	1. Stagnasi kualitas layanan. 2. Tidak mampu beradaptasi dengan kebutuhan baru. 3. Kegagalan mendukung transformasi digital.

#### 4.5. Perumusan Rekomendasi Strategis

Tahap perumusan rekomendasi merupakan puncak dari proses penelitian, di mana seluruh temuan dan analisis yang telah dilakukan disintesis menjadi serangkaian usulan aksi yang konkret dan dapat ditindaklanjuti. Bagian ini secara langsung menjawab rumusan masalah ketiga, yaitu merumuskan rekomendasi strategis untuk menjembatani kesenjangan kapabilitas yang telah teridentifikasi.

Rekomendasi yang disusun tidak bersifat generik, melainkan dirancang secara spesifik untuk konteks Universitas TIDAR.

Fokus utama dari rekomendasi ini adalah untuk memandu Universitas TIDAR dalam melakukan transisi dari kondisi saat ini Level 1 (*Performed*) menuju tingkat kapabilitas berikutnya, yaitu Level 2 (*Managed*). Pencapaian Level 2 menjadi prioritas karena pada level inilah fondasi-fondasi esensial dari sebuah proses yang terkelola seperti perencanaan, dokumentasi, pemantauan kinerja, dan definisi tanggung jawab dibangun. Rekomendasi ini disajikan dalam format peta jalan (*roadmap*) yang mengelompokkan inisiatif berdasarkan prioritas dan linimasa, dengan tujuan membangun fondasi terlebih dahulu, kemudian menciptakan konsistensi, dan akhirnya memulai siklus perbaikan yang terkelola.

#### 4.5.1. Rekomendasi Peningkatan Proses

Rekomendasi Peta jalan rekomendasi ini berfungsi sebagai dokumen perencanaan strategis yang menguraikan inisiatif-inisiatif perbaikan secara terstruktur. Setiap inisiatif dirancang untuk secara langsung mengatasi kelemahan dominan yang telah diidentifikasi pada sub-bab 4.3.3.

Tabel 4.5 di bawah ini merinci peta jalan rekomendasi yang diusulkan untuk peningkatan kapabilitas domain APO11 di Universitas TIDAR.

Tabel 4. 5 Peta Jalan Rekomendasi Peningkatan Kapabilitas APO11

Prioritas	Rekomendasi Inisiatif	Praktik Terkait	Target Peningkatan	Penanggung Jawab
1 (Jangka Pendek: 0-6 Bln)	Formalisasi dan Pengesahan Dokumen QMS	APO11.01	Mendefinisikan kebijakan, ruang lingkup, dan peran secara formal untuk	Kepala UPT TIK (A)

			memenuhi atribut proses pada Level 2.	
<b>2 (Jangka Pendek: 0-6 Bln)</b>	Pengembangan dan Sosialisasi SLA untuk 3 Layanan Kritis (SIKAD, E-learning, Email)	APO11.02	Menetapkan metrik kualitas layanan yang terukur dan disepakati bersama antara penyedia dan pengguna layanan.	Kepala UPT TIK (A)
<b>3 (Jangka Menengah: 6-12 Bln)</b>	Penyusunan dan Dokumentasi SOP untuk Layanan TI Kritis (misal: Manajemen Insiden)	APO11.03	Menciptakan konsistensi dan repetabilitas dalam proses penanganan dan penyelesaian masalah layanan TI.	Kepala LPMPP (R)
<b>4 (Jangka Menengah: 6-18 Bln)</b>	Implementasi Mekanisme Pemantauan Kinerja dan Umpan Balik Terstruktur	APO11.04, APO11.05	Mengubah pendekatan dari reaktif menjadi proaktif dengan merencanakan, memantau, dan menindaklanjuti hasil evaluasi kualitas secara formal.	Kepala UPT TIK (A)

Setiap inisiatif dalam peta jalan di atas memiliki justifikasi dan tujuan spesifik untuk membangun kematangan proses secara bertahap.

1. Rekomendasi 1: Formalisasi dan Pengesahan Dokumen QMS Inisiatif ini merupakan prioritas tertinggi karena menjadi fondasi bagi semua rekomendasi lainnya. Kelemahan pada praktik APO11.01 adalah yang paling fundamental. Dengan menyusun, mengesahkan, dan mensosialisasikan dokumen kebijakan QMS, Universitas TIDAR akan

memiliki acuan formal yang mendefinisikan komitmen, visi, ruang lingkup, dan struktur organisasi untuk manajemen kualitas. Dokumen ini akan secara eksplisit menetapkan peran dan tanggung jawab, yang secara langsung akan memenuhi atribut proses Level 2 terkait perencanaan (*planning*) dan alokasi tanggung jawab. Tanpa fondasi kebijakan ini, inisiatif lainnya akan berjalan tanpa arah yang jelas.

2. Rekomendasi 2: Pengembangan dan Sosialisasi SLA Inisiatif ini secara langsung menargetkan kelemahan pada praktik APO11.02 dan menjawab keluhan pengguna mengenai ketidakpastian layanan. *Service Level Agreement* (SLA) akan mentransformasi hubungan antara UPT TIK dan unit pengguna dari yang bersifat informal menjadi formal dan berbasis data. Dengan menetapkan metrik kualitas yang terukur jaminan *uptime* sistem 99%, waktu respons tiket maksimal 2 jam, SLA akan memberikan kejelasan ekspektasi bagi pengguna dan menjadi dasar objektif bagi manajemen untuk mengukur kinerja layanan. Ini adalah ciri khas dari sebuah proses yang terkelola (*Managed*) pada Level 2.
3. Rekomendasi 3: Penyusunan dan Dokumentasi SOP Rekomendasi ini menargetkan masalah inkonsistensi yang ditemukan pada praktik APO11.03. Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk proses-proses kritis seperti manajemen insiden atau permintaan layanan akan memastikan bahwa setiap aktivitas dilaksanakan dengan cara yang sama setiap saat, terlepas dari siapa yang mengerjakannya. Hal ini akan mengurangi ketergantungan pada keahlian individu (*hero culture*), meningkatkan

konsistensi layanan, memudahkan pelatihan staf baru, dan membuat proses menjadi dapat diulang (*repeatable*) sebuah langkah esensial untuk beralih dari Level 1 ke Level 2.

4. Rekomendasi 4: Implementasi Mekanisme Pemantauan Kinerja dan Umpan Balik Terstruktur Inisiatif ini bertujuan untuk menutup siklus manajemen dengan mengatasi kelemahan pada praktik APO11.04 dan APO11.05. Setelah target ditetapkan melalui SLA dan proses distandarkan melalui SOP, kinerjanya harus dipantau secara terstruktur. Rekomendasi ini mencakup pembuatan prosedur formal untuk menindaklanjuti hasil survei kepuasan, menganalisis data kinerja SLA, dan menggunakan temuan tersebut sebagai masukan untuk siklus perencanaan perbaikan berikutnya. Ini akan mengubah pendekatan manajemen kualitas dari yang semula reaktif menjadi proaktif dan berbasis data, yang merupakan inti dari kapabilitas Level 2.

#### **4.6. Potensi Dampak dan Validasi Solusi**

Perumusan rekomendasi strategis merupakan puncak dari siklus analisis dalam penelitian ini. Sub-bab ini bertujuan untuk menguraikan potensi dampak positif yang dapat dicapai oleh Universitas TIDAR melalui implementasi peta jalan yang diusulkan, serta memberikan justifikasi atas validitas solusi yang ditawarkan.

1. Potensi Dampak Implementasi Rekomendasi

Implementasi peta jalan rekomendasi yang telah disusun diharapkan dapat memberikan dampak yang signifikan dan multidimensional, yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga operasional, strategis, dan kultural.

Dampak utama dari implementasi ini adalah transformasi fundamental dalam pendekatan manajemen kualitas TI, yaitu pergeseran dari paradigma yang bersifat reaktif dan *ad-hoc* Level 1 menjadi pendekatan yang terstruktur, terkelola, dan proaktif Level 2.

Secara lebih rinci, potensi dampak positif tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Dampak Operasional:

- Peningkatan Konsistensi dan Keandalan Layanan: Dengan adanya SLA dan SOP yang jelas, layanan-layanan kritis seperti SIKAD dan *e-learning* akan beroperasi dengan tingkat keandalan yang lebih dapat diprediksi. Hal ini akan mengurangi frekuensi insiden dan keluhan pengguna yang berulang.
- Peningkatan Efisiensi dan Akuntabilitas: Proses yang terdefinisi dengan baik akan mengurangi aktivitas kerja ulang (*rework*) dan memperjelas alur penyelesaian masalah. Penanggung jawab yang jelas berdasarkan QMS dan RACI Chart akan meningkatkan akuntabilitas fungsi TI terhadap kualitas layanan yang diberikan.

2. Dampak Strategis:

- Peningkatan Kepuasan dan Kepercayaan Pemangku Kepentingan: Layanan yang andal dan ekspektasi yang terkelola melalui SLA secara langsung akan meningkatkan

tingkat kepuasan dan kepercayaan pengguna (mahasiswa, dosen, staf). Hal ini selaras dengan pencapaian Sasaran Perusahaan EG13 (Budaya layanan yang berorientasi pada pelanggan).

- Mendukung Pengambilan Keputusan Berbasis Data: Mekanisme pemantauan yang terstruktur akan menghasilkan data kinerja yang objektif. Data ini dapat digunakan oleh pimpinan universitas untuk membuat keputusan strategis terkait investasi dan pengembangan TI di masa depan, sejalan dengan EG04 (Kualitas informasi).
- Memperkuat Fondasi Transformasi Digital: Tata kelola kualitas yang matang adalah prasyarat esensial bagi keberhasilan inisiatif transformasi digital yang lebih besar. Dengan fondasi yang kuat, Universitas TIDAR akan lebih siap untuk mengadopsi teknologi baru secara efektif dan efisien.

### 3. Validasi Solusi

Validitas dari solusi yang direkomendasikan dalam penelitian ini tidak didasarkan pada opini subjektif, melainkan berlandaskan pada justifikasi metodologis yang kuat. Solusi yang diusulkan berupa peta jalan untuk formalisasi QMS, pengembangan SLA, dan standarisasi prosedur secara inheren tervalidasi karena merupakan derivasi langsung dari praktik-praktik terbaik (*best practices*) yang diuraikan dalam kerangka kerja COBIT 2019.

COBIT 2019 merupakan kerangka kerja yang diakui secara global dan merepresentasikan konsensus industri mengenai cara efektif untuk menata kelola dan mengelola TI guna mencapai tujuan organisasi. Dengan menggunakan COBIT 2019 sebagai instrumen diagnostik untuk mengidentifikasi kesenjangan dan sebagai referensi untuk merumuskan perbaikan, maka rekomendasi yang dihasilkan memiliki tingkat relevansi dan probabilitas keberhasilan yang tinggi. Pendekatan ini memitigasi risiko dari penerapan solusi yang bersifat arbitrer atau tidak teruji. Dengan demikian, peta jalan yang diusulkan bukan hanya sekumpulan saran, melainkan sebuah pendekatan terstruktur yang telah terbukti untuk membangun kematangan tata kelola TI secara sistematis dan berkelanjutan.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan secara mendalam pada bab sebelumnya, maka ditarik tiga kesimpulan utama yang secara langsung menjawab setiap butir rumusan masalah penelitian:

1. Tingkat kapabilitas (*capability level*) proses manajemen kualitas tata kelola TI di Universitas TIDAR, berdasarkan hasil asesmen pada domain APO11 (*Managed Quality*) kerangka kerja COBIT 2019, saat ini berada pada Level 1 (*Performed*). Level ini mengindikasikan bahwa aktivitas-aktivitas terkait kualitas telah dilaksanakan, namun masih bersifat *ad-hoc*, tidak terstruktur, dan belum dikelola secara sistematis.
2. Kelemahan dominan yang menghambat pencapaian tingkat kapabilitas yang lebih tinggi Level 2 (*Managed*) adalah kelemahan yang bersifat fundamental pada fondasi manajemen. Kelemahan tersebut mencakup:
  - 1) Ketiadaan Sistem Manajemen Mutu (QMS) yang formal dan terdokumentasi;
  - 2) Absensi komitmen layanan terukur seperti *Service Level Agreement* (SLA);
  - 3) Tidak adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang konsisten;
  - 4) Proses pemantauan dan perbaikan yang masih bersifat reaktif.
3. Sebagai respons terhadap kesenjangan kapabilitas yang teridentifikasi, penelitian ini merumuskan rekomendasi strategis dalam bentuk peta jalan

(*roadmap*) implementasi. Rekomendasi ini berfokus pada pembangunan kapabilitas dasar yang diperlukan untuk mencapai Level 2 (*Managed*), dengan prioritas pada formalisasi kebijakan QMS, pengembangan SLA, standarisasi prosedur, dan implementasi mekanisme pemantauan yang terstruktur.

## 5.2. Saran

Berdasarkan Berdasarkan kesimpulan di atas, berikut adalah serangkaian saran yang diajukan. Saran ini dibagi menjadi dua kategori: saran praktis yang ditujukan bagi Universitas TIDAR dan saran akademis untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

### 1. Saran Praktis bagi Universitas TIDAR

Saran praktis dirumuskan sebagai inisiatif-inisiatif kunci yang dapat diimplementasikan oleh manajemen Universitas TIDAR untuk meningkatkan kematangan proses manajemen kualitas TI. Inisiatif-inisiatif ini merupakan satu kesatuan program peningkatan mutu yang berkelanjutan dan harus dilihat sebagai sebuah perjalanan, bukan proyek sesaat.

- 1) Membentuk Fondasi Tata Kelola dengan Formalisasi QMS. Saran paling esensial adalah segera membentuk tim kerja lintas unit untuk menyusun, mengesahkan, dan mensosialisasikan dokumen Sistem Manajemen Mutu (QMS) yang menjadi kebijakan formal institusi. Tanpa komitmen dan kebijakan formal dari pimpinan yang tertuang dalam QMS, inisiatif lainnya akan sulit berjalan secara efektif.

Langkah ini bertujuan untuk menciptakan landasan dan arah yang jelas bagi semua inisiatif mutu, serta membangun akuntabilitas melalui definisi peran dan tanggung jawab yang eksplisit.

2) Meningkatkan Transparansi Layanan dengan Pengembangan SLA.

Direkomendasikan untuk mengembangkan dan menerapkan *Service Level Agreement (SLA)* untuk layanan-layanan TI paling krusial (misalnya SIAKAD dan *e-learning*), yang disepakati bersama unit pengguna. Penerapan SLA adalah langkah konkret untuk menunjukkan komitmen terhadap kualitas dari perspektif pengguna. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan transparansi, mengelola ekspektasi pengguna secara realistis, dan menyediakan dasar yang objektif untuk pengukuran kinerja layanan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan dan kepercayaan pemangku kepentingan.

3) Menciptakan Konsistensi Proses dengan Dokumentasi SOP.

Disarankan untuk mendokumentasikan Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk proses-proses yang paling sering berinteraksi dengan pengguna, seperti manajemen insiden (*helpdesk*) dan manajemen permintaan layanan. Inisiatif ini menargetkan "mesin" internal fungsi TI. Dengan adanya SOP, proses akan berjalan lebih efisien, konsisten, mengurangi ketergantungan pada keahlian individu, memudahkan transfer pengetahuan, dan meminimalkan frekuensi kesalahan yang berulang.

- 4) Membangun Budaya Proaktif Melalui Umpan Balik Terstruktur. Saran terakhir adalah membangun mekanisme umpan balik dan pemantauan yang terstruktur dengan menindaklanjuti hasil survei dan data kinerja SLA secara formal dan periodik. Langkah ini berfungsi untuk "menutup siklus" manajemen kualitas. Dengan adanya mekanisme ini, sistem manajemen mutu dapat terus belajar dan beradaptasi, menggeser budaya kerja dari reaktif (*fire-fighting*) menjadi proaktif dan berbasis data, serta memastikan adanya siklus perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Implementasi keempat saran ini memerlukan komitmen yang kuat dari manajemen puncak, alokasi sumber daya yang memadai, serta manajemen perubahan yang efektif untuk memastikan seluruh pemangku kepentingan dapat beradaptasi dengan proses baru yang lebih terstruktur.

## 2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Untuk pengembangan kajian di masa depan, beberapa area penelitian lanjutan dapat dieksplorasi:

- 1) Evaluasi Pasca-Implementasi: Melakukan penelitian lanjutan di Universitas TIDAR setelah 1-2 tahun untuk mengukur dampak dari implementasi rekomendasi dan menilai peningkatan tingkat kapabilitas yang berhasil dicapai.
- 2) Perluasan Lingkup Domain: Melakukan asesmen pada domain COBIT 2019 lainnya yang relevan, seperti BAI03 (*Managed*

*Solutions*) atau DSS02 (*Managed Service Requests and Incidents*), untuk memperoleh gambaran tata kelola TI yang lebih holistik.

- 3) Studi Komparatif: Mengadakan penelitian komparatif yang membandingkan tingkat kematangan manajemen kualitas TI (APO11) di beberapa universitas di Indonesia untuk mendapatkan gambaran (benchmark) dan mengidentifikasi praktik terbaik di sektor pendidikan tinggi nasional.



**DAFTAR PUSTAKA**

- [1] A. Winarni, H. Mulyani, and R. Agus Setiawan, "Audit Sistem Informasi Menggunakan COBIT 2019 (Studi Kasus SISFO Politeknik Enjinereng Indorama)," *INFORMATION SYSTEM FOR EDUCATORS AND PROFESSIONALS*, vol. 7, no. 2, pp. 107–116, 2023.
- [2] Muhamad Sidik, "AUDIT SISTEM INFORMASI BERBASIS COBIT 2019 MENGGUNAKAN STANDAR ISO 27001 : 2005," *JURNAL ILMIAH SAINS TEKNOLOGI DAN INFORMASI*, vol. 1, no. 3, pp. 1–13, May 2023, doi: 10.59024/jiti.v1i3.192.
- [3] I. W. Budiana, K. Y. E. Aryanto, and I. M. G. Sunarya, "Penilaian Tata Kelola dan Manajemen Infrastruktur TI Bank BPD XYZ Menggunakan COBIT 2019," *MALCOM: Indonesian Journal of Machine Learning and Computer Science*, vol. 4, no. 1, pp. 149–161, Jan. 2024, doi: 10.57152/malcom.v4i1.1043.
- [4] W. Rahman Hakim, A. Nasiri, and U. Amikom Yogyakarta, "Analisis Domain Proses Tata Kelola Teknologi Informasi Menggunakan Framework COBIT 5 (Studi Kasus: Sekolah Tinggi Agama Islam Sufyan Tsauri)," 2021.
- [5] R. Fadhilah, I. Santosa, and L. Abdurrahman, "RENCANA AUDIT TEKNOLOGI INFORMASI MENGGUNAKAN COBIT 2019 PADA UNIT ISTI UNIVERSITAS TELKOM," *Jurnal Informatika dan Komputer) Akreditasi KEMENRISTEKDIKTI*, vol. 4, no. 3, 2021, doi: 10.33387/jiko.
- [6] J. Yuan Mambu *et al.*, "Jurnal Informasi dan Teknologi Identifikasi Level Kapabilitas IT Governance Menggunakan Framework Cobit 2019 Pada PT

- Icon+,” *Jurnal Informasi dan Teknologi* , vol. 5, no. 2, 2023, doi: 10.37034/jidt.v5i1.322.
- [7] J. H. Hadari Nawawi and K. Barat, “Penerapan Framework COBIT 2019 pada Audit Teknologi Informasi di Politeknik Sambas,” 2021.
- [8] Anadya Tafdhilla, J. Hasna Iftinan, Azzahra Rahmadani, and Anita Wulansari, “Penilaian Penggunaan Framework COBIT 2019 dalam Pengelolaan Teknologi Informasi Pada Institusi Perguruan Tinggi,” *Bulletin of Computer Science Research*, vol. 4, no. 1, pp. 91–100, Dec. 2023, doi: 10.47065/bulletincsr.v4i1.314.
- [9] R. La Volla Nyoto and Nyoto, “ANALISIS KAPABILITAS TATA KELOLA TEKNOLOGI INFORMASI PERGURUAN TINGGI XYZ MENGGUNAKAN COBIT 2019,” *JOISIE Journal Of Information System And Informatics Engineering*, 2023.
- [10] L. H. Atrinawati *et al.*, “Assessment of Process Capability Level in University XYZ Based on COBIT 2019,” in *Journal of Physics: Conference Series*, IOP Publishing Ltd, Feb. 2021. doi: 10.1088/1742-6596/1803/1/012033.
- [11] B. V. Tulus and A. R. Tanaamah, “10\_Design of Information Technology Governance in Educational Institutions Using COBIT 2019 Framework,” *Journal of Information Systems and Informatics*, vol. 5, no. 1, pp. 31–43, Feb. 2023, doi: 10.51519/journalisi.v5i1.408.
- [12] K. Wabang, Y. Rahma, A. P. Widodo, and F. Nugraha, “TATA KELOLA TEKNOLOGI INFORMASI MENGGUNAKAN COBIT 2019 PADA PSI

- UNIVERSITAS MURIA KUDUS," vol. 3, pp. 2407–1811, 2021, doi: 10.33330/jurteksi.v7i3.1039.
- [13] A. V. Carvalho and T. M. Lima, "Quality 4.0 and Cognitive Engineering Applied to Quality Management Systems: A Framework," *Applied System Innovation*, vol. 5, no. 6, Dec. 2022, doi: 10.3390/asi5060115.
- [14] I. Gremyr, J. Lenning, M. Elg, and J. Martin, "Increasing the value of quality management systems," *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 13, no. 3, pp. 381–394, 2021, doi: 10.1108/IJQSS-10-2020-0170.
- [15] P. Švikruhová, Z. Kapsdorferova, L. Dobošová, and R. Katanikova, "EFFECTIVE ESTABLISHMENT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS AND THEIR IMPACT ON BUSINESS PERFORMANCE," *International Journal for Quality Research*, vol. 15, no. 3, pp. 831–844, 2021, doi: 10.24874/IJQR15.03-09.
- [16] L. M. Castro Benavides, J. A. Tamayo Arias, M. D. Arango Serna, J. W. Branch Bedoya, and D. Burgos, "Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review," Jun. 09, 2020, *NLM (Medline)*. doi: 10.3390/s20113291.
- [17] G. Rodríguez-Abitia, S. Martínez-Pérez, M. S. Ramirez-Montoya, and E. Lopez-Caudana, "Digital gap in universities and challenges for quality education: A diagnostic study in Mexico and Spain," *Sustainability (Switzerland)*, vol. 12, no. 21, pp. 1–14, Nov. 2020, doi: 10.3390/su12219069.

- [18] A. Fernández, B. Gómez, K. Binjaku, and E. K. Meçe, "Digital transformation initiatives in higher education institutions: A multivocal literature review," *Educ Inf Technol (Dordr)*, vol. 28, no. 10, pp. 12351–12382, Oct. 2023, doi: 10.1007/s10639-022-11544-0.
- [19] V. Nguyen, N. Nguyen, B. Schumacher, and T. Tran, "Article practical application of plan-do-check-act cycle for quality improvement of sustainable packaging: A case study," *Applied Sciences (Switzerland)*, vol. 10, no. 18, Sep. 2020, doi: 10.3390/APP10186332.
- [20] J. Andres-Jimenez, J. A. Medina-Merodio, L. Fernandez-Sanz, J. J. Martinez-Herraiz, and E. Ruiz-Pardo, "An intelligent framework for the evaluation of compliance with the requirements of ISO 9001:2015," *Sustainability (Switzerland)*, vol. 12, no. 13, Jul. 2020, doi: 10.3390/su12135471.
- [21] V. Nguyen, C. K. B. Chau, and T. Tran, "PDCA from Theory to Effective Applications: A Case Study of Design for Reducing Human Error in Assembly Process," *Advances in Operations Research*, vol. 2023, 2023, doi: 10.1155/2023/8007474.
- [22] M. Elazhary, A. Popović, P. Henrique de Souza Bermejo, and T. Oliveira, "How Information Technology Governance Influences Organizational Agility: The Role of Market Turbulence," *Information Systems Management*, vol. 40, no. 2, pp. 148–168, 2023, doi: 10.1080/10580530.2022.2055813.

- [23] N. Pandey, R. Dé, and M. N. Ravishankar, "Improving the governance of information technology: Insights from the history of Internet governance," *Journal of Information Technology*, vol. 37, no. 3, pp. 266–287, Sep. 2022, doi: 10.1177/02683962211054513.
- [24] S. Khalil and M. Belitski, "Dynamic capabilities for firm performance under the information technology governance framework," *European Business Review*, vol. 32, no. 2, pp. 129–157, Apr. 2020, doi: 10.1108/EBR-05-2018-0102.
- [25] T. R. McIntosh, T. Susnjak, T. Liu, P. Watters, R. Nowrozy, and M. N. Halgamuge, "From COBIT to ISO 42001: Evaluating Cybersecurity Frameworks for Opportunities, Risks, and Regulatory Compliance in Commercializing Large Language Models," Feb. 2024, doi: 10.1016/j.cose.2024.103964.
- [26] ISACA, *COBIT® 2019 FRAMEWORK: GOVERNANCE AND MANAGEMENT OBJECTIVES*. 2019.
- [27] A. Ishlahuddin, P. W. Handayani, K. Hammi, and F. Azzahro, "Analysing IT Governance Maturity Level using COBIT 2019 Framework: A Case Study of Small Size Higher Education Institute (XYZ-edu)," in *2020 3rd International Conference on Computer and Informatics Engineering, IC2IE 2020*, Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc., Sep. 2020, pp. 236–241, doi: 10.1109/IC2IE50715.2020.9274599.

## LAMPIRAN



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS  
DAN TEKNOLOGI  
**UNIVERSITAS TIDAR**

Alamat : Jalan Kapten Supriatno 39 Magelang 56116  
Telp. (0293) 364113 Fax. (0293) 362438  
Laman : [www.untidar.ac.id](http://www.untidar.ac.id) Surel : [humas@untidar.ac.id](mailto:humas@untidar.ac.id)

Nomor : B/351/UN57.B2/PT.01.04/2025

26 Juni 2025

Hal : Pemberian Rekomendasi Penelitian Mahasiswa

Yth. Direktur/Direktori Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan  
di Universitas Amikom Yogyakarta

Menanggapi Surat Nomor 023/39/AAK/AMIKOM/VI/2025 perihal Penunjukan Penelitian tanggal 2 Juni 2025 dari Universitas Amikom Yogyakarta. Bersama surat ini kami sampaikan bahwa kami memberikan izin kepada mahasiswa a.n Binmas Rizki Wahyu Prasetya program studi Magister Informatika Universitas Amikom Yogyakarta untuk melakukan penelitian tesis.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Kepala Biro Akademik,  
Kemahasiswaan, dan Kerjasama

  
Drs. Gini Atmoko, M.Si.

NIP.199706271990011001



## KUESIONER PENILAIAN KAPABILITAS DOMAIN APO11 (MANAGED QUALITY)

**Nama Peneliti** Bismar Rizki Wahyu Prasetya  
**NIM** 23512512  
**Prodi** Magister Informatika, Universitas AMIKOM Yogyakarta  
**Judul Penelitian** Analisis Kapabilitas Management Kualitas Tata Kelola Teknologi Informasi Pada Institusi Pendidikan Berdasarkan Pendekatan COBIT 2019 Menggunakan APO11 (Studi Kasus: Universitas TIDAR)

**Tujuan Kuesioner:** Kuesioner ini bertujuan untuk menilai tingkat kapabilitas (*Capability Level*) proses manajemen kualitas layanan TI di Universitas TIDAR, berdasarkan domain APO11 dari kerangka kerja COBIT 2019.

**Perunjuk Pengisian:** Untuk setiap pertanyaan, mohon berikan peringkat pencapaian berdasarkan kondisi saat ini di institusi Anda. Peringkat harus didasarkan pada bukti yang ada (dokumen kebijakan, SOP, notulensi rapat, laporan, hasil survei, dll.), bukan hanya asumsi.

### Skala Peringkat Penilaian:

Peringkat	Nama	Persentase Pencapaian	Deskripsi
N	Not Achieved	0 - 15%	Sangat sedikit atau tidak ada bukti sama sekali bahwa aktivitas ini dilaksanakan.
P	Partially Achieved	>15% - 50%	Ada beberapa bukti bahwa aktivitas ini dilaksanakan, namun masih terdapat kelemahan yang signifikan.
L	Largely Achieved	>50% - 85%	Ada bukti yang kuat bahwa aktivitas ini dilaksanakan secara efektif, meskipun masih ada kelemahan minor.
F	Fully Achieved	>85% - 100%	Ada bukti yang lengkap dan kuat bahwa aktivitas ini dilaksanakan secara konsisten dan mencapai tujuannya.

### IDENTITAS RESPONDEN

**Nama Responden** Andriyatna Agung Kurniawan, S.T., M. Eng., I.P.M.  
**NIP/NIDN** 198804292019051007  
**Unit Kerja** UPT Teknologi Informasi dan Komunikasi  
**Jabatan** Kepala UPT  
**Tanggal Pengisian** 22-09-2025

## Praktik 1: APO11.01 - Menetapkan Sistem Manajemen Mutu (QMS)

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L/F)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulensi, dll.)
Level 1 (Performed)	1.1 Apakah aktivitas-aktivitas untuk mengelola kualitas layanan TI telah dilaksanakan, meskipun mungkin belum terstruktur?	L	Ada pembahasan rutin isu kualitas dalam rapat internal UPT-TIK.
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah perencanaan untuk manajemen kualitas (misalnya, target dan sumber daya) dibuat dan didokumentasikan?	P	Ada draft Rencana Kerja Anggaran (RKA) tahunan, tapi belum ada dokumen perencanaan mutu yang spesifik dan di sinkronkan.
	2.2 Apakah peran dan tanggung jawab untuk manajemen kualitas telah ditetapkan dan dikomunikasikan secara jelas?	P	Peran kepala UPT sebagai penanggung jawab, jabatan, dan peran staf pelaksana belum terdefinisi secara formal.
	2.3 Apakah pelaksanaan manajemen kualitas dipantau dan dilaporkan secara berkala kepada pihak terkait?	M	Salah satu laporan dibuat jika ada isu, laporan data panjang sering terlambat.
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat Prosedur Operasional Baku (SOP) yang formal dan telah disahkan untuk Sistem Manajemen Mutu (QMS)?	N	Belum ada
	3.2 Apakah proses QMS ini telah disesuaikan dan standar umum untuk digunakan secara spesifik di lingkungan institusi?	M	Belum ada

## Praktik 2: APO11.02 - Mengelola Kualitas Berfokus pada Pelanggan

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L/F)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulensi, dll.)
Level 1 (Performed)	1.1 Apakah kebutuhan dan ekspektasi pengguna (mahasiswa, dosen, staf) terhadap layanan TI diidentifikasi?	L	kebutuhan di output dari e-mail, rapat, dan sistem chat internal.
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah kebutuhan pengguna tersebut didokumentasikan dan dianalisis secara terencana?	P	Terletak di sistem tiket, tapi analisisnya tidak terdokumentasi dengan baik.
	2.2 Apakah hasil analisis kebutuhan pengguna dipantau untuk memastikan	P	Baru-baru ini dibuat fungsionalitas baru untuk sistem, namun belum ada sistem untuk memantau.

	kesesuaian dengan layanan yang diberikan?		
<b>Level 3 (Established)</b>	3.1 Apakah terdapat prosedur standar (misalnya, Service Level Agreement / SLA) untuk mendefinisikan dan menyetujui tingkat kualitas layanan dengan pengguna? 3.2 Apakah prosedur pengelolaan kualitas yang berfokus pada pelanggan ini diterapkan secara konsisten di seluruh unit?	N	Belum ada dokumen SLA formal yang disepakati dengan unit-unit pengguna.
		N	Belum ada
<b>Praktik 3: APO11.03 - Mengelola Standar dan Prosedur Kualitas</b>			
<b>Penilaian</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Peringkat (N/P/L/F)</b>	<b>Bukti (Dokumen, SOP, Notulensi, dll.)</b>
<b>Level 1 (Performed)</b>	1.1 Apakah instansi menggunakan standar atau praktik tertentu (formal atau informal) dalam menyediakan layanan TI?	L	Terdapat pengembang memiliki fondasi coding internal Tim Jaringan Ponsel Jaringan Standar.
<b>Level 2 (Managed)</b>	2.1 Apakah standar, prosedur, dan praktik kualitas untuk layanan TI telah didefinisikan dan didokumentasikan? 2.2 Apakah kepatuhan terhadap standar tersebut dipantau dan dikendalikan?	P	Beberapa fondasi telah ada di bentuk informal, tapi belum di susun ke standar. Keseluruhan di Periksa secara informal oleh ketua tim, tidak ada audit formal.
<b>Level 3 (Established)</b>	3.1 Apakah terdapat proses standar yang sah untuk membuat, meninjau, dan memperbarui semua standar kualitas layanan TI? 3.2 Apakah standar kualitas TI telah diintegrasikan ke dalam proses bisnis dan operasional utama institusi?	N	Tidak ada arus kerja formal untuk mengupdate dan mengontrol standar.
		N	Belum. Contoh: Proses Upgrade TIK belum mengacu pada standar teknis internal.
<b>Praktik 4: APO11.04 - Melakukan Pemantauan Kualitas</b>			
<b>Penilaian</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Peringkat (N/P/L/F)</b>	<b>Bukti (Dokumen, SOP, Notulensi, dll.)</b>
<b>Level 1 (Performed)</b>	1.1 Apakah ada aktivitas pemantauan atau penilaian terhadap kualitas layanan TI yang dilakukan?	F	Ya, kami telah melakukan survei kepuasan pelanggan dan monitoring uptime server.
<b>Level 2 (Managed)</b>	2.1 Apakah pemantauan kualitas layanan TI dilakukan secara terencana dan terjadwal?	L	Survei kepuasan terhadap akademik.

- 2.2 Apakah metrik atau Indikator Kinerja Utama (KPI) telah ditetapkan untuk mengukur kualitas layanan?
- 2.3 Apakah hasil pemantauan didokumentasikan dan dilaporkan kepada penanggung jawab?
- 3.1 Apakah terdapat prosedur standar untuk melakukan audit atau asesmen kualitas internal secara periodik?
- 3.2 Apakah hasil dari pemantauan dan audit digunakan secara konsisten sebagai dasar untuk proses perbaikan?

L  
 L  
 N  
 P

Ade ke? Injeksi tim operasi. Setiap waktu semua titik dan upline server.

Rangkuman hasil survei dan laporan monitoring dilaporkan ke pihak SAP.

Tidak ada jadwal atau prosedur standar untuk audit kualitas internal.

Hasil survei digunakan untuk beberapa perbaikan dari hasil audit dari audit secara ada.

**Praktik 5: APO11.05 - Mempertahankan Peningkatan Berkelanjutan**

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulensi, dll.)
Level 1 (Performed)	1.1 Apakah institusi melakukan tindakan perbaikan ketika ditemukan adanya masalah kualitas pada layanan TI?	L	Ya. Tim IT sudah melakukan perbaikan melalui CS (Customer Support).
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah peluang-peluang untuk perbaikan kualitas diidentifikasi dan didokumentasikan secara terencana? 2.2 Apakah implementasi dari tindakan perbaikan tersebut dipantau dan dievaluasi efektivitasnya?	P	Peluang perbaikan dicatat dalam backlog, tapi tidak ada perencanaan program yang penuh.
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat proses standar (misalnya siklus PDCA: Plan-Do-Check-Act) untuk perbaikan berkelanjutan yang diterapkan di seluruh QMS? 3.2 Apakah ada komunikasi yang terstruktur mengenai rencana dan hasil dari program peningkatan kualitas kepada stakeholder?	N	Efektifitas perbaikan teknis berdasarkan hasil tidak proses. Secara ada penerapan siklus PDCA atau kerangka kerja sejenis.
		N	Tidak ada laporan rutin ke manajemen di luar divisi TI.

### KUESIONER PENILAIAN KAPABILITAS DOMAIN APO11 (MANAGED QUALITY)

**Nama Peneliti** Bismar Rifa Wahyu Prasetya  
**NIM** 23.51.2512  
**Prodi** Magister Informatika, Universitas AMIKOM Yogyakarta  
**Judul Penelitian** Analisis Kapabilitas Management Kualitas Tata Kelola Teknologi Informasi Pada Instansi Pendidikan Berdasarkan Pendekatan COBIT 2019 Menggunakan APO11 (Studi Kasus: Universitas TIDAR)

**Tujuan Kuesioner:** Kuesioner ini bertujuan untuk menilai tingkat kapabilitas (*Capability Level*) proses manajemen kualitas layanan TI di Universitas TIDAR, berdasarkan domain APO11 dari kerangka kerja COBIT 2019.

**Petunjuk Pengisian:** Untuk setiap pertanyaan, mohon berikan peringkat pencapaian berdasarkan kondisi saat ini di institusi Anda. Peringkat harus didasarkan pada bukti yang ada (dokumen kebijakan, SOP, notulensi rapat, laporan, hasil survei, dll.), bukan hanya asumsi.

#### Skala Peringkat Penilaian:

Peringkat	Nama	Persentase Pencapaian	Deskripsi
N	Not Achieved	0 - 15%	Sangat sedikit atau tidak ada bukti sama sekali bahwa aktivitas ini dilaksanakan.
P	Partially Achieved	>15% - 50%	Ada beberapa bukti bahwa aktivitas ini dilaksanakan, namun masih terdapat kelemahan yang signifikan.
L	Largely Achieved	>50% - 85%	Ada bukti yang kuat bahwa aktivitas ini dilaksanakan secara efektif, meskipun masih ada kelemahan minor.
F	Fully Achieved	>85% - 100%	Ada bukti yang lengkap dan kuat bahwa aktivitas ini dilaksanakan secara konsisten dan mencapai tujuannya.

#### IDENTITAS RESPONDEN

**Nama Responden** *Ajeng ARIANAY PURA, S.Pw, Ph.D*  
**NIP/NIDN** *1862027139503101*  
**Unit Kerja** *LPMPP*  
**Jabatan** *Koordinator UMMA*  
**Tanggal Pengisian** *22 Desember 2022*

## Praktik 1: APO11.01 - Menetapkan Sistem Manajemen Mutu (QMS)

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L/F)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulensi, dll.)
Level 1 (Performed)	1.1 Apakah aktivitas-aktivitas untuk mengelola kualitas layanan TI telah dilaksanakan, meskipun mungkin belum terstruktur?	F	Perangnya terikat ad-hoc, tidak ada alasan atau tanggung jawab yang jelas.
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah perencanaan untuk manajemen kualitas (misalnya, target dan sumber daya) dibuat dan didokumentasikan?	H	Dari ran CPMP, baru ada pernak-pernik dokumen perencanaan untuk TI.
	2.2 Apakah peran dan tanggung jawab untuk manajemen kualitas telah ditetapkan dan dikomunikasikan secara jelas?	F	Peran CPMP untuk aspek teknis, tapi untuk aspek proses TI masih kurang jelas.
Level 3 (Established)	2.3 Apakah pelaksanaan manajemen kualitas dipantau dan dilaporkan secara berkala kepada pihak terkait?	N	Tidak ada laporan, hanya data akhir kualitas TI yang formal disampaikan.
	3.1 Apakah terdapat Prosedur Operasional Baku (SOP) yang formal dan telah disahkan untuk Sistem Manajemen Mutu (QMS)?	N	Belum ada SOP QMS untuk layanan TI.
	3.2 Apakah proses QMS ini telah disesuaikan dari standar umum untuk digunakan secara spesifik di lingkungan institusi?	H	Kualitas saja.

## Praktik 2: APO11.02 - Mengelola Kualitas Berfokus pada Pelanggan

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L/F)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulensi, dll.)
Level 1 (Performed)	1.1 Apakah kebutuhan dan ekspektasi pengguna (mahasiswa, dosen, staf) terhadap layanan TI diidentifikasi?	L	Identifikasi kebutuhan dengan jalan yang asasi, belum menggunakan kebutuhan proses ITSP.
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah kebutuhan pengguna tersebut didokumentasikan dan dianalisis secara terencana?	F	Kebutuhan di awal, tapi analisisnya tidak terlihat, sistemnya akan berjalan.
	2.2 Apakah hasil analisis kebutuhan pengguna dipantau untuk memastikan	H	Tidak ada kebutuhan, hanya laporan formal dari ITSP baru.

	kesesuaian dengan layanan yang diberikan?			untuk ini .
<b>Level 3 (Established)</b>	3.1 Apakah terdapat prosedur standar (misalnya, Service Level Agreement / SLA) untuk mendefinisikan dan menyepakati tingkat kualitas layanan dengan pengguna? 3.2 Apakah prosedur pengelolaan kualitas yang berfokus pada pelanggan ini diterapkan secara konsisten di seluruh unit?		N N	Terdapat SLA . Ia; keabsahan utamanya .  Dulu ada .
<b>Praktik 3: APO11.03 - Mengelola Standar dan Prosedur Kualitas</b>				
<b>Penilaian</b>	<b>Pertanyaan</b>		<b>Peringkat (N/P/L/F)</b>	<b>Bukti (Dokumen, SOP, Notulensi, dll.)</b>
<b>Level 1 (Performed)</b>	1.1 Apakah institusi menggunakan standar atau praktik tertentu (formal atau informal) dalam menyediakan layanan TI?		F	Setiap 4-6 upr Terdapat standar yang sangat ketat . karena dengan .
<b>Level 2 (Managed)</b>	2.1 Apakah standar, prosedur, dan praktik kualitas untuk layanan TI telah didefinisikan dan didokumentasikan?		N	Lebih banyak penggunaan kegiatan standar yang tertentu praktek TI .
	2.2 Apakah kepatuhan terhadap standar tersebut dipantau dan diwujudkan?		N	Terdapat prosedur jurnal yang berbeda tidak ada .
<b>Level 3 (Established)</b>	3.1 Apakah terdapat proses standar yang sah untuk membuat, meninjau, dan memperbarui semua standar kualitas layanan TI? 3.2 Apakah standar kualitas TI telah diintegrasikan ke dalam proses bisnis dan operasional utama institusi?		N N	Dulu ada .  Dulu ada .
<b>Praktik 4: APO11.04 - Melakukan Pemantauan Kualitas</b>				
<b>Penilaian</b>	<b>Pertanyaan</b>		<b>Peringkat (N/P/L/F)</b>	<b>Bukti (Dokumen, SOP, Notulensi, dll.)</b>
<b>Level 1 (Performed)</b>	1.1 Apakah ada aktivitas pemantauan atau penilaian terhadap kualitas layanan TI yang dilakukan?		L	Ada monitoring sistem dan survei kepuasan dari user-nya .
<b>Level 2 (Managed)</b>	2.1 Apakah pemantauan kualitas layanan TI dilakukan secara terencana dan terjadwal?		L	Survei tahunan terjadwal .

	2.2 Apakah metrik atau Indikator Kinerja Utama (KPI) telah ditetapkan untuk mengukur kualitas layanan?	P	KPI hanya faktor-faktor secara luas bukan langsung dari petakebijaksanaan.
	2.3 Apakah hasil pemantauan didokumentasikan dan dilaporkan kepada penanggung jawab?	P	Laporan hasil telah dibuat/terbaca secara luas ke unit-unit terkait.
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat prosedur standar untuk melakukan audit atau asesmen kualitas internal secara periodik?	H	Belum ada audit internal untuk TI.
	3.2 Apakah hasil dari pemantauan dan audit digunakan secara konsisten sebagai dasar untuk proses perbaikan?	H	Tidak ada mekanisme formal untuk menindak lanjuti hasil survei.

#### Praktik 5: APO11.05 - Mempertahankan Peningkatan Berkelanjutan

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L/F)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulensi, dll.)
Level 1 (Performed)	1.1 Apakah institusi melakukan tindakan perbaikan ketika ditemukan adanya masalah kualitas pada layanan TI?	F	Terdapat surat respons, tetapi perbaikan masalah yang dilaporkan.
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah peluang-peluang untuk perbaikan kualitas diidentifikasi dan didokumentasikan secara terencana?	P	Faktor utama pada perbaikan proses kerja.
	2.2 Apakah implementasi dari tindakan perbaikan tersebut dipantau dan dievaluasi efektivitasnya?	P	Implementasi tidak dipantau, tetapi efektivitas implementasinya tidak dievaluasi.
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat proses standar (minimally siklus PDCA: Plan-Do-Check-Act) untuk perbaikan berkelanjutan yang diterapkan di seluruh QMS?	H	Tidak ada perbaikan hasil kuesioner reaktif terhadap laporan masalah.
	3.2 Apakah ada komunikasi yang terstruktur mengenai rencana dan hasil dari program peningkatan kualitas kepada stakeholder?	H	Tidak ada komunikasi terstruktur mengenai ini.

### KUESIONER PENILAIAN KAPABILITAS DOMAIN APO11 (MANAGED QUALITY)

**Nama Peneliti** Bismar Rizki Wahyu Prasetya  
**NIM** 23.51.2512  
**Prodi** Magister Informatika, Universitas AMIKOM Yogyakarta  
**Judul Penelitian** Analisis Kapabilitas Management Kualitas Tata Kelola Teknologi Informasi Pada Institusi Pendidikan Berdasarkan Pendekatan COBIT 2019 Menggunakan APO11 (Studi Kasus: Universitas TIDAR)

**Tujuan Kuesioner:** Kuesioner ini bertujuan untuk menilai tingkat kapabilitas (*Capability Level*) proses manajemen kualitas layanan TI di Universitas TIDAR, berdasarkan domain APO11 dari kerangka kerja COBIT 2019.

**Peringkat Pengisian:** Untuk setiap pertanyaan, mohon berikan peringkat pencapaian berdasarkan kondisi saat ini di institusi Anda. Peringkat harus didasarkan pada bukti yang ada (dokumen kebijakan, SOP, notulensi rapat, laporan hasil survei, dll.), bukan hanya asumsi.

#### Skala Peringkat Penilaian:

Peringkat	Nama	Persentase Pencapaian	Deskripsi
N	Not Achieved	0 - 15%	Sangat sedikit atau tidak ada bukti sama sekali bahwa aktivitas ini dilaksanakan.
P	Partially Achieved	>15% - 50%	Ada beberapa bukti bahwa aktivitas ini dilaksanakan, namun masih terdapat kelemahan yang signifikan.
L	Largely Achieved	>50% - 85%	Ada bukti yang kuat bahwa aktivitas ini dilaksanakan secara efektif, meskipun masih ada kelemahan minor.
F	Fully Achieved	>85% - 100%	Ada bukti yang lengkap dan kuat bahwa aktivitas ini dilaksanakan secara konsisten dan mencapai tujuannya.

**IDENTITAS RESPONDEN**  
**Nama Responden** ANEKA PUTRI WARTAGANI, S.Sos.  
**NIP/NIDN** 19 02 111 220 019 032 027  
**Unit Kerja** BIRU MANAJEMEN, PENYANGGULANGAN, DAN PERSASABAN  
**Jabatan** PENYOLAH DATA DAN INFORMASI  
**Tanggal Pengisian** 22 SEPTEMBER 2023

## Praktik 1: APO11.01 - Menetapkan Sistem Manajemen Mutu (QMS)

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L/F)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulensi, dll.)
Level 1 (Performed)	1.1 Apakah aktivitas-aktivitas untuk mengelola kualitas layanan IT telah dilaksanakan, meskipun mungkin belum terstruktur?	P	Ada proses ber-berbagai, tapi masalah yang ada sering mental belaka.
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah perencanaan untuk manajemen kualitas (misalnya, target dan sumber daya) dibuat dan didokumentasikan?	N	Kami sebagai pengguna tidak pernah melihat atau melihat prosesnya.
	2.2 Apakah peran dan tanggung jawab untuk manajemen kualitas telah ditetapkan dan dikomunikasikan secara jelas?	N	Pengguna baru tidak melihat apa itu, jadi tidak ada penanggung jawab.
	2.3 Apakah pelaksanaan manajemen kualitas dipantau dan dilaporkan secara berkala kepada pihak terkait?	N	Tidak pernah monitoring secara apapun terhadap kualitas layanan!
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat Prosedur Operasional Baku (SOP) yang formal dan telah disahkan untuk Sistem Manajemen Mutu (QMS)?	N	Tidak tahu.
	3.2 Apakah proses QMS ini telah disesuaikan dari standar umum untuk digunakan secara spesifik di lingkungan instansi?	N	Tidak tahu.

## Praktik 2: APO11.02 - Mengelola Kualitas Berfokus pada Pelibatan

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L/F)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulensi, dll.)
Level 1 (Performed)	1.1 Apakah kebutuhan dan ekspektasi pengguna (mahasiswa, dosen, staf) terhadap layanan IT diidentifikasi?	L	Ya kami sering melakukan pertemuan untuk membahas kebutuhan.
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah kebutuhan pengguna tersebut didokumentasikan dan dianalisis secara terencana?	F	Kelompok kami membuat via kelompok dan chat, tapi tidak pernah melihat dokumentasi dan analisis.
	2.2 Apakah hasil analisis kebutuhan pengguna dipantau untuk memastikan	F	Ya pernah, tapi sering tidak terbayar.



	2.2 Apakah metrik atau Indikator Kinerja Utama (KPI) telah ditetapkan untuk mengukur kualitas layanan?	N	Tidak tahu apa saja yang diukur dalam survei tersebut.
	2.3 Apakah hasil pemantauan didokumentasikan dan dilaporkan kepada penanggung jawab?	N	Hasil survei tidak pernah diumumkan atau diinformasikan kepada pihak.
<b>Level 3 (Established)</b>	3.1 Apakah terdapat prosedur standar untuk melakukan audit atau asesmen kualitas internal secara periodik?	N	Tidak tahu.
	3.2 Apakah hasil dari pemantauan dan audit digunakan secara konsisten sebagai dasar untuk proses perbaikan?	P	Ada beberapa perbaikan yang dilakukan oleh tim, tetapi belum ada yang signifikan di tingkat ini.

#### Praktik 5: APO11.05 - Mempertahankan Peningkatan Berkelanjutan

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L/E)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulensi, dll.)
<b>Level 1 (Performed)</b>	1.1 Apakah institusi melakukan tindakan perbaikan ketika ditemukan adanya masalah kualitas pada layanan TI?	L	Ya, ada perbaikan yang dilakukan saat laporan ke helpdesk.
<b>Level 2 (Managed)</b>	2.1 Apakah peluang-peluang untuk perbaikan kualitas diidentifikasi dan didokumentasikan secara terencana?	N	Tidak tahu, kami hanya fokus membereskan masalah.
	2.2 Apakah implementasi dari tindakan perbaikan tersebut dipantau dan dievaluasi efektivitasnya?	N	Tidak tahu bagaimana cara menganalisis atau mengevaluasi yang telah dilakukan.
<b>Level 3 (Established)</b>	3.1 Apakah terdapat proses standar (misalnya siklus PDCA, Plan-Do-Check-Act) untuk perbaikan berkelanjutan yang diterapkan di seluruh QMS?	M	Tidak tahu.
	3.2 Apakah ada komunikasi yang terstruktur mengenai rencana dan hasil dari program peningkatan kualitas kepada stakeholder?	M	Tidak tahu.

### KUESIONER PENILAIAN KAPABILITAS DOMAIN APO11 (MANAGED QUALITY)

**Nama Peneliti** Bismar Rizki Wahyu Prasetya  
**NIM** 23.51.2512  
**Prodi** Magister Informatika, Universitas AMIKOM Yogyakarta  
**Judul Penelitian** Analisis Kapabilitas Management Kualitas Tata Kelola Teknologi Informasi Pada Instansi Pendidikan Berdasarkan Pendekatan COBIT 2019 Menggunakan APO11 (Studi Kasus: Universitas TIDAR)

**Tujuan Kuesioner:** Kuesioner ini bertujuan untuk menilai tingkat kapabilitas (*Capability Level*) proses manajemen kualitas layanan TI di Universitas TIDAR, berdasarkan domain APO11 dari kerangka kerja COBIT 2019.

**Petunjuk Pengisian:** Untuk setiap pertanyaan, mohon berikan peringkat pencapaian berdasarkan kondisi saat ini di instansi Anda. Peringkat harus didasarkan pada bukti yang ada (dokumen kebijakan, SOP, notedensi rapat, laporan, hasil survei, dll.), bukan hanya asumsi.

#### Skala Peringkat Penilaian:

Peringkat	Nama	Persentase Pencapaian	Deskripsi
N	Not Achieved	0 - 15%	Sangat sedikit atau tidak ada bukti sama sekali bahwa aktivitas ini dilaksanakan.
P	Partially Achieved	>15% - 50%	Ada beberapa bukti bahwa aktivitas ini dilaksanakan, namun masih terdapat kelemahan yang signifikan.
L	Largely Achieved	>50% - 85%	Ada bukti yang kuat bahwa aktivitas ini dilaksanakan secara efektif, meskipun masih ada kelemahan minor.
F	Fully Achieved	>85% - 100%	Ada bukti yang lengkap dan kuat bahwa aktivitas ini dilaksanakan secara konsisten dan mencapai tujuannya.

**IDENTITAS RESPONDEN**  
**Nama Responden** Delfyan Widianto  
**NIP/NIDN** 199212002019071015 / 0002119201  
**Unit Kerja** Itrip  
**Jabatan** Dosen  
**Tanggal Pengisian** 21 September 2025

## Praktik 1: APO11.01 - Menetapkan Sistem Manajemen Mutu (QMS)

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulensi, dll.)
Level 1 (Performed)	1.1 Apakah aktivitas-aktivitas untuk mengelola kualitas layanan TI telah dilaksanakan, meskipun mungkin belum terstruktur?	L	Ya, saat ini telah ada yang bisa di bilang. Jika ada masalah, akan ada penanganan yang cepat.
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah perencanaan untuk manajemen kualitas (misalnya, target dan sumber daya) dibuat dan dikomunikasikan?	N	Tidak, belum ada. Belum ada perencanaan mengenai bagaimana layanan TI akan dikelola.
	2.2 Apakah peran dan tanggung jawab untuk manajemen kualitas telah ditetapkan dan dikomunikasikan secara jelas?	P	Tidak, belum ada. Belum ada yang bertanggung jawab untuk memastikan kualitas layanan.
	2.3 Apakah pelaksanaan manajemen kualitas dipantau dan dilaporkan secara berkala kepada pihak terkait?	N	Tidak, belum ada. Belum ada laporan mengenai pelaksanaan manajemen kualitas.
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat Prosedur Operasional Baku (SOP) yang formal dan telah dibuatkan untuk Sistem Manajemen Mutu (QMS)?	N	Belum tentu
	3.2 Apakah proses QMS ini telah disesuaikan dari standar umum untuk digunakan secara spesifik di lingkungan instansi?	N	Belum tentu

## Praktik 2: APO11.02 - Mengelola Kualitas Berfokus pada Pelanggan

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulensi, dll.)
Level 1 (Performed)	1.1 Apakah kebutuhan dan ekspektasi pengguna (mahasiswa, dosen, staf) terhadap layanan TI diidentifikasi?	L	Ya, saat ini telah ada yang bisa di bilang. Jika ada masalah, akan ada penanganan yang cepat.
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah kebutuhan pengguna tersebut dikomunikasikan dan dianalisis secara terencana?	P	Tidak, belum ada. Belum ada yang bertanggung jawab untuk memastikan kualitas layanan.
	2.2 Apakah hasil analisis kebutuhan pengguna dipantau untuk memastikan	N	Tidak, belum ada. Belum ada laporan mengenai pelaksanaan manajemen kualitas.

Level 3 (Established)	kesesuaian dengan layanan yang diberikan? 3.1 Apakah terdapat prosedur standar (misalnya, Service Level Agreement/SLA) untuk mendefinisikan dan menetapkan tingkat kualitas layanan dengan pengguna? 3.2 Apakah prosedur pengolahan kualitas yang berfokus pada pelanggan ini diterapkan secara konsisten di seluruh unit?	N N N	Belum ada Belum ada Belum ada
--------------------------	--	-------------	-------------------------------------

#### Praktik 3: APO11.03 - Mengelola Standar dan Prosedur Kualitas

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L/F)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulensi, dll.)
Level 1 (Performed)	1.1 Apakah institusi menggunakan standar atau praktik tertentu (formal atau informal) dalam menyediakan layanan TI?	P	Terdapat dan cara pengumpulan, namun SOPs rekening dari 2 sisi yaitu ke klien & ke internal. Tidak formal dan bisa padanan dengan SOP standar untuk pengumpulan data.
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah standar, prosedur, dan praktik kualitas untuk layanan TI telah didefinisikan dan didokumentasikan? 2.2 Apakah kepatuhan terhadap standar tersebut dipantau dan dikendalikan?	N N	Tidak Tahu
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat proses standar yang disahkan untuk membuat, meninjau, dan memperbarui semua standar kualitas layanan TI? 3.2 Apakah standar kualitas TI telah diintegrasikan ke dalam proses bisnis dan operasional utama institusi?	N P	Tidak Tahu Sedikit mengintegrasikan ke dalam proses bisnis dan operasional utama institusi.

#### Praktik 4: APO11.04 - Melakukan Pemantauan Kualitas

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L/F)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulensi, dll.)
Level 1 (Performed)	1.1 Apakah ada aktivitas pemantauan atau peninjauan terhadap kualitas layanan TI yang dilakukan?	L	Ada Survey Kepuasan di awal semester
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah pemantauan kualitas layanan TI dilakukan secara terencana dan terjadwal?	L	Ta, ada survey secara ad-hoc dan terjadwal

	2.2 Apakah metrik atau Indikator Kinerja Utama (KPI) telah ditetapkan untuk mengukur kualitas layanan?	P	Perbaikan terus harga regular namun sudah tidak ada pers barang seperti sebelum baru
	2.3 Apakah hasil pemantauan didokumentasikan dan dilaporkan kepada peranggung jawab?	N	Tidak tahu hasil durasi yang seperti apa
<b>Level 3 (Established)</b>	3.1 Apakah terdapat prosedur standar untuk melakukan audit atau asesmen kualitas internal secara periodik?	N	Belum tahu
	3.2 Apakah hasil dari pemantauan dan audit digunakan secara konsisten sebagai dasar untuk proses perbaikan?	P	Besarnya menu di elevator yang tidak pernah diadakan faktor dan tindakan

#### Praktik 5: APO11.05 - Mempertahankan Peningkatan Berkelanjutan

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L/F)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulensi, dll.)
<b>Level 1 (Performed)</b>	1.1 Apakah insitus melakukan tindakan perbaikan ketika ditemukan adanya masalah kualitas pada hnyam IT?	L	Perbaikan dilakukan terhadap yang ada di sistem di tempat
<b>Level 2 (Managed)</b>	2.1 Apakah peluang-peluang untuk perbaikan kualitas diidentifikasi dan didokumentasikan secara terencana?	P	Sangat bisa digunakan perbaikan, tapi di fakta bagaimana proses diidentifikasi dan dokumentasi
	2.2 Apakah implementasi dari tindakan perbaikan tersebut dipantau dan dievaluasi efektivitasnya?	P	Belum tahu hasilnya perbaikan melalui pemantauan prosedur baru di f: ter yang lain
<b>Level 3 (Established)</b>	3.1 Apakah terdapat proses standar (misalnya siklus PDCA: Plan-Do-Check-Act) untuk perbaikan berkelanjutan yang diterapkan di seluruh QMS?	N	Belum Tahu
	3.2 Apakah ada komunikasi yang terstruktur mengenai rencana dan hasil dari program peningkatan kualitas kepada stakeholder?	N	Tidak ada komunikasi mengenai rencana dan hasil perbaikan 2019

### KUESIONER PENILAIAN KAPABILITAS DOMAIN APO11 (MANAGED QUALITY)

**Nama Peneliti** Bismar Rizki Wahyu Prasetya  
**NIM** 23.51.2512  
**Prodi** Magister Informatika, Universitas AMIKOM Yogyakarta  
**Judul Penelitian** Analisis Kapabilitas Management Kualitas Tata Kelola Teknologi Informasi Pada Institusi Pendidikan Berdasarkan Pendekatan COBIT 2019 Menggunakan APO11 (Studi Kasus: Universitas TIDAR)

**Tujuan Kuesioner:** Kuesioner ini bertujuan untuk menilai tingkat kapabilitas (*Capability Level*) proses manajemen kualitas layanan TI di Universitas TIDAR, berdasarkan domain APO11 dari kerangka kerja COBIT 2019.

**Petunjuk Pengisian:** Untuk setiap pertanyaan, mohon berikan peringkat pencapaian berdasarkan kondisi saat ini di institusi Anda. Peringkat harus didasarkan pada bukti yang ada (dokumen kebijakan, SOP, notulen rapat, laporan, hasil survei, dll.), bukan hanya asumsi.

#### Skala Peringkat Penilaian:

Peringkat	Nama	Persentase Pencapaian	Deskripsi
N	Not Achieved	0 - 15%	Sangat sedikit atau tidak ada bukti sama sekali bahwa aktivitas ini dilaksanakan.
P	Partially Achieved	>15% - 50%	Ada beberapa bukti bahwa aktivitas ini dilaksanakan, namun masih terdapat kelemahan yang signifikan.
L	Largely Achieved	>50% - 85%	Ada bukti yang kuat bahwa aktivitas ini dilaksanakan secara efektif, meskipun masih ada kelemahan minor.
F	Fully Achieved	>85% - 100%	Ada bukti yang lengkap dan kuat bahwa aktivitas ini dilaksanakan secara konsisten dan mencapai tujuannya.

#### IDENTITAS RESPONDEN

**Nama Responden** Damartha Adhitya Purwata  
**NIP/NIDN**  
**Unit Kerja** LPPM  
**Jabatan** STAF  
**Tanggal Pengisian** 26 September 2025

**Praktik 1: APO11.01 - Menetapkan Sistem Manajemen Mutu (QMS)**

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L/F)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulensi, dll.)
Level 1 (Performed)	1.1 Apakah aktivitas-aktivitas untuk mengelola kualitas layanan TI telah dilaksanakan, meskipun mungkin belum terstruktur?	P	Bisa terdapat yg bisa ditunjuk dari komputer/printer kam. rumah
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah perencanaan untuk manajemen kualitas (misalnya, target dan sumber daya) dibuat dan didokumentasikan?	N	Belum tahu
	2.2 Apakah peran dan tanggung jawab untuk manajemen kualitas telah ditetapkan dan dikomunikasikan secara jelas?	N	Belum tahu
	2.3 Apakah pelaksanaan manajemen kualitas dipantau dan dilaporkan secara berkala kepada pihak terkait?	N	Belum tahu
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat Prosedur Operasional Baku (SOP) yang formal dan telah diadopsi untuk Sistem Manajemen Mutu (QMS)?	N	Belum tahu
	3.2 Apakah proses QMS ini telah disesuaikan dan standar umum untuk digunakan secara spesifik di lingkungan institusi?	N	Belum tahu

**Praktik 2: APO11.02 - Mengelola Kualitas Berfokus pada Pelanggan**

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L/F)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulensi, dll.)
Level 1 (Performed)	1.1 Apakah kebutuhan dan ekspektasi pengguna (mahasiswa, dosen, staf) terhadap layanan TI diidentifikasi?	P	terdapat formulir pengisian saat sebelum, sesudah kelas atau lain
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah kebutuhan pengguna tersebut didokumentasikan dan dianalisis secara terencana?	N	Belum tahu
	2.2 Apakah hasil analisis kebutuhan pengguna dipantau untuk memastikan	N	Belum tahu

<b>Level 3 (Established)</b>	kesesuaian dengan layanan yang diberikan? 3.1 Apakah terdapat prosedur standar (misalnya, Service Level Agreement / SLA) untuk mendefinisikan dan menyepakati tingkat kualitas layanan dengan pengguna? 3.2 Apakah prosedur pengelolaan kualitas yang berfokus pada pelanggan ini diterapkan secara konsisten di seluruh unit?	N N	Wajar Berhutan Tidak Fokus, Tergantung keputusan Tim Tika  Belum tahu
------------------------------	--	--------	---

### Praktik 3: APO11.03 - Mengelola Standar dan Prosedur Kualitas

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L/F)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulensi, dll.)
<b>Level 1 (Performed)</b>	1.1 Apakah institusi menggunakan standar atau praktik tertentu (formal atau informal) dalam menyediakan layanan TI?	P	Cara lain diberikan suaranya berbeda tergantung kebutuhan Tim yang akan
<b>Level 2 (Managed)</b>	2.1 Apakah standar, prosedur, dan praktik kualitas untuk layanan TI telah didefinisikan dan didokumentasikan? 2.2 Apakah kepatuhan terhadap standar tersebut dipantau dan dikendalikan?	N N	Tidak formal memerintahi dokumen SOP / Panduan  Belum Tahu
<b>Level 3 (Established)</b>	3.1 Apakah terdapat proses standar yang sah untuk membuat, meninjau, dan memperbarui semua standar kualitas layanan TI? 3.2 Apakah standar kualitas TI telah diintegrasikan ke dalam proses bisnis dan operasional utama institusi?	N P	Belum Tahu  Prosedur untuk Membuat dan meninjau standar SOP atau tidak jelas

### Praktik 4: APO11.04 - Melakukan Pemantauan Kualitas

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L/F)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulensi, dll.)
<b>Level 1 (Performed)</b>	1.1 Apakah ada aktivitas pemantauan atau penilaian terhadap kualitas layanan TI yang dilakukan?	N	Tidak formal, diadukan untuk masalah sebelum terjadi Layanan Tika
<b>Level 2 (Managed)</b>	2.1 Apakah pemantauan kualitas layanan TI dilakukan secara terencana dan terjadwal?	N	Belum tahu

Level 3 (Established)	2.2 Apakah metrik atau indikator Kinerja Utama (KPI) telah ditetapkan untuk mengukur kualitas layanan?	N	Belum tahu
	2.3 Apakah hasil pemantauan didokumentasikan dan dilaporkan kepada penanggung jawab?	N	Belum tahu
	3.1 Apakah terdapat prosedur standar untuk melakukan audit atau asesmen kualitas internal secara periodik?	N	Belum tahu
	3.2 Apakah hasil dari pemantauan dan audit digunakan secara konsisten sebagai dasar untuk proses perbaikan?	N	Belum tahu

#### Praktik 5: APO11.05 - Mempertahankan Peningkatan Berkelanjutan

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L/A)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulensi, dll.)
Level 1 (Performed)	1.1 Apakah institusi melakukan tindakan perbaikan ketika ditemukan adanya masalah kualitas pada layanan TI?	L	Ya, melalui adanya 2 MA serta laporan pemeliharaan hardware
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah penguasa-penguasa untuk perbaikan kualitas diidentifikasi dan didokumentasikan secara terencana?	N	Belum tahu
Level 3 (Established)	2.2 Apakah implementasi dari tindakan perbaikan tersebut dipantau dan dievaluasi efektivitasnya?	N	Belum tahu
	3.1 Apakah terdapat proses standar (misalnya siklus PDCA: Plan-Do-Check-Act) untuk perbaikan berkelanjutan yang diterapkan di seluruh QMS?	N	Belum tahu
	3.2 Apakah ada komunikasi yang terstruktur mengenai rencana dan hasil dari program peningkatan kualitas kepada stakeholder?	N	Belum tahu

