

BAB IV

PEMBAHASAN DAN HASIL

4.1 Pendahuluan

Bab IV berisi uraian hasil penelitian yang diperoleh melalui serangkaian proses pengumpulan data, wawancara, observasi, serta analisis dokumen. Bab ini juga menyajikan pembahasan yang mendalam mengenai implementasi tata kelola dan manajemen layanan teknologi informasi di objek penelitian berdasarkan kerangka kerja COBIT 2019 dan ITIL v4. Analisis dilakukan untuk mengukur tingkat kapabilitas, mengidentifikasi kesenjangan (gap) antara kondisi saat ini dengan kondisi yang diharapkan, serta merumuskan rekomendasi strategis untuk peningkatan tata kelola dan layanan TI.

Pembahasan dalam bab ini disusun secara sistematis, dimulai dengan pemaparan profil objek penelitian untuk memberikan gambaran konteks organisasi yang diteliti. Selanjutnya dilakukan pemetaan domain COBIT 2019 dan praktik ITIL v4 yang relevan dengan lingkup penelitian. Analisis capability level dari kondisi saat ini kemudian diuraikan untuk menggambarkan posisi kapabilitas organisasi. Bagian berikutnya menguraikan kondisi yang diharapkan, yang kemudian dibandingkan dengan kondisi saat ini dalam bentuk gap analysis. Hasil analisis tersebut menjadi dasar dalam merumuskan rekomendasi perbaikan yang dapat digunakan oleh organisasi dalam meningkatkan tata kelola dan manajemen layanan TI ke arah yang lebih optimal.

4.2 Profil STIAB Jinarakkhita

Sekolah Tinggi Ilmu Agama Buddha (STIAB) merupakan institusi pendidikan tinggi keagamaan yang memiliki tanggung jawab dalam menyelenggarakan tridharma perguruan tinggi: pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. STIAB didirikan dengan tujuan menghasilkan lulusan yang berpengetahuan, berakarakter, serta mampu mengintegrasikan ilmu pengetahuan dengan nilai-nilai luhur agama Buddha. Sebagai lembaga pendidikan tinggi, STIAB menjalankan visi untuk menjadi pusat pendidikan unggulan dalam bidang keagamaan dan ilmu pengetahuan, serta berkontribusi dalam pembangunan bangsa melalui nilai-nilai spiritualitas dan kemanusiaan.

Untuk mewujudkan visi tersebut, STIAB memiliki misi yang mencakup:

1. Menyelenggarakan pendidikan berkualitas dengan kurikulum yang relevan dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.
2. Mengembangkan penelitian yang inovatif serta bermanfaat bagi kemajuan ilmu pengetahuan dan penguatan nilai-nilai moral.
3. Melaksanakan pengabdian kepada masyarakat yang berlandaskan prinsip kebijaksanaan dan welas asih.
4. Mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung proses akademik dan non-akademik.

Struktur organisasi STIAB terdiri dari unsur pimpinan (Ketua, Wakil Ketua bidang akademik, kemahasiswaan, dan administrasi), unit akademik (program studi), serta unit penunjang (administrasi umum, keuangan, kemahasiswaan, dan

unit teknologi informasi). Unit teknologi informasi memiliki peran strategis dalam mengelola infrastruktur digital yang mencakup sistem informasi akademik, portal mahasiswa, layanan *e-learning*, manajemen sumber daya manusia, serta sarana komunikasi internal dan eksternal.

Dalam perkembangannya, STIAB menghadapi tantangan yang serupa dengan institusi pendidikan tinggi lainnya, yaitu bagaimana mengelola layanan TI agar dapat mendukung efektivitas pembelajaran, transparansi administrasi, serta kepuasan sivitas akademika. Saat ini, layanan TI di STIAB sudah cukup terintegrasi, namun masih memerlukan evaluasi mendalam untuk memastikan keselarasan antara tata kelola strategis dan praktik operasional layanan. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada analisis capability level tata kelola TI berbasis COBIT 2019 serta praktik manajemen layanan TI berbasis ITIL v4. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan kualitas layanan TI, memperkuat kepatuhan terhadap standar eksternal, serta memastikan bahwa pemanfaatan teknologi benar-benar memberikan nilai tambah bagi pencapaian tujuan strategis STIAB.

4.3 Proses Pengolahan Data

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang disusun berdasarkan domain COBIT 2019 (untuk aspek tata kelola strategis) dan practices ITIL v4 (untuk aspek layanan operasional). Responden terdiri dari unsur pimpinan, staf administrasi, dosen, mahasiswa, dan teknisi/operator TI di lingkungan STIAB Jinarakkhita Lampung.

4.3 Pemetaan COBIT 2019 dan ITIL v4 Practice

Kerangka kerja COBIT 2019 berperan sebagai acuan tata kelola dan manajemen TI yang berorientasi pada pencapaian tujuan strategis organisasi melalui penggunaan teknologi informasi. Dalam pemetaan ini, domain-domain COBIT 2019 yang dipilih mencerminkan aspek tata kelola strategis, perencanaan, implementasi, serta evaluasi kinerja dan kepatuhan.

Domain EDM (*Evaluate, Direct, Monitor*) yang mencakup EDM02 dan EDM03 menitikberatkan pada kebijakan manfaat TI serta kebijakan risiko strategis. Domain ini memastikan bahwa setiap investasi dan pemanfaatan teknologi dapat memberikan nilai tambah nyata bagi organisasi. Selain itu, adanya tata kelola risiko strategis menjamin bahwa potensi ancaman yang dapat menghambat pencapaian tujuan bisnis dapat diantisipasi dan diminimalisir. Dengan demikian, domain ini berfungsi sebagai pengarah strategis agar manfaat TI selaras dengan sasaran organisasi sekaligus memberikan perlindungan dari risiko yang tidak diinginkan.

Domain APO (*Align, Plan, Organize*) yang difokuskan pada APO01, APO02, dan APO07 menekankan pentingnya perencanaan dan penyelarasan TI dengan strategi bisnis. APO01 mengatur kerangka tata kelola TI sebagai dasar pengelolaan, APO02 berorientasi pada perumusan strategi TI yang mendukung tujuan organisasi, sementara APO07 memastikan adanya perencanaan sumber daya manusia TI yang tepat. Dengan demikian, domain ini memastikan bahwa aspek perencanaan, baik dalam konteks kebijakan maupun sumber daya, berjalan searah dengan tujuan strategis organisasi.

Domain BAI (*Build, Acquire, Implement*) melalui BAI01 lebih berfokus pada tata kelola program dan proyek TI. Domain ini memberikan kerangka dalam mengelola inisiatif proyek secara terstruktur, mulai dari tahap perencanaan hingga implementasi. Hal ini memastikan bahwa proyek-proyek TI tidak hanya diselesaikan tepat waktu dan sesuai anggaran, tetapi juga memberikan manfaat yang dapat diukur bagi organisasi.

Domain MEA (*Monitor, Evaluate, Assess*), yang terdiri dari MEA01 dan MEA03, berperan penting dalam tahap evaluasi. MEA01 memastikan adanya pemantauan kinerja TI secara strategis, sedangkan MEA03 mengukur kepatuhan eksternal terhadap regulasi, standar, maupun kewajiban hukum yang berlaku. Kedua fokus ini tidak hanya membantu organisasi dalam menjaga kualitas hasil kinerja TI, tetapi juga melindungi organisasi dari risiko ketidakpatuhan yang dapat menimbulkan konsekuensi serius.

Di sisi lain, ITIL v4 lebih menekankan pada praktik manajemen layanan TI yang bersifat operasional, namun memiliki keterkaitan erat dengan tata kelola COBIT 2019. Praktik Service Desk menjadi kanal utama komunikasi antara penyedia layanan dan pengguna, sehingga berperan penting dalam menjaga kepuasan dan kepercayaan pengguna terhadap layanan TI. Change Enablement hadir sebagai mekanisme pengendalian perubahan teknis operasional, memastikan bahwa setiap perubahan dilakukan secara terkendali tanpa menimbulkan gangguan besar terhadap layanan yang berjalan.

Praktik *Service Level Management* memastikan adanya kesepakatan formal mengenai standar layanan yang disediakan (SLA) dan melakukan pemantauan berkelanjutan untuk menjamin kualitas tersebut. Hal ini mendukung implementasi strategi dan tata kelola TI yang ditetapkan dalam domain APO. Terakhir, *Continual Improvement* berfokus pada evaluasi dan peningkatan berkelanjutan kualitas layanan. Praktik ini tidak hanya menutup siklus perbaikan, tetapi juga mendorong organisasi untuk selalu adaptif terhadap perubahan kebutuhan bisnis dan teknologi.

Dengan demikian, pemetaan COBIT 2019 dan ITIL v4 menunjukkan bahwa COBIT lebih menekankan aspek tata kelola strategis dan kontrol, sedangkan ITIL berfokus pada implementasi praktik manajemen layanan di tingkat operasional. Kedua kerangka ini saling melengkapi: COBIT memberikan arahan, kerangka, serta kebijakan strategis, sementara ITIL mengoperasionisasikan arahan tersebut dalam bentuk layanan yang konkret, terukur, dan berkelanjutan.

4.3.1 Mapping EDM (*Evaluate, Direct, Monitor*) → EDM02, EDM03

Domain EDM berperan dalam memberikan arahan strategis, melakukan evaluasi, serta memantau manfaat dan risiko yang terkait dengan penggunaan TI. Pada EDM02, organisasi diarahkan untuk memastikan bahwa manfaat dari investasi TI benar-benar terwujud dan selaras dengan tujuan bisnis. Sementara itu, EDM03 menekankan pengelolaan risiko strategis TI agar dampak negatif terhadap pencapaian tujuan bisnis dapat diminimalkan.

Dengan domain EDM, organisasi tidak hanya berfokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga pada keberlanjutan manfaat TI serta mitigasi risiko yang terukur.

EDM menjadi fondasi tata kelola yang memberikan keyakinan kepada manajemen dan pemangku kepentingan bahwa TI digunakan secara optimal, bernilai, dan terkendali. Untuk memperjelas fokus utama dari masing-masing proses dalam domain EDM yang diterapkan pada penelitian ini, berikut disajikan Tabel 4.1 yang menunjukkan hasil mapping antara aktivitas tata kelola TI dengan proses EDM02 dan EDM03.

Tabel 4. 1 Mapping EDM (*Evaluate, Direct, Monitor*) → EDM02, EDM03

Proses	Fokus Utama
EDM02 – <i>Ensure Benefits Delivery</i>	Menetapkan, memantau, dan mengoptimalkan kebijakan manfaat TI agar setiap investasi memberikan nilai bisnis nyata dan terukur.
EDM03 – <i>Ensure Risk Optimization</i>	Mengelola risiko strategis TI dengan kebijakan formal untuk mencegah, memitigasi, dan mengendalikan ancaman yang dapat menghambat tujuan bisnis.

4.3.2 Mapping APO (*Align, Plan, Organize*) → APO01, APO02, APO07

Domain APO berfokus pada penyelarasan TI dengan strategi bisnis, perencanaan kerangka tata kelola, dan pengorganisasian sumber daya yang diperlukan. APO01 menekankan pentingnya adanya kerangka tata kelola TI yang menjadi pedoman utama dalam mengatur kebijakan dan prosedur organisasi. APO02 kemudian melanjutkan peran tersebut dengan mengatur strategi TI agar mendukung visi dan misi bisnis secara menyeluruh.

Selain itu, APO07 menitikberatkan pada pengelolaan sumber daya manusia TI. Kompetensi, kapasitas, dan ketersediaan SDM yang memadai menjadi elemen penting dalam memastikan strategi TI dapat dijalankan dengan efektif. Dengan

domain APO, organisasi mampu menyatukan arah strategis bisnis dengan pengelolaan TI yang terstruktur, berorientasi nilai, dan berkelanjutan. Untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai fokus utama dari setiap proses dalam domain APO yang diterapkan pada penelitian ini, berikut disajikan Tabel 4.2 yang memuat hasil *mapping* antara aktivitas tata kelola TI dengan proses APO01, APO02, dan APO07.

Tabel 4. 2 Mapping APO (*Align, Plan, Organize*) → APO01, APO02, APO07

Proses	Fokus Utama
APO01 – <i>Manage the IT Management Framework</i>	Menyusun kerangka tata kelola TI yang menjadi dasar bagi kebijakan, standar, proses, dan peran yang konsisten di seluruh organisasi.
APO02 – <i>Manage Strategy</i>	Merumuskan strategi TI yang terintegrasi dengan strategi bisnis, mendukung tujuan jangka panjang, dan memastikan keselarasan arah kebijakan.
APO07 – <i>Manage Human Resources</i>	Merencanakan dan mengelola kebutuhan SDM TI termasuk kompetensi, pengembangan, dan kapasitas untuk mendukung strategi organisasi.

4.3.3 Mapping BAI (*Build, Acquire, Implement*) → BAI01

Domain BAI mencakup proses pembangunan, pengadaan, serta implementasi solusi dan layanan TI yang memberikan nilai nyata bagi organisasi. Pada BAI01, fokus utama adalah pengelolaan program dan proyek TI agar dapat dilaksanakan dengan terstruktur, terkendali, serta memberikan hasil sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Melalui domain BAI, organisasi dapat memastikan setiap proyek TI berjalan tepat waktu, sesuai anggaran, dan mencapai kualitas yang diharapkan. Pengelolaan

yang baik juga menjamin bahwa proyek tidak hanya selesai secara administratif, tetapi benar-benar memberi manfaat strategis dan mendukung pencapaian sasaran bisnis. Untuk memperlihatkan fokus utama dalam penerapan domain BAI pada penelitian ini, berikut disajikan Tabel 4.3 yang menunjukkan hasil *mapping* antara aktivitas tata kelola proyek TI dengan proses BAI01.

Tabel 4. 3 Mapping BAI (*Build, Acquire, Implement*) → BAI01

Proses	Fokus Utama
BAI01 – Manage Programs and Projects	Mengelola portofolio program dan proyek TI agar berjalan sesuai anggaran, waktu, dan kualitas serta menghasilkan manfaat bisnis yang jelas.

4.3.4 Mapping MEA (*Monitor, Evaluate, Assess*) → MEA01, MEA03

Domain MEA berfungsi untuk memantau, mengevaluasi, dan menilai penggunaan TI dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. MEA01 menitikberatkan pada evaluasi kinerja strategis agar efektivitas TI dapat diukur secara objektif. Sementara itu, MEA03 memastikan kepatuhan eksternal dengan standar, regulasi, maupun kewajiban hukum yang berlaku.

Melalui domain MEA, organisasi dapat memperoleh gambaran yang jelas mengenai kinerja TI serta tingkat kepatuhannya. Informasi ini kemudian digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan, perbaikan berkelanjutan, dan perlindungan terhadap risiko hukum atau reputasi yang dapat timbul akibat ketidakpatuhan. Untuk menggambarkan fokus utama dari masing-masing proses dalam domain MEA yang digunakan dalam penelitian ini, berikut disajikan Tabel

4.4 yang menunjukkan hasil mapping antara aktivitas pemantauan dan evaluasi tata kelola TI dengan proses MEA01 dan MEA03.

Tabel 4. 4 Mapping MEA (*Monitor, Evaluate, Assess*) → MEA01, MEA03

Proses	Fokus Utama
MEA01 – <i>Monitor, Evaluate and Assess Performance and Conformance</i>	Memantau dan mengevaluasi kinerja TI terhadap tujuan strategis melalui indikator terukur, audit internal, dan laporan periodik.
MEA03 – <i>Monitor, Evaluate and Assess Compliance with External Requirements</i>	Memastikan kepatuhan TI terhadap regulasi eksternal, standar industri, dan kewajiban hukum melalui asesmen dan monitoring berkala.

4.3.5 Mapping ITIL v4 – Practice

ITIL v4 menghadirkan serangkaian praktik manajemen layanan TI yang berfokus pada penyampaian nilai layanan kepada pengguna dan bisnis. Service Desk menjadi titik kontak utama antara pengguna dan penyedia layanan, memastikan kelancaran komunikasi serta penanganan insiden dan permintaan layanan. *Change Enablement* memastikan setiap perubahan teknis dilakukan secara terkendali sehingga tidak menimbulkan gangguan yang merugikan.

Selain itu, *Service Level Management* menjamin bahwa layanan TI memiliki target kinerja yang disepakati dan dipantau secara konsisten. Continual Improvement melengkapi keseluruhan siklus dengan mendorong perbaikan berkelanjutan, sehingga kualitas layanan TI senantiasa relevan dengan kebutuhan organisasi yang dinamis. Dengan ITIL v4, manajemen layanan menjadi lebih sistematis, terukur, dan berorientasi pada nilai. Untuk memperjelas fokus utama

dari setiap praktik ITIL v4 yang digunakan dalam penelitian ini, berikut disajikan Tabel 4.5 yang memuat hasil mapping antara praktik ITIL v4 dengan fungsi utamanya dalam pengelolaan layanan TI. Untuk memberikan gambaran mengenai kriteria penilaian tingkat *capability* dan *maturity* dalam penelitian ini, berikut disajikan Tabel 4.6 yang menunjukkan rentang skala, tingkat kapabilitas, serta deskripsi setiap level berdasarkan kerangka COBIT 2019.

Tabel 4. 5 Mapping ITIL v4 – Practice

ITIL v4 Practice	Fokus Utama
<i>Service Desk</i>	Menyediakan kanal komunikasi utama untuk pengguna dalam melaporkan insiden, mengajukan permintaan, serta memperoleh informasi terkait layanan TI.
<i>Change Enablement</i>	Mengendalikan perubahan operasional dan teknis melalui prosedur formal agar risiko gangguan layanan dapat diminimalkan.
<i>Service Level Management</i>	Menetapkan, menyepakati, dan memantau SLA untuk memastikan kualitas layanan sesuai kebutuhan bisnis dan ekspektasi pengguna.
<i>Continual Improvement</i>	Melakukan evaluasi sistematis terhadap proses dan layanan TI untuk mendorong peningkatan berkelanjutan dalam kualitas dan efisiensi.

4.4 Capability dan Maturity Level Proses COBIT 2019 dan ITIL V4

Penilaian tingkat *capability* dan *maturity* dilakukan untuk mengetahui sejauh mana penerapan tata kelola teknologi informasi di STIAB Jinarakkhita telah sesuai dengan kerangka COBIT 2019 yang dipadankan dengan praktik ITIL v4. *Capability level* menggambarkan kemampuan masing masing proses dalam

mencapai tujuannya, sedangkan maturity level memberikan gambaran tingkat kematangan organisasi secara keseluruhan dalam mengelola layanan teknologi informasi.

Hasil kuesioner yang diberikan kepada responden menghasilkan skor yang kemudian dipetakan pada *skala capability* COBIT 2019. Skala ini terdiri dari enam tingkatan, mulai dari Level 0 (*Incomplete Process*) di mana proses tidak dilaksanakan atau gagal mencapai tujuannya, hingga Level 5 (*Optimizing Process*) di mana proses telah mencapai tahap inovasi berkelanjutan dan terus ditingkatkan agar sesuai dengan tujuan organisasi. Untuk memperjelas kriteria penilaian capability dan maturity yang digunakan dalam penelitian ini, berikut disajikan Tabel 4.6 yang menampilkan rentang indeks skala, tingkat kapabilitas, serta deskripsi setiap level berdasarkan kerangka COBIT 2019.

Tabel 4. 6 *Capability dan Maturity Level* Proses

<i>Indeks Skala</i>	Tingkat Kapabilitas	Deskripsi
0,00 – 0,50	0 – Tidak Lengkap	Proses tidak dilaksanakan atau gagal mencapai tujuannya. Tidak ada bukti praktik dijalankan.
0,51 – 1,50	1 – Dilaksanakan	Proses sudah dilaksanakan dan mampu mencapai tujuan prosesnya, namun masih bersifat ad hoc.
1,51 – 2,50	2 – Dikelola	Proses dilaksanakan dan dikelola dengan perencanaan serta penyesuaian dasar; sebagian terdokumentasi.

2,51 – 3,50	3 – Ditetapkan	Proses telah terdefinisi dan digunakan berdasarkan standar organisasi; terdokumentasi dan konsisten.
3,51 – 4,50	4 – Terprediksi	Proses yang telah diterapkan beroperasi dalam batas yang ditentukan; kinerja diukur, dipantau, dan terkendali untuk mencapai hasil yang konsisten.
4,51 – 5,00	5 – Mengoptimalkan	Proses terus ditingkatkan secara berkelanjutan melalui pembelajaran dan inovasi untuk memenuhi tujuan bisnis saat ini dan yang diproyeksikan.

4.5 Capability Level of Current Conditions

Analisis *capability level* kondisi saat ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana tata kelola dan manajemen layanan teknologi informasi di STIAB telah berjalan sesuai dengan kerangka COBIT 2019 dan ITIL v4. Penilaian ini dilakukan dengan menggunakan skala 0 hingga 5, di mana angka 0 menunjukkan proses belum ada (*incomplete*), sedangkan angka 5 menunjukkan proses telah terintegrasi penuh dan selalu ditingkatkan (*optimizing*). Dengan pendekatan ini, hasil yang diperoleh tidak hanya menampilkan angka rata-rata, tetapi juga memberikan gambaran posisi kapabilitas organisasi dalam setiap domain serta praktik yang menjadi fokus penelitian.

Secara umum, hasil pengukuran menunjukkan bahwa rata-rata *capability level* STIAB berada pada angka 2,56, yang termasuk dalam kategori *Established*. Posisi ini menggambarkan bahwa proses tata kelola dan manajemen layanan TI sudah terdokumentasi, memiliki prosedur formal, dan dilaksanakan secara

konsisten oleh organisasi. Akan tetapi, meskipun sudah berada di tahap *Established*, proses-proses tersebut masih cenderung berfokus pada konsistensi pelaksanaan dan dokumentasi, sehingga belum sepenuhnya mencapai tahap integrasi lintas unit, pengendalian berlapis, dan optimalisasi nilai bisnis dari teknologi informasi. Dengan demikian, STIAB dapat dikatakan telah memiliki fondasi tata kelola yang cukup kuat, tetapi masih memerlukan peningkatan dalam hal efektivitas, monitoring, serta mekanisme evaluasi yang lebih mendalam. Untuk memberikan gambaran lebih rinci mengenai hasil pengukuran tingkat kapabilitas pada setiap proses yang dievaluasi, berikut disajikan Tabel 4.7 yang menampilkan nilai rata-rata (*average score*) capability serta klasifikasi level pada masing-masing domain COBIT 2019 dan praktik ITIL v4.

Tabel 4. 7 *Capability Level of Current Conditions*

Proses	<i>Average</i>	<i>Capability Level (Current)</i>
EDM02 – <i>Ensure Benefits Delivery</i>	2.50	<i>Established</i>
EDM03 – <i>Ensure Risk Optimization</i>	2.61	<i>Established</i>
APO01 – <i>Manage the IT Management Framework</i>	2.50	<i>Established</i>
APO02 – <i>Manage Strategy</i>	2.59	<i>Established</i>
APO07 – <i>Manage Human Resources</i>	2.57	<i>Established</i>
BAI01 – <i>Manage Programs and Projects</i>	2.51	<i>Established</i>
MEA01 – <i>Monitor, Evaluate and Assess Performance and Conformance</i>	2.58	<i>Established</i>
MEA03 – <i>Monitor, Evaluate and Assess Compliance with External Requirements</i>	2.56	<i>Established</i>
<i>Service Desk</i>	2.59	<i>Established</i>
<i>Change Enablement</i>	2.56	<i>Established</i>
<i>Service Level Management</i>	2.58	<i>Established</i>
<i>Continual Improvement</i>	2.62	<i>Established</i>
<i>Total Capability Level</i>	2.56	<i>Established</i>

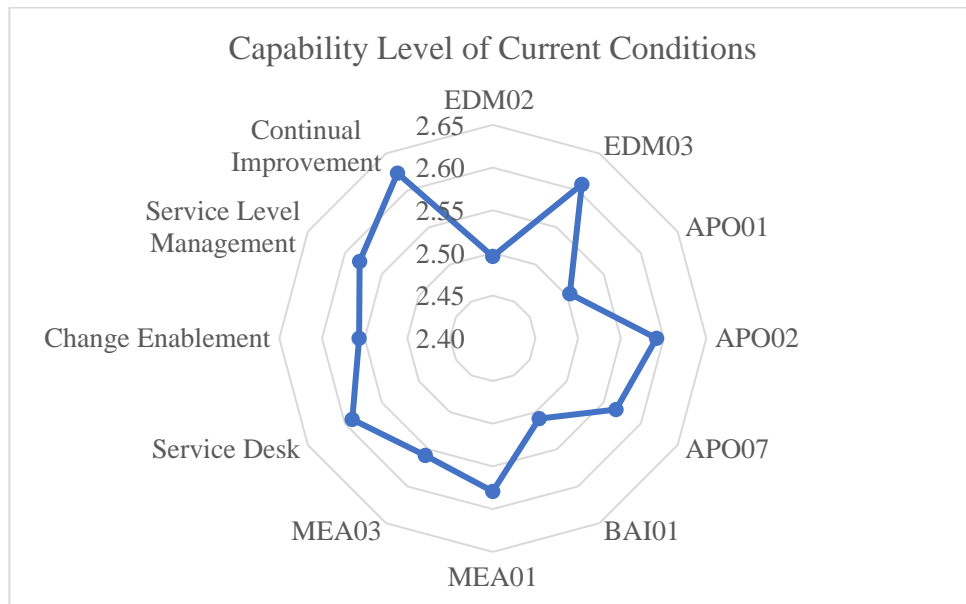
Jika ditinjau lebih spesifik, domain EDM yang mencakup *Ensure Benefits Delivery* dan *Ensure Risk Optimization* memperoleh nilai rata-rata 2,50 dan 2,61. Hasil ini menunjukkan bahwa kebijakan manfaat TI dan kebijakan risiko strategis sudah ada dan berjalan, namun evaluasi manfaat masih bersifat administratif dan pengelolaan risiko strategis belum sepenuhnya terintegrasi dengan mekanisme monitoring kinerja organisasi. Domain APO yang terdiri dari kerangka tata kelola, strategi TI, dan manajemen SDM memperoleh nilai antara 2,50 hingga 2,59. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan strategi TI sudah terdokumentasi, tetapi keselarasan strategi dengan visi organisasi dan pengembangan kompetensi SDM masih perlu ditingkatkan

Sementara itu, domain BAI yang berfokus pada pengelolaan program dan proyek memperoleh skor 2,51. Nilai ini termasuk dalam kategori Established, tetapi dengan posisi yang relatif rendah dibanding domain lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sudah terdapat prosedur pengelolaan proyek, efektivitas dalam hal manajemen risiko, kendali anggaran, serta evaluasi manfaat proyek masih kurang optimal. Domain MEA memperoleh nilai rata-rata 2,58 untuk pemantauan kinerja strategis dan 2,56 untuk evaluasi kepatuhan eksternal. Hasil ini menandakan bahwa proses monitoring dan asesmen sudah berjalan secara konsisten, namun indikator kinerja yang digunakan belum sepenuhnya mengacu pada standar internasional maupun best practice yang berlaku luas.

Pada praktik ITIL v4, hasil penilaian menunjukkan bahwa *Service Desk*, *Change Enablement*, dan *Service Level Management* berada pada kisaran 2,56 hingga 2,59, yang berarti sudah memenuhi standar *Established*. Hal ini

menunjukkan bahwa kanal komunikasi dengan pengguna, pengendalian perubahan, dan pengelolaan SLA sudah berjalan dengan baik, tetapi masih ada ruang untuk peningkatan integrasi dan monitoring yang lebih komprehensif. Nilai tertinggi dicapai oleh praktik *Continual Improvement* dengan skor 2,62. Hasil ini menunjukkan adanya kesadaran organisasi untuk mendorong evaluasi dan peningkatan berkelanjutan, meskipun implementasinya masih bersifat parsial dan belum sepenuhnya terdokumentasi secara sistematis.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa *capability level* kondisi saat ini di STIAB telah berada pada tingkat *Established* dengan rata-rata 2,56. Kondisi ini mencerminkan adanya prosedur yang terdokumentasi dan konsisten, tetapi belum sepenuhnya mampu menghasilkan nilai strategis yang optimal. Oleh karena itu, upaya peningkatan yang perlu dilakukan meliputi integrasi lintas unit, penguatan monitoring berbasis indikator kinerja utama, serta konsistensi dalam pelaksanaan perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, STIAB dapat bergerak menuju tingkat kapabilitas yang lebih tinggi dan lebih siap menghadapi tantangan tata kelola TI di masa depan. Guna memberikan representasi visual terhadap hasil pengukuran tingkat kapabilitas pada setiap domain dan praktik, berikut disajikan Gambar 4.1 yang menunjukkan profil *capability level* kondisi saat ini di STIAB Jinarakkhita Lampung.



Gambar 4. 1 *Radar Chart Capability Level of Current Conditions*

4.6 *Capability Levels of Expected Conditions*

Analisis *capability level* pada kondisi yang diharapkan dilakukan untuk menggambarkan target kematangan proses tata kelola dan manajemen layanan TI yang sejalan dengan visi, misi, serta kebutuhan strategis STIAB. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala *capability level* COBIT 2019, mulai dari 0 (*Incomplete*) hingga 5 (*Optimizing*). Nilai pada kondisi yang diharapkan ini tidak hanya ditentukan secara normatif, tetapi juga mempertimbangkan kebutuhan organisasi dalam menghadapi tuntutan eksternal seperti regulasi pemerintah, standar akreditasi pendidikan tinggi, serta kebutuhan internal dalam mendukung layanan akademik dan administrasi yang semakin bergantung pada teknologi informasi.

Berdasarkan hasil perumusan target, rata-rata capability level yang diharapkan berada pada angka 4,56, yang termasuk dalam kategori antara *Managed* dan *Established*. Nilai ini menggambarkan bahwa STIAB menargetkan seluruh proses tata kelola dan praktik layanan TI dapat berjalan dengan standar yang lebih tinggi, terdokumentasi dengan baik, dikelola secara konsisten, dan diintegrasikan ke dalam proses bisnis inti. Kondisi ini menunjukkan adanya aspirasi organisasi untuk tidak hanya memastikan konsistensi pelaksanaan, tetapi juga menjadikan teknologi informasi sebagai enabler strategis yang mampu memberikan nilai tambah signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Untuk memberikan gambaran yang lebih terperinci mengenai target tingkat kapabilitas pada masing-masing domain dan praktik yang diharapkan, berikut disajikan Tabel 4.8 yang menunjukkan hasil penetapan *capability level* kondisi yang diharapkan (*expected conditions*) di STIAB Jinarakkhita Lampung.

Tabel 4. 8 *Capability Levels of Expected Conditions*

Proses	Average	Capability Level (Current)
EDM02 – <i>Ensure Benefits Delivery</i>	4,46	<i>Predictable</i>
EDM03 – <i>Ensure Risk Optimization</i>	4,50	<i>Predictable</i>
APO01 – <i>Manage the IT Management Framework</i>	4,49	<i>Predictable</i>
APO02 – <i>Manage Strategy</i>	4,55	<i>Predictable</i>
APO07 – <i>Manage Human Resources</i>	4,61	<i>Predictable</i>
BAI01 – <i>Manage Programs and Projects</i>	4,56	<i>Predictable</i>
MEA01 – <i>Monitor, Evaluate and Assess Performance and Conformance</i>	4,61	<i>Predictable</i>
MEA03 – <i>Monitor, Evaluate and Assess Compliance with External Requirements</i>	4,61	<i>Predictable</i>
<i>Service Desk</i>	4,61	<i>Predictable</i>
<i>Change Enablement</i>	4,53	<i>Predictable</i>
<i>Service Level Management</i>	4,55	<i>Predictable</i>
<i>Continual Improvement</i>	4,65	<i>Predictable</i>
Total Capability Level	4,56	<i>Predictable</i>

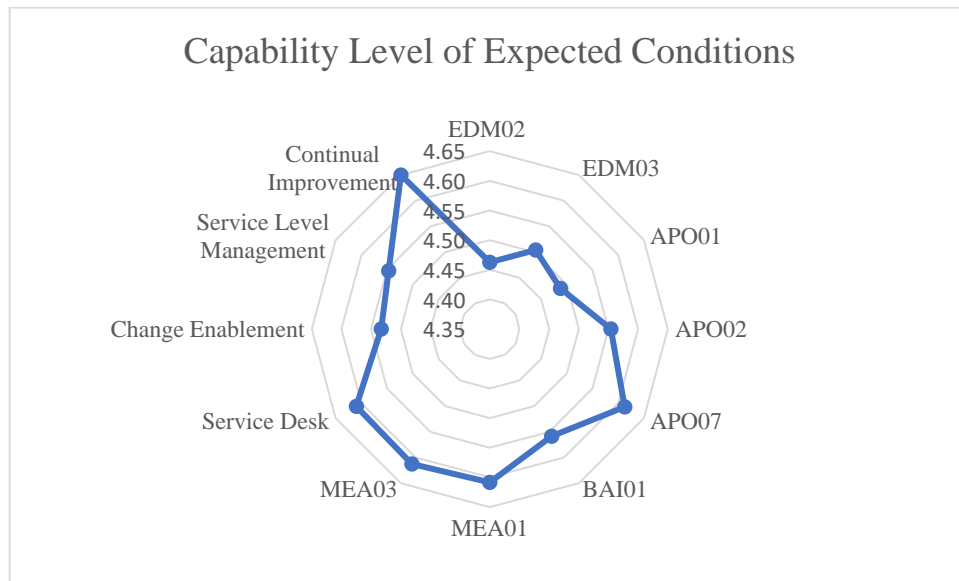
Jika dianalisis lebih lanjut, domain EDM yang mencakup *Ensure Benefits Delivery* (4,46) dan *Ensure Risk Optimization* (4,50) berada pada kategori Managed. Hal ini menunjukkan bahwa STIAB menargetkan adanya peningkatan dalam memastikan manfaat TI yang lebih terukur serta pengelolaan risiko yang lebih proaktif dan terintegrasi. Domain APO memperoleh nilai yang tinggi dengan APO01 (4,49), APO02 (4,55), dan APO07 (4,61). Target ini menandakan bahwa STIAB menginginkan adanya kerangka tata kelola yang lebih komprehensif, strategi TI yang lebih adaptif, serta pengelolaan SDM TI yang lebih fokus pada pengembangan kompetensi dan ketersediaan sumber daya.

Pada domain BAI01 – *Manage Programs and Projects*, nilai 4,56 menunjukkan bahwa pengelolaan proyek diharapkan dapat mencapai tingkat Performed yang lebih tinggi, di mana proyek-proyek TI tidak hanya berjalan sesuai prosedur, tetapi juga memberikan hasil nyata yang mendukung strategi organisasi. Domain MEA yang mencakup MEA01 dan MEA03 masing-masing berada pada angka 4,61. Target ini menandakan harapan STIAB untuk meningkatkan kualitas monitoring kinerja serta memastikan kepatuhan eksternal melalui indikator yang lebih terukur, laporan yang lebih komprehensif, dan integrasi dengan standar eksternal yang berlaku.

Pada praktik ITIL v4, nilai yang diharapkan juga cukup tinggi. *Service Desk* memperoleh skor 4,61 yang berarti STIAB menargetkan kanal layanan pengguna berfungsi lebih optimal dengan sistem komunikasi yang responsif dan terintegrasi. *Change Enablement* (4,53) dan *Service Level Management* (4,55) menunjukkan

bahwa STIAB menginginkan perubahan teknis dapat dikelola lebih terkendali serta SLA benar-benar menjadi alat ukur utama kualitas layanan. Sedangkan *Continual Improvement* memperoleh skor tertinggi 4,65, yang menegaskan harapan STIAB agar budaya evaluasi dan perbaikan berkelanjutan melekat dalam seluruh proses layanan TI.

Secara keseluruhan, hasil capability level kondisi yang diharapkan menunjukkan bahwa STIAB menargetkan peningkatan signifikan dari kondisi saat ini (2,56) menuju target rata-rata 4,56. Artinya, terdapat gap yang cukup besar antara kondisi eksisting dengan kondisi yang diharapkan. Hal ini menunjukkan urgensi perbaikan tata kelola dan manajemen layanan TI melalui penguatan kebijakan, integrasi proses lintas unit, peningkatan monitoring, serta pengembangan budaya perbaikan berkelanjutan agar STIAB mampu mencapai level kapabilitas yang sesuai dengan tuntutan organisasi dan lingkungan eksternal. Guna memberikan representasi visual terhadap target peningkatan tingkat kapabilitas pada setiap domain dan praktik, berikut disajikan Gambar 4.2 yang menunjukkan profil capability level kondisi yang diharapkan (*expected conditions*) di STIAB Jinarakkhita Lampung.



Gambar 4. 2 Radar Chart *Capability Level of Expected Conditions*

4.7 Kesimpulan Gap Analysis

Gap analysis dilakukan untuk mengukur kesenjangan antara capability level kondisi saat ini (*Present Condition*) dan *capability level* kondisi yang diharapkan (*Expected Condition*). Analisis ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar jarak (gap) antara keadaan aktual dengan target yang ingin dicapai, sehingga dapat menjadi dasar dalam merumuskan rekomendasi perbaikan. Dengan adanya gap analysis, organisasi tidak hanya mengetahui posisi kematangannya, tetapi juga dapat menyusun prioritas peningkatan yang terarah sesuai dengan kebutuhan strategis dan kapabilitas sumber daya yang dimiliki.

Hasil pengukuran menunjukkan bahwa rata-rata gap keseluruhan berada pada angka 2,00, yang menandakan adanya jarak signifikan antara kondisi *eksisting* (2,56) dengan target yang diharapkan (4,56). Nilai gap ini mengindikasikan bahwa STIAB perlu melakukan upaya perbaikan yang komprehensif, baik dari sisi tata

kelola strategis maupun praktik operasional layanan TI. Hampir semua proses COBIT 2019 maupun praktik ITIL v4 menunjukkan gap yang relatif seragam, yaitu berkisar antara 1,90 hingga 2,05, yang menggambarkan kebutuhan peningkatan menyeluruh di seluruh aspek tata kelola dan layanan. Untuk memperjelas hasil perbandingan antara tingkat kapabilitas kondisi saat ini (*present condition*) dan kondisi yang diharapkan (*expected condition*), berikut disajikan Tabel 4.9 yang menunjukkan hasil *gap analysis* pada setiap domain dan praktik tata kelola serta manajemen layanan TI.

Tabel 4. 9 Gap Analysis

Proses	Maturity Level		GAP
	P (<i>Present</i>)	E (<i>Expected</i>)	
EDM02	2,5	4,46	1,97
EDM03	2,61	4,5	1,9
APO01	2,5	4,49	1,98
APO02	2,59	4,55	1,96
APO07	2,57	4,61	2,05
BAI01	2,51	4,56	2,05
MEA01	2,58	4,61	2,03
MEA03	2,56	4,61	2,05
<i>Service Desk</i>	2,59	4,61	2,02
<i>Change Enablement</i>	2,56	4,53	1,98
<i>Service Level Management</i>	2,58	4,55	1,97
<i>Continual Improvement</i>	2,62	4,65	2,03
Rata-rata GAP			2.0

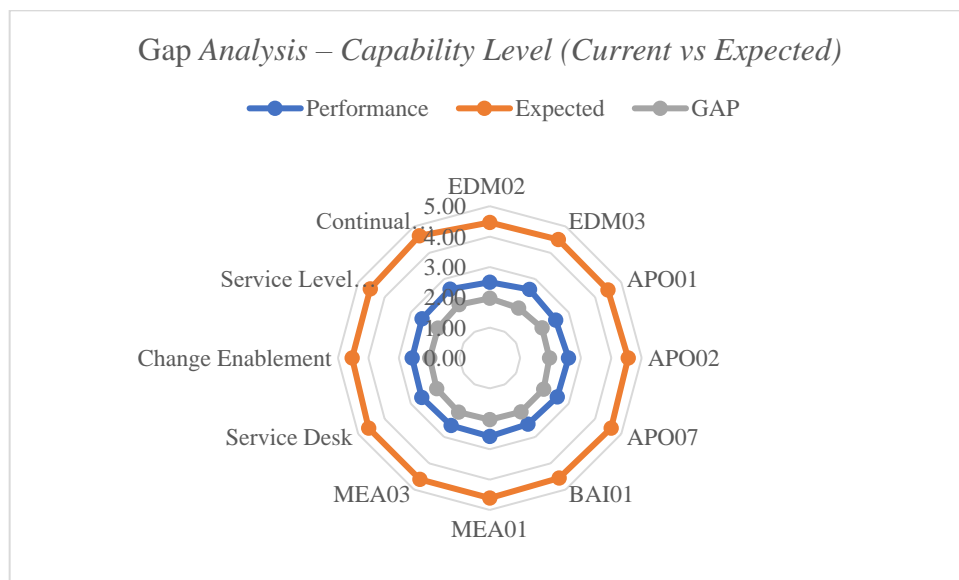
Jika dianalisis lebih lanjut, domain APO07 – *Manage Human Resources* (2,05), BAI01 – *Manage Programs and Projects* (2,05), dan MEA03 – *Monitor, Evaluate and Assess Compliance* (2,05) menunjukkan gap tertinggi. Hal ini menandakan bahwa perencanaan SDM TI, pengelolaan proyek, serta evaluasi kepatuhan eksternal merupakan area yang paling membutuhkan perhatian dalam

strategi peningkatan. Sementara itu, proses dengan gap terendah adalah EDM03 – *Ensure Risk Optimization* (1,90), yang menunjukkan bahwa meskipun masih terdapat kesenjangan, pengelolaan risiko strategis di STIAB relatif lebih mendekati target dibandingkan proses lainnya.

Pada praktik ITIL v4, gap juga cukup konsisten, dengan nilai tertinggi terdapat pada *Service Desk* (2,02) dan *Continual Improvement* (2,03). Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan dalam hal penguatan kanal layanan pengguna serta konsistensi penerapan budaya perbaikan berkelanjutan. Praktik *Change Enablement* (1,98) memiliki gap yang lebih rendah, namun tetap menunjukkan perlunya penyempurnaan dalam pengendalian perubahan agar selaras dengan standar yang diharapkan.

Secara keseluruhan, hasil gap analysis ini menegaskan bahwa STIAB masih memiliki perjalanan yang cukup panjang untuk mencapai kondisi tata kelola dan layanan TI sesuai dengan target. Rata-rata gap sebesar 2,00 menunjukkan perlunya intervensi strategis yang mencakup pembaruan kebijakan, peningkatan kompetensi SDM, optimalisasi proses proyek, serta integrasi monitoring dan evaluasi yang lebih sistematis. Dengan demikian, rekomendasi peningkatan harus diarahkan pada area dengan gap tertinggi, namun tetap memperhatikan kebutuhan perbaikan secara menyeluruh agar transformasi tata kelola dan layanan TI dapat berjalan efektif dan berkelanjutan. Guna memberikan representasi visual terhadap perbandingan antara tingkat kapabilitas kondisi saat ini (*current condition*) dan kondisi yang diharapkan (*expected condition*), berikut disajikan Gambar 4.3 yang menunjukkan hasil *Radar Chart Gap Analysis – Capability Level (Current vs Expected)* di STIAB

Jinarakkhita Lampung. Visualisasi ini memperlihatkan secara jelas kesenjangan (*gap*) yang masih ada pada setiap domain dan praktik, sehingga dapat menjadi dasar dalam penentuan prioritas peningkatan tata kelola serta manajemen layanan TI di masa mendatang.



Gambar 4. 3 Gap Analysis – Capability Level (Current vs Expected)

4.8 Pembahasan Temuan *Capability Level* dan Gap Analysis

Hasil penelitian menunjukkan adanya gap rata-rata sebesar 2,00 antara kondisi *capability level* saat ini (2,56 – *Established*) dan kondisi yang diharapkan (4,56 – antara *Managed* dan *Established*). Secara angka, kondisi ini menegaskan bahwa STIAB telah memiliki proses tata kelola dan layanan TI yang terdokumentasi serta dijalankan konsisten, tetapi belum sepenuhnya matang dalam hal integrasi, optimalisasi, dan penciptaan nilai strategis. Dengan gap sebesar ini, dibutuhkan interpretasi mendalam mengenai akar penyebab, risiko jika tidak dilakukan perbaikan, serta arah peningkatan yang harus dijadikan prioritas.

4.8.1 Root Cause (Akar Penyebab)

Berdasarkan hasil *capability level* dan gap analysis, sejumlah akar penyebab dapat diidentifikasi terkait rendahnya tingkat kapabilitas tata kelola dan manajemen layanan TI di STIAB. Pertama, dari aspek governance, proses pengelolaan manfaat dan risiko TI (EDM02 dan EDM03) belum sepenuhnya diintegrasikan ke dalam mekanisme evaluasi kinerja organisasi. Hal ini menyebabkan manfaat dari investasi TI seringkali tidak diukur secara komprehensif, sementara risiko strategis belum ditangani melalui sistem pemantauan yang berkelanjutan.

Kedua, dari aspek sumber daya manusia, proses APO07 – *Manage Human Resources* menunjukkan gap tertinggi. Kondisi ini menandakan bahwa perencanaan kapasitas, pengembangan kompetensi, serta penempatan SDM TI masih terbatas pada kebutuhan operasional jangka pendek. Keterbatasan dalam manajemen SDM ini berdampak langsung pada proses lain, seperti perencanaan strategi (APO02), pengelolaan proyek (BAI01), maupun monitoring kinerja (MEA01).

Ketiga, dari aspek manajemen proyek dan program, proses BAI01 memiliki gap yang besar. Hal ini dipengaruhi oleh kurangnya standar formal dalam manajemen risiko proyek, keterbatasan mekanisme evaluasi pasca-proyek, serta lemahnya pengendalian biaya dan jadwal. Akibatnya, inisiatif TI berpotensi tidak memberikan nilai optimal sesuai yang diharapkan.

Keempat, dari aspek evaluasi dan kepatuhan, proses MEA01 dan MEA03 menunjukkan gap yang cukup tinggi karena indikator kinerja strategis belum dirumuskan secara terukur, sementara kepatuhan eksternal belum sepenuhnya

terdokumentasi dalam kerangka evaluasi formal. Hal ini berimplikasi pada lemahnya bukti objektif dalam menghadapi audit, akreditasi, maupun penilaian regulasi.

Terakhir, dari aspek manajemen layanan TI berbasis ITIL v4, gap pada *Service Desk*, *Service Level Management*, dan *Continual Improvement* menunjukkan bahwa meskipun layanan operasional sudah berjalan, mekanisme pengendalian kualitas layanan belum dibarengi dengan budaya perbaikan berkelanjutan. Hal ini menandakan adanya kelemahan dalam transformasi budaya organisasi untuk menjadikan TI sebagai enabler utama pencapaian tujuan strategis.

4.8.2 Implikasi (*Risk of Inaction*)

Jika gap yang ditemukan tidak segera ditangani, STIAB menghadapi beberapa risiko serius. Dari sisi strategis, manfaat TI yang tidak terukur secara konsisten akan menyebabkan kesulitan dalam menunjukkan kontribusi nyata TI terhadap pencapaian visi akademik, penelitian, dan pengabdian masyarakat. TI berisiko hanya diposisikan sebagai fungsi pendukung, bukan enabler strategis.

Dari sisi operasional, kelemahan pada *Service Desk* dan *Change Enablement* berpotensi menimbulkan *downtime* layanan, keterlambatan penyelesaian insiden, serta berkurangnya kepercayaan sivitas akademika terhadap layanan TI. Kelemahan dalam manajemen proyek (BAI01) juga berimplikasi pada inefisiensi anggaran, keterlambatan proyek, serta hilangnya manfaat yang seharusnya didapatkan dari implementasi TI.

Implikasi yang lebih kritis terlihat pada aspek kepatuhan (MEA03). Kurangnya mekanisme monitoring kepatuhan dapat meningkatkan risiko temuan audit, menurunkan peringkat akreditasi institusi, bahkan berpotensi pada sanksi regulator. Selain itu, lemahnya budaya perbaikan berkelanjutan (*Continual Improvement*) dapat membuat STIAB sulit beradaptasi dengan dinamika perubahan teknologi dan kebutuhan pengguna, sehingga kualitas layanan stagnan.

4.8.3 Prioritas Peningkatan

Hasil gap analysis menunjukkan bahwa beberapa proses memiliki gap yang lebih tinggi dibandingkan lainnya, sehingga memerlukan prioritas peningkatan. Proses APO07 – *Manage Human Resources*, BAI01 – *Manage Programs and Projects*, dan MEA03 – *Compliance* masing-masing memiliki gap sebesar 2,05, menjadikannya area dengan urgensi perbaikan paling tinggi. Ketiga area ini saling berkaitan: kelemahan SDM TI berdampak pada rendahnya kualitas manajemen proyek dan lemahnya kepatuhan.

Proses lain yang juga penting adalah MEA01 – *Performance* (Gap 2,03) serta *Continual Improvement* (Gap 2,03). Kedua proses ini berkaitan erat dengan penciptaan budaya evaluasi yang sistematis, di mana hasil monitoring dapat digunakan untuk mendorong siklus peningkatan kualitas layanan. Adapun proses dengan gap lebih rendah, seperti EDM03 – *Risk Optimization* (1,90) dan *Change Enablement* (1,98), tetap memerlukan perhatian, tetapi dapat ditingkatkan secara bertahap atau bersamaan dengan perbaikan proses prioritas tinggi.

4.8.4 Dependensi Antarproses

Analisis juga menunjukkan adanya ketergantungan antarproses yang perlu diperhatikan dalam merancang strategi perbaikan. Peningkatan pada APO07 – *Human Resources* merupakan prasyarat utama bagi perbaikan pada APO02 (*Strategi*), BAI01 (*Proyek*), dan MEA01 (*Monitoring*). Tanpa SDM yang kompeten, strategi TI sulit diimplementasikan secara konsisten.

Selanjutnya, peningkatan pada BAI01 – *Project Management* hanya akan efektif jika didukung dengan kebijakan manfaat (EDM02) dan risiko (EDM03) yang lebih terintegrasi. Hal ini penting agar proyek tidak hanya selesai, tetapi juga memberikan nilai tambah strategis. MEA01 dan MEA03 sangat bergantung pada kerangka kerja yang kuat dari APO01 – *Governance Framework*, karena monitoring dan kepatuhan hanya efektif jika terdapat aturan yang jelas. Sementara itu, praktik *Continual Improvement* memerlukan input dari KPI (MEA01) dan feedback pengguna (*Service Desk*) agar siklus perbaikan berjalan berkelanjutan.

4.8.5 Arah Roadmap Perbaikan

Berdasarkan analisis *capability level* dan gap, arah roadmap perbaikan dapat dibagi menjadi lima tema strategis:

1. *Governance Strengthening*: memperkuat kebijakan manfaat TI, integrasi manajemen risiko strategis, serta cascading strategy dari domain EDM ke seluruh unit kerja.

2. *Capability & Competency Development*: meningkatkan kapasitas SDM TI melalui pelatihan, sertifikasi, career path, dan manajemen talenta agar mendukung implementasi strategi TI (APO07).
3. *Project Delivery Excellence*: membangun standar manajemen proyek berbasis best practice (BAI01), dengan penguatan dalam aspek pengendalian anggaran, mitigasi risiko proyek, dan evaluasi pasca-implementasi.
4. *Integrated Performance & Compliance*: memperkuat *monitoring* berbasis KPI strategis serta mekanisme kepatuhan eksternal yang terdokumentasi dengan baik, sehingga mendukung akreditasi dan audit eksternal (MEA01, MEA03).
5. *Service Maturity & CI Culture*: meningkatkan kualitas layanan melalui optimalisasi *Service Desk*, *SLA monitoring*, serta menjadikan *Continual Improvement* sebagai budaya organisasi berbasis data dan *feedback*.