

TESIS
OPTIMALISASI KUALITAS LAYANAN TEKNOLOGI
INFORMASI DENGAN COBIT 2019 MELALUI PENDEKATAN
MANAGED QUALITY BERDASARKAN STUDI KASUS PADA
INSTITUTE OF BUSINESS TIMOR LESTE



disusun oleh

DAVID DOS SANTOS PINTO LOPES

23.51.2529

Konsentrasi : Digital Transformation Intelligence

FAKULTAS ILMU KOMPUTER
UNIVERSITAS AMIKOM YOGYAKARTA
YOGYAKARTA
2025

TESIS
OPTIMALISASI KUALITAS LAYANAN TEKNOLOGI
INFORMASI DENGAN COBIT 2019 MELALUI PENDEKATAN
MANAGED QUALITY BERDASARKAN STUDI KASUS PADA
INSTITUTE OF BUSINESS TIMOR LESTE

OPTIMIZATION OF INFORMATION TECHNOLOGY
SERVICE QUALITY USING COBIT 2019 THROUGH A
MANAGED QUALITY APPROACH BASED ON A CASE STUDY
AT THE INSTITUTE OF BUSINESS TIMOR LESTE

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



disusun oleh

DAVID DOS SANTOS PINTO LOPES

23.51.2529

Konsentrasi : Digtal Transformation Intellgence

FAKULTAS ILMU KOMPUTER
UNIVERSITAS AMIKOM YOGYAKARTA
YOGYAKARTA

2025

HALAMAN PERSETUJUAN

**OPTIMALISASI KUALITAS LAYANAN TEKNOLOGI INFORMASI DENGAN COBIT
2019 MELALUI PENDEKATAN MANAGED QUALITY BERDASARKAN STUDI
KASUS PADA INSTITUTE OF BUSINESS TIMOR LESTE**

**OPTIMIZATION OF INFORMATION TECHNOLOGY SERVICE QUALITY USING
COBIT 2019 THROUGH A MANAGED QUALITY APPROACH BASED ON A CASE
STUDY AT THE INSTITUTE OF BUSINESS TIMOR LESTE**

yang disusun dan diajukan oleh

David Dos Santos Pinto Lopes

23.51.2529

telah disetujui oleh Dosen Pembimbing Tesis
pada tanggal 10 Oktober 2025

Dosen Pembimbing,



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

NIK. 190302493

HALAMAN PENGESAHAN

OPTIMALISASI KUALITAS LAYANAN TEKNOLOGI INFORMASI DENGAN COBIT
2019 MELALUI PENDEKATAN MANAGED QUALITY BERDASARKAN STUDI
KASUS PADA INSTITUTE OF BUSINESS TIMOR LESTE

OPTIMIZATION OF INFORMATION TECHNOLOGY SERVICE QUALITY USING
COBIT 2019 THROUGH A MANAGED QUALITY APPROACH BASED ON A CASE
STUDY AT THE INSTITUTE OF BUSINESS TIMOR LESTE

yang disusun dan diajukan oleh

David Dos Santos Pinto Lopes

23.51.2529

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 10 Oktober 2025

Susunan Dewan Penguji

Nama Penguji

M. Hanafi, S.Kom., M.Eng., Ph.D.
NIK. 190302024

Dhani Aristmanto, S.Kom., M.Kom., Ph.D.
NIK. 190302197

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

Tanda Tangan



Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Komputer
Tanggal 10 Oktober 2025

DEKAN FAKULTAS ILMU KOMPUTER



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

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini,

Nama mahasiswa : David Dos Santos Pinto Lopes
NIM : 23.51.2529
Konsentrasi : Digital Transformation Intelligence

Menyatakan bahwa Tesis dengan judul berikut:
Optimalisasi Kualitas Layanan Teknologi Informasi Dengan COBIT 2019 Melalui Pendekatan Managed Quality Berdasarkan Studi Kasus Pada Institute Of Business Timor Leste

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 Tim 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, 10 Oktober 2025
Yang Menyatakan,



David Dos Santos Pinto Lopes

HALAMAN PERSEMBAHAN

Segala puji dan syukur penulis haturkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang dengan rahmat dan karunia-Nya, penulis mampu merampungkan perjalanan akademis ini dan menyelesaikan tesis ini, penyelesaian karya ini bukanlah buah dari usaha tunggal, melainkan hasil dari jalinan doa, dukungan, ilmu, dan semangat dari banyak pihak. Dengan setulus hati dan rasa syukur yang mendalam, penulis haturkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Ayahanda dan Ibunda tercinta, fondasi pertama dari setiap cita-cita. Terima kasih atas pengorbanan yang tak terhingga, untaian doa yang tak pernah putus, serta cinta dan kepercayaan yang menjadi suluh dalam setiap langkah. Kasih sayang kalian adalah energi terbesar dalam perjalanan ini.
2. Bapak Alva Hendi Muhammad, S.T., M.Eng., Ph.D., selaku Dosen Pembimbing. Terima kasih atas bimbingan yang mencerahkan, kesabaran yang tak terbatas dalam mengarahkan, serta diskusi-diskusi yang mempertajam analisis dan memperluas cakrawala berpikir. Setiap arahan Bapak menjadi kompas yang sangat berharga dalam penyelesaian penelitian ini.
3. Bapak M. Hanafi, S.Kom., M.Eng., Ph.D., dan Bapak Dhani Ariatmanto, S.Kom., M.Kom., Ph.D., selaku Dosen Penguji. Terima kasih atas masukan, kritik, dan saran yang konstruktif selama proses seminar hingga ujian akhir. Pertanyaan-pertanyaan tajam dari Bapak berdua telah mendorong penelitian ini menjadi lebih kokoh, presisi, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.
4. Seluruh rekan-rekan seperjuangan, keluarga besar Program Magister Informatika Angkatan 31. Terima kasih atas tawa, semangat, dan diskusi yang mewarnai setiap semester. Perjuangan bersama dalam menaklukkan setiap tantangan menjadi pengingat bahwa dalam menuntut ilmu, kita tidak pernah berjalan sendirian.

Semoga karya sederhana ini dapat membawa manfaat dan menjadi butir ilmu yang berguna.

KATA PENGANTAR


Bagian Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Optimalisasi Kualitas Layanan Teknologi Informasi dengan COBIT 2019 Melalui Pendekatan *Managed Quality* Berdasarkan Studi Kasus pada Institute of Business Timor Leste". Penyusunan tesis ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan program pascasarjana di Program Studi S2 Informatika Universitas AMIKOM Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak akan terwujud tanpa bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Dr. M. Suyanto, M.M selaku Rektor Universitas AMIKOM Yogyakarta.
2. Bapak Robert Marco, S.T., M.T., Ph.D. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas AMIKOM Yogyakarta.
3. Bapak Alva Hendi Muhammad, S.T., M.Eng., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing tesis, yang telah dengan sabar memberikan bimbingan, arahan, dan ilmu yang tak terhingga kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan dan kurangnya pengetahuan penulis. Meskipun demikian, penulis terbuka terhadap saran dan kritik yang diberikan dengan harapan dapat lebih baik lagi sehingga bermanfaat pada masa mendatang.

Yogyakarta, 10 Oktober 2025



David Dos Santos Pinto Lopes

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
INTISARI	xii
ABSTRACT.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Batasan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Tinjauan Pustaka.....	7
2.2 Keaslian Penelitian	12
2.3 Landasan Teori	15
2.3.1 Institute of Business (IOB) Timor Leste.....	15
2.3.2 Struktur Organisasi Institute of Business (IOB) Timor Leste.....	16

2.4	Definisi Sistem Manajemen Mutu dan Teknologi Informasi	17
2.4.1	Sistem Manajemen Mutu	17
2.4.2	Teknologi Informasi.....	17
2.5	Proses Sistem Manajemen Mutu.....	18
2.6	Tata Kelola Teknologi Informasi (TI).....	21
2.7	COBIT 2019	23
2.8	RACI Chart	38
BAB 3 METODE PENELITIAN.....		40
3.1	Jenis, Sifat, dan Pendekatan Penelitian.....	40
3.2	Metode Pengumpulan Data.....	40
3.3	Kerangka Kerja Penelitian	42
3.4	Metode Analisis Data.....	44
3.5	Alur Penelitian	46
3.5.1.	Identifikasi, Rumusan, Batasan Masalah dan Tujuan Penelitian	47
3.5.2.	Studi Literatur	48
3.5.3.	Penentuan Framework dan Domain.....	49
3.5.4.	Pengumpulan Data	49
3.5.5.	RACI Chart IOB Timor Leste.....	50
3.5.6.	Perhitungan Tingkat Kapabilitas.....	53
3.5.7.	Analisis Data Hasil Penilaian.....	54
3.5.8.	Penyusunan Rekomendasi	56
3.5.9.	Kesimpulan	58
3.5.10.	Selesai	59
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		60

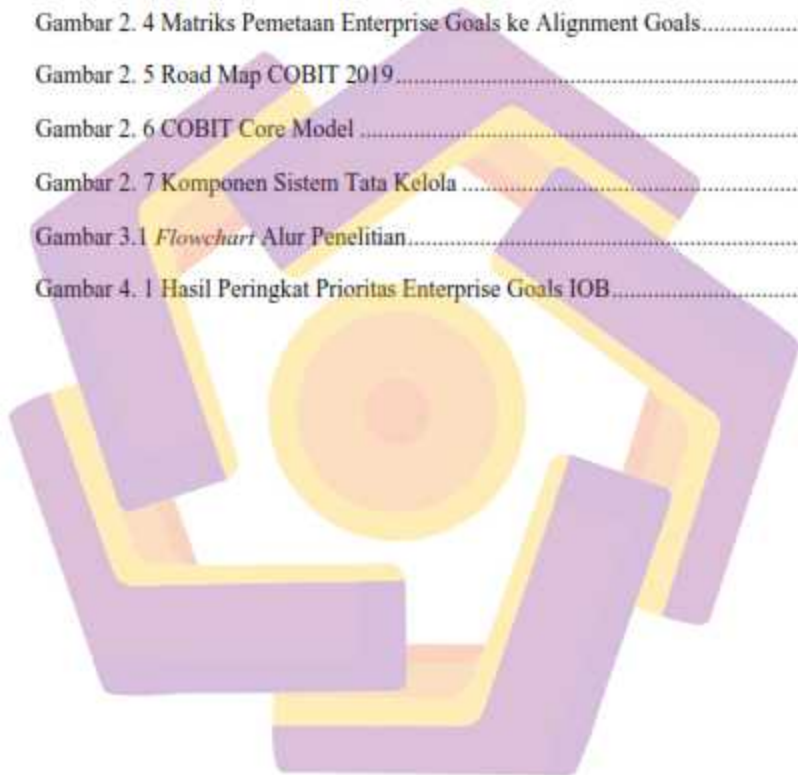
4.1. Pemetaan Kaskade Tujuan untuk IOB Timor Leste	60
4.2. Pelaksanaan dan Hasil Pengumpulan Data	64
4.2.1. Metode dan Responden	64
4.2.2. Kompilasi dan Agregasi Data	66
4.3. Analisis Capability Level APO11	68
4.3.1. Proses Perhitungan Tingkat Kapabilitas	69
4.3.2. Hasil Penilaian Tingkat Kapabilitas	70
4.3.3. Pembahasan Temuan per Praktik APO11	70
4.4. Analisis Kesenjangan (<i>Gap Analysis</i>)	72
4.4.1. Perbandingan Tingkat Kapabilitas	73
4.4.2. Implikasi Kesenjangan	74
4.5. Perumusan Rekomendasi Strategis	76
4.5.1. Rekomendasi Peningkatan Proses	76
4.5.2. Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu	82
4.6. Potensi Dampak dan Validasi Solusi	85
BAB 5 PENUTUP	88
5.1 Kesimpulan	88
5.2 Saran	89
LAMPIRAN	94

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Matriks literatur review dan posisi penelitian.....	12
Tabel 3. 1 RACI Chart IOB	51
Tabel 4.1 Pemetaan EG Prioritas ke AG Terkait	63
Tabel 4.2 Ringkasan Hasil Penilaian Tingkat Kapabilitas APO11.....	70
Tabel 4.3 Perbandingan dan Kesenjangan Tingkat Kapabilitas APO11	73
Tabel 4.4 Implikasi Kesenjangan Tingkat Kapabilitas APO11	75
Tabel 4. 5 Peta Jalan Rekomendasi Peningkatan Proses APO11	78
Tabel 4. 6 Perbandingan Penelitian Ini dengan Penelitian Terdahulu	84
Tabel 4.7 Ringkasan Potensi Dampak Implementasi Rekomendasi.....	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Struktur Organisasi Institute Of Business (IOB) Timor Leste.....	16
Gambar 2. 2 Proses Sistem Manajemen Mutu.....	19
Gambar 2. 3 Faktor Desain COBIT 2019.....	24
Gambar 2. 4 Matriks Pemetaan Enterprise Goals ke Alignment Goals.....	29
Gambar 2. 5 Road Map COBIT 2019.....	30
Gambar 2. 6 COBIT Core Model.....	34
Gambar 2. 7 Komponen Sistem Tata Kelola.....	35
Gambar 3.1 <i>Flowchart</i> Alur Penelitian.....	46
Gambar 4. 1 Hasil Peringkat Prioritas Enterprise Goals IOB.....	61



INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk mengoptimalkan kualitas layanan teknologi informasi di Institute of Business Timor Leste (IOB) melalui penerapan COBIT 2019 dengan fokus pada domain APO11 – Managed Quality. Pendekatan ini dilakukan untuk mengidentifikasi tingkat kapabilitas layanan TI saat ini (*as-is*), menetapkan target peningkatan (*to-be*), serta merumuskan rekomendasi strategis yang relevan dan implementatif.

Metode penelitian yang digunakan mencakup pengumpulan data melalui kuesioner berbasis COBIT 2019 kepada responden yang memiliki keterlibatan langsung dalam manajemen layanan TI di IOB. Analisis dilakukan dengan membandingkan hasil penilaian tingkat kapabilitas saat ini dengan target yang ditetapkan, sehingga diperoleh kesenjangan (*gap analysis*) yang menjadi dasar perumusan rekomendasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kapabilitas APO11 di IOB berada pada rentang Level 1 (*Performed Process*) hingga Level 2 (*Managed Process*), sementara target peningkatan yang ditetapkan adalah Level 3 (*Established Process*). Kesenjangan terbesar ditemukan pada praktik APO11.01, APO11.02, APO11.03, dan APO11.05 dengan selisih dua level, sedangkan APO11.04 memiliki kesenjangan satu level.

Berdasarkan hasil tersebut, dirumuskan rekomendasi strategis berupa *roadmap* peningkatan proses, yang mencakup formalisasi sistem manajemen mutu (QMS), pengembangan SLA dan SOP, pelaksanaan audit internal, serta penguatan budaya perbaikan berkelanjutan. Implementasi rekomendasi ini diproyeksikan dapat meningkatkan konsistensi, keandalan, dan efisiensi layanan TI secara operasional, serta memperkuat keselarasan layanan TI dengan tujuan strategis institusi secara berkelanjutan.

Kata kunci: COBIT 2019, APO11, Kualitas Layanan TI, Gap Analysis, Rekomendasi Strategis.

ABSTRACT

This study aims to optimize the quality of information technology (IT) services at the Institute of Business Timor Leste (IOB) through the implementation of COBIT 2019, with a specific focus on the APO11 – Managed Quality domain. The approach is designed to identify the current IT service capability level (as-is), determine a realistic target level (to-be), and formulate relevant and implementable strategic recommendations.

The research method involved collecting data through a COBIT 2019-based questionnaire administered to respondents directly involved in IT service management at IOB. The analysis compared the current capability assessment results with the established targets, enabling the identification of gaps (gap analysis) that served as the foundation for developing recommendations.

The findings indicate that the capability level of APO11 at IOB ranges from Level 1 (Performed Process) to Level 2 (Managed Process), while the targeted improvement level is Level 3 (Established Process). The largest gaps were identified in practices APO11.01, APO11.02, APO11.03, and APO11.05, each with a two-level difference, whereas APO11.04 showed a one-level gap.

Based on these results, strategic recommendations were formulated in the form of a process improvement roadmap, which includes the formalization of a Quality Management System (QMS), development of Service Level Agreements (SLA) and Standard Operating Procedures (SOP), implementation of internal audits, and reinforcement of a culture of continuous improvement. The implementation of these recommendations is projected to enhance the consistency, reliability, and efficiency of IT services operationally, while sustainably strengthening the alignment between IT services and the institution's strategic objectives.

Keyword: *COBIT 2019, APO11, IT Service Quality, Gap Analysis, Strategic Recommendations.*

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era digital yang semakin pesat, teknologi informasi (TI) telah bertransformasi menjadi fondasi utama yang menopang berbagai sektor, termasuk pendidikan tinggi[1]. Bagi Institute of Business (IOB) Timor Leste, penerapan TI tidak lagi sekadar berfungsi sebagai alat pendukung operasional, tetapi telah menjadi komponen strategis yang menentukan reputasi, daya saing, serta mutu layanan akademik.

Teknologi informasi memainkan peran penting dalam mendukung keseluruhan aktivitas institusi, mulai dari penyelenggaraan pembelajaran berbasis e-learning, efisiensi administrasi akademik, dukungan terhadap kegiatan penelitian, hingga penyediaan informasi yang relevan bagi pengambilan keputusan manajerial. Namun, untuk mewujudkan manfaat optimal, IOB membutuhkan lebih dari sekadar layanan TI yang berjalan secara fungsional, diperlukan suatu pendekatan sistematis yang mampu menjamin kualitas serta mendorong perbaikan berkesinambungan[2].

Tantangan yang dihadapi IOB saat ini termanifestasi secara holistik dalam empat aspek utama yang diakomodir oleh kerangka kerja COBIT. Secara lebih komprehensif, tantangan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut: (1) Dari aspek Sumber Daya Manusia (SDM), tantangan tidak hanya terletak pada kompetensi teknis, tetapi juga pada ketiadaan pemahaman dan budaya kerja yang seragam mengenai pentingnya manajemen kualitas yang terstruktur. Praktik yang ada

cenderung bergantung pada inisiatif individu, bukan pada kompetensi organisasi yang terlembagakan. (2) Dari aspek Infrastruktur, konsistensi performa layanan menjadi isu utama. Tanpa standar kualitas yang jelas, tidak ada acuan baku untuk mengukur dan menjamin tingkat ketersediaan (*availability*) dan keandalan (*reliability*) infrastruktur jaringan maupun server. (3) Dari aspek Sistem atau Aplikasi, kualitas perangkat lunak seperti Sistem Informasi Akademik belum dapat dijamin secara sistematis, mulai dari proses pengumpulan kebutuhan, pengujian, hingga manajemen perubahan fitur. (4) Terakhir, dari aspek Informasi, kelemahan pada infrastruktur dan sistem secara langsung berisiko menurunkan keandalan dan integritas data akademik, yang merupakan aset paling krusial bagi sebuah institusi pendidikan.

Tanpa adanya sistem manajemen mutu yang terstandarisasi dengan baik untuk mengelola keempat aspek tersebut, penyelenggaraan layanan TI berpotensi tidak konsisten. Permasalahan seperti gangguan layanan pada Sistem Informasi Akademik, keterlambatan penanganan insiden, atau ketidaksesuaian fitur layanan dengan kebutuhan pengguna dapat secara langsung mengganggu kelancaran aktivitas akademik sekaligus menurunkan tingkat kepuasan pemangku kepentingan. Kondisi demikian seringkali menempatkan unit TI dalam posisi reaktif, di mana energi lebih banyak terserap untuk mengatasi masalah yang muncul daripada diarahkan pada inovasi maupun peningkatan proaktif layanan.[3].

Langkah fundamental dalam proses peningkatan mutu adalah melakukan diagnosis menyeluruh terhadap kondisi eksisting. Tanpa pemahaman yang komprehensif mengenai kekuatan, kelemahan, serta kesenjangan yang ada, setiap

upaya perbaikan berisiko tidak terarah dan kurang efektif. Audit atau diagnosis TI pada konteks ini diposisikan sebagai instrumen objektif untuk mengevaluasi infrastruktur, proses, serta mekanisme pengendalian yang berjalan, dengan tujuan mengidentifikasi risiko, kerentanan, serta peluang peningkatan. Dengan demikian, audit dipandang bukan sebagai akhir untuk menemukan kesalahan, melainkan sebagai pijakan berbasis bukti (*evidence-based*) dalam merumuskan strategi perbaikan yang terukur dan tepat sasaran[4].

Isu mendasar yang kerap dihadapi organisasi, termasuk IOB, bukan hanya terkait bagaimana kualitas dapat diukur, melainkan bagaimana menentukan prioritas area yang paling krusial untuk diperbaiki serta merancang peta jalan peningkatan yang rinci. Tantangan ini menuntut pemanfaatan kerangka tata kelola yang tidak hanya memberikan standar, tetapi juga menyajikan metodologi untuk menyelaraskan program perbaikan TI dengan sasaran strategis institusi. Dalam konteks tersebut, COBIT 2019 menawarkan pendekatan yang relevan dan komprehensif. Melalui mekanisme desain tata kelola yang adaptif, COBIT 2019 memungkinkan organisasi untuk memprioritaskan tujuan tata kelola dan manajemen sesuai dengan tujuan bisnis spesifik melalui mekanisme Kaskade Tujuan (*Goals Cascade*)[5].

Penelitian ini menggunakan kerangka kerja COBIT 2019 dengan fokus pada domain APO11 (*Managed Quality*), yang dinilai paling sesuai dengan kebutuhan strategis IOB untuk meningkatkan kualitas layanan serta kepuasan pemangku kepentingan. Pemilihan domain ini dilakukan karena relevansinya dalam mengatasi isu mutu layanan yang menjadi tantangan utama institusi. Melalui penerapan

metodologi COBIT 2019, penelitian ini berupaya memetakan tingkat kapabilitas layanan saat ini, menganalisis kesenjangan terhadap target yang diharapkan, serta merumuskan peta jalan optimalisasi yang kontekstual, rinci, dan aplikatif bagi IOB.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini dirancang untuk menjawab serangkaian pertanyaan yang saling terkait secara logis, yang memandu proses dari identifikasi prioritas hingga perancangan solusi:

1. Bagaimana prioritas objektif tata kelola TI dapat ditentukan secara sistematis di *Institute of Business (IOB) Timor Leste* dengan menerapkan mekanisme Kaskade Tujuan (*Goals Cascade*) COBIT 2019?
2. Bagaimana hasil diagnosis tingkat kapabilitas (*Capability Level*) aktual pada domain prioritas APO11 (*Managed Quality*) setelah dievaluasi berdasarkan bukti di lapangan?
3. Bagaimana rancangan Peta Jalan Optimalisasi (*Optimization Roadmap*) yang terperinci dan dapat diimplementasikan untuk menjembatani kesenjangan kapabilitas yang ada?

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini terbatas pada studi kasus tunggal di lingkungan *Institute of Business (IOB) Timor Leste*.

2. Kerangka kerja yang digunakan secara eksklusif adalah COBIT 2019, dengan fokus analisis yang dikerucutkan pada domain APO11 (*Managed Quality*).
3. Pengumpulan data primer dibatasi pada pemangku kepentingan kunci yang perannya relevan dengan domain APO11 dan telah diidentifikasi melalui analisis RACI Chart.
4. Hasil dari penelitian ini adalah sebuah Peta Jalan Optimalisasi yang bersifat rekomendatif. Penelitian ini tidak mencakup tahap implementasi maupun pengukuran dampak dari rekomendasi tersebut.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian penelitian di atas, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Menerapkan mekanisme *Goals Cascade* COBIT 2019 untuk menentukan dan menjustifikasi domain APO11 sebagai prioritas tata kelola TI di IOB.
2. Melakukan diagnosis tingkat kapabilitas aktual proses APO11 untuk mengidentifikasi kondisi *as-is* dan menganalisis kesenjangan (*gap*) terhadap target *to-be*.
3. Merumuskan sebuah Peta Jalan Optimalisasi yang strategis, terukur, dan dapat diimplementasikan (*actionable*) sebagai solusi untuk IOB.
4. Menyelesaikan studi program Magister Informatika di Universitas Amikom Yogyakarta.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang signifikan, baik secara praktis bagi institusi maupun secara akademis bagi pengembangan ilmu pengetahuan:

1. Manfaat Praktis bagi IOB Timor Leste:

- 1) Menyediakan hasil evaluasi yang objektif mengenai kondisi aktual manajemen kualitas layanan TI sebagai dasar pengambilan keputusan.
- 2) Memberikan rekomendasi teknis yang terstruktur dalam bentuk peta jalan yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kualitas layanan TI secara bertahap.

2. Manfaat Akademis:

- 1) Menyajikan sebuah studi kasus empiris mengenai penerapan COBIT 2019 pada domain APO11 dalam konteks institusi pendidikan tinggi di Timor-Leste.
- 2) Dapat menjadi referensi dan acuan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berfokus pada tata kelola TI di negara berkembang atau institusi dengan karakteristik serupa.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

Penelitian ini akan berfokus untuk mengetahui, mendeskripsikan, mengukur, dan menyusun rekomendasi teknis terkait kualitas layanan teknologi informasi di Institute of Business (IOB) Timor Leste dalam rangka menelaraskan pengelolaan proses teknologi informasi dengan hasil temuan yang ada. Diharapkan dengan adanya penilaian dan rekomendasi teknis yang diperoleh dapat mengatasi permasalahan pengelolaan kualitas TI yang ada dan permasalahan yang akan datang.

Penelitian pertama yang dilakukan oleh Anadya Tafdhilla et al., (2023) dengan judul “Penilaian Penggunaan Framework COBIT 2019 dalam Pengelolaan Teknologi Informasi Pada Institusi Perguruan Tinggi” Penelitian ini bertujuan untuk menilai penggunaan framework COBIT 2019 dalam pengelolaan TI di perguruan tinggi. Fokus utama adalah pada domain Manage Security Services (DSS05). Tingkat kapabilitas institusi bervariasi tergantung pada pemahaman praktik terbaik, namun banyak yang belum mencapai target. Perguruan tinggi perlu terus meningkatkan kapabilitas dalam menghadapi perubahan TI dan menjaga ketangguhan sistem.

Penelitian kedua oleh Adhitya Nugraha & Syaidah, (2022) dengan judul “Smart Campus Governance Design for XYZ Polytechnic Based on COBIT 2019” Penelitian ini merancang tata kelola TI untuk XYZ Polytechnic menggunakan

framework COBIT 2019 dalam konteks transformasi digital dan kebangkitan Industri 4.0. Ditemukan 17 proses tata kelola TI yang perlu diperbaiki, dengan dua tujuan tata kelola yang harus ditingkatkan ke level kapabilitas 2 (EDM02 dan DSS06), delapan tujuan ke level 3 (EDM04, APO08, APO11, APO13, BAI01, BAI05, BAI10, dan BAI11), serta tujuh tujuan ke level 4 (BAI02, BAI03, BAI04, BAI06, BAI07, BAI08, dan DSS03). Rekomendasi yang dihasilkan bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan memberikan layanan tata kelola kampus pintar yang baik kepada mahasiswa dan anggota internal XYZ Polytechnic.

Penelitian ketiga oleh Rahman Hakim et al., (2021) dengan judul "Analisis Domain Proses Tata Kelola Teknologi Informasi Menggunakan Framework COBIT 5" Penelitian ini menganalisis tata kelola Teknologi Informasi (TI) di Sekolah Tinggi Agama Islam Sufyan Tsauri (STAIS) menggunakan COBIT 5. STAIS telah menerapkan TI namun belum mengukur tingkat kematangannya. Analisis COBIT 5 mengidentifikasi domain proses tata kelola TI yang perlu ditingkatkan di STAIS, meliputi: EDM, APO, BAI, DSS, dan MEA. Hasil ini dapat membantu STAIS meningkatkan tata kelola TI dan memaksimalkan penggunaan sumber daya TI untuk mendukung tujuan organisasi.

Penelitian keempat oleh Yulisda & Ilhadi, (2022) dengan judul "Academic Information System Audit Using Cobit 5 Domain APO Framework" Penelitian ini mengaudit sistem informasi akademik di Universitas Malikussaleh menggunakan kerangka kerja COBIT 5, khususnya pada domain APO (Align, Plan, and Organise) melalui proses APO01, APO02, APO04, dan APO11. Audit bertujuan untuk mengukur tingkat kapabilitas TI dan memastikan bahwa fungsi tata kelola serta

manajemen informasi diterapkan dengan baik. Hasil analisis menunjukkan bahwa rata-rata tingkat kapabilitas saat ini berkisar antara 2.1 (Managed Process) hingga 2.8 (Established Process), masih jauh dari tingkat kematangan yang diharapkan yaitu 4. Penelitian ini merekomendasikan perbaikan proses untuk mencapai tata kelola TI yang lebih optimal dan menyarankan penggunaan model audit lain di masa depan karena COBIT 5 lebih fokus pada kontrol dan pengukuran.

Penelitian kelima oleh Fadhilah et al., (2021) yang berjudul “Rencana Audit Teknologi Informasi Menggunakan Cobit 2019 Pada Unit ISTI Universitas Telkom” Penelitian ini bertujuan mengembangkan rencana audit teknologi informasi di Universitas Telkom menggunakan kerangka COBIT 2019. Teknologi informasi berperan penting dalam mendukung operasional di Universitas Telkom, dengan Direktorat PuTI sebagai penyedia layanan TI. Rencana audit TI diperlukan untuk memfasilitasi audit masa depan. Analisis menggunakan panduan COBIT 2019 dan metode IT Audit Plan Development Process. Hasil penelitian berupa rekomendasi rencana audit TI berdasarkan penilaian risiko berdampak tinggi pada PuTI, berfokus pada praktik manajemen APO11, APO12, BAI08 dan DSS05 dalam COBIT 2019. Penelitian melibatkan kepala bagian dan staf unit infrastruktur serta TI Direktorat PuTI, dengan pengumpulan data wawancara, kuesioner, dan analisis dokumen internal. Secara keseluruhan, penelitian ini berhasil mengembangkan rencana audit TI di Universitas Telkom menggunakan COBIT 2019 untuk meningkatkan tata kelola dan manajemen TI yang lebih baik.

Penelitian keenam oleh Samsinar & Sinaga, (2022) yang berjudul “Information Technology Governance Audit at XYZ College Using COBIT

Framework 2019” Penelitian berfokus dalam mengevaluasi tata kelola teknologi informasi (TI) di Perguruan Tinggi XYZ menggunakan kerangka COBIT 2019. Hasil audit menunjukkan bahwa meskipun TI telah diterapkan, tata kelolanya belum memadai, menyebabkan berbagai masalah operasional. Penilaian terhadap 7 komponen EGIT rata-rata berada di level 3, artinya penerapan TI berjalan namun belum ada prosedur atau standar tata kelola yang baik. Rekomendasi adalah agar Perguruan Tinggi XYZ membuat standar tata kelola TI dan melakukan evaluasi berkala untuk meningkatkan kualitas layanan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian ketujuh oleh Saleh Muhammad et al., (2021) dengan judul “Penerapan Framework COBIT 2019 pada Audit Teknologi Informasi di Politeknik Sambas” Penelitian ini berfokus dalam melakukan audit dengan metode perencanaan, tindakan, pengamatan, pengolahan data, analisis, dan pemberian rekomendasi. Hasilnya menunjukkan rata-rata nilai teknologi informasi di Poltesa adalah 3,21, dengan maturity level di domain antara 2 hingga 4. Ini berarti sistem telah dioperasikan dengan baik, meskipun belum secara maksimal. Manajemen teknologi informasi di Poltesa dinilai telah dilakukan dengan cukup baik, karena selisih antara nilai rata-rata saat penelitian dan level rekomendasi tidak terlalu besar. Secara keseluruhan, audit menggunakan COBIT 2019 menunjukkan bahwa sistem teknologi informasi di Poltesa sudah cukup baik, namun masih perlu dilakukan perbaikan dan peningkatan untuk mencapai pengelolaan TI yang optimal.

Penelitian terakhir oleh Ishlahuddin et al., (2020) yang berjudul "Analysing IT Governance Maturity Level using COBIT 2019 Framework: A Case Study of Small Size Higher Education Institute (XYZ-edu)" Penelitian ini menganalisis tingkat kematangan tata kelola TI di institusi pendidikan tinggi kecil (XYZ-edu) menggunakan kerangka kerja COBIT 2019. Dalam konteks pandemi, peralihan ke pembelajaran online menuntut institusi untuk mengelola TI dengan baik agar tidak merugikan kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kematangan TI XYZ-edu berada pada level 0 (incomplete), dengan target level 2. Rekomendasi perbaikan diberikan berdasarkan praktik terbaik COBIT 2019 untuk mencapai target tersebut, termasuk penguatan struktur tata kelola TI, pengelolaan sumber daya manusia, dan penyusunan rencana inovasi. Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas XYZ-edu melalui penyesuaian antara bisnis dan TI serta inovasi teknologi.

2.2 Keaslian Penelitian

Tabel 2.1 Matriks literatur review dan posisi penelitian
Optimalisasi Kualitas Layanan Teknologi Informasi Dengan Cobit 2019 Melalui Pendekatan Managed Quality Berdasarkan Studi Kasus Pada Institute Of Business Timor Leste

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti, Tahun, Index	Metode Penelitian	Hasil	Keunggulan dan Kelemahan	Perbandingan
1	Penilaian Penggunaan Framework COBIT 2019 dalam Pengelolaan Teknologi Informasi Pada Institusi Perguruan Tinggi	Anadya T. dkk. (2023), BULLETIN CSR	Systematic Literature Review atas 13 jurnal	Domain paling banyak dikaji adalah DSS05; capability umumnya belum mencapai target	Keunggulan: Cakupan literatur luas. Kelemahan: Tidak memakai data primer.	Pendekatan berupa SLR, sedangkan tesis ini merupakan studi kasus primer dengan fokus pada APO11.
2	Smart Campus Governance Design for XYZ Polytechnic Based on COBIT 2019	Ryan A. N., Ratih S. (2022), JOIV	COBIT 2019 Design Factors; Capability Assessment; Gap Analysis	17 proses prioritas; 8 proses (termasuk APO11) perlu mencapai Level 3	Keunggulan: Cakupan proses sangat luas. Kelemahan: Analisis tiap domain kurang mendalam.	Penelitian ini bersifat luas, sementara tesis ini memberikan analisis mendalam pada satu domain (APO11) dan menghasilkan roadmap lebih terperinci.

3	Analisis Domain Proses Tata Kelola Teknologi Informasi Menggunakan Framework COBIT 5 (Studi Kasus Sekolah Tinggi Agama Islam Sufyan Tsauri)	Walidy R. Hakim dkk. (2021), EXPLORE.	COBIT 5; Goals Cascade	Menghasilkan identifikasi domain terkait (EDM04, APO01, APO03, APO04, APO07, BAI04, BAI09, BAI10, DSS01, DSS03, MEA01)	Keunggulan: Penerapan Goals Cascade jelas. Kelemahan: Tidak mengukur capability level.	Penelitian fokus pada identifikasi domain tanpa evaluasi kapabilitas; tesis ini melakukan penilaian capability APO11 dan menyusun roadmap optimalisasi.
4	Academic Information System Audit Using COBIT 5 Domain APO Framework	Muthmannah dkk. (2022), IJESTY	COBIT 5; audit APO01, APO02, APO04, APO11	APO11 berada di Level 2.8; target Level 4	Keunggulan: Pengukuran spesifik APO11. Kelemahan: Masih memakai COBIT 5.	Temuan APO11 pada Level 2.8 menghasilkan perspektif berbeda; tesis ini menggunakan COBIT 2019 dan menilai APO11 pada Level 1-2 dengan target Level 3.
5	Rencana Audit Teknologi Informasi Menggunakan COBIT 2019 pada Unit ISTI Universitas Telkom	Ruri F., Iqbal S., Lukman A. (2021), JIKO	COBIT 2019; IT Audit Plan Development; wawancara, kuesioner, dokumen	Menghasilkan audit plan berbasis risiko; domain APO11, APO12, BAI08, DSS05 teridentifikasi	Keunggulan: Rencana audit terstruktur. Kelemahan: Tidak mengukur capability level.	Penelitian ini berhenti pada tahap perencanaan audit, sedangkan tesis ini melakukan pengukuran capability dan menyusun roadmap mendalam untuk APO11.

6	Information Technology Governance Audit at XYZ College Using COBIT Framework 2019	Samsinar & Rudolf S. (2022), Berkala Sainstek	COBIT 2019; analisis 7 komponen EGIT; kuisioner & observasi	Rata-rata level komponen EGIT pada Level 3	Keunggulan: Analisis tata kelola holistik. Kelemahan: Tidak mengukur capability per domain.	Fokus penelitian pada komponen EGIT, bukan domain proses; tesis ini menilai capability APO11 dengan hasil Level 1-2.
7	Penerapan Framework COBIT 2019 pad M. Saleh dkk. (2021), JEPIN a Audit Teknologi Informasi di Politeknik Sambas	M. Saleh dkk. (2021), JEPIN	Action Research; COBIT 2019 & CMMI	Rata-rata maturity 3,21; domain berada di Level 2-4	Keunggulan: Hasil kuantitatif jelas. Kelemahan: Fokus domain tidak konsisten.	Domain yang dianalisis menghasilkan tingkat kematangan relatif tinggi, sedangkan tesis ini memfokuskan APO11 dengan tingkat yang lebih rendah (Level 1-2).
8	Analysing IT Governance Maturity Level using COBIT 2019 Framework: A Case Study of Small Size Higher Education Institute (XYZ-edu)	A. Ishlahuddin dkk. (2020), IC2IE	COBIT 2019; Goals Cascade; maturity assessment	Hampir seluruh proses Level 0; target Level 2	Keunggulan: Studi kasus jelas. Kelemahan: Tingkat kematangan sangat rendah.	Domain prioritas yang dipilih berbeda; penelitian ini mendapati Level 0 untuk banyak proses, sedangkan tesis ini menilai APO11 pada Level 1-2 dan menargetkan Level 3.

2.3 Landasan Teori

2.3.1 Institute of Business (IOB) Timor Leste

Institute of Business (IOB) Timor Leste adalah sebuah institusi Pendidikan Tinggi yang berkualitas dan unggul yang didirikan oleh Yayasan Klibur Mata Dalam ba Coopertiva di Fila Liman dan didirikan pada tanggal 20 Agustus 2002 dengan kantor pusat di Rua Praia dos Coqueiros (bekas - pertamina) Dili dan dengan konsentrasi di bidang ekonomi, bisnis dan teknologi komputer.

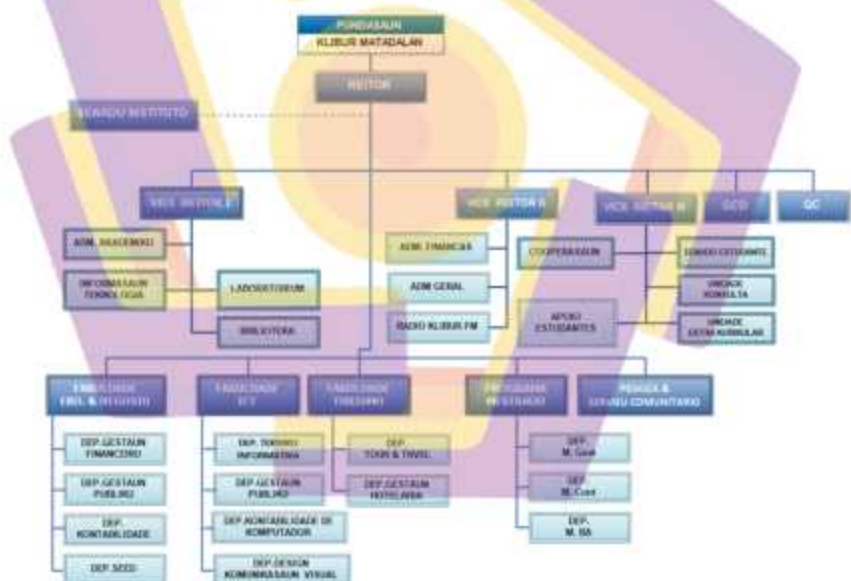
IOB meraih skor yang sangat tinggi, baik secara nasional maupun global, di akreditasi oleh Pemerintah RDTL melalui Kementerian Pendidikan pada tahun 2009, berdasarkan evaluasi yang dilakukan oleh Independent International Commission yang ditunjuk oleh Bank Dunia, melalui 7 akademisi dari 6 negara berbeda. IOB terletak di tiga kampus di kota Dili: Kampus A di Rua 6 de Setembro Akadiruhun, Kampus B di Rua Praia dos Coqueiros, dan Kampus C di Rua Manluana Fomento 2, Comoro.

Jumlah siswa yang terdaftar pada tahun 2014 adalah 3700 mahasiswa di tingkat akademik diploma tiga dan sarjana, dengan koneksi yang sangat aktif dan dinamis dengan universitas negeri dan swasta di Australia, Indonesia dan negara-negara ASEAN lainnya. Institusi publik dan swasta nasional di Timor-Leste memiliki lulusan IOB di jajaran mereka, menempati posisi teratas dan kepemimpinan, seperti di Bank Sentral Timor-Leste, Parlemen Nasional, Kementerian, Sekretaris Negara, universitas, sekolah tinggi, perusahaan swasta dan koperasi.

IOB adalah lembaga pendidikan tinggi swasta terbesar di Timor-Leste dan merupakan satu-satunya lembaga pendidikan tinggi yang menyatukan semua sumber dayanya di bidang Ekonomi dan Bisnis serta Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Memiliki lebih dari 150 orang yang membentuk fakultasnya dengan rata-rata kualifikasi pendidikannya di magister dan doktoral di Australia, Indonesia dan Portugal.

2.3.2 Struktur Organisasi Institute of Business (IOB) Timor Leste

Struktur organisasi Institute of Business (IOB) Timor Leste berdasarkan temuan pada halaman website <https://iob.edu.tl/About/3/12/8/Struktur-Organisasi> :



Gambar 2. 1 Struktur Organisasi Institute Of Business (IOB) Timor Leste

2.4 Definisi Sistem Manajemen Mutu dan Teknologi Informasi

2.4.1 Sistem Manajemen Mutu

Sistem Manajemen Mutu (SMM) adalah suatu sistem yang dirancang untuk membantu organisasi dalam mengelola dan meningkatkan kualitas produk dan layanan yang mereka tawarkan. SMM mencakup serangkaian kebijakan, prosedur, dan proses yang bertujuan untuk memastikan bahwa semua aspek operasional organisasi berfokus pada pencapaian standar kualitas yang telah ditetapkan [14]. Dengan menerapkan SMM, organisasi dapat melakukan perencanaan yang sistematis, pengendalian kualitas, dan peningkatan berkelanjutan, yang semuanya berkontribusi pada efisiensi operasional dan kepuasan pelanggan.

SMM juga melibatkan pengumpulan dan analisis data untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, serta menetapkan prosedur yang jelas untuk mencegah kesalahan dan memastikan konsistensi dalam produk dan layanan[14]. Dengan demikian, SMM tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk memenuhi persyaratan kualitas, tetapi juga sebagai strategi untuk membangun reputasi yang kuat dan meningkatkan kepercayaan pelanggan, sehingga organisasi dapat terus beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan yang kompetitif.

2.4.2 Teknologi Informasi

Teknologi Informasi (TI) adalah bidang yang melibatkan penggunaan sistem komputer, perangkat keras, perangkat lunak, dan jaringan untuk mengelola, memproses, dan menyimpan data. TI memiliki peran yang krusial dalam mendukung berbagai kegiatan bisnis dan organisasi dengan menyediakan alat dan solusi yang memungkinkan pengolahan data secara efisien dan efektif [15]. Dengan memanfaatkan TI, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, mempercepat

proses pengambilan keputusan, dan memperbaiki komunikasi baik di dalam maupun di luar organisasi.

TI juga mencakup pengembangan aplikasi, manajemen basis data, keamanan informasi, dan infrastruktur jaringan, yang semuanya berkontribusi pada pengelolaan informasi yang lebih baik [16]. Selain itu, TI memungkinkan integrasi berbagai sistem dan proses, sehingga organisasi dapat dengan cepat beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan pasar dan teknologi. Oleh karena itu, Teknologi Informasi bukan hanya sekadar alat, tetapi juga merupakan elemen strategis yang mendukung inovasi dan pertumbuhan dalam dunia bisnis yang modern.

2.5 Proses Sistem Manajemen Mutu

Proses Sistem Manajemen Mutu (SMM) adalah serangkaian langkah yang terstruktur dan saling terkait untuk memastikan bahwa organisasi secara konsisten menghasilkan produk atau layanan yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan persyaratan peraturan. Proses ini meliputi perencanaan strategis untuk menentukan sasaran mutu (Plan), pelaksanaan kegiatan operasional untuk mencapai sasaran tersebut (Do), evaluasi kinerja melalui pemantauan, pengukuran, dan audit internal (Check), dan tindakan perbaikan untuk memastikan peningkatan berkelanjutan (Act). SMM didasarkan pada pendekatan berbasis risiko dan prinsip-prinsip manajemen mutu yang tertuang dalam standar internasional seperti ISO 9001:2015, dengan fokus utama pada kepuasan pelanggan, kepatuhan terhadap peraturan, dan keberlanjutan proses organisasi.



Gambar 2. 2 Proses Sistem Manajemen Mutu

1. *PLAN* (Perencanaan)

Tahap ini meliputi perencanaan strategis dan taktis untuk mencapai sasaran mutu.

Aktivitas utama:

- a. Identifikasi kebutuhan dan harapan pihak-pihak terkait:
Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, konteks organisasi, dan harapan pemangku kepentingan yang relevan (Klausul 4: Konteks Organisasi).
- b. Merancang kebijakan dan sasaran mutu:
Kebijakan harus menunjukkan komitmen untuk memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan, serta meningkatkan kepuasan pelanggan (Klausul 5: Kepemimpinan).

c. Merencanakan sistem manajemen mutu:

Mengidentifikasi risiko dan peluang (Klausul 6: Perencanaan), dan menentukan tindakan mitigasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

2. *DO* (Pelaksanaan)

Tahap ini mencakup pelaksanaan rencana yang telah dibuat untuk memastikan keberlanjutan proses.

Aktivitas utama:

a. Pengelolaan sumber daya:

Menerapkan pengelolaan sumber daya yang efisien untuk mendukung operasional QMS, seperti sumber daya manusia, infrastruktur, dan lingkungan kerja (Clause 7: Support).

b. Pelaksanaan operasi utama:

Menjalankan proses inti, seperti desain, pengembangan, dan penyampaian produk atau layanan, dengan memastikan semua langkah memenuhi persyaratan pelanggan (Clause 8: Operation).

3. *CHECK* (Evaluasi Kinerja)

Tahap ini bertujuan untuk memantau dan mengevaluasi apakah proses berjalan sesuai dengan rencana.

Aktivitas utama:

a. Monitoring dan pengukuran kinerja:

Menggunakan KPI dan metode lain untuk memantau kinerja QMS dan produk atau layanan yang dihasilkan (*Clause 9: Performance Evaluation*).

b. Audit internal:

Memastikan QMS dijalankan sesuai dengan standar ISO 9001:2015 melalui audit internal yang terencana.

c. Umpan balik pelanggan:

Mengumpulkan data dari pelanggan untuk mengevaluasi tingkat kepuasan dan mengidentifikasi peluang perbaikan.

4. *ACT* (Perbaikan)

Tahap ini menekankan perbaikan berkelanjutan untuk memastikan QMS terus relevan dan efektif.

Aktivitas utama:

a. Tindakan korektif:

Mengidentifikasi penyebab ketidaksesuaian dan menerapkan tindakan korektif untuk mencegah terulangnya masalah.

b. Peningkatan berkelanjutan:

Menggunakan hasil evaluasi kinerja untuk meningkatkan proses, produk, atau layanan (*Clause 10: Improvement*).

2.6 Tata Kelola Teknologi Informasi (TI)

Tata Kelola Teknologi Informasi (*IT Governance*) merupakan elemen penting dalam strategi TI yang berfokus pada pengelolaan instansi atau perusahaan untuk menyelaraskan tujuan bisnis dengan strategi TI, sehingga dapat memberikan

nilai tambah bagi bisnis[17]. Dalam konteks ini, tata kelola TI mencakup pengelolaan detail sistem yang ada dan melibatkan semua pemangku kepentingan yang terlibat dalam organisasi. Tujuan utama dari tata kelola TI adalah untuk mengontrol penggunaan teknologi informasi, memastikan bahwa kinerja TI sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Tata kelola TI memiliki beberapa tujuan spesifik, antara lain:

- a. Menyelaraskan teknologi informasi dengan strategi organisasi dan merealisasikan keuntungan yang dijanjikan dari penerapan TI.
- b. Penggunaan teknologi informasi memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan peluang yang ada dan memaksimalkan keuntungan dari penerapan TI.
- c. Tata kelola TI bertanggung jawab terhadap penggunaan sumber daya TI secara efisien.
- d. Manajemen risiko terkait teknologi informasi dilakukan dengan tepat untuk mengurangi potensi masalah yang mungkin timbul.

Dalam tata kelola TI, terdapat empat *objective* yang menjadi pedoman dalam menentukan arah dan bentuk tata kelola tersebut, yaitu:

1. *Accountability* (Bisa Dipertanggungjawabkan)
2. *IT Value and Alignment* (Nilai-Nilai TI)
3. *Risk Management* (Manajemen Risiko)
4. *Performance Measurement* (Pengukuran Kinerja).

Dengan demikian, tata kelola TI bertujuan untuk mengelola informasi agar dapat dipertanggungjawabkan dan memberikan nilai tambah terhadap proses

bisnis yang ada dalam organisasi melalui informasi yang dihasilkan. Selain itu, tata kelola TI juga berfungsi untuk meminimalkan risiko yang berhubungan dengan TI dan dapat digunakan untuk mengukur kinerja dari implementasi TI tersebut [18].

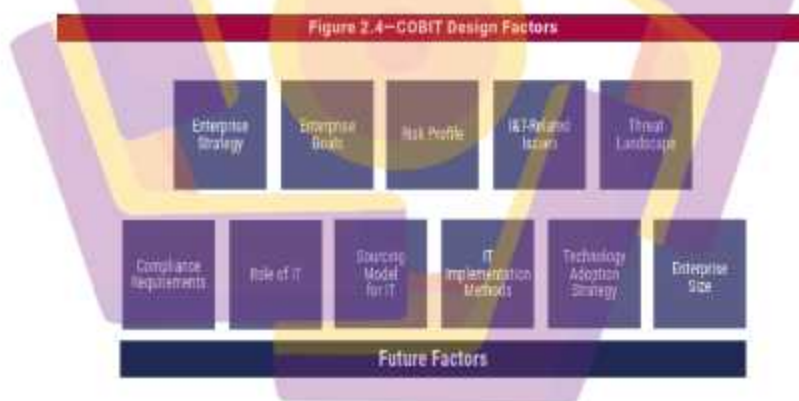
2.7 COBIT 2019

COBIT 2019 merupakan singkatan dari Control Objectives for Information and Related Technology, adalah sebuah kerangka kerja yang dirancang untuk membantu organisasi dalam merumuskan strategi TI, mengembangkan proses TI beserta aktivitasnya, serta mengukur kapabilitas tata kelola dan manajemen TI agar lebih optimal. Kerangka kerja ini berfungsi untuk menyelaraskan kebutuhan organisasi dengan tujuan bisnis, sehingga dapat menghasilkan penilaian terhadap proses yang ada dan mengidentifikasi kelemahan yang perlu diatasi melalui tata kelola TI [19]. Tujuan utama dari COBIT adalah untuk mengembangkan, meneliti, dan menerbitkan proses bisnis dengan pedoman terbaru yang dapat diterima secara umum untuk digunakan dalam praktik sehari-hari. Salah satu manfaat dari COBIT adalah kemampuannya untuk memilah fungsionalitas pengukuran ke dalam tata kelola dan manajemen [19].

COBIT 2019 merupakan sebuah evolusi signifikan dari versi pendahulunya, COBIT 5, yang dirancang untuk menjawab tantangan tata kelola dalam lanskap digital yang lebih dinamis. Jika COBIT 5 cenderung bersifat preskriptif, COBIT 2019 menambahkan elemen-elemen terkini yang menekankan pada fleksibilitas dan penyesuaian. Salah satu inovasi paling fundamental dalam rilis terbaru ini adalah pengenalan Faktor Desain (*Design Factors*). Faktor desain adalah elemen-elemen

kontekstual yang memengaruhi cara sistem tata kelola dirancang, memungkinkan organisasi untuk tidak lagi menerapkan pendekatan *one-size-fits-all*.

Mekanisme ini secara langsung menjadi justifikasi utama pemilihan kerangka kerja ini, karena memungkinkan penelitian untuk merancang sistem evaluasi yang benar-benar selaras dengan prioritas strategis dan kondisi unik IOB. COBIT 2019 menjelaskan faktor-faktor penting yang perlu diperhatikan dalam merancang sistem tata kelola perusahaan, dengan tujuan untuk memastikan keberhasilan pemanfaatan informasi dan teknologi. Dalam prosesnya, terdapat 11 faktor desain yang harus diperhatikan, yang menjadi panduan bagi organisasi untuk mencapai tujuan dan meningkatkan efektivitas tata kelola TI secara lebih relevan dan kontekstual. [5].



Gambar 2. 3 Faktor Desain COBIT 2019

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 Justifikasi Pemilihan Domain Melalui Goals Cascade

Salah satu pilar utama dalam kerangka kerja COBIT 2019 adalah prinsip bahwa sistem tata kelola harus disesuaikan dengan kondisi unik setiap organisasi (*Tailored to Enterprise Needs*). Untuk memenuhi prinsip ini, COBIT 2019 menyediakan sebuah mekanisme desain yang sistematis, yaitu Kaskade Tujuan (*Goals Cascade*)[5]. Dalam penelitian ini, mekanisme tersebut tidak hanya berfungsi sebagai panduan, tetapi juga sebagai instrumen justifikasi metodologis untuk memastikan bahwa domain yang dievaluasi merupakan area yang paling krusial bagi pencapaian tujuan strategis *Institute of Business (IOB) Timor Leste*. Penerapan Kaskade Tujuan secara langsung menjawab pertanyaan fundamental mengenai objektivitas dan validitas pemilihan domain penelitian.

Proses Kaskade Tujuan ini merupakan alur logis yang menerjemahkan kebutuhan pemangku kepentingan tingkat tinggi ke dalam sasaran-sasaran yang

dapat dioperasionalkan dan diukur. Alur ini berlangsung secara berjenjang melalui tiga tingkatan utama:

1. Penentuan Prioritas Sasaran Perusahaan (*Enterprise Goals / EG*)

Tahap awal dimulai dengan menerjemahkan kebutuhan utama IOB seperti yang teridentifikasi dalam Latar Belakang Masalah kedalam 13 Sasaran Perusahaan (EG) generik yang disediakan oleh COBIT 2019. Melalui proses pembobotan yang terdokumentasi seperti yang divisualisasikan pada gambar 2.4, penelitian ini mengidentifikasi bahwa sasaran yang paling kritical bagi IOB adalah EG01 (Portofolio produk dan layanan yang kompetitif), EG05 (Budaya layanan yang berorientasi pada pelanggan), EG06 (Kelangsungan dan ketersediaan layanan bisnis), dan EG08 (Optimasi fungsi proses bisnis internal). Prioritas tinggi pada klaster ini mengonfirmasi bahwa imperatif strategis IOB berpusat pada keunggulan layanan (*service excellence*), fokus pada pengguna, dan keandalan operasional.

2. Pemetaan EG ke Tujuan Penyelarasan (*Alignment Goals / AG*)

Setelah EG prioritas teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah memetakannya ke dalam Tujuan Penyelarasan (AG) untuk menentukan fokus strategis yang harus diemban oleh fungsi TI. Proses ini menggunakan matriks pemetaan standar COBIT 2019 yang menunjukkan hubungan Primer (P) untuk hubungan yang kuat dan langsung, serta Sekunder (S) untuk hubungan yang mendukung, seperti yang diilustrasikan pada gambar 2.4 di bawah ini.

Figure A.1 – Mapping Enterprise Goals and Alignment Goals

	EG01	EG02	EG03	EG04	EG05	EG06	EG07	EG08	EG09	EG10	EG11	EG12	EG13
	Portfolio of products and services	Management Information System	Customer Satisfaction	Quality of Services	Customer Service	Customer Service and Loyalty	Quality of Information	Customer Satisfaction	Customer Satisfaction	High skills and competencies	Customer Satisfaction	Customer Satisfaction	Customer Satisfaction
AG01	Full compliance and support for business operations with relevant laws and regulations	P	P								P		
AG02	Manage IT-related risk	P						P					
AG03	Maximize benefits from IT-enabled processes and services portfolio	P					P		P			P	
AG04	Quality of service (QoS)			P			P		P				
AG05	Quality of IT services in the web business environment	P					P	P				P	
AG06	Apply service business management and operational policies	P					P		P			P	P
AG07	Security of information, providing information and applications, and devices	P	P				P						
AG08	Quality and ongoing learning processes for emerging capabilities and technology	P					P		P			P	P
AG09	Industry compliance (including insurance and liability coverage)	P					P	P	P			P	P
AG10	Quality of IT capabilities and services			P			P		P				
AG11	IT compliance risk	P	P								P		
AG12	Customer satisfaction and loyalty									P			
AG13	Customer satisfaction and loyalty	P		P								P	P

Gambar 2. 4 Matriks Pemetaan Enterprise Goals ke Alignment Goals

Analisis terhadap matriks pemetaan menunjukkan pola konvergen yang signifikan. Dimana beberapa Sasaran Perusahaan (*Enterprise Goals*) dengan prioritas tertinggi memiliki hubungan Primer (P) dengan Tujuan Penyelarasan (*Alignment Goals*) yang sama. Secara spesifik, EG01 (Portofolio layanan yang kompetitif) dan EG05 (Budaya layanan berorientasi pelanggan) keduanya secara langsung didukung oleh AG05 (Penyampaian layanan TI sejalan dengan kebutuhan bisnis).

Hubungan Primer (P) ini menandakan bahwa AG05 bukan hanya sekadar pendukung, melainkan merupakan prasyarat fundamental bagi IOB untuk dapat mencapai tujuan strategis utamanya dalam menyediakan layanan yang unggul dan berfokus pada pengguna. Oleh karena itu, analisis ini secara definitif menetapkan AG05 sebagai tujuan penyelarasan TI yang paling krusial, yang akan menjadi dasar untuk identifikasi proses manajemen pada tahap akhir Kaskade Tujuan.

Secara keseluruhan, penerapan Kaskade Tujuan ini menyediakan sebuah alur justifikasi yang transparan, dapat dilacak, dan dapat dipertanggungjawabkan. Rantai logis yang terbentuk menunjukkan sebuah progresi deduktif dari kebutuhan strategis IOB, yang diturunkan ke dalam EG prioritas, kemudian diselaraskan dengan AG05 sebagai fokus utama TI, hingga teridentifikasi APO11 sebagai proses kunci. Alur ini membuktikan bahwa pemilihan domain APO11 bukanlah sebuah asumsi atau pilihan yang arbitrer, melainkan sebuah kesimpulan dari proses analisis strategis yang runut.

2.7.2 Implementasi Road Map COBIT 2019

Menurut Panduan Implementasi COBIT 2019, terdapat tujuh tahapan dalam siklus implementasi COBIT 2019.



Gambar 2. 5 Road Map COBIT 2019

a. Fase 1 - *Where are the drivers?*

Tahap ini melibatkan identifikasi "*change drivers*" dan menciptakan keinginan untuk berubah di tingkat manajemen eksekutif, yang kemudian dinyatakan dalam garis besar kasus bisnis yang ada. "*Change Drivers*" merujuk pada peristiwa, kondisi, atau masalah utama baik dari lingkup internal maupun eksternal yang berfungsi sebagai stimulus untuk perubahan. Peristiwa, tren (industri, pasar, atau teknis), kekurangan kinerja, perangkat lunak yang diimplementasikan, dan bahkan tujuan perusahaan dapat berperan sebagai penggerak perubahan. Risiko yang terkait dengan implementasi program dijelaskan dalam kasus bisnis dan dikelola sepanjang siklus hidupnya.

b. Fase 2 - *Where are we now?*

Tahap ini bertujuan untuk menyelaraskan tujuan terkait informasi dan teknologi (I&T) dengan strategi dan risiko perusahaan, serta memprioritaskan tujuan, penyesuaian, dan sasaran tata kelola dan manajemen. Panduan desain COBIT® 2019 menyediakan beberapa faktor desain untuk membantu dalam pemilihan. Berdasarkan perusahaan yang dipilih dan tujuan penyesuaian serta faktor desain lainnya, perusahaan harus mengidentifikasi tujuan tata kelola dan manajemen yang kritis serta proses dasar yang memiliki kemampuan memadai untuk memastikan hasil yang baik. Manajemen perlu memahami kemampuan dan kelemahan yang ada, yang dapat dicapai melalui penilaian status kemampuan proses yang diambil dari proses yang telah dipilih sebelumnya.

c. *Fase 3 - Where do we want to be ?*

Pada tahap ini, ditetapkan target untuk perbaikan yang diikuti dengan analisis kesenjangan untuk mengidentifikasi solusi yang potensial. Beberapa solusi akan menjadi penyelesaian untuk risiko yang ada. Prioritas harus diberikan pada proyek yang lebih mudah dicapai dan diselesaikan. Penyelesaian jangka panjang sebaiknya dipecah menjadi beberapa bagian agar lebih mudah dikelola.

d. *Fase 4 - What needs to be done ?*

Tahap ini menjelaskan bagaimana merencanakan solusi yang layak dan praktis dengan mendefinisikan proyek yang didukung oleh bisnis, yang dapat disesuaikan dengan kasus dan rencana perubahan untuk melaksanakan proses implementasi. Kasus bisnis yang dikembangkan dengan baik dapat membantu memastikan bahwa proyek memberikan manfaat, sehingga perkembangan proyek dapat diidentifikasi dan dipantau.

e. *Fase 5 - How do we get there ?*

Tahap ini menyediakan implementasi solusi yang diusulkan melalui fase-fase sebelumnya dan menetapkan langkah-langkah serta sistem pemantauan untuk memastikan bahwa keselarasan bisnis tercapai dan kinerja dapat diukur.

f. *Fase 6 - Did we get there ?*

Fase ini berfokus pada transisi berkelanjutan dari praktik tata kelola dan manajemen yang lebih baik menjadi operasi bisnis yang normal.

Pemantauan pencapaian peningkatan dilakukan dengan menggunakan metrik kinerja dan manfaat yang dihasilkan dari fase-fase sebelumnya.

g. Fase 7 - How we do keep the momentum going ?

Tahap ini melibatkan peninjauan keberhasilan inisiatif secara keseluruhan, mengidentifikasi kebutuhan tata kelola atau manajemen lebih lanjut, dan memperkuat pentingnya perbaikan berkelanjutan. Selain itu, peluang lebih lanjut untuk meningkatkan tata kelola sistem harus diprioritaskan.

2.7.3 COBIT Core Model

Dalam COBIT Core Model, terdapat sebuah model inti dari COBIT yang dirancang untuk melaksanakan pengelolaan dan manajemen secara sistematis. Model inti ini berfungsi sebagai panduan bagi organisasi dalam menerapkan praktik terbaik dalam tata kelola dan manajemen TI. Berikut adalah model inti COBIT 2019.

COBIT disusun dengan mengkategorikan tata kelola dan manajemen TI ke dalam lima domain. Lima domain yang terdapat dalam tata kelola TI dan manajemen di COBIT 2019 adalah sebagai berikut:

a. EDM (Evaluate, Direct and Monitor)

Domain ini berfokus pada evaluasi area tata kelola, penilaian opsi strategis, pengelolaan keputusan strategis yang dipilih, serta pemantauan implementasi keputusan strategis tersebut. EDM terdiri dari 5 proses.

b. APO (Align, Plan and Organize)

Domain ini menggambarkan struktur organisasi, penyusunan strategi, dan kegiatan pendukung TI secara keseluruhan. APO terdiri dari 14 proses.

c. BAI (*Build, Acquire and Implement*)

Domain ini berkaitan dengan definisi, pengadaan, implementasi solusi TI, dan integrasinya dalam proses bisnis. BAI terdiri dari 11 proses.

d. DSS (*Deliver, Service and Support*)

Domain ini menjelaskan proses operasional delivery dan dukungan layanan TI. DSS terdiri dari 6 proses.

e. MEA (*Monitor, Evaluate and Assess*)

Domain ini berfokus pada pemantauan kinerja TI dan kepatuhan terhadap sasaran kinerja internal, sasaran pengendalian internal, dan persyaratan eksternal. MEA terdiri dari 4 proses.

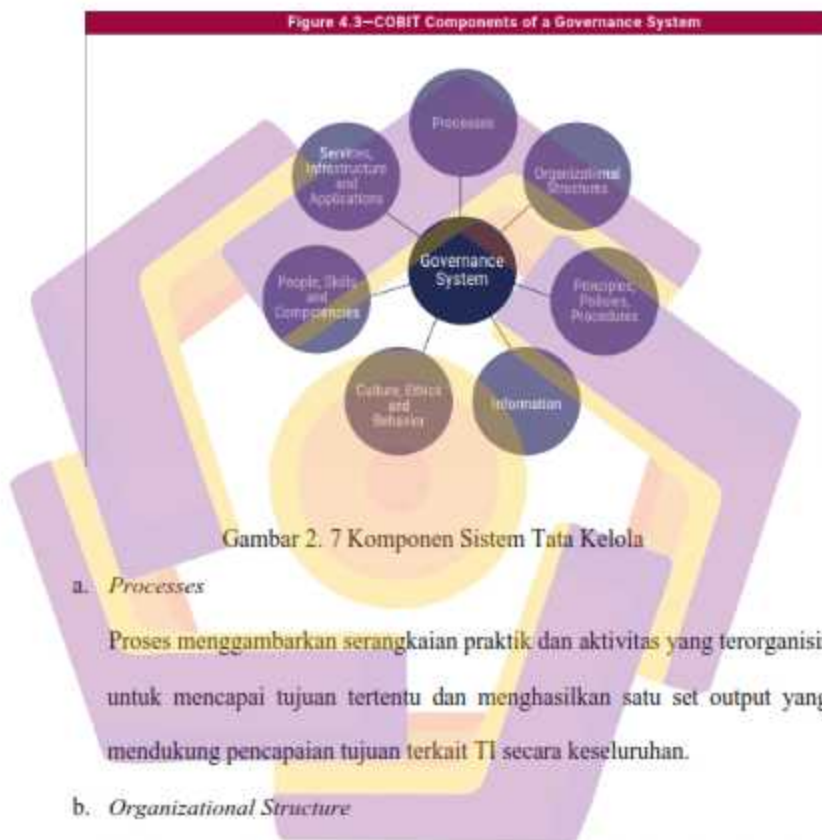
Dari kelima domain tersebut, kemudian dibagi menjadi 40 proses yang ditampilkan pada gambar 2.6, yaitu proses COBIT 2019.



Gambar 2. 6 COBIT Core Model

Untuk memenuhi tujuan tata kelola dan manajemen, setiap perusahaan perlu membangun dan mempertahankan sistem tata kelola yang terdiri dari berbagai

komponen, seperti proses, struktur organisasi, kebijakan, budaya, keterampilan, serta layanan dan aplikasi. Komponen-komponen ini saling berinteraksi untuk menciptakan sistem tata kelola yang efektif untuk informasi dan teknologi.



d. *Information*

Informasi tersebar luas di seluruh organisasi dan mencakup semua data yang dihasilkan dan digunakan oleh perusahaan. COBIT berfokus pada informasi yang diperlukan untuk berfungsinya sistem tata kelola perusahaan secara efektif.

e. *Culture, Ethics, and Behavior*

Budaya, etika, dan perilaku individu serta perusahaan sering kali dianggap remeh sebagai faktor dalam keberhasilan kegiatan tata kelola dan manajemen.

f. *People, Skills, and Competencies*

Orang, keterampilan, dan kompetensi diperlukan untuk pengambilan keputusan yang baik, pelaksanaan tindakan korektif, dan penyelesaian semua kegiatan dengan sukses.

g. *Services, Infrastructure and Applications*

Layanan, infrastruktur, dan aplikasi mencakup infrastruktur, teknologi, dan aplikasi yang menyediakan sistem tata kelola untuk pemrosesan I&T bagi perusahaan.

2.7.4 Landasan Metodologis Strategi Optimalis

Dalam lanskap tata kelola TI kontemporer, persepsi mengenai audit telah mengalami pergeseran paradigma yang fundamental. Secara tradisional, audit sering dipandang sebatas aktivitas pemeriksaan kepatuhan atau pencarian kesalahan yang bersifat reaktif. Akan tetapi, dalam kerangka tata kelola modern, peran audit telah berevolusi menjadi sebuah instrumen diagnostik yang strategis dan bersifat

proaktif. Audit TI kini dipahami sebagai sebuah evaluasi sistematis terhadap infrastruktur, proses, serta mekanisme pengendalian teknologi informasi dengan tujuan untuk mengidentifikasi tidak hanya risiko dan kelemahan, tetapi juga peluang perbaikan yang dapat mendukung proses optimalisasi dan penciptaan nilai (*value creation*) bagi organisasi[20].

Dalam perspektif ini, audit TI tidak lagi hanya berfungsi untuk menghasilkan laporan temuan, melainkan juga untuk menyajikan potret faktual yang objektif mengenai kondisi saat ini (*as-is*). Gambaran ini menjadi landasan esensial bagi manajemen dalam pengambilan keputusan strategis. Audit berperan sebagai elemen sentral dalam siklus perbaikan berkelanjutan, seperti yang digambarkan dalam model *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), di mana ia menempati fase *Check* yang krusial. Tanpa adanya evaluasi yang objektif dan berbasis bukti pada fase ini, maka penyusunan fase *Act* yang dalam penelitian ini diwujudkan sebagai tindakan korektif maupun strategi optimalisasi akan kehilangan arah, validitas, dan efektivitasnya.

Penelitian yang memanfaatkan metodologi audit sesungguhnya membangun sebuah keterhubungan logis yang tidak terpisahkan antara evaluasi dan optimalisasi. Audit menyediakan diagnosis berbasis bukti yang menghasilkan pemahaman mendalam mengenai kesenjangan kapabilitas, yang kemudian menjadi fondasi empiris untuk merancang strategi perbaikan atau peta jalan optimalisasi. Dalam konteks inilah, COBIT 2019 memberikan kontribusi unik dengan menyediakan kerangka kerja yang integral: ia tidak hanya menawarkan model yang terstruktur untuk melakukan penilaian kapabilitas secara objektif, tetapi juga

menyajikan panduan praktik terbaik (*best practices*) yang dapat diadopsi dalam penyusunan langkah-langkah perbaikan yang realistis, terukur, dan selaras dengan kebutuhan strategis organisasi[21].

Dalam konteks penelitian ini, judul "Optimalisasi Kualitas Layanan Teknologi Informasi" secara sadar diposisikan sebagai tujuan akhir yang hendak dicapai. Proses untuk mencapai tujuan tersebut secara metodologis diawali dengan langkah diagnostik yang krusial, yaitu audit tata kelola menggunakan COBIT 2019. Dengan demikian, hasil audit dan analisis kesenjangan yang dipaparkan pada BAB IV tidak berdiri sendiri, melainkan berfungsi sebagai fondasi berbasis bukti (*evidence-based*) yang secara langsung menginformasikan dan membentuk Peta Jalan Rekomendasi. Peta jalan inilah yang menjadi wujud konkret dari strategi optimalisasi yang diusulkan untuk IOB.

2.8 RACI Chart

RACI (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*) diartikan sebagai matriks atau komponen tata kelola organisasi, yang mencerminkan perspektif tingkat tanggung jawab, aktivitas, dan akuntabilitas, termasuk peran individu dan struktur organisasi dari bisnis dan TI. Berikut adalah penjelasan mengenai masing-masing komponen dari RACI.

a. *Responsible (R)*

Peran tanggung jawab (R) menggambarkan individu yang memegang peran fungsional utama dalam mengimplementasikan praktik dan menciptakan hasil yang diinginkan. Ini merujuk pada siapa yang melaksanakan tugas dan siapa yang menyelesaikan tugas tersebut.

b. *Accountable (A)*

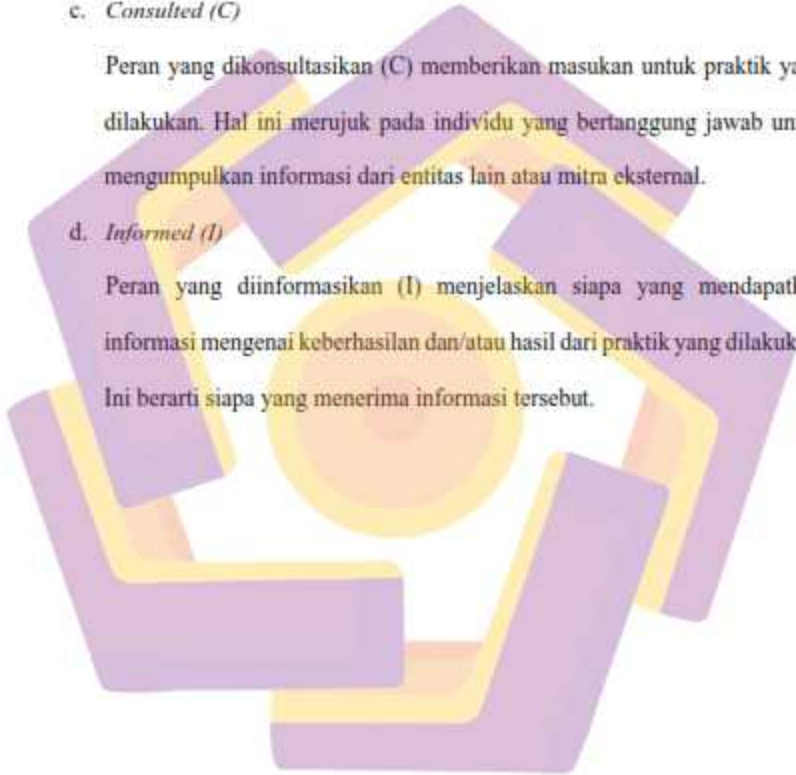
Peran akuntabel (A) menunjukkan tanggung jawab secara keseluruhan. Pada dasarnya, akuntabilitas tidak dapat dibagikan, yang berarti bahwa hanya satu orang yang bertanggung jawab atas keberhasilan dan penyelesaian tugas.

c. *Consulted (C)*

Peran yang dikonsultasikan (C) memberikan masukan untuk praktik yang dilakukan. Hal ini merujuk pada individu yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan informasi dari entitas lain atau mitra eksternal.

d. *Informed (I)*

Peran yang diinformasikan (I) menjelaskan siapa yang mendapatkan informasi mengenai keberhasilan dan/atau hasil dari praktik yang dilakukan. Ini berarti siapa yang menerima informasi tersebut.



BAB 3

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 Institute of Business (IOB) Timor Leste, 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 IOB Timor Leste, 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

Bagian ini memuat penjelasan secara lengkap dan terinci tentang cara-cara yang digunakan dalam proses pengumpulan data untuk jenis data yang diperlukan. Misalnya melalui observasi, wawancara, eksperimen, atau penyebaran angket. Jika metode penyebaran angket digunakan, maka blangko angket harus dilampirkan dalam proposal. Untuk setiap metode pengumpulan data, harus dijelaskan tentang

jenis data yang dikumpulkan dengan metode-metode yang terkait. Bagian ini juga memuat penjelasan secara lengkap dan terinci tentang jenis data yang diperlukan untuk analisis dalam pembahasan.

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 Institute of Business (IOB) Timor Leste, khususnya pada domain APO11 (*Managed Quality*). Data dikumpulkan melalui empat teknik utama, yaitu studi dokumentasi, wawancara semi-terstruktur, kuesioner terstruktur, dan observasi lapangan.

1. Studi Dokumentasi

Dilakukan dengan menelaah dokumen strategis dan operasional, seperti rencana strategis institusi, kebijakan TI, laporan audit internal, 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: Director of ICT, Director of Internal Quality Assurance (IQA), Vice Rector I, Head of Academic Affairs, dan Chief Department of Research.

3. Kuesioner Terstruktur

Kuesioner terstruktur terlampir pada (Lampiran B) 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.

4. Observasi Lapangan

Peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas layanan TI, termasuk mekanisme penanganan insiden, prosedur pemeliharaan sistem, serta kegiatan pemantauan kualitas layanan. Observasi ini bertujuan melengkapi data dokumenter, wawancara, dan kuesioner dengan bukti nyata dari kondisi operasional mutu.

3.3 Kerangka Kerja Penelitian

Kerangka kerja penelitian ini dirancang untuk memberikan alur metodologis yang sistematis dalam upaya optimalisasi kualitas layanan teknologi informasi pada Institute of Business (IOB) Timor Leste. 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, yaitu:

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

Pada fase ini, penelitian berfokus pada identifikasi objektif manajemen yang

paling relevan untuk mendukung tujuan strategis IOB. Proses dilakukan dengan menerapkan mekanisme Kaskade Tujuan (*Goals Cascade*) dalam COBIT 2019, yang menerjemahkan kebutuhan pemangku kepentingan ke dalam *Enterprise Goals (EG)*, kemudian diturunkan ke *Alignment Goals (AG)*, dan akhirnya dipetakan pada *Governance and Management Objectives*. Tahap ini 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, yang selaras dengan standar CMMI, untuk mengukur tingkat pencapaian praktik manajemen mutu. Data diperoleh melalui studi dokumentasi, wawancara semi-terstruktur, kuesioner berbasis indikator kapabilitas, serta observasi lapangan. Hasil dari fase ini menggambarkan tingkat kapabilitas aktual yang dimiliki IOB.

3. Fase 3: Desain Peta Jalan Optimalisasi (*Optimization 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 optimalisasi yang berisi serangkaian rekomendasi strategis, implementatif, dan terukur. Peta jalan tersebut dirancang agar dapat mendukung transisi IOB menuju

tata kelola kualitas TI yang terstandarisasi, terdokumentasi, dan terintegrasi secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, kerangka kerja penelitian ini memastikan bahwa optimalisasi kualitas layanan TI di IOB tidak hanya berlandaskan pada asumsi, tetapi merupakan hasil dari analisis strategis yang sistematis dan berbasis bukti. Struktur tiga fase ini juga mencerminkan pendekatan siklus perbaikan berkelanjutan, di mana diagnosis kondisi saat ini dan analisis kesenjangan menjadi dasar bagi perencanaan strategi peningkatan yang lebih efektif.

3.4 Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini dirancang untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi tata kelola kualitas layanan TI di Institute of Business (IOB) Timor Leste, serta menjadi dasar yang kuat dalam penyusunan peta jalan optimalisasi. Analisis dilakukan melalui pendekatan deskriptif-komparatif, dengan memadukan evaluasi kuantitatif dan kualitatif yang selaras dengan standar kerangka kerja COBIT 2019.

Tahapan analisis data dilakukan sebagai berikut:

1. Analisis Kuantitatif Penilaian Kapabilitas Proses

Data kuantitatif diperoleh dari hasil kuesioner yang disusun berdasarkan indikator kapabilitas COBIT 2019 pada domain APO11 *Managed Quality*. Setiap aktivitas proses dievaluasi menggunakan skala penilaian tingkat kapabilitas (*Not – Partially – Largely – Fully*), kemudian dipetakan ke dalam level kapabilitas COBIT Level 0 hingga Level 5. Analisis ini

bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi aktual (*as-is*) dari setiap praktik manajemen mutu di IOB.

2. Analisis Kualitatif Wawancara dan Observasi

Data kualitatif diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan pemangku kepentingan kunci, seperti Direktur ICT, Direktur IQA, Wakil Rektor I, dan Kepala Akademik, serta melalui observasi terhadap praktik layanan TI. Analisis kualitatif berfungsi memperkaya hasil kuantitatif dengan memberikan pemahaman kontekstual, misalnya mengenai keterbatasan sumber daya, ketiadaan dokumen formal, atau ketidaksesuaian ekspektasi pengguna.

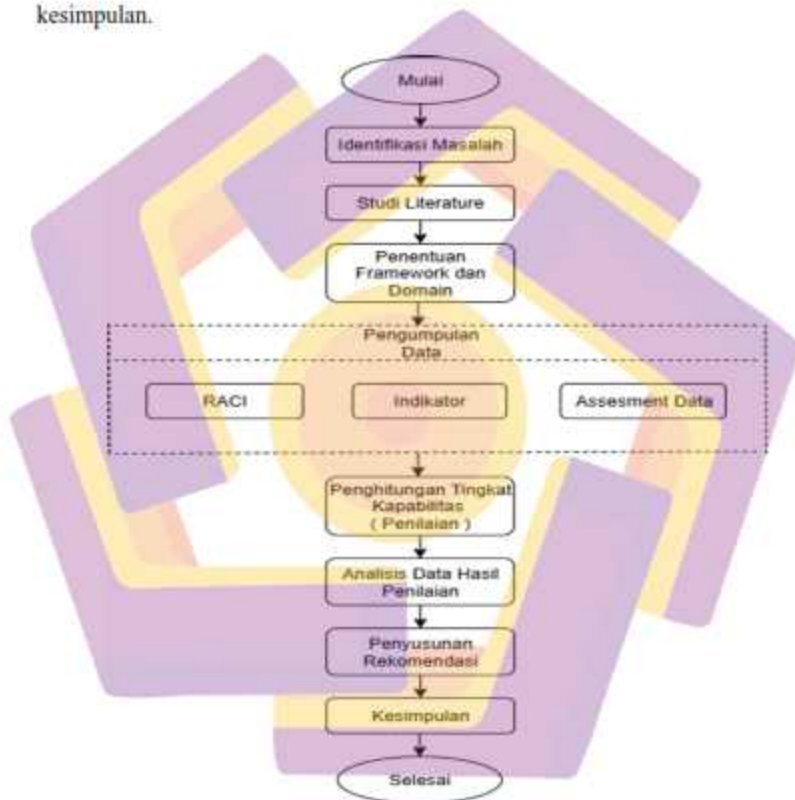
3. Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*)

Hasil analisis kuantitatif dan kualitatif kemudian dibandingkan dengan tingkat kapabilitas target (*to-be*) yang ditetapkan pada Level 3 (*Established*). Perbandingan ini menghasilkan peta kesenjangan (*gap*) yang terukur pada setiap praktik APO11. Identifikasi kesenjangan tersebut menjadi dasar dalam perumusan rekomendasi strategis yang dituangkan ke dalam peta jalan optimalisasi.

Dengan pendekatan ini, penelitian tidak hanya menekankan pada hasil kuantitatif yang objektif, tetapi juga memperhatikan aspek kualitatif yang memberikan konteks terhadap temuan. Kombinasi keduanya memastikan hasil analisis bersifat menyeluruh, relevan dengan kondisi institusi, serta mampu mendukung perumusan strategi optimalisasi yang terarah dan berbasis bukti.

3.5 Alur Penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui serangkaian tahapan proses yang sistematis. Alur dari penelitian dapat dilihat pada gambar 3.1, yang dimulai dengan identifikasi masalah dan berakhir pada pengembangan rekomendasi serta kesimpulan.



Gambar 3.1 *Flowchart* Alur Penelitian

Diagram Alur Penelitian diatas menggambarkan tahapan sistematis dalam penelitian terkait implementasi dan evaluasi COBIT 2019 di IOB Timor Leste. Berikut adalah penjelasan rinci setiap elemen Diagram Alur Penelitian:

3.5.1. Identifikasi, Rumusan, Batasan Masalah dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, penelitian ini dirancang untuk menjawab serangkaian pertanyaan yang saling berkaitan secara logis serta berfungsi sebagai landasan utama dalam merumuskan arah penelitian. Pertanyaan-pertanyaan tersebut meliputi:

1. Bagaimana tujuan strategis Institute of Business (IOB) Timor Leste dapat diterjemahkan secara sistematis ke dalam prioritas objektif tata kelola TI yang paling krusial melalui mekanisme (*Goals Cascade*) COBIT 2019?
2. Bagaimana kondisi aktual tingkat kapabilitas (*Capability Level*) pada objektif manajemen prioritas, yaitu APO11 (*Managed Quality*)?
3. Bagaimana peta jalan optimalisasi yang komprehensif dapat dirancang untuk menjembatani kesenjangan kapabilitas dan mendukung pencapaian tingkat kematangan yang ditargetkan oleh institusi?

Agar penelitian ini dapat difokuskan secara tepat dan hasil yang diperoleh bersifat terarah, maka ditetapkan sejumlah batasan penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian difokuskan pada ruang lingkup Institute of Business (IOB) Timor Leste sebagai objek utama.
2. Responden penelitian dibatasi pada sejumlah pemangku kepentingan yang secara langsung terlibat dalam tata kelola dan layanan TI di IOB.
3. Kerangka kerja audit yang digunakan adalah COBIT 2019 dengan penekanan pada domain APO11 (*Managed Quality*).
4. Hasil penelitian berupa temuan dan rekomendasi ditujukan khusus untuk optimalisasi kualitas layanan TI di IOB.

5. Analisis dan evaluasi hanya didasarkan pada pendekatan COBIT 2019 sebagai standar audit yang dipilih.

Berdasarkan rumusan dan batasan masalah di atas, penelitian ini memiliki beberapa tujuan utama:

1. Menerapkan mekanisme *Goals Cascade* COBIT 2019 untuk memvalidasi dan memprioritaskan domain APO11 sebagai fokus strategis optimalisasi.
2. Melakukan diagnosis kapabilitas proses APO11 guna mengidentifikasi kondisi aktual (*as-is*) dan menganalisis kesenjangan terhadap kondisi target (*to-be*).
3. Merumuskan peta jalan optimalisasi yang bersifat strategis, terukur, serta sesuai dengan konteks kebutuhan IOB Timor Leste.
4. Menyelesaikan kewajiban akademik sebagai bagian dari studi pada Program Magister Informatika Universitas Amikom Yogyakarta.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi praktis berupa rekomendasi untuk peningkatan kualitas layanan TI di IOB, tetapi juga memiliki kontribusi akademis dalam pengembangan kajian tata kelola TI berbasis COBIT 2019, khususnya pada domain APO11 (*Managed Quality*).

3.5.2. Studi Literatur

Pada tahap ini, penulis melakukan studi literatur untuk memperkuat landasan teori dan metodologi penelitian. Literatur yang dikaji meliputi buku, jurnal ilmiah, artikel akademis, dan dokumen resmi dari ISACA yang berkaitan dengan tata kelola teknologi informasi, terutama kerangka kerja COBIT 2019 dan domain APO11. Studi literatur ini bertujuan membangun dasar teoritis serta mendukung

validitas pendekatan yang digunakan dalam penelitian, khususnya dalam mengukur kapabilitas dan merumuskan rekomendasi teknikal terhadap mutu layanan TI.

3.5.3. Penentuan Framework dan Domain

Penulis memilih kerangka kerja COBIT 2019 sebagai kerangka kerja tata kelola teknologi informasi yang digunakan dalam penelitian. Dari berbagai domain yang ada pada COBIT 2019, domain APO11 (Managed Quality) dipilih karena memiliki fokus utama pada pengelolaan kualitas pada proses, prosedur, dan layanan teknologi informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Domain APO11 menyediakan pendekatan terstruktur untuk memastikan bahwa layanan TI memiliki kualitas yang konsisten, terukur, dan sesuai dengan ekspektasi pemangku kepentingan.

3.5.4. Pengumpulan Data

Pada tahap ini, penulis berusaha menjawab rumusan masalah poin A dengan mengumpulkan data primer melalui metode wawancara dan penyebaran kuesioner kepada pihak-pihak yang berwenang di dalam Institute of Business Timor Leste. Responden yang diwawancarai dipilih berdasarkan peran dan tanggung jawabnya seperti yang tercantum pada RACI Chart COBIT 2019 domain APO11.

Kuesioner disusun berdasarkan aktivitas yang terdapat pada subdomain APO11 dan ditujukan kepada pejabat fungsional yang berperan dalam proses manajemen kualitas TI. Data yang diperoleh bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan aktivitas yang telah berjalan dan mengukur tingkat kapabilitas proses manajemen kualitas yang saat ini diterapkan.

3.5.5. RACI Chart IOB Timor Leste

Pemetaan peran dan tanggung jawab yang jelas merupakan faktor fundamental dalam keberhasilan implementasi tata kelola TI. Untuk memastikan setiap aktivitas dalam proses optimalisasi kualitas layanan TI memiliki akuntabilitas yang terdefinisi, penelitian ini menggunakan matriks RACI Chart. Matriks ini secara spesifik memetakan peran para pemangku kepentingan di

Institute of Business (IOB) Timor Leste terhadap praktik-praktik dalam domain COBIT 2019 APO11 (*Managed Quality*).

RACI Chart mengklarifikasi tugas melalui empat jenis peran:

- **R (*Responsible*)**: Pihak yang secara langsung melaksanakan tugas atau aktivitas.
- **A (*Accountable*)**: Pihak yang memiliki wewenang dan bertanggung jawab penuh atas keberhasilan penyelesaian tugas.
- **C (*Consulted*)**: Pihak yang memberikan masukan dan saran dalam komunikasi dua arah.
- **I (*Informed*)**: Pihak yang menerima informasi mengenai kemajuan atau hasil akhir dalam komunikasi satu arah.

Berdasarkan analisis terhadap struktur organisasi IOB dan data responden, disusunlah matriks RACI Chart yang merinci pembagian peran dan tanggung jawab untuk setiap praktik kunci dalam domain APO11 sebagai berikut:

Tabel 3. 1 RACI Chart IOB

COBIT	Nama Responden	Unit Kerja	Jabatan	RACI
<i>Chief Information Officer (CIO)</i>	Gabriel Neves	<i>ICT Center</i>	<i>Director of ICT</i>	A
<i>Quality Assurance Manager</i>	Alfredo Dos Santos	<i>Internal Quality Assurance (IOA)</i>	<i>Director of Internal Quality Assurance</i>	R
<i>Academic Governance Body</i>	Vasio Sarmento Soares	<i>Academic Affairs</i>	<i>Vice Rector I</i>	C
<i>Academic Affairs Manager</i>	Joasenita Hornay	<i>Academic Affairs</i>	<i>Head of Academic Affairs</i>	C
<i>Research and Innovation Lead</i>	Anna Isabela Sanam	<i>Research and Community Service Center</i>	<i>Chief Department</i>	I

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

1. A (*Accountable*): Peran ini dipegang oleh Gabriel Neves selaku *Director of ICT*, yang dalam kerangka COBIT 2019 dipetakan sebagai *Chief Information Officer (CIO)*. Yang bersangkutan memiliki akuntabilitas tertinggi dan menjadi penanggung jawab akhir atas keberhasilan seluruh proses manajemen kualitas layanan TI.

Director of ICT memastikan bahwa inisiatif kualitas layanan TI mendapatkan sumber daya yang memadai dan selaras dengan strategi institusi.

2. R (*Responsible*): Peran ini diemban oleh Alfredo Dos Santos, *Director of Internal Quality Assurance (IQA)* , yang perannya setara dengan *Quality Assurance Manager*. Sebagai *Responsible*, yang bersangkutan bertugas untuk melaksanakan secara langsung aktivitas-aktivitas dalam domain APO11, seperti merancang QMS, menjalankan prosedur mutu, dan melakukan pemantauan harian.
3. C (*Consulted*): Peran ini melibatkan dua pihak kunci yang memberikan masukan penting:
 - 1) Vasio Sarmiento Soares, *Vice Rector I* , mewakili *Academic Governance Body*. Posisinya dikonsultasikan untuk memastikan keselarasan antara kebijakan kualitas TI dengan tujuan dan regulasi akademik.
 - 2) Jousenita Hornay, *Head of Academic Affairs* , bertindak sebagai *Academic Affairs Manager*. Posisinya dikonsultasikan untuk mendapatkan pemahaman mendalam mengenai kebutuhan dan harapan pengguna layanan dari sisi operasional akademik, terutama dalam penyusunan standar layanan.
4. I (*Informed*): Peran ini dipegang oleh Anna Isabela Sanam, *Chief Department* di *Research and Community Service Center*, yang dipetakan sebagai *Research and Innovation Lead*. Sebagai perwakilan dari unit pengguna layanan, yang bersangkutan akan menerima informasi mengenai status, perubahan, dan hasil dari implementasi manajemen kualitas TI.

RACI Chart ini menjadi langkah strategis dalam penelitian karena memberikan kerangka kerja yang jelas untuk pelaksanaan rekomendasi dan memastikan setiap pemangku kepentingan memahami perannya dalam siklus peningkatan kualitas layanan TI di IOB.

3.5.6. Perhitungan Tingkat Kapabilitas

Tahap ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah poin B, yaitu bagaimana menerjemahkan hasil evaluasi aktivitas dalam domain APO11 menjadi bentuk rekomendasi yang dapat diimplementasikan. Pengolahan data dilakukan dengan cara mengklasifikasikan status pelaksanaan setiap aktivitas pada lima subdomain APO11, sebagai berikut:

1. APO11.01 (*Establish a quality management system QMS*) menetapkan sistem manajemen mutu (*Quality Management System*) dalam layanan TI, seperti agenda evaluasi rutin.
2. APO11.02 (*Focus quality management on customers.*) menyelaraskan mutu layanan dengan kebutuhan dan harapan pengguna layanan TI.
3. APO11.03 (*Manage quality standards, practices and procedures and integrate quality management into key processes and solutions.*) menetapkan standar dan prosedur mutu serta mengintegrasikannya ke dalam proses TI.
4. APO11.04 (*Perform quality monitoring, control and reviews.*) memantau mutu secara berkelanjutan, mengukur kepuasan pengguna, dan mendorong perbaikan berkelanjutan.

5. APO11.05 (*Maintain continuous improvement*) mengomunikasikan rencana mutu dan mengevaluasi efektivitas sistem mutu secara berkala.

3.5.7. Analisis Data Hasil Penilaian

Analisis data dilakukan berdasarkan hasil kompilasi data primer yang diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan Direktur *Internal Quality Assurance* (IQA-IOB) serta penyebaran kuesioner kepada para pemangku kepentingan yang relevan sesuai dengan RACI Chart pada domain APO11. Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara kualitatif untuk mengukur tingkat kapabilitas (*capability level*) manajemen kualitas layanan TI di Institute of Business (IOB) Timor Leste saat ini.

Hasil penilaian menunjukkan bahwa tingkat kapabilitas proses manajemen kualitas layanan TI di IOB, yang merujuk pada domain COBIT 2019 APO11 *Managed Quality*, secara keseluruhan berada pada Level 2 *Managed*. Artinya, proses-proses terkait kualitas layanan TI telah dilaksanakan dan dikelola, namun implementasinya masih bersifat reaktif dan belum terstandardisasi di seluruh unit organisasi. Kinerja proses telah direncanakan, dipantau, dan disesuaikan, akan tetapi proses-proses tersebut belum ditetapkan sebagai proses standar untuk institusi secara keseluruhan.

Analisis mendalam terhadap setiap praktik dalam domain APO11 memberikan gambaran sebagai berikut:

1. APO11.01 (*Establish a quality management system QMS*) menetapkan dan mengelola sistem manajemen mutu, ditemukan bahwa IOB telah memiliki

beberapa inisiatif untuk pengendalian mutu, namun belum terinstitusionalisasi dalam sebuah Sistem Manajemen Mutu (SMM) atau *Quality Management System (QMS)* yang formal dan terdokumentasi. Tanggung jawab terkait penjaminan mutu layanan TI belum didefinisikan secara eksplisit dan cenderung melekat pada fungsi-fungsi individual tanpa adanya koordinasi yang terstruktur.

2. APO11.02 (*Focus quality management on customers.*) menyelaraskan mutu layanan dengan kebutuhan pengguna, proses untuk mengidentifikasi kebutuhan dan ekspektasi pemangku kepentingan terhadap layanan TI telah berjalan secara informal, umumnya melalui komunikasi lisan. Belum terdapat mekanisme terstruktur untuk menerjemahkan kebutuhan tersebut menjadi target kualitas yang terukur dan disepakati bersama dalam bentuk *Service Level Agreement (SLA)*.
3. APO11.03 (*Manage quality standards, practices and procedures and integrate quality management into key processes and solutions.*) menetapkan standar dan prosedur mutu, institusi belum memiliki standar, metrik, dan prosedur mutu yang terdokumentasi secara formal untuk pengembangan dan operasional layanan TI. Akibatnya, konsistensi dalam penyampaian layanan antar departemen masih menjadi tantangan.
4. APO11.04 (*Perform quality monitoring, control and reviews.*) memantau dan mendorong perbaikan berkelanjutan, pemantauan kualitas layanan TI cenderung bersifat reaktif, yaitu dilakukan ketika terjadi insiden atau keluhan dari pengguna. Belum ada praktik pemantauan proaktif dan

berkelanjutan terhadap kinerja layanan, serta belum ada proses sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis umpan balik kepuasan pengguna untuk mendorong perbaikan.

5. APO11.05 (*Maintain continuous improvement*) mengomunikasikan rencana dan mengevaluasi efektivitas sistem mutu, komunikasi terkait rencana, target, dan hasil pencapaian mutu layanan TI kepada pemangku kepentingan belum dilaksanakan secara periodik dan terstruktur. Evaluasi terhadap efektivitas praktik manajemen mutu secara keseluruhan juga belum menjadi agenda rutin.

3.5.8. Penyusunan Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis yang mengidentifikasi kesenjangan (*gap*) antara kondisi saat ini (Level 2) dengan tingkat kapabilitas yang diharapkan Level 3 (*Established*), maka disusun serangkaian rekomendasi teknis. Rekomendasi ini bertujuan untuk mengoptimalkan kualitas layanan TI di IOB Timor Leste agar lebih terstruktur, konsisten, dan selaras dengan tujuan strategis institusi. Rekomendasi disusun berdasarkan praktik-praktik pada domain APO11 COBIT 2019 sebagai berikut:

Direkomendasikan untuk melakukan formalisasi dan implementasi *Quality Management System* (QMS). Langkah ini diawali dengan membentuk tim khusus atau menunjuk seorang penanggung jawab formal untuk manajemen kualitas layanan TI. Tindakan teknis selanjutnya adalah menyusun dan mensosialisasikan dokumen kebijakan QMS yang mencakup visi, misi, ruang lingkup, dan komitmen institusi terhadap kualitas layanan TI. Selain itu, peran dan tanggung jawab setiap

pemangku kepentingan perlu didefinisikan secara jelas menggunakan kerangka seperti RACI Chart untuk memastikan akuntabilitas.

Pengembangan kerangka *Service Level Agreement* (SLA) dan standar kualitas menjadi langkah esensial. Hal ini bertujuan untuk menetapkan standar kualitas layanan yang terukur dan disepakati bersama antara penyedia layanan TI dan pengguna. Prosesnya meliputi identifikasi layanan TI yang krusial bagi operasional akademik dan administratif, kemudian merumuskan dokumen SLA untuk setiap layanan tersebut. SLA harus mendefinisikan metrik kualitas (contoh: uptime, waktu respons, waktu penyelesaian masalah), target pencapaian, serta prosedur pelaporan yang jelas. Standar dan prosedur mutu ini selanjutnya harus diintegrasikan ke dalam seluruh siklus hidup pengembangan dan operasional layanan TI.

Pendekatan manajemen kualitas perlu diubah dari reaktif menjadi proaktif melalui implementasi mekanisme pemantauan dan umpan balik yang terstruktur. Hal ini dapat dicapai dengan mengimplementasikan perangkat lunak atau tools untuk memantau *Key Performance Indicators* (KPI) layanan TI secara *real-time*. Di samping itu, perlu dibangun dan dilaksanakan survei kepuasan pengguna secara periodik, misalnya per semester, untuk mengumpulkan umpan balik yang sistematis. Untuk mendorong perbaikan berkelanjutan, perlu dibentuk prosedur formal untuk analisis akar masalah (*root cause analysis*) dari setiap insiden atau keluhan guna mencegah keberulangannya.

Penyusunan rencana komunikasi dan evaluasi periodik diperlukan untuk menjamin transparansi dan siklus perbaikan yang berkelanjutan. Tindakan ini

meliputi pembuatan jadwal dan format pelaporan rutin mengenai kinerja kualitas layanan TI kepada jajaran manajemen dan pemangku kepentingan terkait. Lebih lanjut, penting untuk mengagendakan tinjauan manajemen (*Management Review*) terhadap efektivitas QMS secara berkala, minimal satu kali dalam setahun. Tinjauan ini berfungsi untuk mengevaluasi pencapaian, mengidentifikasi kendala, dan merumuskan inisiatif perbaikan untuk siklus berikutnya.

3.5.9. Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini dirumuskan untuk menjawab secara langsung pertanyaan-pertanyaan yang telah diidentifikasi dalam rumusan masalah, berdasarkan keseluruhan analisis dan temuan yang diperoleh.

1. Hasil penerapan pendekatan

Managed Quality pada kerangka kerja COBIT 2019 menunjukkan bahwa nilai capability level untuk proses manajemen kualitas layanan TI (domain APO11) di Institute of Business (IOB) Timor Leste saat ini berada pada Level 2 (Managed). Hal ini mengindikasikan bahwa proses telah diimplementasikan dan dikelola pada level proyek, namun belum terstandarisasi dan terintegrasi secara menyeluruh di tingkat institusi.

2. Rekomendasi teknis yang dirumuskan untuk optimalisasi kualitas layanan TI berfokus pada empat area utama:

- 1) Formalisasi *Quality Management System* (QMS) beserta struktur organisasinya;
- 2) Pengembangan kerangka *Service Level Agreement* (SLA) dan standarisasi prosedur mutu;

- 3) Implementasi pemantauan kinerja proaktif dan mekanisme umpan balik pengguna yang terstruktur;
- 4) Pembentukan siklus komunikasi dan evaluasi QMS secara periodik.

Rekomendasi yang diberikan dan diuji melalui pendekatan *Managed Quality* pada COBIT 2019 dapat menjadi solusi efektif bagi permasalahan kualitas layanan TI di IOB Timor Leste. Implementasi rekomendasi tersebut akan mentransformasi pengelolaan kualitas dari yang bersifat ad-hoc dan reaktif menjadi terstruktur, proaktif, dan berbasis data. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan konsistensi dan keandalan layanan TI, tetapi juga memperkuat keselarasan antara sumber daya TI dengan tujuan strategis institusi, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan seluruh pemangku kepentingan dan mendukung pencapaian visi IOB dalam jangka panjang.

3.5.10. Selesai

Tahap ini merupakan kulminasi dari proses penelitian yang telah dilaksanakan. Kesimpulan yang ditarik beserta rekomendasi yang ditawarkan sebagai hasil akhir, diharapkan dapat memberikan nilai tambah yang signifikan bagi Institute of Business (IOB) Timor Leste untuk mengoptimalkan kualitas layanan TI dan tata kelola TI.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan bagian sentral dari penelitian yang menyajikan secara komprehensif seluruh hasil temuan dan analisis data. Pembahasan di dalamnya diuraikan secara sistematis untuk menjawab setiap rumusan masalah yang telah ditetapkan. Analisis dimulai dengan pemaparan konteks objek penelitian, dilanjutkan dengan hasil kuantifikasi tingkat kapabilitas, pembahasan mendalam berbasis bukti, analisis kesenjangan, hingga perumusan rekomendasi strategis yang dapat diimplementasikan.

4.1. Pemetaan Kaskade Tujuan untuk IOB Timor Leste

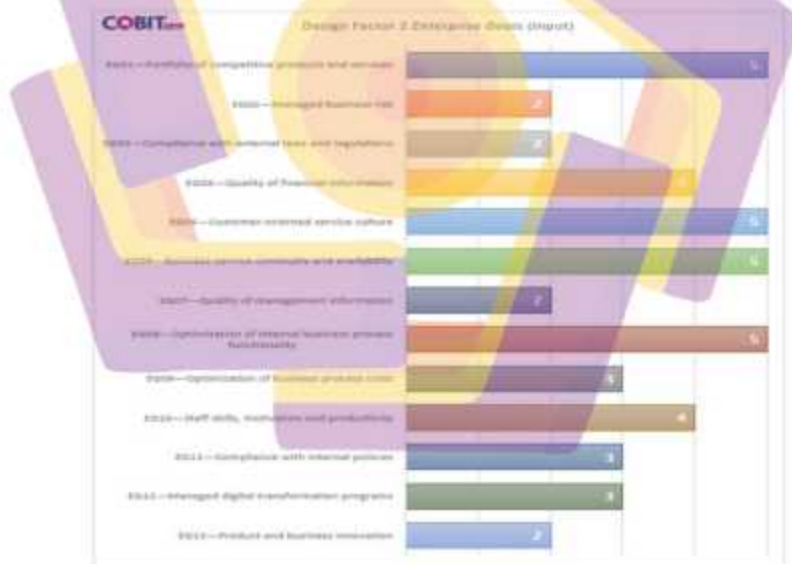
Identifikasi tujuan strategis IOB yang digunakan sebagai input dalam proses *Goals Cascade* ini diperoleh melalui dua sumber utama: (1) analisis terhadap draft Rencana Strategis (Renstra) IOB periode 2025 - 2030, dan (2) konfirmasi serta pendalaman melalui wawancara dengan pimpinan institusi yang berperan sebagai *Accountable* dalam struktur tata kelola TI.

Penerapan Sub-bab ini menyajikan penerapan metodologi Kaskade Tujuan (*Goals Cascade*) COBIT 2019, yang berfungsi sebagai justifikasi metodologis fundamental untuk pemilihan fokus penelitian. Proses ini secara sistematis menerjemahkan tujuan strategis Institute of Business (IOB) Timor Leste menjadi objektif manajemen TI yang paling relevan dan kritical. Penerapan Kaskade Tujuan memastikan bahwa pemilihan domain APO11 bukanlah keputusan yang arbitrer,

melainkan sebuah kesimpulan deduktif yang dapat dilacak dan dipertanggungjawabkan, yang berakar langsung dari prioritas strategis institusi.

4.1.1. Identifikasi dan Prioritas Sasaran Perusahaan (EG)

Langkah awal yang fundamental dalam mekanisme Kaskade Tujuan adalah menerjemahkan kebutuhan pemangku kepentingan IOB ke dalam 13 Sasaran Perusahaan (*Enterprise Goals / EG*) generik yang disediakan oleh COBIT 2019. Proses ini dilakukan melalui pembobotan yang terdokumentasi, yang didasarkan pada analisis draft Rencana Strategis (Renstra) institusi dan divalidasi melalui wawancara dengan manajemen. Tujuannya adalah untuk menguantifikasi dan memprioritaskan arah strategis organisasi secara objektif.



Gambar 4. 1 Hasil Peringkat Prioritas Enterprise Goals IOB

Berdasarkan hasil pembobotan pada gambar design factor diatas menunjukkan dengan jelas bahwa, penelitian ini berhasil mengidentifikasi sebuah

klaster sasaran yang memiliki prioritas tertinggi (skor 5). Klaster ini secara kolektif mendefinisikan arah strategis utama IOB, yang mencakup:

1. EG01: *Portfolio of competitive products and services*
2. EG05: *Customer oriented service culture*
3. EG06: *Business service continuity and availability*
4. EG08: *Optimization of internal business process functionality*

Prioritas yang sangat tinggi pada klaster ini mengonfirmasi bahwa imperatif strategis IOB berpusat pada keunggulan layanan (*service excellence*), fokus pada pengguna, dan keandalan operasional. Selain itu, terdapat juga kelompok sasaran dengan prioritas tinggi (skor 4) yang berfungsi sebagai pendukung, seperti EG02 (Pengelolaan risiko bisnis) dan EG10 (Keterampilan dan produktivitas staf). Daftar sasaran yang telah terukur dan terprioritaskan ini selanjutnya menjadi landasan berbasis data yang kokoh untuk melanjutkan ke tahap pemetaan berikutnya, yaitu menurunkannya ke dalam Tujuan Penyelarasan (*Alignment Goals*).

4.1.2. Pemetaan EG ke Tujuan Penyelarasan (AG)

Setelah EG prioritas teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah memetakannya ke dalam Tujuan Penyelarasan (Alignment Goals / AG) untuk menentukan fokus strategis yang harus diemban oleh fungsi TI. Proses ini menggunakan matriks pemetaan standar COBIT 2019 yang menunjukkan hubungan Primer (P) untuk hubungan yang kuat dan langsung, serta Sekunder (S) untuk hubungan yang mendukung.

Tabel 4.1 Pemetaan EG Prioritas ke AG Terkait

Enterprise Goal Prioritas (Skor 5)	Hubungan	Alignment Goal (AG) Terkait
EG01: Portofolio layanan yang kompetitif	Primer (P)	AG05: Penyampaian layanan TI sejalan dengan kebutuhan bisnis.
EG05: Budaya layanan berorientasi pelanggan	Primer (P)	AG05: Penyampaian layanan TI sejalan dengan kebutuhan bisnis.
EG06: Kelangsungan & ketersediaan layanan	Primer (P)	AG06: Ketangkasan untuk mengubah kebutuhan bisnis menjadi solusi.
EG08: Optimasi proses bisnis internal	Primer (P)	AG08: Mendukung proses bisnis dengan integrasi aplikasi.

Analisis terhadap matriks pemetaan di atas mengungkapkan sebuah pola konvergen yang signifikan. Terlihat jelas bahwa AG05: Penyampaian layanan TI sejalan dengan kebutuhan bisnis muncul sebagai tujuan penyelarasan yang paling dominan. AG05 memiliki hubungan Primer (P) dengan dua EG prioritas tertinggi (EG01 dan EG05). Hal ini secara definitif menetapkan bahwa kemampuan untuk menyediakan layanan TI yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan proses bisnis ini merupakan kapabilitas TI yang paling kritical bagi IOB untuk mencapai sasaran strategis utamanya.

4.1.3. Penentuan Objektif Manajemen Prioritas (APO11)

Tahap akhir dari kaskade ini adalah memetakan AG prioritas yang telah teridentifikasi ke 40 objektif tata kelola dan manajemen yang spesifik. Berdasarkan panduan resmi COBIT 2019, *Alignment Goal* AG05 memiliki hubungan *Primer (P)* yang paling kuat dan langsung dengan APO11 (*Managed Quality*). Keterhubungan ini bersifat logis: kemampuan untuk "menyampaikan layanan TI yang sejalan

dengan kebutuhan bisnis" (AG05) secara fundamental bergantung pada adanya sebuah sistem untuk mendefinisikan, mengelola, memantau, dan memastikan kualitas dari layanan tersebut secara konsisten. Inilah esensi dari objektif manajemen APO11.

Secara keseluruhan, penerapan Kaskade Tujuan ini menyediakan sebuah alur justifikasi yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Rantai logis yang terbentuk menunjukkan sebuah progresi deduktif dari kebutuhan strategis IOB, yang diturunkan ke dalam EG prioritas, kemudian diselaraskan dengan AG05 sebagai fokus utama TI, hingga teridentifikasi APO11 sebagai proses kunci. Alur ini membuktikan bahwa pemilihan domain APO11 bukanlah sebuah asumsi atau pilihan yang arbitrer, melainkan sebuah kesimpulan dari proses analisis strategis yang runut.

4.2. Pelaksanaan dan Hasil Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data merupakan fase empiris dalam penelitian ini, di mana data primer dihimpun secara langsung dari lapangan untuk memperoleh gambaran faktual mengenai kondisi manajemen kualitas layanan TI di Institute of Business (IOB) Timor Leste. Pelaksanaan tahap ini mengacu secara ketat pada metodologi yang telah dirancang, guna memastikan validitas dan reliabilitas data yang akan menjadi dasar bagi analisis tingkat kapabilitas.

4.2.1. Metode dan Responden

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilaksanakan dengan mengimplementasikan pendekatan metode campuran (*Mixed Methods*) yang menggabungkan wawancara dan kuesioner. Tujuan dari pendekatan ini adalah

untuk memperoleh data kualitatif yang mendalam guna memahami konteks dan justifikasi, serta data kuantitatif yang terstruktur untuk melakukan pengukuran kapabilitas secara objektif.

1. Wawancara:

Metode wawancara dilaksanakan dengan pendekatan semi-terstruktur. Tujuan utamanya adalah untuk menggali wawasan kualitatif, mengklarifikasi ambiguitas, dan memahami konteks di balik jawaban kuantitatif yang diberikan dalam kuesioner. Wawancara difokuskan pada pemangku kepentingan dengan peran strategis dan operasional, khususnya pada peran *Accountable* (Director of ICT) dan *Responsible* (Director of IQA), untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai tantangan, kebijakan, dan praktik manajemen kualitas yang ada.

2. Kuesioner:

Instrumen utama untuk pengumpulan data kuantitatif adalah kuesioner terstruktur yang telah dirancang sesuai model kapabilitas COBIT 2019. Kuesioner ini memiliki desain hierarkis yang menilai setiap praktik APO11 secara berjenjang dari Level 1 hingga Level 3, dan menggunakan skala peringkat standar (N, P, L, F) yang dilengkapi dengan kolom justifikasi bukti. Instrumen ini didistribusikan kepada kelima responden kunci yang telah diidentifikasi melalui analisis *RACI Chart*, yang mencakup spektrum peran *Accountable*, *Responsible*, *Consulted*, dan *Informed*, untuk memastikan data yang diperoleh merepresentasikan pandangan keseluruhan terhadap proses yang dinilai.

4.2.2. Kompilasi dan Agregasi Data

Setelah proses pengumpulan data selesai, seluruh data mentah yang dihimpun dari wawancara dan kuesioner berbasis bukti dikompilasi serta distrukturisasi. Tahap ini merupakan langkah preparasi esensial yang bertujuan untuk menerjemahkan data peringkat (N/P,L,F) dan justifikasi kualitatif menjadi informasi yang terstruktur dan siap untuk dianalisis secara mendalam.

1. Kompilasi Data Kualitatif:

Data kualitatif yang bersumber dari kolom "Bukti" pada kuesioner dan catatan wawancara dianalisis secara tematik. Dari analisis tersebut, teridentifikasi beberapa tema utama yang konsisten di antara para responden:

1) Ketiadaan Formalisasi dan Standardisasi:

Tema ini merupakan yang paling dominan. Responden secara konsisten memberikan bukti seperti "Belum ada dokumen SOP QMS yang disahkan", "Tidak ada SLA", dan "Tidak ada dokumen standar formal". Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun aktivitas berjalan, landasan formalnya belum ada.

2) Proses Bersifat Reaktif:

Terdapat bukti kuat bahwa proses perbaikan cenderung bersifat reaktif terhadap masalah yang muncul. Bukti seperti "Pelaporan hanya jika ada insiden besar" dan fokus pada "perbaikan teknis, bukan proses" menunjukkan kurangnya perencanaan proaktif.

3) Kesenjangan Persepsi dan Komunikasi:

Terdapat perbedaan pandangan antara responden strategis dan pengguna. Sementara responden Accountable mengetahui adanya "draf rencana kerja" , responden dari sisi pengguna memberikan bukti "Tidak pernah dilibatkan" atau "Tidak pernah terima laporan", yang mengindikasikan adanya kesenjangan dalam komunikasi dan sosialisasi.

2. Kompilasi Data Kuantitatif:

Data kuantitatif berupa peringkat (N, P, L, F) dari kelima responden ditabulasi untuk setiap pertanyaan dalam kuesioner. Kompilasi ini menunjukkan pola yang sangat jelas:

- 1) Aktivitas-aktivitas pada Level 1 (*Performed*) secara umum mendapatkan peringkat L (*Largely*) atau P (*Partially*) di antara responden. Hal ini mengonfirmasi bahwa proses-proses dasar telah dilaksanakan.
- 2) Mayoritas aktivitas pada Level 2 (*Managed*) dan hampir seluruh aktivitas pada Level 3 (*Established*) secara konsisten mendapatkan peringkat P (*Partially*) atau N (*Not*). Ini mengindikasikan bahwa atribut-atribut untuk proses yang terkelola (seperti perencanaan, dokumentasi) dan terstandarisasi (seperti SOP formal) sebagian besar belum terpenuhi.
- 3) Terdapat anomali positif pada praktik APO11.04 (Melakukan Pemantauan Kualitas), di mana beberapa aktivitas Level 2 mendapatkan peringkat L (*Largely*) dari responden kunci,

menunjukkan adanya kekuatan relatif pada area ini dibandingkan praktik lainnya.

Data yang telah terkompilasi dari kedua metode ini selanjutnya menjadi dasar empiris yang fundamental untuk melakukan perhitungan tingkat kapabilitas secara kuantitatif pada sub-bab berikutnya.

4.3. Analisis Capability Level APO11

Sub-bab ini menyajikan analisis inti dari penelitian, secara fundamental bertujuan untuk menjawab rumusan masalah kedua: hasil diagnosis tingkat kapabilitas aktual pada domain prioritas APO11 (*Managed Quality*) setelah dievaluasi berdasarkan bukti di lapangan. Analisis ini dilakukan secara sistematis berdasarkan data empiris yang dihimpun melalui kerangka kerja COBIT 2019, dengan fokus pada domain APO11. Pembahasan akan diawali dengan pemaparan metodologi perhitungan, dilanjutkan dengan penyajian hasil kuantitatif tingkat kapabilitas, dan diakhiri dengan analisis kualitatif yang mendalam berbasis bukti untuk setiap praktik manajemen. Tujuan dari analisis komprehensif ini adalah untuk memberikan gambaran yang objektif dan dapat dipertanggungjawabkan mengenai kondisi aktual tata kelola kualitas TI di institusi tersebut.

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 perhitungan tingkat kapabilitas dalam penelitian ini mengadopsi model kapabilitas proses yang terdapat dalam kerangka kerja COBIT 2019, yang secara metodologis selaras dengan pendekatan CMMI. Model ini bersifat hierarkis, mengklasifikasikan kematangan proses ke dalam enam tingkatan (Level 0 hingga 5). Untuk memastikan objektivitas dan pertanggungjawaban ilmiah, penilaian dilakukan secara progresif. Progresi ini dapat dianalogikan seperti menaiki tangga, di mana suatu proses harus menunjukkan pencapaian yang mapan pada satu level sebelum dapat dinilai pada level berikutnya.

Data peringkat kuantitatif (N/P/L/F) yang dihimpun dari kuesioner menjadi dasar untuk melakukan evaluasi ini. Setiap level kapabilitas memiliki serangkaian atribut proses yang harus dipenuhi. Suatu proses dinyatakan telah mencapai level kapabilitas tertentu apabila seluruh atribut proses pada level tersebut setidaknya memperoleh peringkat *Largely* (L), dengan syarat bahwa level di bawahnya telah tercapai secara *Fully* (F). Penerapan metodologi yang ketat ini sangat esensial untuk menjamin bahwa hasil penilaian yang diperoleh bersifat valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

4.3.2. Hasil Penilaian Tingkat Kapabilitas

Berdasarkan analisis data yang terkompilasi, tingkat kapabilitas domain APO11 *Managed Quality* di IOB secara keseluruhan teridentifikasi berada pada tingkatan Level 1 (*Performed*). Klasifikasi pada Level 1 ini merefleksikan bahwa meskipun aktivitas-aktivitas elementer terkait manajemen kualitas telah diimplementasikan, eksekusinya masih bersifat *ad-hoc*, tidak terstandarisasi, dan sangat bergantung pada inisiatif individual tanpa adanya kerangka kerja yang terstruktur. Berada pada Level 1, institusi rentan terhadap inkonsistensi layanan, inefisiensi operasional, dan kesulitan dalam menyelaraskan layanan TI dengan strategi bisnis yang berkembang.

Tabel berikut menyajikan ringkasan hasil penilaian tingkat kapabilitas untuk setiap praktik dalam domain APO11.

Tabel 4.2 Ringkasan Hasil Penilaian Tingkat Kapabilitas APO11

ID Praktik	Nama Praktik Manajemen	Tingkat Kapabilitas Akhir
APO11.01	Establish a quality management system QMS	Level 1
APO11.02	Focus quality management on customers	Level 1
APO11.03	Manage quality standards, practices and procedures and integrate quality management into key processes and solutions	Level 1
APO11.04	Perform quality monitoring, control and reviews	Level 2
APO11.05	Maintain continuous improvement	Level 1

4.3.3. Pembahasan Temuan per Praktik APO11

1. APO11.01 (*Establish a quality management system QMS*) Level 1:
Proses ini teridentifikasi pada Level 1. Evidensi kunci yang menghambat progresi ke Level 2 adalah ketiadaan dokumen

kebijakan QMS yang formal dan disahkan. Temuan ini didukung oleh perspektif yang beragam: responden *Accountable* mengonfirmasi adanya 'draf rencana kerja', sementara responden *Responsible* secara tegas menyatakan 'tidak ada dokumen perencanaan formal'. Dari sisi pengguna (*Consulted*), menyatakan 'tidak pernah dilibatkan', yang mengonfirmasi bahwa proses ini belum tersosialisasi dan terlembagakan.

2. APO11.02 (*Focus quality management on customers*) Level 1:

Praktik ini diklasifikasikan pada Level 1. Defisiensi utama yang teridentifikasi adalah ketiadaan *Service Level Agreement* (SLA) yang terformalisasi. Responden dari sisi pengguna memberikan bukti seperti "tidak ada jaminan waktu penyelesaian" dan "fitur yang dirilis tidak sesuai harapan". Tanpa SLA, pengelolaan ekspektasi pengguna tidak dapat dikatakan terkelola (*Managed*).

3. APO11.03 (*Manage quality standards, practices and procedures and integrate quality management into key processes and solutions*)

Level 1:

Praktik ini terkuifikasi pada Level 1. Bukti menunjukkan adanya panduan teknis informal, namun institusi belum memiliki standar kualitas TI yang dilembagakan secara resmi. Hal ini dirasakan langsung oleh pengguna yang memberikan bukti seperti "layanan terasa tidak standar" dan "tampilan antar sistem berbeda-beda".

Ketiadaan standar formal ini berimplikasi pada inkonsistensi layanan.

4. APO11.04 (*Perform quality monitoring, control and reviews*) Level 2:

Praktik ini menunjukkan tingkat kematangan tertinggi dan berhasil mencapai Level 2. Terdapat bukti kuat adanya aktivitas pemantauan yang terkelola, seperti "survei kepuasan tahunan yang terjadwal" dan "KPI internal untuk tim TI". Namun, proses ini belum dapat mencapai Level 3 karena belum diimplementasikannya prosedur audit internal yang rutin dan terstruktur, sebuah kelemahan yang diakui oleh responden kunci.

5. APO11.05 (*Maintain continuous improvement*) Level 1:

Proses ini teridentifikasi pada Level 1. Institusi menunjukkan kemampuan perbaikan teknis yang bersifat reaktif ("tim TI responsif memperbaiki masalah"). Akan tetapi, belum ditemukan bukti adanya program perbaikan berkelanjutan yang terencana dan proaktif, di mana responden menyatakan "tidak ada penerapan siklus PDCA" dan "perbaikan masih bersifat reaktif".

4.4. Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*)

Setelah tingkat kapabilitas saat ini berhasil ditetapkan, langkah selanjutnya dalam analisis adalah melakukan analisis kesenjangan (*gap analysis*). Tahap ini bertujuan untuk mengukur secara kuantitatif dan kualitatif selisih antara kondisi aktual (*as-is*) dari manajemen kualitas TI di IOB dengan kondisi ideal atau target

yang diharapkan (*to-be*). Analisis kesenjangan ini merupakan jembatan krusial yang menghubungkan antara temuan penelitian dengan perumusan rekomendasi yang strategis dan tepat sasaran.

Tabel 4.3 Perbandingan dan Kesenjangan Tingkat Kapabilitas APO11

ID Praktik	Nama Praktik Manajemen	Kapabilitas Saat Ini (<i>As-Is</i>)	Kapabilitas Target (<i>To-Be</i>)	Besar Kesenjangan (<i>Gap</i>)
APO11.01	<i>Establish a quality management system QMS</i>	Level 1	Level 3	Level 2
APO11.02	<i>Focus quality management on customers</i>	Level 1	Level 3	Level 2
APO11.03	<i>Manage quality standards, practices and procedures and integrate quality management into key processes and solutions</i>	Level 1	Level 3	Level 2
APO11.04	<i>Perform quality monitoring, control and reviews</i>	Level 2	Level 3	Level 1
APO11.05	<i>Maintain continuous improvement</i>	Level 1	Level 3	Level 2

4.4.1. Perbandingan Tingkat Kapabilitas

Perbandingan ini dilakukan untuk memetakan posisi IOB saat ini terhadap standar kematangan proses yang lebih ideal.

1. Tingkat Kapabilitas Saat Ini (*As-Is*):

Seperti yang telah diuraikan pada sub-bab 4.3, hasil analisis data menunjukkan bahwa tingkat kapabilitas domain APO11 secara keseluruhan berada pada Level 1 (*Performed*). Meskipun satu praktik (APO11.04) telah mencapai Level 2, mayoritas praktik lainnya masih berada pada level dasar,

yang mengindikasikan bahwa proses-proses kualitas telah dilaksanakan namun belum terkelola secara sistematis.

2. Tingkat Kapabilitas Target (*To-Be*):

Target tingkat kapabilitas yang realistis dan strategis untuk IOB dalam jangka menengah adalah Level 3 (*Established*). Penetapan target ini didasarkan pada justifikasi bahwa Level merepresentasikan suatu kondisi di mana proses tidak hanya dikelola, tetapi telah terstandardisasi, terdokumentasi dalam Prosedur Operasional Baku (SOP), dan dilembagakan di seluruh unit organisasi. Mencapai Level 3 akan secara langsung mengatasi kelemahan-kelemahan fundamental yang teridentifikasi dalam analisis, seperti ketiadaan kebijakan formal, SOP, dan SLA.

Perbandingan antara tingkat kapabilitas saat ini (*as-is*) dan target yang diharapkan (*to-be*), beserta kesenjangan yang ada pada setiap praktik manajemen di domain APO11.

4.4.2. Implikasi Kesenjangan

Berdasarkan hasil evaluasi kesenjangan kapabilitas pada domain APO11, teridentifikasi beberapa area yang memerlukan perhatian strategis. Kesenjangan ini berdampak langsung pada efektivitas operasional, konsistensi kualitas layanan, dan pencapaian tujuan strategis institusi. Secara umum, kesenjangan yang besar mengindikasikan lemahnya fondasi manajemen mutu, kurangnya mekanisme verifikasi objektif, serta rendahnya kesiapan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan secara proaktif. Tabel berikut menyajikan ringkasan implikasi kesenjangan untuk setiap area praktik manajemen yang dianalisis.

Tabel 4.4 Implikasi Kesenjangan Tingkat Kapabilitas APO11

Praktik / Area Kesenjangan	Deskripsi Kesenjangan	Implikasi bagi Institusi
Formalisasi & Standardisasi (APO11.01, APO11.02, APO11.03)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses QMS, SLA, dan standar berada di Level 1, target Level 3. 2. Menunjukkan ketiadaan kerangka kerja formal dan terdokumentasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inkonsistensi Layanan: Kualitas bergantung pada individu, bukan sistem. 2. Inefisiensi Operasional: Tidak adanya SOP dan SLA memicu pengerjaan ulang, keterlambatan, dan ekspektasi pengguna yang tidak terkelola.
Pemantauan & Evaluasi (APO11.04)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses pemantauan Level 2, namun tanpa audit internal rutin sebagai validasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya Verifikasi Objektif: Data kinerja tidak divalidasi independen sehingga efektivitas kontrol tidak terjamin. 2. Hambatan Pembelajaran: Kelemahan proses tidak teridentifikasi dan tidak diperbaiki secara sistematis.
Peningkatan Berkelanjutan (APO11.05)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses perbaikan bersifat reaktif (Level 1), target Level 3 yang proaktif dan terstandarisasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operasional Reaktif: Sumber daya lebih banyak untuk mengatasi masalah berulang. 2. Hambatan Inovasi: Menghambat optimalisasi layanan dan adaptasi kebutuhan masa depan.

Implikasi dari kesenjangan ini menunjukkan bahwa IOB perlu melakukan langkah perbaikan yang terstruktur, meliputi penguatan dokumentasi proses, penerapan mekanisme audit internal, serta transformasi pendekatan perbaikan dari reaktif menjadi proaktif. Perbaikan tersebut tidak hanya akan meningkatkan kapabilitas ke Level 3 sesuai target, tetapi juga memperkuat daya saing institusi dalam menghadapi tuntutan transformasi digital di sektor pendidikan.

4.5. Perumusan Rekomendasi Strategis

Berdasarkan hasil analisis tingkat kapabilitas dan identifikasi kesenjangan pada domain APO11, langkah selanjutnya adalah merumuskan rekomendasi strategis yang bersifat implementatif dan terukur. Rekomendasi ini tidak hanya bertujuan untuk menutup kesenjangan yang teridentifikasi, tetapi juga berfungsi sebagai peta jalan (*Roadmap*) bagi IOB dalam meningkatkan tata kelola kualitas TI secara berkelanjutan.

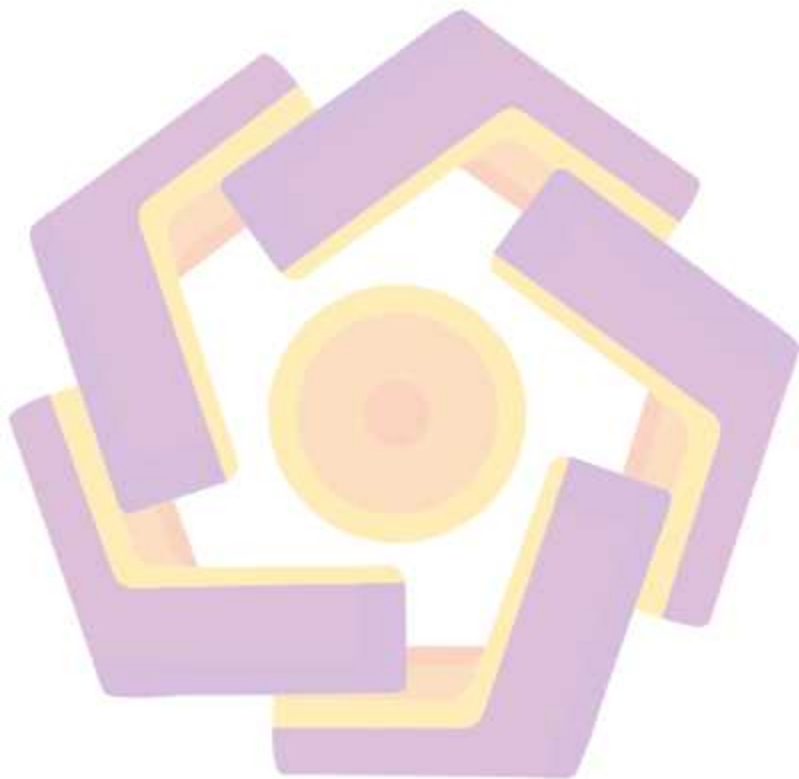
Rekomendasi disusun dengan mengacu langsung pada temuan berbasis bukti, sehingga memiliki relevansi tinggi terhadap permasalahan aktual yang dihadapi. Pendekatan yang digunakan juga mempertimbangkan prioritas waktu, penanggung jawab, serta indikator keberhasilan untuk memastikan implementasi dapat dievaluasi secara objektif.

4.5.1. Rekomendasi Peningkatan Proses

Berdasarkan analisis kesenjangan yang telah dipaparkan, langkah selanjutnya adalah merumuskan sebuah Peta Jalan Optimalisasi yang berfungsi sebagai panduan implementatif bagi IOB. Peta jalan ini dirancang secara strategis untuk menjembatani kesenjangan kapabilitas yang ada, dengan menerjemahkan temuan audit menjadi serangkaian tindakan konkret yang terukur.

Rekomendasi ini disusun secara bertahap, mulai dari fondasi jangka pendek yang berfokus pada perbaikan cepat (*Quick Wins*) hingga inisiatif jangka panjang yang bertujuan menanamkan budaya perbaikan berkelanjutan (*Strategic Improvement*). Setiap fase dalam peta jalan ini merinci area peningkatan yang sesuai dengan praktik APO11, rekomendasi spesifik, penanggung jawab yang jelas,

pertimbangan implementasi dari aspek finansial dan SDM, serta indikator keberhasilan yang objektif.



Tabel 4. 5 Peta Jalan Rekomendasi Peningkatan Proses APO11

Prioritas	Area Peningkatan (Praktik APO11)	Rekomendasi Spesifik	Penanggung Jawab	Pertimbangan Implementasi	Indikator Keberhasilan
Jangka Pendek (0-6 Bulan)	APO11.01: Formalisasi QMS	<ol style="list-style-type: none"> Membentuk tim/gugus tugas kualitas TI. Menyusun dan mensahkan Kebijakan QMS TI. Menetapkan peran & tanggung jawab menggunakan RACI Chart. 	Director of ICT (A), Director of IQA (R)	<p>Finansial: Biaya rendah, fokus penyusunan dokumen & lokakarya internal.</p> <p>SDM: Butuh komitmen waktu manajemen; tidak perlu keahlian teknis baru.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Kebijakan QMS disahkan. RACI Chart didistribusikan.
Jangka Pendek-Menengah (6-12 Bulan)	APO11.02 & APO11.03: Standardisasi Layanan	<ol style="list-style-type: none"> Lokakarya identifikasi layanan krusial. Menyepakati SLA untuk minimal 3 layanan. Menyusun SOP untuk setiap layanan dengan SLA. 	Director of ICT (A), Director of IQA (R)	<p>Finansial: Biaya rendah-menengah (dokumen & pelatihan).</p> <p>SDM: Perlu pelatihan dan sosialisasi standar baru.</p>	<ol style="list-style-type: none"> SLA untuk 3 layanan ditandatangani. SOP terdokumentasi dan dapat diakses.
Jangka Menengah (12-18 Bulan)	APO11.04: Implementasi Audit Internal	<ol style="list-style-type: none"> Menyusun kerangka acuan & checklist audit. Melaksanakan siklus audit pertama. 	Director of IQA (R), Internal Audit (C)	<p>Finansial: Biaya pelatihan auditor internal.</p> <p>SDM: Butuh peningkatan kompetensi audit staf terkait.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Laporan audit pertama diterbitkan. Rencana tindak lanjut disetujui.

		3. Mendokumentasikan temuan & rencana tindak lanjut.			
Jangka Panjang (18-24 Bulan)	APO11.05: Budaya Perbaikan Berkelanjutan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadopsi kerangka kerja PDCA. 2. Integrasi hasil audit & survei kepuasan ke rencana strategis TI. 3. Sistem pelaporan kinerja rutin ke manajemen. 	Director of ICT (A), Director of IQA (R)	<p>Finanstal: Biaya rutin survei & pelaporan.</p> <p>SDM: Perlu perubahan budaya kerja & dukungan pimpinan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Minimal 2 siklus PDCA terdokumentasi. 2. Kinerja kualitas TI dibahas rutin di rapat manajemen.

1. Prioritas Jangka Pendek (0-6 Bulan)

Pada fase awal, fokus utama diarahkan pada Formalisasi QMS (APO11.01) untuk mengubah manajemen kualitas dari yang informal menjadi terstruktur. Rekomendasi spesifiknya adalah membentuk gugus tugas kualitas TI dan menyusun serta mensahkan Kebijakan QMS TI. Dari sisi implementasi, hal ini sangat realistis karena pertimbangan finansialnya relatif rendah, hanya mencakup biaya operasional untuk lokakarya internal. Sementara dari sisi SDM, ini lebih menuntut komitmen waktu dari manajemen yang ada (Direktur ICT dan IQA) ketimbang merekrut keahlian baru. Dengan sumber daya tersebut, indikator keberhasilan berupa disahkannya Kebijakan QMS dan terdistribusikannya RACI Chart dapat tercapai.

2. Prioritas Jangka Pendek Menengah (6-12 Bulan)

Tahap berikutnya menitikberatkan pada Standardisasi Layanan (APO11.02 & APO11.03) untuk memastikan konsistensi. Rekomendasi utamanya adalah menyepakati *Service Level Agreement* (SLA) untuk layanan krusial dan menyusun *Standard Operating Procedure* (SOP). Pertimbangan implementasi pada fase ini adalah perlunya alokasi biaya finansial tingkat rendah hingga menengah untuk penyusunan dokumen dan potensi pelatihan. Dari sisi SDM, tantangan utamanya adalah kebutuhan untuk pelatihan dan sosialisasi standar baru kepada seluruh staf TI. Jika sumber daya ini terpenuhi, indikator keberhasilan berupa ditandatanganinya dokumen SLA dan tersedianya SOP yang terdokumentasi dapat direalisasikan.

3. Prioritas Jangka Menengah (12–18 Bulan)

Setelah standar layanan ditetapkan, langkah selanjutnya adalah Implementasi Audit Internal (APO11.04) untuk memperkuat pengawasan kualitas. Rekomendasi utamanya adalah melaksanakan siklus audit pertama dan mendokumentasikan temuan. Pertimbangan implementasi yang krusial adalah potensi biaya finansial untuk pelatihan auditor internal jika kompetensi tersebut belum tersedia. Dari sisi SDM, ini menuntut adanya peningkatan kompetensi audit bagi staf yang ditunjuk. Dengan investasi pada SDM ini, institusi dapat mencapai indikator keberhasilan berupa diterbitkannya laporan audit pertama dan disetujuinya rencana tindak lanjut.

4. Prioritas Jangka Panjang (18–24 Bulan)

Pada tahap terakhir, fokus diarahkan pada pembentukan Budaya Perbaikan Berkelanjutan (APO11.05) untuk melembagakan siklus peningkatan kualitas. Rekomendasi utamanya adalah mengadopsi kerangka kerja PDCA dan mengintegrasikan hasil audit ke dalam rencana strategis. Pertimbangan finansial pada fase ini lebih bersifat biaya operasional rutin untuk survei dan pelaporan. Tantangan terbesar dari sisi SDM adalah kebutuhan akan perubahan budaya kerja yang didukung penuh oleh kepemimpinan yang kuat. Komitmen inilah yang akan mendorong tercapainya indikator keberhasilan berupa terdokumentasinya minimal dua siklus PDCA dan terintegrasinya agenda kualitas TI dalam rapat manajemen.

Melalui tahapan bertingkat dari jangka pendek hingga jangka panjang, peta jalan ini menekankan pentingnya transformasi pengelolaan kualitas TI di IOB

Timor Leste, dari sekadar pendekatan reaktif menjadi sistematis, terukur, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Strategi ini juga memastikan bahwa setiap langkah peningkatan proses APO11 selaras dengan tujuan strategis institusi, sehingga mampu memberikan nilai tambah yang signifikan bagi kualitas layanan TI dan kepuasan pemangku kepentingan.

4.5.2. Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian ini, yang berfokus pada domain APO11 (*Managed Quality*) dalam kerangka kerja COBIT 2019, mengidentifikasi kesenjangan kapabilitas pada tingkat Level 1-2. Kondisi ini menunjukkan perlunya intervensi strategis melalui formalisasi kebijakan, standarisasi proses layanan, serta penerapan mekanisme evaluasi kualitas yang berkelanjutan. Temuan tersebut memiliki keterkaitan sekaligus perbedaan karakteristik dibandingkan dengan hasil penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan akademis.

Penelitian yang dilakukan oleh Muthmainnah et al. (2022) menerapkan kerangka kerja COBIT 5 pada domain APO (APO01, APO02, APO04, dan APO11) untuk melakukan audit terhadap Sistem Informasi Akademik di Universitas Malikussaleh. Hasil penelitian tersebut menunjukkan rata-rata tingkat kapabilitas berada pada Level 2, yang mengindikasikan bahwa proses telah dikelola, namun belum terdokumentasi dan distandarisasi secara optimal. Rekomendasi yang diberikan meliputi pembentukan kerangka manajemen teknologi informasi, penguatan strategi pengelolaan, serta perbaikan proses inovasi dan peningkatan kualitas layanan. Kesamaan dengan penelitian ini terletak pada penekanan terhadap kebutuhan penguatan sistem manajemen mutu, penetapan standar layanan, dan

integrasi proses kualitas ke dalam pengembangan layanan teknologi informasi. Perbedaannya, penelitian ini memfokuskan kajian secara lebih mendalam pada domain APO11 sehingga menghasilkan peta jalan (*roadmap*) implementasi yang lebih terukur dan kontekstual terhadap kebutuhan institusi pendidikan.

Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Ishlahuddin et al. (2023) mengembangkan model hibrida yang mengintegrasikan COBIT 2019 dengan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk mengukur sekaligus memvalidasi hubungan antara variabel tata kelola teknologi informasi dan kinerja organisasi. Pendekatan tersebut memungkinkan identifikasi faktor-faktor signifikan yang memengaruhi keberhasilan penerapan tata kelola teknologi informasi, disertai validasi empiris terhadap model pengukuran kapabilitas proses. Keunggulan penelitian ini adalah penggunaan analisis statistik inferensial untuk menguji pengaruh antar variabel, sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan berbasis bukti (*evidence-based*) yang berfokus pada kesenjangan kapabilitas aktual dan target. Walaupun menggunakan pendekatan yang berbeda, keduanya menegaskan urgensi integrasi manajemen kualitas ke dalam kerangka tata kelola teknologi informasi sebagai prasyarat peningkatan kapabilitas dan kinerja layanan.

Berdasarkan perbandingan tersebut, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini selaras dengan tren temuan akademis terdahulu, namun memiliki kontribusi orisinal berupa fokus spesifik pada domain APO11, perumusan *roadmap* implementasi yang terstruktur, serta penekanan pada integrasi perbaikan kualitas ke dalam perencanaan strategis dan budaya organisasi.

Tabel 4. 6 Perbandingan Penelitian Ini dengan Penelitian Terdahulu

Aspek	Penelitian Ini	Muthmainnah et al., 2022	Ishlahuddin et al., 2020
Kerangka	COBIT 2019 (fokus domain APO11)	COBIT 5 (APO01, APO02, APO04, APO11)	COBIT 2019 terintegrasi PLS-SEM
Fokus Analisis	Peningkatan kapabilitas APO11 (Managed Quality) melalui <i>roadmap</i> implementatif	Audit kapabilitas SI Akademik, fokus multi-domain APO	Validasi empiris hubungan tata kelola TI dengan kinerja organisasi
Metode Pengukuran	Penilaian kapabilitas Level 1-5 sesuai COBIT 2019	Penilaian kapabilitas Level 1-5 sesuai COBIT 5	Penilaian kapabilitas + analisis statistik hubungan antar variabel
Temuan Utama	Kapabilitas berada di Level 1-2, memerlukan formalisasi QMS, SLA, SOP, audit internal, dan budaya perbaikan berkelanjutan	Kapabilitas rata-rata Level 2, memerlukan penguatan kerangka manajemen, strategi, dan inovasi layanan	Faktor signifikan tata kelola TI memengaruhi kinerja, pentingnya integrasi manajemen kualitas
Rekomendasi	<i>Roadmap</i> implementasi bertahap (jangka pendek-panjang) untuk mencapai Level 3	Peningkatan dokumentasi, standarisasi, dan strategi TI	Integrasi faktor signifikan ke strategi TI, validasi dengan data empiris
Nilai Tambah	Fokus mendalam pada satu domain, peta jalan terukur dan relevan dengan konteks pendidikan	Cakupan domain lebih luas, gambaran umum perbaikan SI Akademik	Pendekatan kuantitatif dengan validasi hubungan antar variabel
Konteks Institusi	Institut pendidikan tinggi (IOB Timor Leste)	Universitas Malikussaleh	Beragam organisasi (multi-sektor)

4.6. Potensi Dampak dan Validasi Solusi

Rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini dirancang untuk secara langsung menjawab kesenjangan kapabilitas yang telah diidentifikasi pada domain APO11 (Managed Quality). Validasi solusi dilakukan dengan meninjau kesesuaian rekomendasi terhadap temuan empiris, prinsip tata kelola teknologi informasi yang diatur dalam COBIT 2019, serta keselarasan dengan praktik terbaik (*best practices*) di sektor pendidikan tinggi.

Secara metodologis, validasi solusi mengacu pada dua aspek utama, yaitu:

1. Kecocokan Strategis (*Strategic Fit*) rekomendasi yang diajukan memiliki hubungan langsung dengan akar permasalahan, seperti ketiadaan kebijakan formal, kurangnya prosedur standar, dan lemahnya mekanisme evaluasi kualitas. Sebagai contoh, inisiatif formalisasi *Quality Management System* (QMS) pada APO11.01 secara langsung menutup kesenjangan pada atribut kapabilitas yang mensyaratkan proses terdokumentasi dan terstandarisasi untuk mencapai Level 3 (*Established Process*).
2. Kelayakan Implementasi (*Implementation Feasibility*) rekomendasi dirumuskan dalam bentuk *roadmap* jangka pendek, menengah, dan panjang, sehingga dapat diimplementasikan secara bertahap sesuai kapasitas sumber daya manusia, infrastruktur, dan dukungan manajemen di IOB.

Dari perspektif potensi dampak, penerapan rekomendasi ini diharapkan memberikan manfaat pada dua tingkatan utama:

1) Dampak Operasional:

Terwujudnya konsistensi dan keandalan layanan teknologi informasi melalui penerapan SOP dan SLA, yang pada gilirannya akan mengurangi insiden berulang, mempercepat penyelesaian masalah, dan meningkatkan kepuasan pengguna.

2) Dampak Strategis:

Peningkatan kredibilitas dan daya saing institusi melalui tata kelola TI yang matang, pengambilan keputusan berbasis data kualitas yang terverifikasi, serta penguatan keselarasan antara layanan TI dan tujuan strategis institusi.

Selain itu, integrasi mekanisme audit internal (APO11.04) dan budaya perbaikan berkelanjutan (APO11.05) akan memastikan keberlanjutan kualitas layanan secara jangka panjang. Hal ini sejalan dengan prinsip COBIT 2019 yang menekankan pentingnya *monitor, evaluate, and assess* sebagai bagian dari siklus peningkatan berkelanjutan.

Berdasarkan validasi ini, dapat disimpulkan bahwa rekomendasi yang diusulkan tidak hanya relevan dan tepat sasaran, tetapi juga memiliki tingkat kelayakan implementasi yang tinggi. Apabila dilaksanakan sesuai dengan *roadmap* yang telah dirancang, IOB berpotensi mencapai target kapabilitas Level 3 dalam jangka waktu yang realistis, sekaligus membangun fondasi tata kelola kualitas layanan TI yang berkelanjutan.

Tabel 4.7 Ringkasan Potensi Dampak Implementasi Rekomendasi

Kategori	Dampak Utama	Indikator Keberhasilan	Domain APO11 Terkait
Operasional	<ol style="list-style-type: none"> Layanan TI konsisten melalui SOP & SLA. Penurunan insiden berulang. Percepatan penyelesaian masalah. Kepuasan pengguna meningkat. 	<ol style="list-style-type: none"> SLA tercapai $\geq 90\%$. Insiden berulang turun $\geq 30\%$/tahun. Waktu penyelesaian berkurang $\geq 20\%$. 	APO11.01, APO11.02, APO11.03
Strategis	<ol style="list-style-type: none"> Peningkatan kredibilitas & reputasi. Keputusan berbasis data kualitas tervalidasi. Keselarsan TI dengan strategi organisasi. Budaya perbaikan berkelanjutan. 	<ol style="list-style-type: none"> Kepatuhan audit 100%. Kinerja TI masuk indikator strategis. ≥ 2 siklus PDCA terdokumentasi/tahun. 	APO11.04, APO11.05

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menilai dan memperkuat tata kelola kualitas layanan teknologi informasi di Institute of Business (IOB) Timor Leste melalui pendekatan COBIT 2019, khususnya pada domain APO11 (*Managed Quality*). Analisis yang dilakukan pada bab-bab sebelumnya memberikan sejumlah temuan penting yang secara langsung menjawab rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. **Prioritas Objektif Tata Kelola TI (Menjawab Rumusan Masalah 1):**
Menjawab rumusan masalah pertama, penelitian ini menetapkan prioritas objektif tata kelola TI secara sistematis melalui penerapan mekanisme Kaskade Tujuan (*Goals Cascade*) COBIT 2019. Hasilnya secara definitif memvalidasi bahwa APO11 (*Managed Quality*) adalah prioritas tata kelola yang paling relevan untuk IOB saat ini, didasarkan pada hubungan primer yang kuat dengan tujuan strategis institusi.
2. **Diagnosis Tingkat Kapabilitas Proses (Menjawab Rumusan Masalah 2):**
Evaluasi terhadap tingkat kapabilitas mengungkapkan bahwa proses APO11 saat ini secara keseluruhan masih berada pada Level 1 (*Performed*). Kondisi ini menegaskan adanya kesenjangan substansial terhadap target Level 3 (*Established*), terutama terkait belum adanya sistem manajemen kualitas yang terformalisasi, ketiadaan *Service Level Agreement (SLA)*,

serta lemahnya penerapan mekanisme perbaikan berkelanjutan. Temuan ini mengonfirmasi bahwa proses kualitas di IOB telah diimplementasikan secara dasar namun masih bersifat reaktif, tidak konsisten, dan belum terkelola secara terstruktur.

3. Pengembangan Peta Jalan Optimalisasi (Menjawab Rumusan Masalah 3): Penelitian ini berhasil menyusun sebuah peta jalan optimalisasi yang terukur dan aplikatif, yang dirancang untuk menjembatani kesenjangan kapabilitas yang ada. Peta jalan ini berfungsi sebagai pedoman implementatif bagi IOB untuk mentransformasi pengelolaan kualitas TI dari pendekatan yang bersifat *ad-hoc* menuju tata kelola yang lebih proaktif, sistematis, dan berbasis standar. Peta jalan tersebut mencakup empat area perbaikan utama: formalisasi QMS, standardisasi layanan (SLA/SOP), implementasi audit internal, dan pembangunan budaya perbaikan berkelanjutan.

5.2 Saran

Merujuk pada kesimpulan yang telah ditarik serta mempertimbangkan temuan dan batasan penelitian, bagian ini merumuskan sejumlah saran. Saran yang diajukan bersifat konstruktif, dengan tujuan memberikan implikasi praktis bagi objek penelitian serta membuka arah bagi pengembangan riset di masa mendatang.

1. Bagi Institute of Business (IOB) Timor Leste:
 - 1) Disarankan agar manajemen puncak IOB menunjukkan komitmen yang kuat dalam mengadopsi dan mengimplementasikan peta jalan rekomendasi yang telah diusulkan. Langkah awal yang paling

krusial adalah pembentukan Gugus Tugas Kualitas TI yang memiliki mandat resmi untuk mengawal seluruh rangkaian implementasi, dimulai dari prioritas jangka pendek implementasi.

- 2) Institusi perlu mengalokasikan sumber daya yang memadai, baik dari aspek anggaran maupun personel, untuk mendukung program pelatihan mengenai QMS dan SLA, serta pengembangan kompetensi staf TI sesuai dengan standar tata kelola yang baru.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya:

- 1) Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan analisis ke domain COBIT 2019 lainnya yang relevan, seperti domain pada area *Build, Acquire and Implement (BAI)* atau *Deliver, Service and Support (DSS)*, untuk memperoleh perspektif tata kelola TI yang lebih holistik di IOB.
- 2) Disarankan untuk melakukan penelitian longitudinal dengan melakukan evaluasi ulang dalam kurun waktu 24-36 bulan setelah rekomendasi ini diimplementasikan, guna mengukur dampak dan efektivitas nyata dari program perbaikan yang telah dijalankan serta menilai progresi tingkat kapabilitas.
- 3) Penelitian serupa dapat direplikasi pada institusi pendidikan tinggi lainnya di Timor-Leste untuk membangun sebuah tolak ukur (*benchmark*) regional mengenai tingkat kematangan tata kelola TI, yang dapat memberikan nilai komparatif dan memperkaya referensi praktik terbaik.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] R. Widayanti and G. N. V. Lestari, "TINGKAT CAPABILITY TATA KELOLA TI PADA SIAKAD MENGGUNAKAN FRAMEWORK COBIT 2019," *Sebatik*, vol. 26, no. 1, pp. 377–386, Jun. 2022, doi: 10.46984/sebatik.v26i1.1854.
- [2] I. P. Windasari, A. F. Rochim, S. N. Alfiani, and A. Kamalia, "Audit Tata Kelola Teknologi Informasi Domain Monitor, Evaluate, and Asses dan Deliver, Service, Support Berdasarkan Framework COBIT 2019," *J. Sistem Info. Bisnis*, vol. 11, no. 2, pp. 131–138, Jan. 2022, doi: 10.21456/vol11iss2pp131-138.
- [3] 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.
- [4] M. K. Anam, S. D. Putri, D. Yuliana, E. Yumami, and T. P. Lestari, "Application Of the Cobit 2019 Framework to Analyse the Security Of Academic Information Systems," *Decode: Jurnal Pendidikan Teknologi Informasi*, vol. 3, no. 2, pp. 296–309, Jul. 2023, doi: 10.51454/decode.v3i2.192.
- [5] ISACA, *COBIT® 2019 FRAMEWORK: GOVERNANCE AND MANAGEMENT OBJECTIVES*. 2019.
- [6] 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.
- [7] R. Adhitya Nugraha and R. Syaidah, "Smart Campus Governance Design for XYZ Polytechnic Based on COBIT 2019," 2022. [Online]. Available: www.joiv.org/index.php/joiv
- [8] 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.

- [9] D. Yulisda and V. Ilhadi, "Academic Information System Audit Using Cobit 5 Domain APO Framework," *International Journal of Engineering, Science & Information Technology (IJESTY)*, 2022, doi: 10.52088/ijesty.v1i1.223.
- [10] 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.
- [11] S. Samsinar and R. Sinaga, "Information Technology Governance Audit at XYZ College Using COBIT Framework 2019," *BERKALA SAINSTEK*, vol. 10, no. 2, p. 58, Jun. 2022, doi: 10.19184/bst.v10i2.30325.
- [12] Saleh Muhammad *et al.*, "Penerapan Framework COBIT 2019 pada Audit Teknologi Informasi di Politeknik Sambas," *JEPIN (Jurnal Edukasi dan Penelitian Informatika)*, vol. 7, 2021.
- [13] 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.
- [14] Y. Arman Prayatna, N. Yakin, and Y. Citriadin, "Implementasi Sistem Manajemen Mutu Pendidikan Islam Di Yayasan Nurul Islam Sekarbela," *Jurnal Ilmiah Mandala Education (JIME)*, vol. 9, pp. 1–7, Jan. 2023, Accessed: Dec. 13, 2024. [Online]. Available: <https://ejournal.mandalanursu.org/index.php/JIME>
- [15] M. Solehuddin, Z. Hulwani, and P. Widodo, "Perencanaan Tata Kelola Teknologi Informasi Menggunakan Framework Cobit 2019 pada DPMPSTP," *Jurnal Ilmiah Komputasi*, vol. 20, no. 2, Jun. 2021, doi: 10.32409/jikstik.20.2.2750.
- [16] L. Lubna, A. H. Muhammad, and A. Purwanto, "IDENTIFIKASI LEVEL TATA KELOLA TI DAN PENILAIAN TINGKAT CAPABILITY LEVEL MENGGUNAKAN COBIT 2019," *JUPI (Jurnal Ilmiah Penelitian dan*

- Pembelajaran Informatika*), vol. 8, no. 3, pp. 815–827, Aug. 2023, doi: 10.29100/jipi.v8i3.3947.
- [17] U. Alfianto, I. Hermadi, and S. Wahjuni, "Audit Tata Kelola Teknologi Informasi Menggunakan Framework Cobit 2019 terhadap Pencapaian IT Master Plan Lembaga Pelatihan XYZ," *Jurnal Ilmiah Indonesia*, vol. 7, no. 7, p. 11, 2022.
- [18] Z. Mustofa, S. Kom, and M. Kom, *TEKNOLOGI INFORMASI TATA KELOLA*. 2022.
- [19] 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.
- [20] M. R. Rumasukun, "Facing Economic Uncertainty: Adaptive Audit Strategies," *Golden Ratio of Auditing Research*, vol. 4, no. 2, pp. 66–77, Mar. 2024, doi: 10.52970/grar.v4i2.391.
- [21] O. Ilori, N. Tochi Nwosu, and H. Nwapali Ndidi Naiho, "Enhancing IT audit effectiveness with agile methodologies: A conceptual exploration," *Engineering Science & Technology Journal*, vol. 5, no. 6, 2024, doi: 10.51594/estj/v5i6.1217.

LAMPIRAN

Lampiran A : Surat Permohonan Penelitian

	UNIVERSITAS AMIKOM YOGYAKARTA	<small>PERUSAHAAN MAHASISWA: Untuk keperluan: PERUSAHAAN MAHASISWA: Untuk keperluan: Membayar rekening listrik, air, dan telepon; Membayar rekening internet, gas, dan telepon; Membayar rekening asuransi, kesehatan, dan lain-lain; Membayar rekening lain-lain yang berkaitan dengan kehidupan mahasiswa. PERUSAHAAN MAHASISWA: Untuk keperluan: Membayar rekening listrik, air, dan telepon; Membayar rekening internet, gas, dan telepon; Membayar rekening asuransi, kesehatan, dan lain-lain; Membayar rekening lain-lain yang berkaitan dengan kehidupan mahasiswa.</small>
No	: 078/PASCASARJANA/AMIKOM/III/2025	
Lamp	: -	
Hal	: Permohonan Penelitian	
Kepada Yth Bapak Dr. Pedro Ximenes Rektor Institute Of Business Timor Leste Fomento II Dili, Timor Leste Di tempat		
Dengan Hormat,		
Yang bertanda tangan di bawah ini:		
Nama	: Prof. Dr. Kusriani, M.Kom	
Jabatan	: Direktur Program Pascasarjana	
NIK	: 190302106	
Menyatakan bahwa,		
Nama	: David Dax Santos Pinto Lopes	
No. Mhs	: 23.SI.2529	
Adalah Mahasiswa Program Magister Informatika pada Program Pascasarjana Universitas AMIKOM Yogyakarta yang sedang menyelesaikan Tesis, yang bertajuk/mengambil permasalahan dengan judul:		
"Optimalisasi Kualitas Layanan TI Dengan COBIT 2019 Melalui Pendekatan Managed Quality Berdasarkan Studi Kasus Pada Institute Of Business Timor Leste"		
Demikian surat ini kami sampaikan, dengan segala kerendahan hati kami mohon Bapak/Ibu untuk dapat memberikan izin melaksanakan Penelitian. Atas terkasuhnya permohonan ini, kami mengucapkan terima kasih.		
Yogyakarta, 14 Maret 2025		
Direktur Program Pascasarjana Universitas AMIKOM Yogyakarta		
	Prof. Dr. Kusriani, M.Kom NIK. 190302106	
<i>Disposisi:</i> <i>Surat ini diterima Akademika I05</i> <i>untuk bisa proses dalam OUI IPF dan</i> <i>revisi sesuai hasil ke Pascasarjana</i> <i>nya</i> <i>17/03/25</i>		
<small>Universitas AMIKOM Yogyakarta Jl. Sekeloa Timur No. 100, Yogyakarta Telp. (0271) 8360000 www.amikom.ac.id</small> Creative Economy Park		

Lampiran B: Kuesioner Penilaian Kapabilitas Domain APO11

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

Nama Peneliti	David Dos Santos Pinto Lopes
NIM	23.51.2529
Prodi	Magister Informatika, Universitas AMIKOM Yogyakarta
Judul Penelitian	Optimalisasi Kualitas Layanan Teknologi Informasi Dengan COBIT 2019 Melalui Pendekatan Managed Quality Berdasarkan Studi Kasus Pada Institute Of Business Timor Leste

Tujuan Kuesioner: Kuesioner ini bertujuan untuk menilai tingkat kapabilitas (capability level) proses manajemen kualitas layanan TI di Institute of Business (IOB) Timor Leste, 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	Gabriel Noesi
NIP/NIDN	-
Unit Kerja	ICT center
Jabatan	Director
Tanggal Pengisian	07/11/2021

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	Kelebihan rapid TIK IT internal yang membuat ke-selamatan
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah perencanaan untuk manajemen kualitas (misalnya, target dan sumber daya) dibuat dan didokumentasikan?	P	Ada draft rencana kerja di file e-mail namun belum disahkan
	2.2 Apakah peran dan tanggung jawab untuk manajemen kualitas telah ditetapkan dan dikomunikasikan secara jelas?	P	Penyusunan tim awal di 50 hari kesesiannya belum dipastikan secara jelas
	2.3 Apakah pelaksanaan manajemen kualitas dipantau dan dilaporkan secara berkala kepada pihak terkait?	N	Belum ada laporan yang ada dan belum secara berkala
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat Prosedur Operasional Baku (SOP) yang formal dan telah disahkan untuk Sistem Manajemen Mutu (QMS)?	N	Belum ada atau belum SOP QMS yang disahkan
	3.2 Apakah proses QMS ini telah disesuaikan dari standar umum untuk digunakan secara spesifik di lingkungan institusi?	N	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	Ada catatan per mahasiswa untuk identifikasi kebutuhan dan ekspektasi
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah kebutuhan pengguna tersebut didokumentasikan dan dianalisis secara terencana?	P	Ada catatan per mahasiswa untuk identifikasi kebutuhan dan ekspektasi
	2.2 Apakah hasil analisis kebutuhan pengguna dipantau untuk memastikan kesesuaian dengan layanan yang diberikan?	P	Ada pemantauan hasil yang belum ada monitoring kesesuaian layanan

Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat prosedur standar (misalnya, Service Level Agreement / SLA) untuk mendefinisikan dan menyepakati tingkat kualitas layanan dengan pengguna?	✓	Ya, ada dan sudah SLA yang sudah ditetapkan
	3.2 Apakah prosedur pengelolaan kualitas yang berfokus pada pelanggan ini diterapkan secara konsisten di seluruh unit?	✓	Bukan 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?	L	Terdapat dokumen standar yang sudah ditetapkan
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah standar, prosedur, dan praktik kualitas untuk layanan TI telah didefinisikan dan didokumentasikan?	P	Ada beberapa dokumen standar yang sudah ditetapkan
	2.2 Apakah kepatuhan terhadap standar tersebut dipantau dan dikendalikan?	P	Ada beberapa dokumen yang sudah ditetapkan dan dipantau
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat proses standar yang disahkan untuk membuat, meninjau, dan memperbarui semua standar kualitas layanan TI?	✓	Ya, ada proses standar yang sudah ditetapkan
	3.2 Apakah standar kualitas TI telah diintegrasikan ke dalam proses bisnis dan operasional utama institusi?	N	Standar yang ada belum diintegrasikan ke proses bisnis

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 peningkatan terhadap kualitas layanan TI yang dilakukan?	F	Ya, ada proses pemantauan dan peningkatan yang sudah ditetapkan
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah pemantauan kualitas layanan TI dilakukan secara terencana dan terjadwal?	L	Ya, ada proses pemantauan dan peningkatan yang sudah ditetapkan

	2.2 Apakah metrik atau indikator Kinerja Utama (KPI) telah ditetapkan untuk mengukur kualitas layanan?	L	Ada KPI internal yang seperti waktu respon dan 'uptime server'
	2.3 Apakah hasil pemantauan didokumentasikan dan dilaporkan kepada penanggung jawab?	L	Keputusan hasil audit dan monitoring dilaporkan ke top management
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat prosedur standar untuk melakukan audit atau asesmen kualitas internal secara periodik?	P	Terdapat prosedur untuk prosedur standar untuk audit internal
	3.2 Apakah hasil dari pemantauan dan audit digunakan secara konsisten sebagai dasar untuk proses perbaikan?	P	Hasil audit digunakan untuk perbaikan, tapi tidak ada rencana implementasi

Praktik 5: APO11.05 - Mempertahankan Peningkatan Berkelanjutan

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L/E)	Bukti (Dokumen, SOP, Natalensi, dll.)
Level 1 (Performed)	1.1 Apakah institusi melakukan tindakan perbaikan ketika ditemukan adanya masalah kualitas pada layanan TI?	L	Ya, Tim TI melakukan perbaikan secara cepat (bug fixing, patch)
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah peluang-peluang untuk perbaikan kualitas diidentifikasi dan didokumentasikan secara terencana?	P	Adanya prosedur untuk identifikasi peluang perbaikan secara terencana.
	2.2 Apakah implementasi dari tindakan perbaikan tersebut dipantau dan dievaluasi efektivitasnya?	P	Perbaikan tidak dicek kembali, tidak ada pemantauan.
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat proses standar (misalnya siklus PDCA: Plan-Do-Check-Act) untuk perbaikan berkelanjutan yang diterapkan di seluruh QMS?	N	Belum ada penerapan siklus PDCA atau semacamnya secara menyeluruh.
	3.2 Apakah ada komunikasi yang terstruktur mengenai rencana dan hasil dari program peningkatan kualitas kepada stakeholder?	N	Tidak ada laporan atau komunikasi ke luar organisasi.

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

Nama Peneliti	David Das Santos Pinto Lopes
NIM	23.51.2529
Prodi	Magister Informatika, Universitas AMIKOM Yogyakarta
Judul Penelitian	Optimalisasi Kualitas Layanan Teknologi Informasi Dengan COBIT 2019 Melalui Pendekatan Managed Quality Berdasarkan Studi Kasus Pada Institute Of Business Timor Leste

Tujuan Kuesioner: Kuesioner ini bertujuan untuk menilai tingkat kapabilitas (capability level) proses manajemen kualitas layanan TI di Institute of Business (IOB) Timor Leste, 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, notifikasi rapat, laporan, hasil survei, dll.), bukan hanya ucapan.

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	David Das Santos
NIP/NIDN	-
Unit Kerja	IOB
Jabatan	Director Of IOB - IOB
Tanggal Pengisian	07/04/2024

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	Pracet ad-ter, tidak ada Acuan.
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah perencanaan untuk manajemen kualitas (misalnya, target dan sumber daya) dibuat dan didokumentasikan?	N	Tidak ada dokumen perencanaan
	2.2 Apakah peran dan tanggung jawab untuk mengelola kualitas telah ditetapkan dan dikomunikasikan secara jelas?	P	Peran dan tanggung jawab lain tidak
	2.3 Apakah pelaksanaan manajemen kualitas dipantau dan dilaporkan secara berkala kepada pihak terkait?	N	Tidak ada laporan, tidak ada di screenshot
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat Prosedur Operasional Baku (SOP) yang formal dan telah disahkan untuk Sistem Manajemen Mutu (QMS)?	N	Ada ada SOP dan QMS
	3.2 Apakah proses QMS ini telah disesuaikan dari standar umum untuk digunakan secara spesifik di lingkungan institusi?	N	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	Ada ada laporan, bukan proaktif
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah kebutuhan pengguna tersebut didokumentasikan dan dianalisa secara terencana?	P	Di Gases, tapi analisis tidak terencana.
	2.2 Apakah hasil analisis kebutuhan pengguna dipantau untuk memastikan kesesuaian dengan layanan yang diberikan?	N	Tidak ada monitoring pemantauan.

Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat prosedur standar (misalnya, Service Level Agreement / SLA) untuk mendefinisikan dan menyepakati tingkat kualitas layanan dengan pengguna?	N	Tidak ada SLA
	3.2 Apakah prosedur pengelolaan kualitas yang berfokus pada pelanggan ini diterapkan secara konsisten di seluruh unit?	N	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 Tim Kerja Cara Kerja, Adesk - Standar
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah standar, prosedur, dan praktik kualitas untuk layanan TI telah didefinisikan dan didokumentasikan?	N	Tidak ada dokumen standar
	2.2 Apakah keputusan terhadap standar tersebut dipantau dan dikendalikan?	N	Tidak ada mekanisme standar yang ada
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat proses standar yang dipakai untuk membuat, meninjau, dan memperbarui semua standar kualitas layanan TI?	N	Tidak ada
	3.2 Apakah standar kualitas TI telah diintegrasikan ke dalam proses bisnis dan operasional utama institusi?	N	Tidak ada

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 penilaian terhadap kualitas layanan TI yang dilakukan?	L	Monitoring Anomali (log time) dan Survei Kepuasan
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah pemantauan kualitas layanan TI dilakukan secara terencana dan terjadwal?	L	Survei Kepuasan (terjadwal)

	2.2 Apakah metrik atau Indikator Kinerja Utama (KPI) telah ditetapkan untuk mengukur kualitas layanan?	P	LPI hanya terdapat dalam data.
	2.3 Apakah hasil pemantauan didokumentasikan dan dilaporkan kepada penanggung jawab?	P	Laporan hanya hasil audit/inspeksi internal.
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat prosedur standar untuk melakukan audit atau asesmen kualitas internal secara periodik?	N	Belum ada audit internal.
	3.2 Apakah hasil dari pemantauan dan audit digunakan secara konsisten sebagai dasar untuk proses perbaikan?	N	Tidak ada tindak lanjut dari audit.

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	Tidak terdapat Response Perbaikan masalah.
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah peluang-peluang untuk perbaikan kualitas diidentifikasi dan didokumentasikan secara berkala?	P	Dokur (buku peran) yang dibuat, namun proses.
	2.2 Apakah implementasi dari tindakan perbaikan tersebut dipantau dan dievaluasi efektivitasnya?	P	Implementasi telah dipantau, namun efektivitasnya.
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat proses standar (misalnya siklus PDCA: Plan-Do-Check-Act) untuk perbaikan berkelanjutan yang diterapkan di seluruh QMS?	N	Tidak ada, Perbaikan terus.
	3.2 Apakah ada komunikasi yang terstruktur mengenai rencana dan hasil dari program peningkatan kualitas kepada stakeholder?	N	Tidak ada.

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

Nama Peneliti	David Gus Santos Pinto Lopes
NIM	23.51.2529
Prodi	Magister Informatika, Universitas AMIKOM Yogyakarta
Judul Penelitian	Optimalisasi Kualitas Layanan Teknologi Informasi Dengan COBIT 2019 Melalui Pendekatan Managed Quality Berdasarkan Studi Kasus Pada Institute Of Business Timor Leste

Tujuan Kuesioner: Kuesioner ini bertujuan untuk menilai tingkat kapabilitas (capability level) proses manajemen kualitas layanan TI di Institute of Business (IOB) Timor Leste, 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	João Sampaio Pereira
NIP/NIDN	
Unit Kerja	Administrativa
Jabatan	Ketua Badan Amíl
Tanggal Pengisian	07/04/2025

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	Laporan perbaikan 'bagi mahasiswa' berulangi.
	2.1 Apakah perencanaan untuk manajemen kualitas (misalnya, target dan sumber daya) dibuat dan didokumentasikan?	N	Tidak pernah dilakukan.
Level 2 (Managed)	2.2 Apakah peran dan tanggung jawab untuk manajemen kualitas telah ditetapkan dan dikomunikasikan secara jelas?	N	Halaman Info-komunikasi tidak ada.
	2.3 Apakah pelaksanaan manajemen kualitas dipantau dan dilaporkan secara berkala kepada pihak terkait?	N	Tidak pernah ada laporan.
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat Prosedur Operasional Baku (SOP) yang formal dan telah diadopsi untuk Sistem Manajemen Mutu (QMS)?	N	Tidak ada.
	3.2 Apakah proses QMS ini telah disesuaikan dari standar umum untuk digunakan secara spesifik di lingkungan institusi?	N	Belum tentu.

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	Survei dan 21 bentuk dokumen tidak ada.
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah kebutuhan pengguna tersebut didokumentasikan dan dianalisis secara terencana?	P	Keberhasilan 2.1 dan 2.2 via WhatsApp.
	2.2 Apakah hasil analisis kebutuhan pengguna dipantau untuk memastikan kesesuaian dengan layanan yang diberikan?	P	Perbaikan 2.1 dan 2.2 via WhatsApp.

Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat prosedur standar (misalnya, Service Level Agreement / SLA) untuk mendefinisikan dan menyepakati tingkat kualitas layanan dengan pengguna?	N	Tidak ada Jurnal - Unit PPT/CA/Soal
	3.2 Apakah prosedur pengolahan kualitas yang berfokus pada pelanggan ini diterapkan secara konsisten di seluruh unit?	N	Tidak 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	Survei kelas Terdokumentasi
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah standar, prosedur, dan praktik kualitas untuk layanan TI telah didefinisikan dan didokumentasikan?	N	Tidak ada Survei kelas
	2.2 Apakah keputusan terhadap standar tersebut dipantau dan dikendalikan?	N	Tidak ada
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat proses standar yang disahkan untuk membuat, meninjau, dan memperbarui semua standar kualitas layanan TI?	N	Tidak ada
	3.2 Apakah standar kualitas TI telah diintegrasikan ke dalam proses bisnis dan operasional utama institusi?	P	Survei kelas M-SOLUSI Kualitas Solusi

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 penilaian terhadap kualitas layanan TI yang dilakukan?	L	Survei kelas Survei kelas
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah pemantauan kualitas layanan TI dilakukan secara terencana dan terjadwal?	P	Survei kelas Survei kelas Terdokumentasi

	2.2 Apakah metrik atau indikator Kinerja Utama (KPI) telah ditetapkan untuk mengukur kualitas layanan?	N	Tidak seberapa yang dibayar
	2.3 Apakah hasil pemantauan didokumentasikan dan dilaporkan kepada pemangku jawab?	N	hasil survey tidak pernah di sampaikan
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat prosedur standar untuk melakukan audit atau asesmen kualitas internal secara periodik?	N	Tidak ada
	3.2 Apakah hasil dari pemantauan dan audit digunakan secara konsisten sebagai dasar untuk proses perbaikan?	P	ada beberapa tindakan sesuai survey

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, ada perbaikan yang dilakukan layanan.
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah peluang-peluang untuk perbaikan kualitas diidentifikasi dan didokumentasikan secara terencana?	N	Tidak ada dan perencanaan
	2.2 Apakah implementasi dari tindakan perbaikan tersebut dipantau dan dievaluasi efektivitasnya?	N	Tidak ada evaluasi
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat proses standar (misalnya siklus PDCA: Plan-Do-Check-Act) untuk perbaikan berkelanjutan yang diterapkan di seluruh QMS?	N	Tidak ada
	3.2 Apakah ada komunikasi yang terstruktur mengenai rencana dan hasil dari program peningkatan kualitas kepada stakeholder?	N	Tidak ada

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

Nama Peneliti	David Dos Santos Pinto Lopes
NIM	23.51.2529
Prodi	Magister Informatika, Universitas AMIKOM Yogyakarta
Judul Penelitian	Optimalisasi Kualitas Layanan Teknologi Informasi Dengan COBIT 2019 Melalui Pendekatan Managed Quality Berdasarkan Studi Kasus Pada Institute Of Business Timor Leste

Tujuan Kuesioner: Kuesioner ini bertujuan untuk menilai tingkat kapabilitas (capability level) proses manajemen kualitas layanan TI di Institute of Business (IOB) Timor Leste, 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, notulensi rapat, laporan, hasil survei, dll.), bukan hanya intuisi.

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	Váçíp Saráñenap Sáñes
NIP/NIDN	-
Unit Kerja	Academic Affairs
Jabatan	Vice Rector 3
Tanggal Pengisian	08-04-2025

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

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L/F)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulen, dll.)
Level 1 (Performed)	1.1 Apakah aktivitas-aktivitas untuk mengelola kualitas layanan TI telah dilaksanakan, meskipun mungkin belum terstruktur?	L	Berdasar wawancara jua ada hal-hal
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah perencanaan untuk manajemen kualitas (misalnya, target dan sumber daya) dibuat dan didokumentasikan?	N	Tidak ada sosialisasi rencana kualitas
	2.2 Apakah peran dan tanggung jawab untuk manajemen kualitas telah ditetapkan dan dikomunikasikan secara jelas?	P	Tahu SPT TI, tapi tidak tahu per spesifik
	2.3 Apakah pelaksanaan manajemen kualitas dipantau dan dilaporkan secara berkala kepada pihak terkait?	N	Tidak ada laporan rutin
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 dari standar umum untuk digunakan secara spesifik di lingkungan institusi?	N	Belum ada

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

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L/F)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulen, dll.)
Level 1 (Performed)	1.1 Apakah kebutuhan dan ekspektasi pengguna (mahasiswa, dosen, staf) terhadap layanan TI diidentifikasi?	L	Mudah dengan fitur dasar e-learning
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah kebutuhan pengguna tersebut didokumentasikan dan dianalisis secara terencana?	P	Di berikan di awal, tapi tidak untuk wawancara
	2.2 Apakah hasil analisis kebutuhan pengguna dipantau untuk memastikan kesesuaian dengan layanan yang diberikan?	N	Belum ada

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

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

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L/F)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulen, dll.)
Level 1 (Performed)	1.1 Apakah institusi menggunakan standar atau praktik tertentu (formal atau informal) dalam menyediakan layanan TI?	P	Standar dan Sistem Berkelakuan
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah standar, prosedur, dan praktik kualitas untuk layanan TI telah didefinisikan dan didokumentasikan?	N	Tidak pernah dibuat prosedur standar.
	2.2 Apakah keputusan terhadap standar tersebut dipantau dan dikendalikan?	N	Tidak tahu.
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat proses standar yang dinasikan untuk membuat, sesuaikan, dan memperbarui semua standar kualitas layanan TI?	N	Tidak tahu.
	3.2 Apakah standar kualitas TI telah diintegrasikan ke dalam proses bisnis dan operasional utama institusi?	P	Jawaban di berikan nilai tidak diberikan jawaban.

Praktik 4: APO11.04 - Melakukan Pemantauan Kualitas

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L/F)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulen, dll.)
Level 1 (Performed)	1.1 Apakah ada aktivitas pemantauan atau peningkatan terhadap kualitas layanan TI yang dilakukan?	L	Ada Survei dan Semester.
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah pemantauan kualitas layanan TI dilakukan secara terencana dan terjadwal?	L	Ya, Survei Terencana

	2.2 Apakah metrik atau Indikator Kinerja Utama (KPI) telah ditetapkan untuk mengukur kualitas layanan?	P	Ya, tetapi belum ada metrik khusus.
	2.3 Apakah hasil pemantauan didokumentasikan dan dilaporkan kepada penanggung jawab?	N	Tidak, hanya hasil Survei.
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat prosedur standar untuk melakukan audit atau asesmen kualitas internal secara periodik?	H	Belum ada.
	3.2 Apakah hasil dari pemantauan dan audit digunakan secara konsisten sebagai dasar untuk proses perbaikan?	P	Beberapa fitur e-learning diperbaiki.

Praktik 5: APO11.05 - Mempertahankan Peningkatan Berkelanjutan

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L/H)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulensi, dll.)
Level 1 (Performed)	1.1 Apakah insidien melakukan tindakan perbaikan ketika ditemukan adanya masalah kualitas pada layanan TI?	L	Berkas hasil Survei yang ada.
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah peluang-peluang untuk perbaikan kualitas diidentifikasi dan didokumentasikan secara terencana?	P	Bisa menggunakan hasil Survei FDSSEnya.
	2.2 Apakah implementasi dari tindakan perbaikan tersebut dipantau dan dievaluasi efektivitasnya?	P	Berkas hasil Survei yang ada.
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat proses standar (misalnya siklus PDCA: Plan-Do-Check-Act) untuk perbaikan berkelanjutan yang diterapkan di seluruh QMS?	N	Belum ada.
	3.2 Apakah ada komunikasi yang terstruktur mengenai rencana dan hasil dari program peningkatan kualitas kepada stakeholder?	N	Tidak ada pengumuman rencana perbaikan.

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

Nama Peneliti	David Dwi Santos Pinar Lopes
NIM	23.51.2529
Prodi	Magister Informatika, Universitas AMIKOM Yogyakarta
Judul Penelitian	Optimalisasi Kualitas Layanan Teknologi Informasi Dengan COBIT 2019 Melalui Pendekatan Managed Quality Berdasarkan Studi Kasus Pada Institute Of Business Tumor Leste

Tujuan Kuesioner: Kuesioner ini bertujuan untuk menilai tingkat kapabilitas (capability level) proses manajemen kualitas layanan TI di Institute of Business (IOB) Timor Leste, berdasarkan domain APO11 dan 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, dokumen 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	Anna Isabela Sanem
NIP/NIDN	-
Unit Kerja	Research and Community Service Center
Jabatan	Chief Department
Tanggal Pengisian	07/04/2025

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	Ada kepetu jika komputer / printer rusak
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 dari 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	Jarang dilayani, tetapi mereka mengerti masalah
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah kebutuhan pengguna tersebut didokumentasikan dan dianalisis secara sistematis?	N	Belum tahu
	2.2 Apakah hasil analisis kebutuhan pengguna dipantau untuk memastikan kesesuaian dengan layanan yang diberikan?	N	Belum tahu

Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat prosedur standar (misalnya, Service Level Agreement / SLA) untuk mendefinisikan dan menyepakati tingkat kualitas layanan dengan pengguna?	N	Perbaikan untuk user tidak pasti
	3.2 Apakah prosedur pengelolaan kualitas yang berfokus pada pelanggan ini diterapkan secara konsisten di seluruh unit?	N	Belum tahu

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

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L/F)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulen, dll.)
Level 1 (Performed)	1.1 Apakah institusi menggunakan standar atau praktik tertentu (formal atau informal) dalam menyediakan layanan TI?	P	Lembar kerja berkolaborasi
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah standar, prosedur, dan praktik kualitas untuk layanan TI telah didefinisikan dan didokumentasikan?	N	Tidak pernah pernah dokumen SOP
	2.2 Apakah kepatuhan terhadap standar tersebut dipantau dan dikendalikan?	N	Belum tahu
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat proses standar yang diadopsi untuk membuat, meninjau, dan memperbarui semua standar kualitas layanan TI?	N	Belum tahu
	3.2 Apakah standar kualitas TI telah diintegrasikan ke dalam proses bisnis dan operasional utama institusi?	P	prosedur perbaikan yang ada baru tidak jelas

Praktik 4: APO11.04 - Melakukan Pemantauan Kualitas

Penilaian	Pertanyaan	Peringkat (N/P/L/F)	Bukti (Dokumen, SOP, Notulen, dll.)
Level 1 (Performed)	1.1 Apakah ada aktivitas pemantauan atau penilaian terhadap kualitas layanan TI yang dilakukan?	N	Tidak pernah diimbangi dengan survey
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah pemantauan kualitas layanan TI dilakukan secara terencana dan terjadwal?	N	Belum tahu

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

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?	L	Belum tentu jika ada laporan perbaikan
Level 2 (Managed)	2.1 Apakah peluang-peluang untuk perbaikan kualitas diidentifikasi dan didokumentasikan secara terencana?	N	Belum tentu
	2.2 Apakah implementasi dari tindakan perbaikan tersebut dipantau dan dievaluasi efektivitasnya?	N	Belum tentu
Level 3 (Established)	3.1 Apakah terdapat proses standar (misalnya siklus PDCA: Plan-Do-Check-Act) untuk perbaikan berkelanjutan yang diterapkan di seluruh QMS?	N	Belum tentu
	3.2 Apakah ada komunikasi yang terstruktur mengenai rencana dan hasil dari program peningkatan kualitas kepada stakeholder?	N	Belum tentu











