

MANAJEMEN LAYANAN TEKNOLOGI INFORMASI

Konsep,
Pengukuran Kematangan
dengan **ITIL v3** dan **ITIL 4**,
serta Penerapannya



Adib Pakarbudi, S.Kom., M.Kom.



SISTEM
INFORMASI

PROGRAM
STUDI SISTEM INFORMASI



NOVEMBER 2024

MANAJEMEN LAYANAN TEKNOLOGI INFORMASI

Konsep, Pengukuran Kematangan dengan ITIL v3
dan ITIL 4, serta Penerapannya

Adib Pakarbudi, S.Kom., M.Kom.

Program Studi Sistem Informasi
November 2024

MANAJEMEN LAYANAN TEKNOLOGI INFORMASI

Konsep, Pengukuran Kematangan dengan ITIL v3 dan ITIL 4, serta Penerapannya

Penulis: Adib Pakarbudi, S.Kom., M.Kom.

Editor: Zuli Maulidati, S.Kom., M.Sc.

Cetakan Pertama: November 2024

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak, menyalin, merekam sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk dan dengan cara apa pun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotokopi dan merekam, tanpa izin tertulis dari penerbit dan penulis.

Sanksi pelanggaran hak cipta diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, yang mengatur ketentuan pidana bagi pihak yang tanpa hak melakukan penggandaan dan/atau penggunaan secara komersial atas suatu ciptaan.

ITIL merupakan merek terdaftar milik PeopleCert International Ltd. dan sebelumnya dikelola oleh AXELOS Limited serta Office of Government Commerce (OGC). COBIT merupakan merek terdaftar milik ISACA. ISO/IEC 20000 merupakan standar internasional yang diterbitkan oleh ISO dan IEC. Buku ini merupakan karya independen yang membahas dan menafsirkan kerangka kerja tersebut untuk kepentingan pendidikan; buku ini tidak menggantikan dokumen resmi masing-masing kerangka kerja, serta tidak berafiliasi dengan, tidak disponsori oleh, dan tidak mendapat pengesahan dari PeopleCert, AXELOS, ISACA, maupun ISO/IEC.

Instrumen penilaian yang dibahas pada Bab 6 dan Bab 10 merupakan karya pihak lain yang beredar luas di kalangan praktisi manajemen layanan TI. Buku ini menguraikan **struktur**,

model kematangan, dan aturan penilaian instrumen tersebut serta menyajikan **butir-butir terpilih** sebagai contoh, bukan memuat seluruh butirnya. Pembaca yang hendak menggunakan instrumen tersebut secara utuh dianjurkan memperolehnya langsung dari sumber aslinya dan memastikan ketentuan penggunaannya. Seluruh gambar dan diagram dalam buku ini dibuat sendiri oleh penulis; diagram yang mengadaptasi gagasan dari karya pihak lain dicantumkan sumbernya pada keterangan gambar.

Kata Pengantar

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas selesainya penyusunan buku *Manajemen Layanan Teknologi Informasi*. Buku ini melengkapi rangkaian tulisan penulis di bidang tata kelola dan pengelolaan teknologi informasi, dan berangkat dari satu pengamatan yang berulang di lapangan.

Pengamatan itu adalah sebagai berikut. Hampir setiap organisasi yang penulis temui menyatakan telah "menerapkan ITIL". Namun ketika ditanya sejauh mana penerapannya, jawabannya hampir selalu berupa pendapat, bukan bukti: "sudah cukup baik", "masih perlu diperbaiki", "kami sudah punya *helpdesk*". Tidak ada angka, tidak ada tingkat kematangan, dan tidak ada dasar untuk membandingkan keadaan tahun ini dengan tahun lalu. Akibatnya, perbaikan berjalan berdasarkan keluhan yang paling nyaring, bukan berdasarkan kesenjangan yang paling menentukan.

Persoalan itu sesungguhnya dapat diselesaikan. Manajemen layanan TI telah memiliki instrumen pengukuran yang matang dan telah lama beredar, tetapi instrumen tersebut jarang dibahas secara utuh dalam literatur berbahasa Indonesia: bagaimana strukturnya, bagaimana menjawabnya, bagaimana menghitungnya, dan — yang paling sering keliru — bagaimana menafsirkan hasilnya. Buku ini disusun untuk mengisi kekosongan tersebut.

Empat bagian yang disajikan mengikuti alur berpikir seorang penilai. Bagian Satu membangun landasan konseptual manajemen layanan TI. Bagian Dua membahas kerangka ITIL v3 beserta instrumen penilaian kematangannya. Bagian Tiga membahas ITIL 4 beserta instrumen penilaian yang tersedia baginya. Bagian Empat mempertemukan hasil kedua penilaian dan menerjemahkannya menjadi program perbaikan.

Ciri utama buku ini terletak pada studi kasusnya. Satu organisasi rekaan — sebuah kelompok rumah sakit — dinilai **dua kali**: dengan instrumen ITIL v3 dan dengan instrumen pada era ITIL 4. Pembaca karenanya dapat melihat bukan hanya cara menjalankan masing-masing penilaian, tetapi juga apa yang tampak berbeda ketika objek yang sama diukur dengan dua alat yang berbeda.

Satu hal perlu disampaikan sejak awal secara terbuka. Dalam praktik, banyak organisasi menggunakan instrumen *self-assessment* Service Support dan Service Delivery — yang sesungguhnya berasal dari masa ITIL v2 — untuk menilai penerapan ITIL yang mereka sebut sudah mengikuti ITIL 4. Buku ini tidak menutupi kenyataan tersebut, melainkan membahasnya secara langsung pada Bab 10: instrumen itu tetap berguna dan tetap dibahas secara utuh, tetapi kedudukannya dijelaskan apa adanya, lengkap dengan pemetaannya terhadap *practice* ITIL 4 dan perbandingannya dengan ITIL Maturity Model yang merupakan instrumen resmi ITIL 4.

Buku ini ditujukan bagi mahasiswa program studi Sistem Informasi, Teknik Informatika, dan Teknologi Informasi yang menempuh mata kuliah manajemen layanan TI atau tata kelola teknologi informasi; bagi mahasiswa pascasarjana yang menyusun penelitian pengukuran kematangan layanan TI; serta bagi praktisi yang ditugasi menilai dan memperbaiki pengelolaan layanan TI organisasinya. Setiap bab dilengkapi tujuan pembelajaran, rangkuman, dan latihan, sehingga dapat digunakan sebagai bahan ajar satu semester. Lampiran berisi kertas kerja dan templat laporan yang dapat langsung diadaptasi.

Penulis menyampaikan terima kasih kepada pimpinan dan rekan sejawat di lingkungan Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya, kepada para mahasiswa yang penelitiannya banyak membentuk

isi buku ini, serta kepada organisasi-organisasi yang telah memberi kesempatan penulis terlibat dalam penilaian dan pendampingan pengelolaan layanan teknologi informasi.

Penulis menyadari buku ini masih jauh dari sempurna. Kritik, koreksi, dan saran dari pembaca sangat penulis harapkan untuk penyempurnaan edisi berikutnya. Semoga bermanfaat.

Surabaya, 2024

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar.....	v
Daftar Gambar.....	xvi
Daftar Tabel.....	xviii
BAGIAN SATU Landasan Manajemen Layanan TI.....	1
Bab 1 Pendahuluan.....	2
1.1 Dari Pengelolaan Teknologi Menuju Pengelolaan Layanan	2
1.2 Permasalahan Pengelolaan Layanan TI.....	4
1.3 Mengapa Kematangan Perlu Diukur.....	5
1.4 Kedudukan ITIL v3 dan ITIL 4.....	6
1.5 Instrumen yang Dibahas.....	7
1.6 Struktur Buku.....	9
Bab 2 Konsep Dasar Manajemen Layanan TI.....	12
2.1 Layanan dan Nilai.....	12
2.2 Kegunaan dan Jaminan.....	13
2.3 Pihak-Pihak dalam Layanan.....	15
2.4 Portofolio dan Katalog Layanan.....	16
2.5 Tingkat Layanan dan Perjanjiannya.....	17
2.6 Proses, Fungsi, dan Peran.....	19
2.7 Meja Layanan.....	21
2.8 Biaya dan Risiko Layanan.....	22
Bab 3 Kerangka Kerja, Standar, dan Pengukuran Kematangan 	24
3.1 Kerangka Kerja dan Standar yang Tersedia.....	24
3.2 Perkembangan ITIL.....	26

3.3 Konsep Kematangan.....	28
3.4 Model Kematangan dalam Manajemen Layanan TI.....	30
3.5 Memilih Instrumen Penilaian.....	32
3.6 Kaidah Pelaksanaan Penilaian.....	33
BAGIAN DUA ITIL v3: Kerangka dan Pengukuran.....	35
Bab 4 Kerangka ITIL v3.....	36
4.1 Siklus Hidup Layanan.....	36
4.2 Tahap Operasi Layanan	38
4.2.1 Manajemen Peristiwa	39
4.2.2 Manajemen Insiden.....	40
4.2.3 Pemenuhan Permintaan.....	42
4.2.4 Manajemen Masalah.....	43
4.2.5 Manajemen Akses.....	43
4.3 Fungsi dalam ITIL v3	44
4.4 Keterkaitan Antarproses.....	44
Bab 5 Model Kematangan Proses (PMF).....	46
5.1 Kedudukan PMF.....	46
5.2 Tingkat Kematangan PMF	47
5.3 Lima Area yang Dinilai.....	50
5.4 Sembilan Atribut Proses.....	51
5.5 Pemetaan Atribut ke Tingkat Kematangan.....	53
5.6 Aturan Penskoran.....	54
5.7 Menentukan Tingkat Kematangan Akhir.....	55
5.8 Keterbatasan PMF	56
Bab 6 Instrumen Penilaian ITIL v3: Operasi Layanan.....	58
6.1 Gambaran Umum Instrumen	58

6.2	Petunjuk Penggunaan.....	60
6.3	Anatomi Lembar Penilaian.....	61
6.4	Sebaran Butir Penilaian.....	63
6.5	Butir Khas Setiap Proses.....	66
6.5.1	Manajemen Peristiwa	66
6.5.2	Pemenuhan Permintaan	67
6.5.3	Manajemen Akses.....	68
6.5.4	Manajemen Insiden.....	69
6.5.5	Manajemen Masalah.....	71
6.6	Butir Generik Pengelolaan Proses	72
6.7	Menyiapkan Bukti.....	75
6.8	Kesalahan yang Lazim Terjadi	77
Bab 7	Studi Kasus Penilaian dengan Instrumen ITIL v3.....	78
7.1	Profil Organisasi.....	78
7.2	Latar Belakang Penilaian.....	80
7.3	Rancangan Pelaksanaan Penilaian.....	81
7.4	Hasil Penilaian per Proses.....	82
7.4.1	Manajemen Insiden.....	82
7.4.2	Pemenuhan Permintaan	84
7.4.3	Manajemen Akses.....	86
7.4.4	Manajemen Peristiwa	87
7.4.5	Manajemen Masalah.....	89
7.5	Rekapitulasi Hasil.....	90
7.6	Penetapan Tingkat Kematangan Akhir	92
7.7	Temuan Utama	95
7.8	Menjawab Pemicu Penilaian.....	96

7.9 Pelajaran dari Pelaksanaan	97
BAGIAN TIGA ITIL 4: Kerangka dan Pengukuran.....	98
Bab 8 Kerangka ITIL 4.....	99
8.1 Latar Belakang Kemunculan ITIL 4	99
8.2 Konsep Nilai dan Penciptaan Nilai Bersama	100
8.3 Sistem Nilai Layanan	103
8.4 Tujuh Prinsip Panduan.....	104
8.5 Empat Dimensi Manajemen Layanan.....	106
8.6 Tata Kelola.....	108
8.7 Rantai Nilai Layanan.....	108
8.8 Tiga Puluh Empat <i>Practice</i>	110
8.9 Model Perbaikan Berkelanjutan.....	116
8.10 Perkembangan Setelah 2019.....	118
Bab 9 Perbandingan ITIL v3 dan ITIL 4.....	119
9.1 Perbedaan Pokok.....	119
9.2 Pemetaan Proses dan Fungsi ke <i>Practice</i>	121
9.3 <i>Practice</i> yang Benar-Benar Baru.....	125
9.4 Perubahan Istilah yang Penting	126
9.5 Apa yang Tetap Berlaku dari Penerapan ITIL v3.....	127
9.6 Akibat bagi Penilaian Kematangan.....	129
9.7 Kekeliruan yang Lazim dalam Membandingkan	131
Bab 10 Instrumen <i>Self-Assessment Service Support</i> dan <i>Service Delivery</i>.....	133
10.1 Meluruskan Penamaan.....	133
10.2 Cakupan Kedua Instrumen.....	135
10.3 Tangga Kematangan Sembilan Tingkat	136

10.4 Aturan Kelulusan Bertingkat.....	138
10.5 Sebaran Butir Penilaian.....	140
10.6 Butir Terpilih Setiap Proses.....	143
10.6.1 Service Support.....	143
10.6.2 Service Delivery.....	145
10.7 Memetakan Kesepuluh Proses ke <i>Practice</i> ITIL 4	147
10.8 Menggunakan Instrumen Ini pada Era ITIL 4.....	150
10.9 Kelebihan dan Keterbatasan.....	151
Bab 11 ITIL Maturity Model.....	153
11.1 Kedudukan ITIL Maturity Model.....	153
11.2 Tiga Jenis Penilaian.....	155
11.3 Lima Tingkat Kapabilitas <i>Practice</i>	157
11.4 Faktor Keberhasilan dan Kriteria Kapabilitas.....	158
11.5 Empat Dimensi dalam Penilaian	161
11.6 Menghitung Tingkat Kapabilitas <i>Practice</i>	161
11.7 Lima Tingkat Kematangan Organisasi.....	162
11.8 Menghitung Kematangan Organisasi.....	163
11.8.1 Aturan Khusus Komponen <i>Practice</i>	164
11.9 Pelaksanaan Penilaian.....	166
11.10 Kertas Kerja Penilaian Mandiri.....	167
11.11 Perbandingan Ketiga Model.....	169
11.12 Keterbatasan dan Catatan Penggunaan.....	170
Bab 12 Studi Kasus Penilaian pada Era ITIL 4	172
12.1 Latar Belakang Penilaian Kedua.....	172
12.2 Rancangan Pelaksanaan	173
12.3 Bagian A: Hasil Instrumen <i>Self-Assessment</i>	174

12.3.1 Hasil Service Support.....	174
12.3.2 Hasil Service Delivery.....	176
12.3.3 Rekapitulasi Bagian A.....	179
12.4 Bagian B: Kapabilitas <i>Practice</i>	180
12.5 Bagian C: Kematangan Organisasi.....	183
12.5.1 Penetapan Tingkat Komponen <i>Practice</i>	185
12.5.2 Penetapan Tingkat Kematangan Organisasi.....	188
12.6 Temuan yang Hanya Muncul pada Penilaian Kedua..	189
12.7 Pelajaran dari Pelaksanaan.....	191
BAGIAN EMPAT Dari Penilaian ke Perbaikan.....	193
Bab 13 Membandingkan Hasil Kedua Penilaian.....	194
13.1 Mengapa Angka Tidak Dapat Disandingkan.....	194
13.2 Kerangka Perbandingan yang Sah.....	195
13.3 Langkah 1: Peta Cakupan.....	197
13.4 Langkah 2: Kesesuaian pada Bagian yang Dinilai Keduanya.....	199
13.5 Langkah 3: Nilai Tambah Masing-Masing Instrumen...	201
13.6 Peringatan atas Kemiripan Angka.....	202
13.7 Langkah 4: Gambaran Gabungan.....	203
13.8 Membaca Kematangan sebagai Ketergantungan pada Orang.....	206
13.9 Memilih Instrumen bagi Penilaian Berikutnya.....	207
13.10 Kaidah Umum Membandingkan Hasil Penilaian.....	208
Bab 14 Menyusun dan Menjalankan Program Perbaikan Layanan.....	210
14.1 Dari Temuan ke Perbaikan.....	210

14.2 Daftar Temuan Gabungan.....	211
14.3 Menetapkan Prioritas.....	212
14.4 Ketergantungan Antarperbaikan.....	215
14.5 Peta Jalan Perbaikan RSHM.....	217
14.5.1 Tindakan Segera (bulan ke-0 sampai ke-1).....	217
14.5.2 Gelombang 1 — Fondasi (bulan ke-1 sampai ke-6)	219
14.5.3 Gelombang 2 — Pengendalian (bulan ke-7 sampai ke-14).....	220
14.5.4 Gelombang 3 — Pengukuran dan Tata Kelola (bulan ke-15 sampai ke-24).....	222
14.5.5 Sasaran Keseluruhan.....	223
14.6 Piagam Perbaikan.....	224
14.7 Ukuran Keberhasilan Program	226
14.8 Mengelola Sisi Manusia.....	227
14.9 Tata Kelola Program.....	228
14.10 Risiko Program dan Penanganannya.....	230
14.11 Kapan Menilai Ulang.....	231
14.12 Penutup	231
Daftar Pustaka.....	233
Lampiran	236
Lampiran A Kertas Kerja Rekapitulasi Penilaian Berbasis PMF	236
Lampiran B Kertas Kerja Penetapan Tingkat Kematangan Akhir.....	237
Lampiran C Kertas Kerja Rekapitulasi Instrumen <i>Self- Assessment</i>	238

Lampiran D	Kertas Kerja Kapabilitas <i>Practice</i>	239
Lampiran E	Kertas Kerja Kematangan Organisasi.....	240
Lampiran F	Templat Rancangan Pelaksanaan Penilaian...	241
Lampiran G	Daftar Bukti menurut Atribut	241
Lampiran H	Kerangka Laporan Penilaian Kematangan	242
Lampiran I	Templat Daftar Temuan	243
Lampiran J	Templat Piagam Perbaikan	243
Lampiran K	Templat Peta Jalan Perbaikan.....	244
Lampiran L	Daftar Periksa Mutu Penilaian	244
Lampiran M	Pemetaan Ringkas Proses ke <i>Practice</i> ITIL 4	246
Tentang Penulis.....		249

Daftar Gambar

Gambar 1.1	Pergeseran dari pengelolaan teknologi menuju pengelolaan layanan.....	3
Gambar 1.2	Struktur pembahasan buku	9
Gambar 2.1	Unsur pembentuk nilai layanan.....	12
Gambar 2.2	Kegunaan dan jaminan sebagai pembentuk nilai	14
Gambar 2.3	Perjanjian tingkat layanan dan perjanjian pendukungnya.....	18
Gambar 3.1	Kedudukan kerangka kerja dan standar manajemen layanan TI.....	26
Gambar 3.2	Perkembangan ITIL dari edisi pertama hingga ITIL 4.....	27
Gambar 3.3	Gagasan pokok tangga kematangan	29
Gambar 4.1	Siklus hidup layanan ITIL v3.....	37
Gambar 4.2	Proses dan fungsi pada tahap operasi layanan.....	39
Gambar 4.3	Alur penanganan insiden	41
Gambar 5.1	Tingkat kematangan Process Maturity Framework	47
Gambar 5.2	Pemetaan sembilan atribut proses ke tingkat kematangan PMF	53
Gambar 6.1	Anatomi lembar penilaian instrumen operasi layanan	62
Gambar 6.2	Sebaran butir penilaian menurut tingkat kematangan.....	65
Gambar 7.1	Susunan divisi TI dan sistem yang dikelola RSHM	79
Gambar 7.2	Skor kematangan RSHM per proses dan per tingkat.....	92
Gambar 7.3	Tingkat kematangan akhir kelima proses operasi layanan RSHM	94
Gambar 8.1	Sistem nilai layanan ITIL 4.....	103

Gambar 8.2 Empat dimensi manajemen layanan.....	106
Gambar 8.3 Rantai nilai layanan ITIL 4.....	109
Gambar 8.4 Model perbaikan berkelanjutan ITIL 4.....	117
Gambar 9.1 Pergeseran dari siklus hidup layanan ke sistem nilai layanan.....	120
Gambar 9.2 Perbandingan cakupan penilaian ITIL v3 dan ITIL 4.....	131
Gambar 10.1 Tangga kematangan sembilan tingkat instrumen <i>self-assessment</i>	136
Gambar 10.2 Sebaran 459 butir menurut tingkat kematangan	142
Gambar 10.3 Cakupan gabungan kedua instrumen terhadap 34 <i>practice</i> ITIL 4.....	149
Gambar 11.1 Tiga jenis penilaian dalam ITIL Maturity Model	155
Gambar 11.2 Lima tingkat kapabilitas <i>practice</i>	157
Gambar 11.3 Susunan berlapis kriteria kapabilitas	159
Gambar 11.4 Dua aturan perhitungan kematangan organisasi	164
Gambar 12.1 Tingkat tercapai sepuluh proses pada instrumen <i>self-assessment</i>	179
Gambar 12.2 Tingkat kapabilitas enam <i>practice</i> terpilih.....	181
Gambar 12.3 Kematangan organisasi RSHM menurut komponen sistem nilai layanan.....	188
Gambar 13.1 Peta cakupan kedua penilaian terhadap <i>practice</i> ITIL 4.....	197
Gambar 13.2 Gambaran gabungan keadaan pengelolaan layanan TI RSHM.....	204
Gambar 14.1 Penempatan temuan menurut risiko dan ketergantungan.....	214
Gambar 14.2 Ketergantungan antarbutir perbaikan	215
Gambar 14.3 Peta jalan program perbaikan layanan TI RSHM	217

Daftar Tabel

Tabel 1.1	Pengelolaan teknologi dan pengelolaan layanan.....	3
Tabel 1.2	Permasalahan pengelolaan layanan TI yang lazim terjadi.....	4
Tabel 1.3	Instrumen penilaian yang dibahas dalam buku ini..	7
Tabel 1.4	Struktur buku	9
Tabel 2.1	Kegunaan dan jaminan pada beberapa layanan TI	14
Tabel 2.2	Pihak dalam hubungan layanan.....	15
Tabel 2.3	Isi minimum sebuah katalog layanan.....	16
Tabel 2.4	Contoh butir dalam perjanjian tingkat layanan.....	19
Tabel 2.5	Contoh matriks RACI penanganan insiden.....	20
Tabel 2.6	Bentuk penyelenggaraan meja layanan	22
Tabel 3.1	Kerangka kerja dan standar manajemen layanan TI	24
Tabel 3.2	Perkembangan ITIL.....	27
Tabel 3.3	Gambaran umum tingkat kematangan.....	29
Tabel 3.4	Perbandingan model kematangan dalam manajemen layanan TI.....	31
Tabel 4.1	Lima tahap siklus hidup layanan dan prosesnya..	37
Tabel 4.2	Matriks penetapan prioritas insiden	42
Tabel 4.3	Empat fungsi dalam ITIL v3.....	44
Tabel 4.4	Keterkaitan proses pada tahap operasi layanan ...	45
Tabel 5.1	Uraian tingkat kematangan PMF.....	47
Tabel 5.2	Lima area penilaian PMF	50
Tabel 5.3	Sembilan atribut proses dan yang dinilainya	51
Tabel 5.4	Pemetaan atribut proses ke tingkat kematangan..	53
Tabel 5.5	Aturan penskoran instrumen berbasis PMF	54
Tabel 5.6	Kaidah praktis penetapan tingkat kematangan akhir	56
Tabel 6.1	Identitas instrumen penilaian operasi layanan.....	58

Tabel 6.2	Lembar-lembar dalam berkas instrumen.....	59
Tabel 6.3	Kolom pada baris butir penilaian.....	62
Tabel 6.4	Sebaran butir penilaian menurut proses dan atribut	64
Tabel 6.5	Sebaran butir menurut tingkat kematangan.....	66
Tabel 6.6	Butir terpilih penilaian manajemen peristiwa.....	66
Tabel 6.7	Butir terpilih penilaian pemenuhan permintaan.....	67
Tabel 6.8	Butir terpilih penilaian manajemen akses.....	68
Tabel 6.9	Butir terpilih penilaian manajemen insiden.....	69
Tabel 6.10	Butir terpilih penilaian manajemen masalah.....	71
Tabel 6.11	Butir generik atribut 4: definisi proses (9 butir)..	72
Tabel 6.12	Butir generik atribut 5: penerapan proses (11 butir)	73
Tabel 6.13	Butir generik atribut 6 dan 7: pengukuran dan pengendalian proses.....	74
Tabel 6.14	Butir generik atribut 8 dan 9: inovasi dan optimalisasi proses	75
Tabel 6.15	Bukti yang lazim diminta menurut atribut.....	75
Tabel 6.16	Kesalahan lazim dalam penggunaan instrumen dan pencegahannya.....	77
Tabel 7.1	Profil Rumah Sakit Harapan Medika	78
Tabel 7.2	Rancangan pelaksanaan penilaian.....	81
Tabel 7.3	Narasumber dan bukti.....	82
Tabel 7.4	Hasil penilaian manajemen insiden.....	83
Tabel 7.5	Hasil penilaian pemenuhan permintaan.....	85
Tabel 7.6	Hasil penilaian manajemen akses.....	86
Tabel 7.7	Hasil penilaian manajemen peristiwa.....	88
Tabel 7.8	Hasil penilaian manajemen masalah.....	89
Tabel 7.9	Rekapitulasi skor menurut tingkat kematangan dan proses.....	91
Tabel 7.10	Penetapan tingkat kematangan akhir.....	92
Tabel 7.11	Temuan utama penilaian RSHM	95
Tabel 7.12	Kaitan pemicu penilaian dengan temuan.....	96

Tabel 8.1	Perubahan lingkungan yang melatarbelakangi ITIL 4	99
Tabel 8.2	Konsep pokok penciptaan nilai dalam ITIL 4.....	101
Tabel 8.3	Komponen sistem nilai layanan.....	103
Tabel 8.4	Tujuh prinsip panduan ITIL 4.....	104
Tabel 8.5	Empat dimensi manajemen layanan.....	106
Tabel 8.6	Enam kegiatan rantai nilai layanan.....	109
Tabel 8.7	Empat belas <i>practice</i> manajemen umum.....	111
Tabel 8.8	Tujuh belas <i>practice</i> manajemen layanan.....	113
Tabel 8.9	Tiga <i>practice</i> manajemen teknis.....	115
Tabel 8.10	Tujuh langkah model perbaikan berkelanjutan..	117
Tabel 9.1	Perbandingan pokok ITIL v3 dan ITIL 4.....	119
Tabel 9.2	Pemetaan proses dan fungsi ITIL v3 ke <i>practice</i> ITIL 4.....	121
Tabel 9.3	Rekapitulasi jenis perubahan.....	124
Tabel 9.4	<i>Practice</i> yang tidak memiliki padanan proses dalam ITIL v3.....	125
Tabel 9.5	Perubahan istilah yang membawa perubahan makna	126
Tabel 9.6	Kedudukan hasil penerapan ITIL v3 pada era ITIL 4	127
Tabel 9.7	Butir instrumen ITIL v3 yang memerlukan penafsiran ulang.....	129
Tabel 9.8	Kekeliruan lazim dalam membandingkan ITIL v3 dan ITIL 4.....	131
Tabel 10.1	Identitas kedua instrumen.....	135
Tabel 10.2	Sembilan tingkat tangga kematangan.....	136
Tabel 10.3	Sebaran syarat kelulusan tingkat.....	139
Tabel 10.4	Sebaran butir instrumen Service Support.....	140
Tabel 10.5	Sebaran butir instrumen Service Delivery.....	141
Tabel 10.6	Butir terpilih instrumen Service Support.....	143
Tabel 10.7	Butir terpilih instrumen Service Delivery.....	145
Tabel 10.8	Pemetaan sepuluh proses ke <i>practice</i> ITIL 4.....	147

Tabel 10.9	Kedudukan butir instrumen pada era ITIL 4.....	150
Tabel 10.10	Perbandingan instrumen PMF dan instrumen <i>self-assessment</i>	151
Tabel 11.1	Kedudukan ITIL Maturity Model di antara instrumen lain.....	154
Tabel 11.2	Tiga jenis penilaian dan cakupannya.....	155
Tabel 11.3	Lima tingkat kapabilitas <i>practice</i>	157
Tabel 11.4	Susunan berlapis penilaian kapabilitas <i>practice</i>	159
Tabel 11.5	Bentuk baris kertas kerja resmi.....	160
Tabel 11.6	Empat dimensi dalam kriteria kapabilitas.....	161
Tabel 11.7	Aturan penetapan tingkat kapabilitas.....	162
Tabel 11.8	Lima tingkat kematangan sistem nilai layanan..	163
Tabel 11.9	Penggolongan <i>practice</i> dalam penilaian kematangan.....	165
Tabel 11.10	Penerapan aturan <i>practice</i> utama dan penunjang	165
Tabel 11.11	Empat tahap pelaksanaan penilaian.....	166
Tabel 11.12	Jenis bukti dan kegunaannya.....	166
Tabel 11.13	Kaidah menurunkan kriteria menurut tingkat..	168
Tabel 11.14	Bentuk kertas kerja penilaian kapabilitas <i>practice</i>	168
Tabel 11.15	Rekapitulasi penetapan tingkat kapabilitas	169
Tabel 11.16	Perbandingan PMF, tangga <i>self-assessment</i> , dan ITIL Maturity Model.....	169
Tabel 12.1	Rancangan pelaksanaan penilaian kedua.....	173
Tabel 12.2	Hasil penilaian Service Support.....	174
Tabel 12.3	Hasil penilaian Service Delivery.....	176
Tabel 12.4	Rekapitulasi hasil bagian A	179
Tabel 12.5	Hasil penilaian kapabilitas enam <i>practice</i>	180
Tabel 12.6	Penilaian empat dimensi pada aras organisasi.	183
Tabel 12.7	Penilaian lima komponen sistem nilai layanan..	184
Tabel 12.8	Penggolongan <i>practice</i> utama dan penunjang pada RSHM.....	186

Tabel 12.9	Pengujian tingkat komponen <i>practice</i>	187
Tabel 12.10	Temuan baru pada penilaian kedua.....	189
Tabel 13.1	Perbedaan cara penetapan hasil pada kedua penilaian.....	194
Tabel 13.2	Empat langkah perbandingan antarinstrumen.....	196
Tabel 13.3	Peta cakupan kedua penilaian.....	197
Tabel 13.4	Perbandingan gambaran pada <i>practice</i> yang dinilai keduanya.....	199
Tabel 13.5	Temuan yang hanya muncul pada salah satu penilaian.....	201
Tabel 13.6	Gambaran gabungan menurut lapisan.....	204
Tabel 13.7	Menerjemahkan tingkat kematangan menjadi ketergantungan pada orang.....	206
Tabel 13.8	Anjuran penggunaan instrumen bagi RSHM.....	207
Tabel 13.9	Kaidah membandingkan hasil penilaian antarinstrumen	208
Tabel 14.1	Empat belas temuan gabungan atas RSHM.....	211
Tabel 14.2	Empat pertimbangan penetapan prioritas.....	212
Tabel 14.3	Penilaian prioritas atas empat belas temuan.....	212
Tabel 14.4	Ketergantungan yang wajib dihormati.....	215
Tabel 14.5	Tindakan segera.....	217
Tabel 14.6	Gelombang 1: fondasi pencatatan dan kepemilikan.....	219
Tabel 14.7	Gelombang 2: pengendalian perubahan dan penyebab gangguan.....	220
Tabel 14.8	Gelombang 3: pengukuran, pemasok, dan tata kelola.....	222
Tabel 14.9	Sasaran program dua tahun.....	223
Tabel 14.10	Bentuk piagam perbaikan.....	224
Tabel 14.11	Contoh piagam perbaikan P-6.....	224
Tabel 14.12	Ukuran keberhasilan program perbaikan RSHM	226

Tabel 14.13	Penolakan yang dapat diperkirakan dan penanganannya.....	227
Tabel 14.14	Peran dalam program perbaikan.....	228
Tabel 14.15	Irama pelaporan program.....	229
Tabel 14.16	Risiko program perbaikan dan penanganannya	230
Tabel 14.17	Jadwal penilaian ulang RSHM.....	231

BAGIAN SATU

Landasan Manajemen Layanan TI

Bagian pertama membangun dasar pemahaman sebelum masuk ke kerangka kerja dan pengukuran. Bab 1 menjelaskan pergeseran dari pengelolaan teknologi menuju pengelolaan layanan serta alasan kematangan perlu diukur. Bab 2 menguraikan konsep dasar manajemen layanan TI: layanan, nilai, kegunaan dan jaminan, tingkat layanan, serta fungsi yang menjalankannya. Bab 3 memetakan kerangka kerja dan standar yang tersedia beserta kedudukan masing-masing, dan menjelaskan mengapa pengukuran kematangan menjadi titik temu di antara semuanya.

Bab 1 Pendahuluan

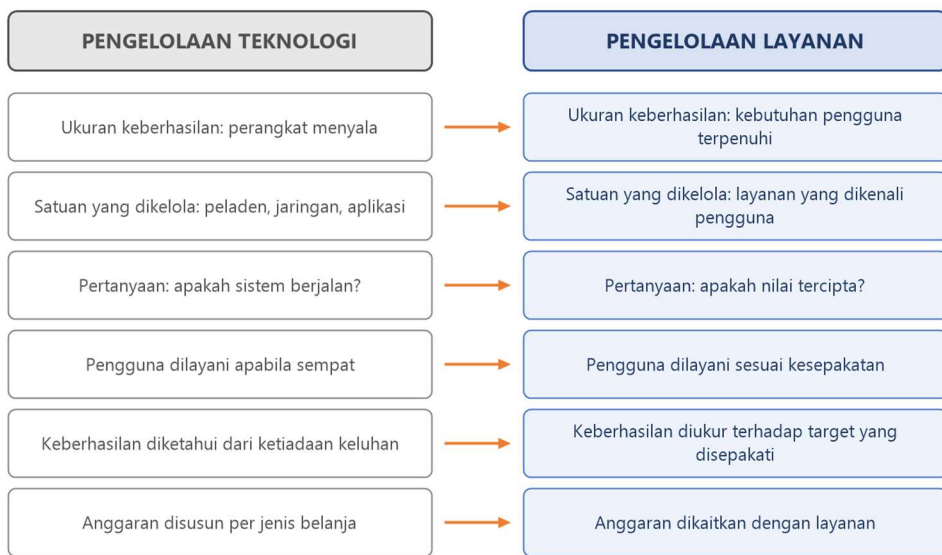
Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu: (1) menjelaskan pergeseran dari pengelolaan teknologi menuju pengelolaan layanan; (2) mengenali permasalahan pengelolaan layanan TI yang lazim terjadi; (3) menjelaskan alasan kematangan layanan TI perlu diukur; (4) menempatkan kedudukan ITIL v3 dan ITIL 4 dalam pembahasan buku ini; serta (5) mengenali instrumen yang dibahas beserta batas penggunaannya.

1.1 Dari Pengelolaan Teknologi Menuju Pengelolaan Layanan

Selama bertahun-tahun, keberhasilan unit teknologi informasi diukur dari hal-hal yang bersifat teknis: peladen menyala, jaringan tersambung, aplikasi terpasang. Ukuran semacam itu masuk akal pada masa ketika teknologi informasi masih berupa alat bantu yang berdiri di belakang layar.

Keadaan tersebut telah berubah. Ketika pendaftaran pasien, penerbitan tagihan, dan pencatatan transaksi seluruhnya berjalan di atas sistem informasi, unit TI tidak lagi dinilai dari apakah peladennya menyala, melainkan dari apakah **pasien dapat dilayani**. Perbedaan kedua ukuran itu tampak sepele, tetapi membawa konsekuensi yang mendasar.



Yang berubah bukan teknologinya, melainkan satuan yang dikelola dan cara keberhasilannya dinyatakan

Gambar 1.1 Pergeseran dari pengelolaan teknologi menuju pengelolaan layanan

Tabel 1.1 merangkum perbedaan cara pandang tersebut.

Tabel 1.1 Pengelolaan teknologi dan pengelolaan layanan

Aspek	Pengelolaan teknologi	Pengelolaan layanan
Objek yang dikelola	Perangkat, jaringan, aplikasi	Layanan yang diterima pengguna
Ukuran keberhasilan	Ketersediaan komponen	Layanan dapat digunakan untuk bekerja
Sudut pandang	Dari dalam unit TI	Dari sisi penerima layanan
Cara menanggapi gangguan	Memperbaiki komponen yang rusak	Memulihkan layanan secepat mungkin, perbaikan komponen menyusul
Ukuran mutu	Spesifikasi teknis terpenuhi	Tingkat layanan yang disepakati terpenuhi
Hubungan dengan unit lain	Penyedia perangkat lain	Mitra penyedia layanan

Aspek	Pengelolaan teknologi	Pengelolaan layanan
Bahasa yang digunakan	Bahasa teknis	Bahasa proses bisnis

Perbedaan pada baris keempat sering menjadi ujian yang paling nyata. Ketika sebuah modul aplikasi tidak dapat diakses, cara pandang teknologi mendorong tim mencari akar penyebabnya lebih dahulu; cara pandang layanan mendorong tim menyediakan jalan pintas sementara agar pekerjaan pengguna dapat berlanjut, sambil menelusuri penyebabnya kemudian. Keduanya diperlukan, tetapi urutannya berbeda — dan urutan itulah yang membedakan organisasi yang mengelola layanan dari yang mengelola teknologi.

Manajemen layanan teknologi informasi (*IT service management*, ITSM) adalah sekumpulan kemampuan organisasi untuk memberikan nilai kepada pelanggan dalam bentuk layanan. Ia bukan perangkat lunak, bukan pula unit organisasi; ia adalah cara kerja yang mencakup proses, peran, informasi, dan teknologi pendukungnya.

1.2 Permasalahan Pengelolaan Layanan TI

Sebagian besar organisasi di Indonesia telah memiliki sesuatu yang mereka sebut sebagai layanan TI: ada meja bantuan, ada nomor yang dapat dihubungi, ada petugas yang menangani keluhan. Namun apabila ditelaah, persoalan yang muncul hampir seragam. Tabel 1.2 merangkumnya.

Tabel 1.2 Permasalahan pengelolaan layanan TI yang lazim terjadi

Permasalahan	Gejala yang teramati	Akibat
Permintaan tidak tercatat	Keluhan disampaikan melalui pesan langsung ke petugas yang dikenal	Tidak diketahui berapa banyak gangguan terjadi dan berapa lama penanganannya
Tidak ada satu titik kontak	Pengguna menghubungi orang yang berbeda untuk persoalan yang sama	Penanganan tumpang tindih atau justru terlewat

Permasalahan	Gejala yang teramati	Akibat
Gangguan dan masalah tidak dibedakan	Gangguan yang sama berulang tanpa pernah ditelusuri penyebabnya	Tim menghabiskan waktu memadamkan kebakaran yang sama
Perubahan dilakukan tanpa kendali	Perbaikan diterapkan langsung pada lingkungan produksi	Perubahan menjadi penyebab gangguan berikutnya
Tidak ada tingkat layanan yang disepakati	Tidak ada kesepakatan berapa lama gangguan harus ditangani	Harapan pengguna dan kemampuan tim tidak pernah bertemu
Konfigurasi tidak diketahui	Tidak ada catatan komponen apa mendukung layanan apa	Dampak sebuah gangguan atau perubahan tidak dapat diperkirakan
Pengetahuan melekat pada individu	Hanya satu orang yang tahu cara menangani suatu gangguan	Layanan terhenti ketika yang bersangkutan berhalangan
Tidak ada pengukuran	Kinerja layanan dinilai berdasarkan kesan	Perbaikan berjalan tanpa arah dan tanpa bukti

Baris terakhir merupakan pokok bahasan buku ini. Selama kinerja layanan hanya dinilai berdasarkan kesan, tujuh persoalan di atasnya tidak dapat diprioritaskan secara meyakinkan: setiap orang memiliki pendapat mengenai mana yang paling mendesak, dan yang menang adalah yang paling gigih menyuarakannya.

1.3 Mengapa Kematangan Perlu Diukur

Pengukuran kematangan menjawab satu pertanyaan yang tampak sederhana namun jarang dapat dijawab organisasi: **seberapa baik kita mengelola layanan TI, dan dari mana kita tahu?**

Manfaat pengukuran kematangan mencakup hal-hal berikut.

Memberikan gambaran objektif. Hasil penilaian menggantikan pendapat dengan bukti. Pernyataan "pengelolaan gangguan kami sudah cukup

baik" berubah menjadi "pengelolaan gangguan berada pada tingkat 2 dari 5, dengan kelemahan utama pada pencatatan dan penelusuran".

Menetapkan prioritas perbaikan. Ketika seluruh proses dinilai dengan alat yang sama, terlihat mana yang paling tertinggal dan mana yang sudah memadai. Sumber daya perbaikan yang terbatas dapat diarahkan pada yang paling menentukan.

Menyediakan titik awal yang dapat dibandingkan. Penilaian yang diulang setiap tahun memperlihatkan apakah organisasi benar-benar bergerak. Tanpa penilaian awal, perbaikan tahun berikutnya tidak dapat dibuktikan.

Menjadi bahasa bersama dengan manajemen. Tingkat kematangan lebih mudah dipahami pimpinan daripada uraian teknis. Ia juga memudahkan pengajuan anggaran, karena kesenjangan dapat ditunjukkan, bukan sekadar dinyatakan.

Memenuhi tuntutan pihak luar. Sejumlah skema akreditasi, audit, dan persyaratan mitra menuntut bukti bahwa pengelolaan layanan TI dijalankan secara terkendali. Hasil penilaian kematangan merupakan salah satu bukti yang paling mudah disiapkan.

Perlu ditegaskan sejak awal bahwa **tingkat kematangan bukan nilai rapor dan bukan tujuan akhir**. Tingkat 5 tidak selalu layak dikejar; bagi banyak organisasi, tingkat 3 yang benar-benar dijalankan jauh lebih bernilai daripada tingkat 4 yang hanya ada di atas kertas. Yang dicari dari penilaian adalah arah perbaikan, bukan angka yang tinggi.

1.4 Kedudukan ITIL v3 dan ITIL 4

Buku ini membahas dua edisi ITIL karena keduanya masih hidup berdampingan dalam praktik di Indonesia.

ITIL v3 — dengan pemutakhiran pada 2011 — menyusun manajemen layanan sebagai **siklus hidup layanan** yang terdiri atas lima tahap, dengan dua puluh enam proses dan empat fungsi. Edisi inilah yang paling banyak dijadikan rujukan penelitian dan penilaian kematangan di Indonesia hingga hari ini, dan instrumen penilaiannya paling banyak tersedia.

ITIL 4 — terbit sejak 2019 — mengubah cara pandangnya secara mendasar. Ia tidak lagi menyusun manajemen layanan sebagai rangkaian proses dalam siklus hidup, melainkan sebagai **sistem nilai layanan** (*service value system*) yang di dalamnya terdapat tiga puluh empat *practice*, tujuh prinsip penuntun, empat dimensi, dan rantai nilai layanan.

Kedua edisi tidak saling menggantikan secara serta-merta. Organisasi yang telah menjalankan proses ITIL v3 tidak perlu membongkar seluruhnya untuk berpindah ke ITIL 4; sebaliknya, organisasi yang baru memulai justru lebih baik berangkat dari ITIL 4. Perbandingan lengkap keduanya disajikan pada Bab 9.

1.5 Instrumen yang Dibahas

Tiga instrumen dibahas dalam buku ini. Ketiganya beredar luas di kalangan praktisi dan banyak dipakai dalam penelitian di Indonesia.

Tabel 1.3 Instrumen penilaian yang dibahas dalam buku ini

Instrumen	Cakupan	Model kematangan	Jumlah butir	Dibahas pada
Penilaian proses ITIL v3 — Service Operation	Lima proses tahap operasi layanan: manajemen peristiwa, pemenuhan permintaan, manajemen akses, manajemen insiden, manajemen masalah	<i>Process Maturity Framework</i> (PMF): tingkat 1–5 ditambah tingkat 3+, dengan sembilan kelompok atribut proses	315	Bab 6
<i>Self-assessment</i> Service Support	Lima proses: meja layanan, manajemen perubahan, manajemen rilis,	Tangga sembilan anak tangga: 1; 1,5; 2; 2,5; 3; 3,5; 4; 4,5; 5	232	Bab 10

Instrumen	Cakupan	Model kematangan	Jumlah butir	Dibahas pada
	manajemen masalah, manajemen konfigurasi			
<i>Self-assessment Service Delivery</i>	Lima proses: manajemen tingkat layanan, ketersediaan, kapasitas, keuangan layanan, kelangsungan layanan	sama dengan di atas	227	Bab 10
ITIL Maturity Model	Seluruh <i>practice</i> ITIL 4 serta empat dimensi	Tingkat kapabilitas <i>practice</i> 1–5 dan tingkat kematangan organisasi 1–5	tidak berupa daftar butir tetap	Bab 11

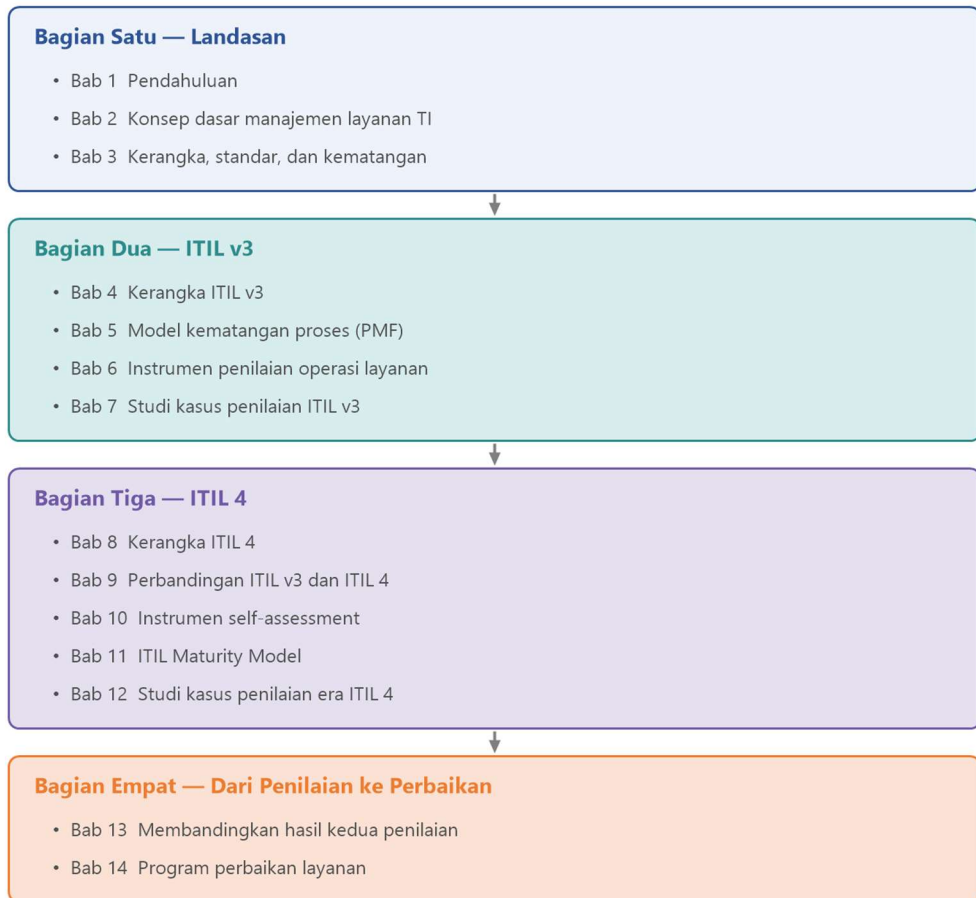
Satu hal perlu dijelaskan secara terbuka mengenai instrumen kedua dan ketiga. Kedua instrumen tersebut kerap disebut sebagai "instrumen ITIL 4" oleh penggunaanya, padahal judul dan strukturnya menunjukkan asal-usul yang berbeda: **Service Support** dan **Service Delivery** merupakan pengelompokan proses yang berasal dari ITIL versi kedua. ITIL 4 tidak lagi menggunakan pengelompokan tersebut.

Buku ini tidak mengabaikan kenyataan itu, dan juga tidak membuang instrumennya. Keduanya tetap dibahas secara utuh pada Bab 10 karena tiga alasan: instrumen tersebut masih banyak dipakai dan mudah diperoleh; sepuluh proses yang dinilainya masih memiliki padanan yang jelas dalam *practice* ITIL 4; serta model tangganya memberikan gambaran yang tegas mengenai apa yang harus ada pada setiap anak tangga. Yang dilakukan buku ini adalah **menyebut kedudukannya apa**

adanya dan menyediakan pemetaannya terhadap ITIL 4, sehingga hasil penilaian tetap dapat dipertanggungjawabkan.

Sebagai pelengkap, Bab 11 membahas **ITIL Maturity Model**, yaitu model penilaian yang secara resmi menyertai ITIL 4.

1.6 Struktur Buku



Gambar 1.2 Struktur pembahasan buku

Tabel 1.4 Struktur buku

Bagian	Bab	Pokok bahasan
Satu — Landasan	1	Pendahuluan: pergeseran cara pandang dan alasan pengukuran

Bagian	Bab	Pokok bahasan
	2	Konsep dasar manajemen layanan TI
	3	Kerangka kerja, standar, dan pengukuran kematangan
Dua — ITIL v3	4	Kerangka ITIL v3: siklus hidup, proses, dan fungsi
	5	Model kematangan proses (PMF)
	6	Instrumen penilaian ITIL v3 Service Operation
	7	Studi kasus: penilaian kematangan dengan instrumen ITIL v3
Tiga — ITIL 4	8	Kerangka ITIL 4: sistem nilai layanan, dimensi, prinsip, dan <i>practice</i>
	9	Perbandingan ITIL v3 dan ITIL 4
	10	Instrumen <i>self-assessment</i> Service Support dan Service Delivery
	11	ITIL Maturity Model
	12	Studi kasus: penilaian kematangan pada era ITIL 4
Empat — Dari Penilaian ke Perbaikan	13	Membandingkan hasil kedua penilaian
	14	Menyusun dan menjalankan program perbaikan layanan

Bab 7, Bab 12, dan Bab 13 menggunakan **satu organisasi yang sama**, yaitu sebuah kelompok rumah sakit rekaan yang diperkenalkan pada Bab 7. Organisasi tersebut dinilai dua kali dengan alat yang berbeda, sehingga pembaca dapat mengamati bukan hanya cara menjalankan masing-masing penilaian, tetapi juga apa yang tampak berbeda ketika objek yang sama diukur dengan dua alat yang berbeda.

Pembaca yang menggunakan buku ini sebagai bahan kuliah satu semester dapat mengikuti urutan bab sebagaimana adanya. Pembaca yang hanya memerlukan panduan pelaksanaan penilaian dapat langsung membaca Bab 5 sampai Bab 7 untuk pendekatan ITIL v3, atau Bab 10 sampai Bab 12 untuk pendekatan pada era ITIL 4. Pembaca yang sedang menyusun penelitian dianjurkan membaca Bab 3 dan Bab 13 lebih awal, karena di sanalah pilihan instrumen dan penafsiran hasil dibahas.

- 1.

Bab 2 Konsep Dasar Manajemen Layanan TI

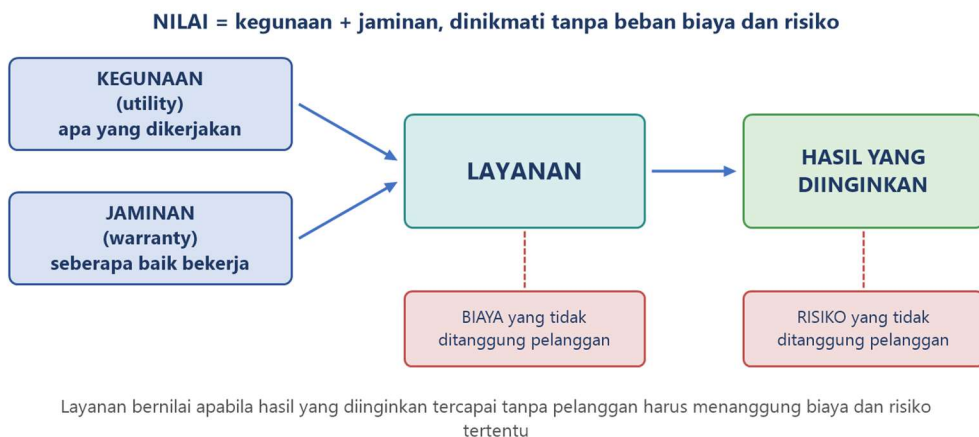
Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu: (1) menjelaskan pengertian layanan dan nilai layanan; (2) membedakan kegunaan dan jaminan; (3) membedakan pelanggan, pengguna, dan penyedia layanan; (4) menjelaskan katalog dan portofolio layanan; (5) menyusun perjanjian tingkat layanan beserta perjanjian pendukungnya; (6) membedakan proses, fungsi, dan peran; serta (7) menjelaskan kedudukan meja layanan.

2.1 Layanan dan Nilai

Layanan adalah cara memberikan nilai kepada pelanggan dengan memfasilitasi tercapainya hasil yang mereka inginkan, tanpa mengharuskan mereka menanggung biaya dan risiko tertentu.

Rumusan tersebut singkat tetapi memuat empat gagasan yang saling terkait, sebagaimana digambarkan pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Unsur pembentuk nilai layanan

**Hasil yang diinginkan (outcome) adalah keadaan yang hendak dicapai penerima layanan. Perlu dibedakan dari keluaran (output*): keluaran*

sistem antrian adalah nomor antrian yang tercetak, sedangkan hasil yang diinginkan adalah pasien terlayani secara tertib tanpa berdesakan. Perbedaan ini penting karena banyak layanan TI yang keluarannya sempurna namun tidak menghasilkan apa pun bagi penerimanya.

Nilai (value) terbentuk ketika layanan membantu tercapainya hasil tersebut. Nilai tidak ditentukan oleh penyedia, melainkan oleh penerima layanan. Sebuah laporan yang disusun rapi dan tepat waktu tidak bernilai apabila tidak ada yang menggunakannya.

Biaya dan risiko yang dialihkan. Inti dari sebuah layanan adalah penerima tidak perlu menanggung biaya dan risiko tertentu. Ketika sebuah unit menggunakan layanan surel organisasi, ia tidak perlu membeli peladen, tidak perlu menyiapkan pencadangan, dan tidak perlu memikirkan keamanannya. Beban itu berpindah ke penyedia layanan — dan justru itulah yang dibayar.

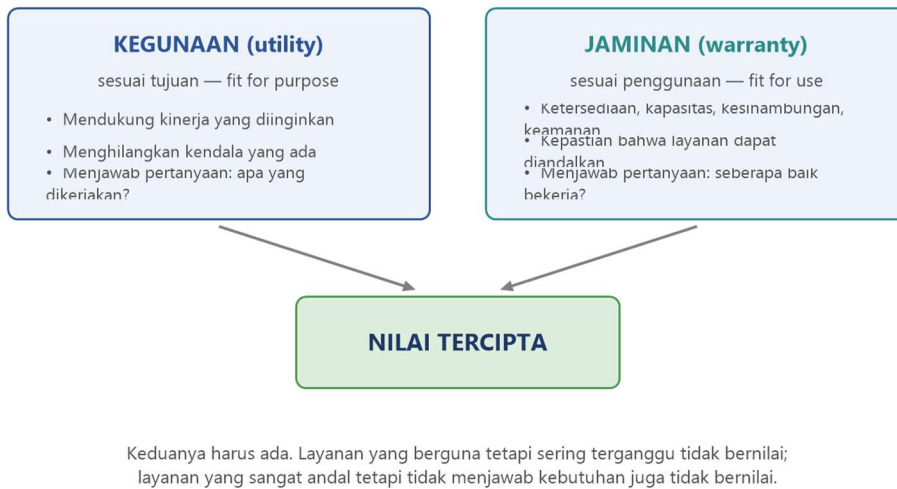
Biaya dan risiko yang tetap ditanggung. Sebagian biaya dan risiko tetap berada pada penerima, misalnya kewajiban menggunakan sistem dengan benar. Kejelasan mengenai batas ini merupakan salah satu isi terpenting perjanjian tingkat layanan.

2.2 Kegunaan dan Jaminan

Sebuah layanan bernilai apabila memenuhi dua syarat sekaligus: **kegunaan** (*utility*) dan **jaminan** (*warranty*).

Kegunaan menjawab pertanyaan "apakah layanan ini melakukan apa yang saya butuhkan?" Ia berkaitan dengan fungsi: mendukung kinerja yang diinginkan atau menghilangkan hambatan.

Jaminan menjawab pertanyaan "apakah layanan ini dapat saya andalkan?" Ia berkaitan dengan cara layanan diberikan: cukup tersedia, cukup berkapasitas, cukup berkelanjutan, dan cukup aman.



Gambar 2.2 Kegunaan dan jaminan sebagai pembentuk nilai

Keduanya bersifat wajib, bukan pilihan. Layanan yang berguna tetapi tidak dapat diandalkan tidak akan dipakai; layanan yang andal tetapi tidak berguna tidak akan dicari. Tabel 2.1 memberikan contohnya.

Tabel 2.1 Kegunaan dan jaminan pada beberapa layanan TI

Layanan	Kegunaan (fungsi yang diberikan)	Jaminan (cara layanan diberikan)	Gejala bila jaminan tidak terpenuhi
Sistem informasi rumah sakit	Pendaftaran, rekam medis, penagihan	Tersedia 24 jam, respons di bawah dua detik, data terlindungi	Sistem lambat pada jam poli sehingga antrian menumpuk
Surel organisasi	Pertukaran pesan dan berkas	Tersedia 99,5%, kapasitas kotak surat memadai, pesan tidak hilang	Lampiran gagal terkirim pada saat mendesak
Layanan cetak	Pencetakan dokumen	Perangkat berfungsi, persediaan tersedia, gangguan	Pencetak mengganggu sehari-hari menunggu tinta

Layanan	Kegunaan (fungsi yang diberikan)	Jaminan (cara layanan diberikan)	Gejala bila jaminan tidak terpenuhi
		ditangani dalam sehari	
Portal akademik	Pengisian rencana studi	Mampu menampung akses serentak pada masa registrasi	Portal tidak dapat diakses tepat pada masa registrasi
Layanan jaringan nirkabel	Akses jaringan bagi pengguna bergerak	Cakupan merata, kecepatan memadai, autentikasi aman	Sinyal hilang di ruang tertentu

Kolom terakhir memperlihatkan pola yang khas: keluhan pengguna hampir selalu mengenai **jaminan**, bukan kegunaan. Sistem biasanya memiliki fungsi yang diperlukan; yang bermasalah adalah ketersediaan, kecepatan, atau keandalannya. Karena itu sebagian besar proses manajemen layanan TI justru berurusan dengan jaminan.

2.3 Pihak-Pihak dalam Layanan

Tabel 2.2 Pihak dalam hubungan layanan

Pihak	Pengertian	Contoh pada rumah sakit
Penyedia layanan	Pihak yang menyediakan layanan	Divisi Teknologi Informasi
Pelanggan	Pihak yang menetapkan kebutuhan, menyepakati tingkat layanan, dan menanggung biayanya	Direktur Pelayanan Medis; Kepala Bagian Keuangan
Pengguna	Pihak yang menggunakan layanan sehari-hari	Perawat, dokter, petugas pendaftaran
Pemasok	Pihak luar yang menyediakan komponen atau layanan pendukung	Pemasok sistem informasi rumah sakit; penyedia sambungan internet

Pembedaan pelanggan dan pengguna kerap luput dan menimbulkan persoalan nyata. Pelanggan menyepakati bahwa gangguan berprioritas sedang ditangani dalam delapan jam kerja; pengguna yang mengalaminya menganggap delapan jam terlalu lama. Keduanya benar menurut sudut pandang masing-masing. Yang keliru adalah apabila kesepakatan itu tidak pernah dikomunikasikan kepada pengguna.

Dalam ITIL 4, hubungan ini dirumuskan sebagai **hubungan layanan** (*service relationship*), yang mencakup penyediaan layanan oleh penyedia, konsumsi layanan oleh penerima, dan pengelolaan hubungan di antara keduanya. Rumusan tersebut menegaskan bahwa nilai tercipta **bersama**, bukan diserahkan satu arah dari penyedia kepada penerima.

2.4 Portofolio dan Katalog Layanan

Portofolio layanan memuat seluruh layanan yang dikelola penyedia sepanjang daur hidupnya: layanan yang sedang dirancang, layanan yang sedang berjalan, dan layanan yang telah dihentikan.

Katalog layanan merupakan bagian dari portofolio yang berisi layanan yang **tersedia bagi pelanggan dan pengguna saat ini**. Katalog inilah yang seharusnya dapat dibaca pengguna ketika hendak mengetahui layanan apa yang dapat mereka minta.

Tabel 2.3 Isi minimum sebuah katalog layanan

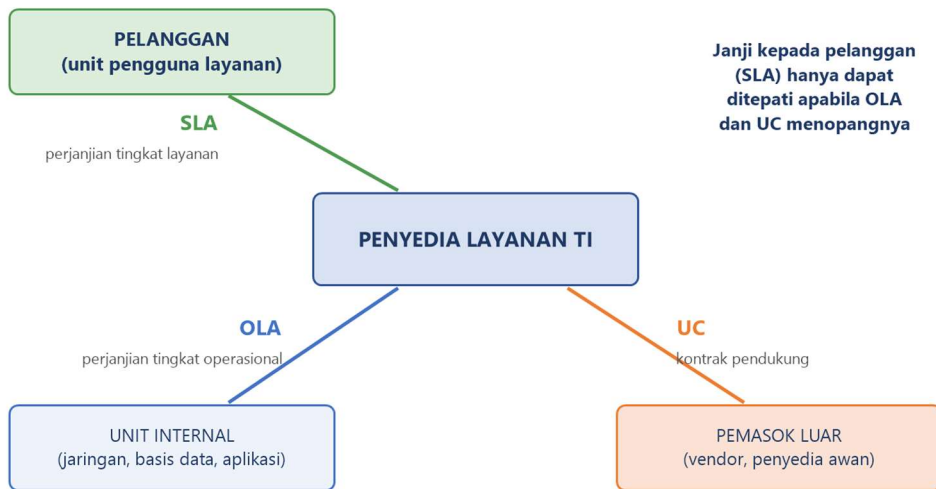
Unsur	Penjelasan	Contoh
Nama layanan	Nama yang dikenali pengguna, bukan nama teknis	"Layanan surel", bukan "Exchange cluster"
Uraian ringkas	Apa yang diberikan layanan	Pertukaran pesan dan berkas antarpegawai
Penerima layanan	Siapa yang berhak menggunakannya	Seluruh pegawai tetap dan kontrak

Unsur	Penjelasan	Contoh
Cara memperolehnya	Bagaimana layanan diminta	Melalui formulir permintaan pada portal layanan
Waktu layanan	Kapan layanan tersedia dan didukung	Tersedia 24 jam; dukungan pada 07.00–20.00
Tingkat layanan	Ketersediaan dan waktu tanggap yang dijanjikan	Ketersediaan 99,5%; gangguan prioritas tinggi ditanggapi dalam 30 menit
Pemilik layanan	Pihak yang bertanggung jawab atas layanan	Kepala Divisi Teknologi Informasi
Biaya atau pembebanan	Bila berlaku pembebanan biaya	Dibebankan pada anggaran unit sebesar sekian per pengguna

Ketiadaan katalog layanan merupakan salah satu penyebab paling umum dari keluhan yang berulang. Tanpa katalog, pengguna tidak mengetahui apa yang berhak mereka minta dan apa yang tidak, sedangkan tim TI tidak memiliki dasar untuk menolak permintaan di luar lingkup.

2.5 Tingkat Layanan dan Perjanjiannya

Tingkat layanan menyatakan mutu layanan yang dijanjikan dalam ukuran yang dapat diperiksa. Tiga jenis perjanjian saling mendukung sebagaimana digambarkan pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3 Perjanjian tingkat layanan dan perjanjian pendukungnya

Perjanjian tingkat layanan (service level agreement, SLA) disepakati antara penyedia layanan dan pelanggan. Ia menyatakan layanan apa yang diberikan dan pada tingkat apa.

Perjanjian tingkat operasional (operational level agreement, OLA) disepakati antarunit di dalam organisasi penyedia. Ia memastikan bahwa unit-unit pendukung mampu memenuhi bagiannya agar SLA tercapai.

Kontrak pendukung (underpinning contract, UC) disepakati dengan pemasok dari luar organisasi, dan harus cukup ketat untuk menopang SLA.

Kaidah yang harus dipegang: **SLA tidak boleh lebih ketat daripada OLA dan UC yang menopangnya.** Menjanjikan pemulihan layanan dalam empat jam kepada pelanggan sementara kontrak dengan pemasok perangkat menjanjikan penggantian dalam dua hari kerja adalah janji yang tidak dapat ditepati sejak hari pertama.

Tabel 2.4 Contoh butir dalam perjanjian tingkat layanan

Butir	Contoh isian
Layanan yang dicakup	Sistem informasi rumah sakit: modul pendaftaran, rekam medis, farmasi
Waktu layanan	24 jam sehari, tujuh hari seminggu
Ketersediaan yang dijanjikan	Sekurang-kurangnya 99,5% per bulan pada waktu layanan
Waktu tanggap menurut prioritas	Kritis 15 menit; tinggi 30 menit; sedang 2 jam; rendah 8 jam kerja
Waktu penyelesaian yang ditargetkan	Kritis 4 jam; tinggi 8 jam; sedang 2 hari kerja; rendah 5 hari kerja
Cara pelaporan gangguan	Melalui meja layanan pada nomor dan kanal yang ditetapkan
Kewajiban pelanggan	Menggunakan akun masing-masing; melaporkan gangguan melalui kanal resmi
Pengecualian	Gangguan akibat pemadaman listrik umum; pemeliharaan terjadwal yang diumumkan
Pelaporan kinerja	Laporan bulanan disampaikan pada minggu pertama bulan berikutnya
Peninjauan	Ditinjau setiap enam bulan atau bila terjadi perubahan besar

Baris "pengecualian" merupakan butir yang paling sering dilupakan dan paling sering menimbulkan perselisihan. Menyatakannya sejak awal jauh lebih baik daripada memperdebatkannya ketika gangguan sudah terjadi.

2.6 Proses, Fungsi, dan Peran

Tiga istilah berikut sering tertukar padahal menunjuk hal yang berbeda.

Proses adalah rangkaian kegiatan terstruktur yang mengubah masukan menjadi keluaran untuk mencapai tujuan tertentu. Proses bersifat lintas unit dan diukur. Manajemen insiden adalah proses.

Fungsi adalah unit organisasi beserta orang dan perkakasnya yang menjalankan satu atau beberapa proses. Meja layanan adalah fungsi.

Peran adalah sekumpulan tanggung jawab yang diberikan kepada seseorang atau kelompok. Satu orang dapat memegang beberapa peran, dan satu peran dapat dipegang beberapa orang. Pemilik proses insiden adalah peran.

Kekeliruan yang lazim terjadi adalah menyamakan proses dengan unit. Ketika manajemen insiden dianggap sebagai "pekerjaan meja layanan", tidak ada yang merasa bertanggung jawab atas insiden yang penanganannya berpindah ke tim jaringan atau tim aplikasi. Pemisahan proses dari fungsi justru diperlukan agar tanggung jawab tetap melekat sepanjang penanganan.

Pembagian tanggung jawab lazim dituangkan dalam matriks RACI. Tabel 2.5 memberikan contohnya untuk penanganan insiden.

Tabel 2.5 Contoh matriks RACI penanganan insiden

Kegiatan	Meja layanan	Tim aplikasi	Tim infrastruktur	Manajer insiden	Pemilik layanan
Mencatat insiden	R	I	I	A	I
Menetapkan kategori dan prioritas	R	C	C	A	I
Diagnosis awal	R	C	C	A	I
Eskalasi fungsional	R	R	R	A	I
Investigasi dan diagnosis	C	R	R	A	I
Menerapkan pemulihan	C	R	R	A	I

Kegiatan	Meja layanan	Tim aplikasi	Tim infrastruktur	Manajer insiden	Pemilik layanan
Mengomunikasikan perkembangan	R	C	C	A	I
Menutup insiden	R	C	C	A	I
Menangani insiden besar	C	R	R	R	A

Keterangan: R = pelaksana, A = penanggung jawab akhir, C = diminta pertimbangan, I = diberi informasi.

2.7 Meja Layanan

Meja layanan (*service desk*) adalah titik kontak tunggal antara penyedia layanan dan pengguna. Ia bukan sekadar tempat menerima keluhan; ia merupakan wajah organisasi TI dan sumber data yang paling berharga mengenai kesehatan layanan.

Peran meja layanan mencakup menerima dan mencatat seluruh gangguan dan permintaan, memberikan dukungan tingkat pertama, meneruskan penanganan yang tidak dapat diselesaikannya, memberi kabar kepada pengguna mengenai perkembangan, memverifikasi penyelesaian sebelum menutup catatan, serta menghasilkan data mengenai pola gangguan.

Fungsi terakhir sering diabaikan padahal paling bernilai bagi perbaikan. Data meja layanan menjawab pertanyaan yang tidak dapat dijawab dari mana pun: layanan mana yang paling sering terganggu, gangguan apa yang paling banyak berulang, unit mana yang paling banyak memerlukan bantuan, dan pada jam berapa beban memuncak. Organisasi yang menerima keluhan melalui pesan langsung ke petugas kehilangan seluruh data tersebut.

Tabel 2.6 menyajikan bentuk penyelenggaraan meja layanan beserta kesesuaiannya.

Tabel 2.6 Bentuk penyelenggaraan meja layanan

Bentuk	Ciri	Sesuai untuk	Keterbatasan
Terpusat	Satu meja layanan melayani seluruh lokasi	Organisasi dengan proses yang seragam antarlokasi	Kurang memahami kekhasan setempat
Tersebar	Meja layanan pada masing-masing lokasi	Organisasi dengan kebutuhan lokal yang berbeda	Biaya lebih tinggi; mutu tidak seragam
Maya	Petugas berada di berbagai lokasi namun tampak sebagai satu meja layanan	Organisasi dengan lokasi berjauhan atau zona waktu berbeda	Menuntut perkakas dan kedisiplinan pencatatan
Mengikuti matahari	Penanganan berpindah antarwilayah mengikuti jam kerja	Organisasi lintas negara yang menuntut layanan 24 jam	Menuntut serah terima antarwilayah yang tertib

2.8 Biaya dan Risiko Layanan

Setiap layanan menanggung biaya dan risiko yang perlu dikelola secara sadar.

Biaya layanan tidak berhenti pada biaya pengadaan. Ia mencakup biaya operasional — lisensi, langganan, daya, personel — serta biaya perbaikan dan pengembangan lanjutan. Organisasi yang hanya memperhitungkan biaya pengadaan hampir selalu terkejut pada tahun kedua.

Risiko layanan mencakup risiko terhentinya layanan, risiko kehilangan data, risiko pelanggaran keamanan, serta risiko ketergantungan pada satu pemasok atau satu orang. Sebagian risiko dikelola melalui proses tersendiri: manajemen ketersediaan, manajemen kelangsungan layanan, dan manajemen keamanan informasi.

Kaitan antara biaya, risiko, dan tingkat layanan bersifat langsung. Menaikkan ketersediaan dari 99% menjadi 99,9% menuntut redundansi yang berbiaya, sedangkan menurunkan risiko kehilangan data menuntut pencadangan yang lebih sering. Karena itu tingkat layanan tidak boleh ditetapkan berdasarkan keinginan, melainkan berdasarkan kebutuhan bisnis yang dibandingkan dengan biayanya.

Bab 3 Kerangka Kerja, Standar, dan Pengukuran Kematangan

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu: (1) menyebutkan kerangka kerja dan standar manajemen layanan TI beserta kedudukan masing-masing; (2) menjelaskan perkembangan ITIL dari edisi pertama hingga ITIL 4; (3) menjelaskan konsep kematangan dan model kematangan; (4) membedakan model kematangan yang lazim dipakai dalam manajemen layanan TI; (5) memilih instrumen penilaian yang sesuai; serta (6) menjalankan penilaian secara sah dan berbasis bukti.

3.1 Kerangka Kerja dan Standar yang Tersedia

Manajemen layanan TI tidak hanya memiliki satu rujukan. Tabel 3.1 menyajikan yang paling banyak digunakan beserta kedudukannya.

Tabel 3.1 Kerangka kerja dan standar manajemen layanan TI

Rujukan	Penerbit	Sifat	Menjawab pertanyaan	Dapat disertifikasi
ITIL	PeopleCert (sebelumnya AXELOS, OGC, CCTA)	Kerangka praktik terbaik	Bagaimana layanan TI sebaiknya dikelola	Sertifikasi bagi individu, bukan organisasi
ISO/IEC 20000-1	ISO dan IEC	Standar persyaratan	Persyaratan apa yang harus dipenuhi sistem manajemen layanan	Ya, bagi organisasi
COBIT 2019	ISACA	Kerangka tata kelola	Bagaimana TI diarahkan dan dikendalikan secara menyeluruh	Sertifikasi bagi individu

Rujukan	Penerbit	Sifat	Menjawab pertanyaan	Dapat disertifikasi
MOF	Microsoft	Kerangka praktik	Bagaimana mengelola layanan pada lingkungan teknologi tertentu	Tidak
CMMI for Services	ISACA	Model kematangan	Seberapa matang kemampuan penyediaan layanan	Melalui penilaian resmi
ISO/IEC 33000	ISO dan IEC	Standar penilaian proses	Bagaimana menilai kemampuan sebuah proses secara sah	Ya, bagi penilaian

Perbedaan yang paling penting dipahami adalah antara **kerangka praktik** dan **standar persyaratan**. ITIL menjelaskan praktik yang baik dan dapat disesuaikan; ia tidak menetapkan persyaratan yang harus dipenuhi. ISO/IEC 20000-1 menetapkan persyaratan yang dapat diaudit dan disertifikasi. Keduanya tidak bertentangan: banyak organisasi menerapkan praktik ITIL untuk memenuhi persyaratan ISO/IEC 20000-1.



Gambar 3.1 Kedudukan kerangka kerja dan standar manajemen layanan TI

COBIT menempati lapis yang berbeda lagi. Ia berurusan dengan tata kelola — bagaimana TI diarahkan, dikendalikan, dan dipertanggungjawabkan kepada pemangku kepentingan — sedangkan ITIL berurusan dengan pengelolaan layanan sehari-hari. Hubungan keduanya bersifat melengkapi: COBIT menetapkan apa yang harus dicapai dan dikendalikan, ITIL menjelaskan cara menjalankannya.

3.2 Perkembangan ITIL

ITIL merupakan rujukan yang paling banyak digunakan dalam manajemen layanan TI, termasuk di Indonesia. Perkembangannya perlu dipahami karena instrumen penilaian yang beredar berasal dari edisi yang berbeda-beda — dan inilah sumber kekeliruan yang dibahas pada Bab 1.



Instrumen yang beredar berasal dari edisi yang berbeda-beda — inilah sebabnya penamaan berkas perlu diperiksa

Gambar 3.2 Perkembangan ITIL dari edisi pertama hingga ITIL 4

Tabel 3.2 Perkembangan ITIL

Edisi	Masa	Susunan pokok	Ciri utama
ITIL versi 1	Akhir 1980-an	Puluhan buku yang disusun CCTA, badan pemerintah Inggris	Kumpulan praktik pengelolaan pusat data dan operasi TI
ITIL versi 2	Sekitar 2000–2001	Diringkas menjadi beberapa buku, dengan dua yang paling banyak dipakai: Service Support dan Service Delivery	Berorientasi proses; memperkenalkan meja layanan, manajemen insiden, masalah, perubahan, konfigurasi, rilis, serta tingkat layanan, ketersediaan, kapasitas, keuangan, dan kelangsungan layanan

Edisi	Masa	Susunan pokok	Ciri utama
ITIL versi 3	2007, dimutakhirkan 2011	Lima buku sesuai siklus hidup layanan : strategi, desain, transisi, operasi, dan perbaikan berkelanjutan	Berorientasi siklus hidup; 26 proses dan 4 fungsi
ITIL 4	Sejak 2019	Sistem nilai layanan dengan empat dimensi, tujuh prinsip penuntun, rantai nilai layanan, dan 34 <i>practice</i>	Berorientasi nilai; menampung cara kerja tangkas, ramping, dan otomasi

Dua hal patut dicatat dari tabel tersebut.

Pertama, pengelompokan Service Support dan Service Delivery berasal dari ITIL versi 2. Instrumen *self-assessment* yang menggunakan kedua pengelompokan tersebut — dan yang dibahas pada Bab 10 — karenanya berakar pada edisi kedua, meskipun sebagian besar prosesnya masih relevan hingga hari ini.

Kedua, perubahan dari v3 ke ITIL 4 bersifat mendasar, bukan sekadar penambahan. ITIL 4 tidak menyusun ulang proses menjadi lebih banyak; ia mengubah cara memandang manajemen layanan dari rangkaian proses menjadi sistem penciptaan nilai. Perbandingannya dibahas tersendiri pada Bab 9.

3.3 Konsep Kematangan

Kematangan (*maturity*) menyatakan sejauh mana suatu proses atau kemampuan dijalankan secara terdefinisi, terkelola, terukur, dan diperbaiki secara berkelanjutan.

Gagasan pokoknya sederhana: kemampuan organisasi tidak berkembang secara acak, melainkan melalui tahapan yang dapat

dikenali. Organisasi tidak dapat melompat dari keadaan yang serbasponsan langsung menuju keadaan yang dikendalikan dengan data, karena pengendalian dengan data menuntut proses yang lebih dahulu terdefinisi dan dijalankan secara konsisten.



Gambar 3.3 Gagasan pokok tangga kematangan

Tabel 3.3 menyajikan gambaran umum tingkat kematangan yang menjadi dasar hampir seluruh model.

Tabel 3.3 Gambaran umum tingkat kematangan

Tingkat	Sebutan umum	Ciri	Pertanyaan penanda
1	Awal	Kegiatan dilakukan secara spontan, bergantung pada individu	Apakah kegiatan ini pernah dilakukan?
2	Berulang atau terkelola	Kegiatan berulang dengan pola tertentu, namun belum baku	Apakah kegiatan ini dilakukan dengan cara yang kurang

Tingkat	Sebutan umum	Ciri	Pertanyaan penanda
			lebih sama setiap kali?
3	Terdefinisi	Proses ditetapkan, didokumentasikan, memiliki pemilik, dan dijalankan	Apakah ada prosedur yang disepakati dan benar-benar dipakai?
4	Terkelola secara terukur	Proses diukur dan dikendalikan berdasarkan data	Apakah kinerjanya diukur dan penyimpangannya ditindaklanjuti?
5	Optimal	Proses diperbaiki secara berkelanjutan dan bersifat antisipatif	Apakah proses ini secara sengaja diperbaiki berdasarkan data dan pembelajaran?

Perlu ditekankan bahwa **tingkat kematangan bukan ukuran mutu layanan**, melainkan ukuran kemampuan mengelolanya. Sebuah organisasi kecil dapat memberikan layanan yang memuaskan dengan kematangan tingkat 2, karena timnya kecil dan saling mengenal. Persoalan muncul ketika organisasi bertambah besar: cara kerja yang bergantung pada saling mengenal tidak lagi dapat diandalkan.

3.4 Model Kematangan dalam Manajemen Layanan TI

Beberapa model kematangan digunakan dalam manajemen layanan TI. Tabel 3.4 membandingkan yang paling relevan bagi buku ini.

Tabel 3.4 Perbandingan model kematangan dalam manajemen layanan TI

Model	Asal	Objek yang dinilai	Skala	Cara penilaian	Dibahas pada
<i>Process Maturity Framework</i> (PMF)	ITIL v3, buku Service Design	Proses	Tingkat 1–5 ditambah tingkat 3+	Pertanyaan dikelompokkan menurut sembilan atribut proses; jawaban Ya, Sebagian, Tidak, atau Tidak Berlaku	Bab 5 dan 6
Tangga <i>self-assessment</i> Service Support dan Service Delivery	ITIL v2	Proses	Sembilan anak tangga: 1; 1,5; 2; 2,5; 3; 3,5; 4; 4,5; 5	Pertanyaan berjawab Ya atau Tidak; setiap anak tangga memiliki syarat kelulusan dan pertanyaan wajib	Bab 10
ITIL Maturity Model	ITIL 4	<i>Practice</i> dan organisasi	Tingkat kapabilitas 1–5 dan tingkat kematangan 1–5	Penilaian bukti terhadap kriteria kapabilitas setiap <i>practice</i> serta terhadap empat dimensi	Bab 11
CMMI for Services	ISACA	Kemampuan penyediaan layanan	Tingkat 1–5	Penilaian resmi oleh penilai bersertifikat	Sekilas pada bab ini
Model kapabilitas proses COBIT 2019	ISACA	Proses tata kelola dan manajemen TI	Tingkat 0–5	Penilaian pencapaian aktivitas pada setiap tingkat	Sekilas pada bab ini

Perbedaan yang paling menentukan di antara ketiga model utama terletak pada **cara menentukan tingkat**.

PMF menentukan tingkat berdasarkan atribut proses. Setiap kelompok pertanyaan mewakili satu atribut, dan atribut-atribut itu dipetakan ke tingkat kematangan. Skor persentase yang dihasilkan bersifat sebagai panduan; penetapan tingkat akhir tetap menjadi pertimbangan penilai.

Tangga self-assessment menentukan tingkat secara berjenjang dan tegas. Suatu anak tangga hanya tercapai apabila seluruh pertanyaan wajib pada anak tangga tersebut dijawab "ya" ditambah sejumlah pertanyaan lain. Anak tangga berikutnya tidak dapat dicapai bila anak tangga sebelumnya belum terpenuhi.

ITIL Maturity Model menentukan tingkat berdasarkan bukti terhadap kriteria kapabilitas. Penilaiannya lebih menuntut karena tidak berhenti pada jawaban, melainkan pada bukti yang mendukungnya.

Ketiga cara tersebut menghasilkan angka yang **tidak dapat dibandingkan secara langsung**. Tingkat 3 menurut PMF tidak sama dengan tingkat 3 menurut tangga *self-assessment*. Kekeliruan membandingkan keduanya merupakan salah satu kesalahan yang paling sering ditemui dalam penelitian, dan dibahas tersendiri pada Bab 13.

3.5 Memilih Instrumen Penilaian

Pemilihan instrumen sebaiknya didasarkan pada pertimbangan berikut, bukan pada ketersediaan berkas semata.

Kesesuaian dengan edisi yang dianut organisasi. Organisasi yang proses-prosesnya disusun mengikuti ITIL v3 lebih tepat dinilai dengan instrumen berbasis PMF. Organisasi yang telah beralih ke ITIL 4 lebih tepat dinilai dengan ITIL Maturity Model.

Cakupan yang diperlukan. Instrumen ITIL v3 pada buku ini hanya mencakup tahap operasi layanan. Bila yang hendak dinilai mencakup tingkat layanan, kapasitas, dan kelangsungan layanan, diperlukan instrumen lain.

Ketersediaan bukti. Instrumen yang menuntut bukti — seperti ITIL Maturity Model — tidak dapat dijalankan pada organisasi yang belum memiliki dokumentasi apa pun. Pada keadaan demikian, instrumen berbasis pertanyaan lebih dahulu digunakan untuk memperoleh gambaran awal.

Kemampuan penilai. Instrumen yang menyerahkan penetapan tingkat akhir kepada pertimbangan penilai menuntut penilai yang memahami prosesnya. Instrumen dengan aturan kelulusan yang tegas lebih mudah dijalankan penilai pemula.

Tujuan penilaian. Penilaian untuk menyusun program perbaikan cukup menggunakan instrumen sederhana yang dijalankan sendiri. Penilaian untuk perbandingan dengan organisasi lain atau untuk keperluan sertifikasi menuntut instrumen dan penilai yang diakui.

3.6 Kaidah Pelaksanaan Penilaian

Hasil penilaian hanya berguna apabila diperoleh dengan cara yang sah. Beberapa kaidah berikut berlaku bagi instrumen mana pun.

Tetapkan lingkup sebelum mulai. Proses apa yang dinilai, unit mana, periode kapan, dan layanan apa yang menjadi acuan. Lingkup yang bergeser di tengah penilaian membuat hasilnya tidak dapat ditafsirkan.

Kumpulkan bukti, jangan berhenti pada jawaban. Jawaban "ya" atas pertanyaan mengenai adanya prosedur perlu didukung dokumen prosedurnya; jawaban "ya" atas pertanyaan mengenai pencatatan insiden perlu didukung contoh catatannya. Tanpa bukti, penilaian berubah menjadi survei pendapat.

Libatkan lebih dari satu narasumber. Menanyakan seluruh butir kepada kepala unit TI saja menghasilkan gambaran yang terlalu baik; menanyakannya kepada pengguna saja menghasilkan gambaran yang terlalu buruk. Keduanya diperlukan.

Bedakan "ada" dari "dijalankan". Prosedur yang tersimpan rapi namun tidak diikuti bukan bukti kematangan. Inilah alasan model PMF menambahkan tingkat 3+ yang secara khusus menyoroti penerapan nyata.

Catat dasar setiap jawaban. Kolom keterangan pada instrumen bukan pelengkap. Ia yang memungkinkan hasil ditelaah ulang dan dibandingkan dengan penilaian tahun berikutnya.

Waspada bias. Tiga bias paling sering muncul: bias narasumber yang menilai pekerjaannya sendiri, bias penilai yang sudah memiliki dugaan sebelum menilai, dan bias kemurahan hati ketika jawaban "sebagian" diberikan untuk menghindari jawaban "tidak".

Sampaikan hasil sebagai bahan perbaikan, bukan sebagai penilaian orang. Penilaian kematangan menilai proses, bukan individu. Nada laporan yang keliru membuat penilaian berikutnya menghadapi jawaban yang dijaga.

BAGIAN DUA

ITIL v3: Kerangka dan Pengukuran

Bagian kedua membahas ITIL v3 beserta pengukurannya. Bab 4 menguraikan kerangka ITIL v3, yaitu siklus hidup layanan dengan dua puluh enam proses dan empat fungsi, dengan pembahasan mendalam pada tahap operasi layanan yang menjadi cakupan instrumen. Bab 5 menguraikan model kematangan proses (PMF) yang menjadi dasar penilaian. Bab 6 membedah instrumen penilaiannya butir demi butir. Bab 7 menerapkannya pada studi kasus.

Bab 4 Kerangka ITIL v3

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu: (1) menjelaskan siklus hidup layanan ITIL v3 beserta kelima tahapnya; (2) menyebutkan proses pada setiap tahap; (3) menguraikan kelima proses tahap operasi layanan secara rinci; (4) membedakan insiden, masalah, dan permintaan layanan; serta (5) menjelaskan keempat fungsi dalam ITIL v3.

4.1 Siklus Hidup Layanan

ITIL v3 menyusun manajemen layanan sebagai **siklus hidup layanan** yang terdiri atas lima tahap. Susunan ini menegaskan bahwa layanan memiliki riwayat: ia dirancang sebelum dibangun, diuji sebelum dioperasikan, dan diperbaiki selama masa pakainya.



Gambar 4.1 Siklus hidup layanan ITIL v3

Tabel 4.1 Lima tahap siklus hidup layanan dan prosesnya

Tahap	Pertanyaan yang dijawab	Proses
Strategi layanan	Layanan apa yang perlu disediakan dan mengapa?	Manajemen strategi layanan TI; manajemen portofolio layanan; manajemen keuangan layanan TI; manajemen permintaan; manajemen hubungan bisnis
Desain layanan	Bagaimana layanan itu dirancang agar memenuhi kebutuhan?	Koordinasi desain; manajemen katalog layanan; manajemen tingkat layanan; manajemen ketersediaan; manajemen kapasitas; manajemen kelangsungan

Tahap	Pertanyaan yang dijawab	Proses
		layanan TI; manajemen keamanan informasi; manajemen pemasok
Transisi layanan	Bagaimana layanan dipindahkan ke lingkungan nyata secara aman?	Perencanaan dan dukungan transisi; manajemen perubahan; manajemen aset dan konfigurasi layanan; manajemen rilis dan penyebaran; validasi dan pengujian layanan; evaluasi perubahan; manajemen pengetahuan
Operasi layanan	Bagaimana layanan dijalankan sehari-hari pada tingkat yang disepakati?	Manajemen peristiwa; manajemen insiden; pemenuhan permintaan; manajemen masalah; manajemen akses
Perbaikan layanan berkelanjutan	Bagaimana layanan diperbaiki dari waktu ke waktu?	Proses perbaikan tujuh langkah

Kelima tahap tersebut tidak berjalan berurutan sekali jalan, melainkan berputar. Perbaikan layanan berkelanjutan menyertai seluruh tahap, bukan menjadi tahap terakhir yang dikerjakan setelah semuanya selesai.

Buku ini memusatkan pembahasan pada **tahap operasi layanan**, karena instrumen penilaian yang menjadi pokok bahasan Bab 6 mencakup kelima proses pada tahap tersebut. Tahap lain dibahas secukupnya agar pembaca memahami konteksnya.

4.2 Tahap Operasi Layanan

Tujuan tahap operasi layanan adalah mengoordinasikan dan melaksanakan kegiatan serta proses yang diperlukan untuk memberikan dan mengelola layanan pada tingkat yang disepakati kepada pengguna

dan pelanggan. Tahap ini juga bertanggung jawab atas pengelolaan berkelanjutan teknologi yang digunakan.

Tahap operasi layanan menghadapi ketegangan yang khas dan perlu disadari: antara **pandangan internal TI dan pandangan bisnis**, antara **kestabilan dan tanggapan atas perubahan**, antara **mutu layanan dan biaya**, serta antara **bertindak proaktif dan bertindak reaktif**. Organisasi yang terlalu jauh condong ke satu sisi selalu membayarnya di sisi lain: yang terlalu menjaga kestabilan menjadi lamban menanggapi kebutuhan, sedangkan yang terlalu cepat berubah menjadi sering terganggu.



Gambar 4.2 Proses dan fungsi pada tahap operasi layanan

4.2.1 Manajemen Peristiwa

Manajemen peristiwa (*event management*) mengelola peristiwa sepanjang daur hidupnya. Peristiwa adalah setiap perubahan keadaan yang berarti bagi pengelolaan sebuah komponen atau layanan.

Prosesnya mencakup pendeteksian peristiwa melalui pemantauan, penyaringan agar tidak setiap perubahan keadaan menimbulkan tindakan, penggolongan peristiwa, penentuan tindakan yang sesuai, hingga penutupan. Peristiwa lazim digolongkan menjadi tiga: **informasi** yang cukup dicatat, **peringatan** yang menandakan ambang batas hampir

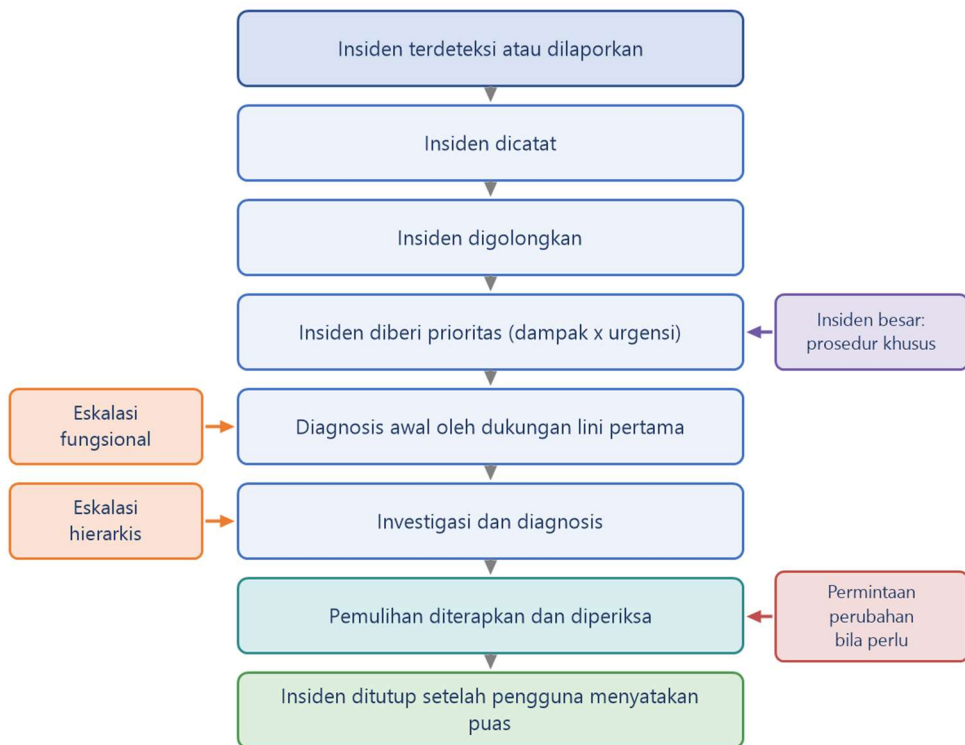
terlampau, dan **pengecualian** yang menandakan sesuatu telah menyimpang dan menuntut tindakan.

Manajemen peristiwa merupakan proses yang paling sering belum ada pada organisasi berkematangan rendah. Gejalanya mudah dikenali: gangguan diketahui dari laporan pengguna, bukan dari sistem pemantauan. Padahal justru proses inilah yang memungkinkan organisasi berpindah dari bertindak reaktif menjadi antisipatif.

4.2.2 Manajemen Insiden

Manajemen insiden (*incident management*) bertujuan memulihkan operasi layanan normal secepat mungkin dan meminimalkan dampak buruknya terhadap operasi bisnis. Insiden adalah gangguan tak terencana terhadap layanan atau penurunan mutunya.

Perlu ditegaskan bahwa tujuan manajemen insiden adalah **pemulihan layanan**, bukan penemuan penyebab. Menemukan penyebab merupakan tujuan manajemen masalah. Kekeliruan menyamakan keduanya membuat pengguna menunggu lebih lama daripada yang diperlukan, karena tim sibuk menelusuri penyebab ketika sesungguhnya tersedia jalan pintas yang dapat segera memulihkan layanan.



Penanganan berhenti pada pemulihan layanan. Pencarian penyebab merupakan tugas manajemen masalah.

Gambar 4.3 Alur penanganan insiden

Kegiatan pokoknya meliputi pendeteksian dan pencatatan, penggolongan, penetapan prioritas, diagnosis awal, eskalasi bila diperlukan, investigasi dan diagnosis, penerapan pemulihan, serta penutupan setelah diverifikasi bersama pengguna.

Prioritas ditetapkan dari perpaduan dampak dan kemendesakan sebagaimana disajikan pada Tabel 4.2. Penetapan prioritas berdasarkan siapa yang melapor — bukan berdasarkan dampak dan kemendesakan — merupakan gejala kematangan rendah yang paling mudah dikenali.

Tabel 4.2 Matriks penetapan prioritas insiden

Dampak → / Kemendesakan ↓	Tinggi	Sedang	Rendah
Tinggi	1 — Kritis	2 — Tinggi	3 — Sedang
Sedang	2 — Tinggi	3 — Sedang	4 — Rendah
Rendah	3 — Sedang	4 — Rendah	5 — Sangat rendah

Dua jenis insiden memerlukan penanganan khusus. **Insiden besar** (*major incident*) adalah insiden berdampak luas yang menuntut prosedur tersendiri: penunjukan penanggung jawab khusus, pemberitahuan kepada manajemen puncak, dan telaah setelah layanan pulih. **Insiden keamanan informasi** ditangani mengikuti prosedur keamanan informasi dengan prioritas yang sepadan dengan risikonya.

4.2.3 Pemenuhan Permintaan

Pemenuhan permintaan (*request fulfilment*) menangani permintaan layanan, yaitu permintaan pengguna atas sesuatu yang bersifat rutin dan telah disepakati sebelumnya — misalnya permintaan akun baru, penggantian perangkat, atau pemasangan perangkat lunak standar.

Pembedaan antara insiden dan permintaan layanan penting karena keduanya menuntut penanganan berbeda. Insiden bersifat tidak direncanakan dan menuntut pemulihan; permintaan bersifat direncanakan dan dapat dilayani melalui alur baku. Organisasi yang mencampur keduanya dalam satu antrean menghadapi dua akibat: permintaan rutin memperlambat penanganan gangguan, dan data gangguan menjadi tidak dapat dipercaya karena tercampur permintaan.

Prosesnya mencakup penyediaan **model permintaan** — alur baku bagi jenis permintaan yang sering muncul — penerimaan permintaan, persetujuan bila diperlukan, pemenuhan, dan penutupan.

4.2.4 Manajemen Masalah

Manajemen masalah (*problem management*) bertujuan menemukan penyebab dasar insiden dan mencegah terulangnya. Masalah adalah penyebab dari satu atau lebih insiden yang belum diketahui.

Prosesnya mencakup dua sisi. **Sisi reaktif** menangani masalah yang muncul dari insiden yang telah terjadi. **Sisi proaktif** mencari kelemahan yang berpotensi menimbulkan insiden sebelum insiden itu terjadi, misalnya dengan menganalisis pola gangguan.

Dua keluaran khasnya perlu dikenali. **Kesalahan yang diketahui** (*known error*) adalah masalah yang penyebabnya telah ditemukan dan solusinya telah diketahui. **Solusi sementara** (*workaround*) adalah cara memulihkan layanan tanpa menghilangkan penyebabnya. Keduanya disimpan dalam basis data kesalahan yang diketahui agar penanganan insiden serupa menjadi jauh lebih cepat.

Manajemen masalah merupakan proses yang paling sering dikorbankan ketika tim kekurangan tenaga, karena hasilnya tidak terlihat seketika. Akibatnya organisasi terperangkap: insiden yang sama berulang, tim semakin sibuk menanganinya, dan semakin tidak sempat menelusuri penyebabnya.

4.2.5 Manajemen Akses

Manajemen akses (*access management*) memberikan hak kepada pengguna untuk menggunakan layanan, sekaligus mencegah akses oleh yang tidak berhak. Ia merupakan pelaksanaan kebijakan yang ditetapkan manajemen keamanan informasi.

Kegiatannya mencakup permintaan akses, verifikasi identitas dan kewenangan, pemberian hak, pemantauan status identitas — termasuk perubahan jabatan dan berhentinya pegawai — pencatatan dan penelusuran akses, serta pencabutan hak.

Gejala kematangan rendah pada proses ini sangat khas dan hampir selalu ditemukan: akun pegawai yang telah berhenti masih aktif, hak akses menumpuk seiring perpindahan jabatan, dan akun bersama digunakan beberapa orang.

4.3 Fungsi dalam ITIL v3

Selain proses, ITIL v3 menetapkan empat fungsi, yaitu unit organisasi beserta orang dan perkakasnya yang menjalankan proses tersebut.

Tabel 4.3 Empat fungsi dalam ITIL v3

Fungsi	Peran	Contoh kegiatan
Meja layanan	Titik kontak tunggal antara penyedia dan pengguna	Menerima dan mencatat gangguan dan permintaan; dukungan tingkat pertama; memberi kabar perkembangan
Manajemen teknis	Menyediakan keahlian teknis atas infrastruktur	Merancang, menguji, dan memelihara jaringan, peladen, dan basis data
Manajemen operasi TI	Menjalankan kegiatan operasional harian	Pemantauan, pencadangan, pengelolaan pusat data, penjadwalan pekerjaan
Manajemen aplikasi	Menyediakan keahlian atas aplikasi	Mengelola aplikasi sepanjang daur hidupnya; dukungan tingkat kedua atas persoalan aplikasi

Pada organisasi berukuran menengah, keempat fungsi tersebut jarang berupa unit terpisah. Yang penting bukan adanya empat unit, melainkan adanya kejelasan siapa menjalankan peran apa.

4.4 Keterkaitan Antarproses

Kelima proses operasi layanan tidak berdiri sendiri. Tabel 4.4 memperlihatkan keterkaitannya, dan keterkaitan inilah yang menjadi salah satu hal yang dinilai pada tingkat kematangan yang lebih tinggi.

Tabel 4.4 Keterkaitan proses pada tahap operasi layanan

Dari	Ke	Bentuk keterkaitan
Manajemen peristiwa	Manajemen insiden	Peristiwa berkategori pengecualian menimbulkan insiden secara otomatis
Manajemen insiden	Manajemen masalah	Insiden yang berulang atau berdampak besar menjadi masukan bagi penelusuran masalah
Manajemen masalah	Manajemen insiden	Solusi sementara dan kesalahan yang diketahui mempercepat penanganan insiden berikutnya
Manajemen masalah	Manajemen perubahan	Penghapusan penyebab dasar diajukan sebagai permintaan perubahan
Pemenuhan permintaan	Manajemen akses	Permintaan hak akses dilayani melalui alur permintaan layanan
Seluruh proses	Manajemen konfigurasi	Informasi komponen yang mendukung layanan diperlukan untuk menilai dampak
Seluruh proses	Manajemen tingkat layanan	Pencapaian waktu tanggap dan penyelesaian diukur terhadap SLA

Baris keenam patut memperoleh perhatian. Tanpa informasi konfigurasi yang tepercaya, penilaian dampak sebuah insiden hanya dapat dilakukan berdasarkan ingatan orang — dan inilah yang menjelaskan mengapa penilaian kematangan sering menemukan kelemahan pada beberapa proses sekaligus yang berakar pada satu sebab yang sama.

Bab 5 Model Kematangan Proses (PMF)

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu: (1) menjelaskan asal dan kedudukan *Process Maturity Framework*; (2) menguraikan kelima tingkat kematangan beserta tingkat 3+; (3) menjelaskan kelima area yang dinilai pada setiap tingkat; (4) menguraikan sembilan atribut proses dan pemetaannya ke tingkat kematangan; (5) menerapkan aturan penskoran; serta (6) menentukan tingkat kematangan akhir beserta pertimbangannya.

5.1 Kedudukan PMF

Process Maturity Framework (PMF) adalah model kematangan yang dianjurkan dalam ITIL v3 dan diuraikan dalam buku Service Design. Model ini menyediakan pendekatan yang lazim digunakan untuk menelaah dan menilai kematangan proses manajemen layanan.

PMF berakar pada gagasan yang sama dengan model kematangan lain: kemampuan organisasi berkembang melalui tahapan yang dapat dikenali, dan tahapan itu tidak dapat dilompati. Yang membedakannya adalah PMF disusun khusus untuk proses manajemen layanan, sehingga uraian setiap tingkatnya menggunakan istilah dan keadaan yang dikenali praktisi ITSM.

Kedudukan PMF dalam buku ini bersifat menentukan: **instrumen penilaian ITIL v3 yang dibahas pada Bab 6 seluruhnya disusun mengikuti model ini**. Memahami PMF karenanya merupakan syarat untuk menafsirkan hasil penilaian dengan benar.

5.2 Tingkat Kematangan PMF



Pada setiap tingkat dinilai lima area: visi dan arahan, proses, orang, teknologi, dan budaya

Gambar 5.1 Tingkat kematangan Process Maturity Framework

Tabel 5.1 Uraian tingkat kematangan PMF

Tingkat	Sebutan	Uraian	Gejala yang teramati
1	Awal (<i>Initial</i>)	Proses telah dikenali, tetapi hampir tidak ada kegiatan pengelolaan proses; tidak ada perhatian, sumber daya, maupun fokus yang dialokasikan. Tingkat ini juga dapat disebut <i>ad hoc</i> atau bahkan kacau.	Pekerjaan berjalan karena inisiatif orang per orang; tidak ada catatan; hasilnya tidak dapat diperkirakan

Tingkat	Sebutan	Uraian	Gejala yang teramati
2	Dapat diulang (<i>Repeatable</i>)	Proses telah dikenali dan memperoleh sedikit perhatian, sumber daya, atau fokus. Kegiatan yang berkaitan dengan proses umumnya belum terkoordinasi, tidak teratur, dan tanpa arahan, namun sudah diarahkan pada efektivitas proses.	Ada cara kerja yang kurang lebih sama setiap kali, tetapi belum tertulis dan berbeda antarpetugas
3	Terdefinisi (<i>Defined</i>)	Proses telah dikenali dan didokumentasikan, meskipun belum ada kesepakatan atau pengakuan formal atas perannya dalam operasi TI secara keseluruhan. Proses memiliki pemilik, tujuan dan target formal dengan sumber daya yang dialokasikan, serta berfokus pada efisiensi selain efektivitas. Laporan dan hasil disimpan untuk rujukan.	Ada prosedur tertulis, pemilik proses, dan target; laporan tersimpan
3+	Diterapkan (<i>Deployed</i>)	Tingkat tambahan yang diperkenalkan untuk menegaskan bahwa proses yang	Prosedur bukan hanya ada, melainkan diikuti

Tingkat	Sebutan	Uraian	Gejala yang teramati
		telah didefinisikan benar-benar dijalankan.	seluruh pelaksana pada seluruh unit
4	Dikelola (<i>Managed</i>)	Proses telah sepenuhnya dikenali dan diterima di seluruh TI. Proses berfokus pada layanan, memiliki tujuan dan target yang berdasar pada sasaran bisnis, sepenuhnya terdefinisi dan terkelola, telah menjadi proaktif, serta memiliki antarmuka dan ketergantungan terdokumentasi dengan proses TI lainnya.	Kinerja diukur terhadap target yang berasal dari kebutuhan bisnis; keterkaitan antarproses tertulis
5	Mengoptimalkan (<i>Optimizing</i>)	Proses telah sepenuhnya dikenali dan memiliki tujuan serta sasaran strategis yang selaras dengan sasaran bisnis dan TI. Semuanya telah melembaga sebagai bagian kegiatan sehari-hari. Perbaikan berkelanjutan telah menjadi bagian dari proses itu	Perbaikan dijalankan berdasarkan data secara berkala; organisasi mencegah gangguan sebelum terjadi

Tingkat	Sebutan	Uraian	Gejala yang teramati
		sendiri, yang kini mengembangkan kemampuan antisipatif.	

Tingkat 3+ merupakan ciri khas PMF yang patut diperhatikan. Penambahan tingkat ini menjawab persoalan yang sangat lazim: organisasi memiliki prosedur yang lengkap dan rapi, tetapi prosedur tersebut tidak dijalankan. Dengan adanya tingkat 3+, keadaan "punya dokumen" dan keadaan "menjalankan dokumen" dinilai secara terpisah — dan perbedaan itu sering menjadi temuan yang paling berguna bagi organisasi yang dinilai.

5.3 Lima Area yang Dinilai

Selain tingkat, PMF sebagaimana diuraikan dalam ITIL v3 menilai lima area pada setiap tingkat kematangan. Kelima area tersebut disajikan pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2 Lima area penilaian PMF

Area	Yang dinilai	Contoh pertanyaan
Visi dan arahan	Adanya arah, sasaran, dan dukungan manajemen terhadap proses	Apakah proses memiliki tujuan dan target yang ditetapkan manajemen?
Proses	Adanya kegiatan, prosedur, dan alur kerja yang ditetapkan	Apakah kegiatan proses ditetapkan dan dijalankan secara konsisten?
Orang	Adanya peran, tanggung jawab, keterampilan, dan pelatihan	Apakah peran dalam proses ditetapkan dan pemegangnya terlatih?
Teknologi	Adanya perkakas yang mendukung proses	Apakah tersedia perkakas yang mendukung pencatatan dan pemantauan?

Area	Yang dinilai	Contoh pertanyaan
Budaya	Adanya sikap dan perilaku yang mendukung proses	Apakah pelaksana memandang proses sebagai bagian cara kerja, bukan beban tambahan?

Kelima area tersebut menjelaskan mengapa kematangan tidak dapat dinaikkan hanya dengan membeli perkakas. Perkakas hanya menyentuh satu dari lima area; tanpa arahan, prosedur, peran, dan budaya yang menyertainya, perkakas yang mahal pun berakhir sebagai aplikasi yang jarang dibuka.

5.4 Sembilan Atribut Proses

Instrumen yang dibahas pada Bab 6 menerjemahkan PMF menjadi sembilan **atribut proses**. Setiap atribut menjadi satu kelompok pertanyaan penilaian.

Tabel 5.3 Sembilan atribut proses dan yang dinilainya

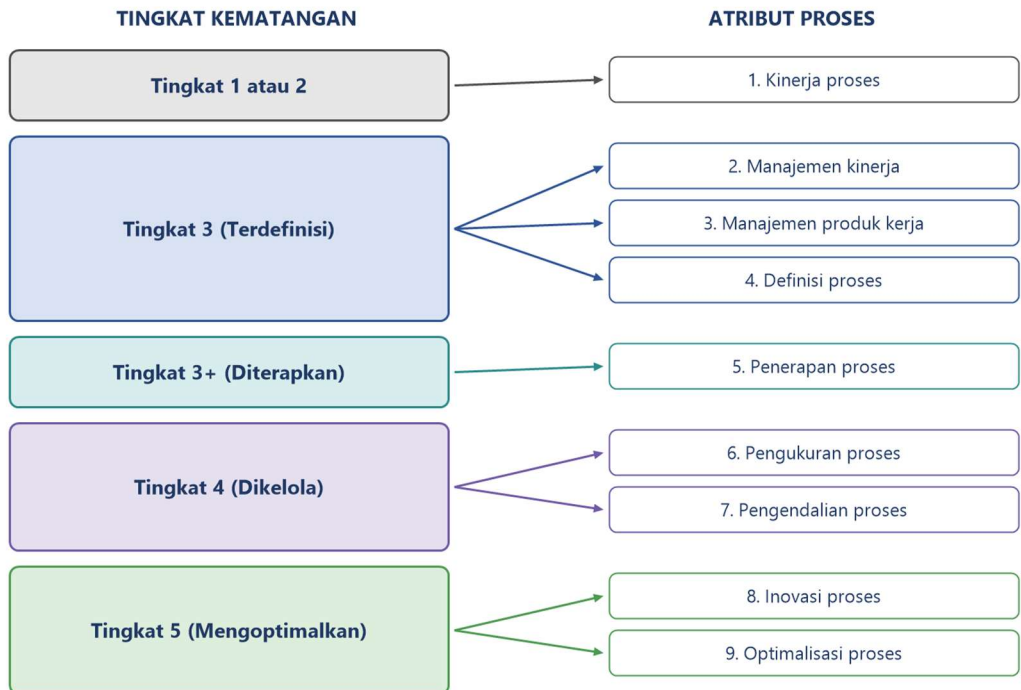
No.	Atribut proses	Yang dinilai	Contoh yang dicari penilai
1	Kinerja proses (<i>process performance</i>)	Tercapainya tujuan proses, yaitu hasil yang seharusnya dihasilkan proses	Insiden tercatat dan terselesaikan; dampak terhadap bisnis ditekan
2	Manajemen kinerja (<i>performance management</i>)	Dijalankannya kegiatan-kegiatan yang membentuk proses	Insiden dideteksi, dicatat, digolongkan, diprioritaskan, dieskalasi, ditutup
3	Manajemen produk kerja (<i>work product management</i>)	Terkelolanya masukan dan keluaran proses	Catatan insiden terpelihara; basis pengetahuan tersedia dan dipakai

No.	Atribut proses	Yang dinilai	Contoh yang dicari penilai
4	Definisi proses (<i>process definition</i>)	Terdefinisinya proses, peran, dan tanggung jawab secara tertulis	Prosedur tertulis; pemilik proses ditetapkan; peran terdokumentasi
5	Penerapan proses (<i>process deployment</i>)	Diterimanya dan dijalankannya proses di seluruh organisasi	Prosedur diikuti seluruh unit; pelaksana terlatih; perkakas dipakai
6	Pengukuran proses (<i>process measurement</i>)	Diukurnya proses terhadap sasaran yang ditetapkan	Indikator ditetapkan, diukur, dan dilaporkan berkala
7	Pengendalian proses (<i>process control</i>)	Dikendalikannya proses secara kuantitatif sehingga stabil dan dapat diperkirakan	Penyimpangan terhadap batas ditindaklanjuti; kinerja dapat diperkirakan
8	Inovasi proses (<i>process innovation</i>)	Diidentifikasinya peluang perbaikan berdasarkan analisis	Penyebab umum penyimpangan dianalisis; usulan perbaikan disusun
9	Optimalisasi proses (<i>process optimization</i>)	Diterapkannya perbaikan secara terkendali dan dievaluasi efektivitasnya	Perubahan dinilai dampaknya, diterapkan terkendali, lalu dievaluasi

Kesembilan atribut tersebut tersusun menaik. Atribut pertama menanyakan apakah proses menghasilkan sesuatu; atribut kesembilan menanyakan apakah proses itu sendiri diperbaiki secara sistematis. Organisasi tidak mungkin memperoleh nilai tinggi pada atribut kesembilan apabila atribut pertama saja belum terpenuhi.

5.5 Pemetaan Atribut ke Tingkat Kematangan

Kesembilan atribut dipetakan ke tingkat kematangan sebagaimana disajikan pada Tabel 5.4 dan Gambar 5.2. Pemetaan inilah yang menjadi dasar perhitungan pada instrumen.



Tingkat 1 dan 2 dinilai melalui kelompok butir yang sama; pembedaannya diserahkan pada pertimbangan penilai

Gambar 5.2 Pemetaan sembilan atribut proses ke tingkat kematangan PMF

Tabel 5.4 Pemetaan atribut proses ke tingkat kematangan

Tingkat kematangan	Atribut yang dinilai	Makna
Tingkat 1 (Awal) atau Tingkat 2 (Dapat diulang)	1. Kinerja proses	Proses menghasilkan sesuatu, meskipun caranya belum tertata
Tingkat 3 (Terdefinisi)	2. Manajemen kinerja 3. Manajemen produk kerja 4. Definisi proses	Kegiatan dijalankan, masukan dan keluaran dikelola, serta proses terdefinisi secara tertulis

Tingkat kematangan	Atribut yang dinilai	Makna
Tingkat 3+ (Diterapkan)	5. Penerapan proses	Proses yang terdefinisi benar-benar dijalankan di seluruh organisasi
Tingkat 4 (Dikelola)	6. Pengukuran proses 7. Pengendalian proses	Proses diukur dan dikendalikan berdasarkan data
Tingkat 5 (Mengoptimalkan)	8. Inovasi proses 9. Optimalisasi proses	Proses diperbaiki secara sistematis dan berkelanjutan

Perlu dicatat bahwa tingkat 1 dan tingkat 2 dinilai melalui kelompok pertanyaan yang sama. Perbedaan keduanya diserahkan kepada pertimbangan penilai: skor yang sangat rendah pada atribut pertama menunjukkan tingkat 1, sedangkan skor yang cukup baik namun tanpa keteraturan menunjukkan tingkat 2.

5.6 Aturan Penskoran

Instrumen menggunakan aturan penskoran yang sederhana dan seragam untuk seluruh butir.

Tabel 5.5 Aturan penskoran instrumen berbasis PMF

Jawaban	Skor	Dihitung sebagai pembagi	Kapan digunakan
Ya (<i>Yes</i>)	1	Ya	Keadaan yang ditanyakan terpenuhi dan dapat dibuktikan
Sebagian (<i>Partially</i>)	0,5	Ya	Keadaan terpenuhi hanya pada sebagian layanan, unit, atau waktu
Tidak (<i>No</i>)	0	Ya	Keadaan tidak terpenuhi
Tidak berlaku (<i>N/A</i>)	—	Tidak	Butir tidak relevan bagi organisasi yang dinilai

Perhitungan skor setiap kelompok atribut dilakukan sebagai berikut:

Skor atribut = jumlah skor seluruh butir ÷ jumlah butir yang dihitung

Skor tingkat = jumlah skor seluruh atribut pada tingkat tersebut ÷ jumlah butir yang dihitung pada tingkat tersebut

Hasilnya berupa angka antara 0 dan 1, yang lazim disajikan sebagai persentase.

Dua hal perlu diperhatikan dalam penerapannya.

Jawaban "tidak berlaku" mengurangi pembagi, bukan menambah skor nol. Perlakuan ini benar secara metodologis, tetapi rawan disalahgunakan: menandai butir yang sulit dijawab sebagai "tidak berlaku" akan menaikkan skor secara semu. Setiap penggunaan "tidak berlaku" karenanya wajib disertai alasan pada kolom keterangan.

Jawaban "sebagian" memerlukan kedisiplinan. Jawaban ini sah apabila keadaan benar-benar terpenuhi sebagian — misalnya prosedur diikuti pada dua dari empat unit. Ia tidak sah apabila digunakan hanya karena penilai ragu atau enggan menjawab "tidak".

5.7 Menentukan Tingkat Kematangan Akhir

Bagian ini merupakan yang paling sering keliru dipahami, dan instrumen sendiri memperingatkannya secara tegas: **perhitungan persentase pada berkas kerja hanya merupakan panduan, bukan nilai akhir.** Tingkat kematangan akhir ditetapkan oleh penilai berdasarkan jawaban yang diberikan, dengan mengikuti model PMF.

Alasannya terletak pada sifat berjenjang kematangan. Sebuah proses tidak dapat dinyatakan berada pada tingkat 4 hanya karena skor kelompok pengukuran dan pengendaliannya tinggi, apabila prosesnya sendiri belum terdefinisi dan belum diterapkan. Keadaan semacam itu justru menandakan adanya pengukuran yang tidak berpijak pada proses yang jelas.

Kaidah praktis berikut dapat digunakan sebagai pegangan.

Tabel 5.6 Kaidah praktis penetapan tingkat kematangan akhir

Kedaaan skor	Tingkat yang wajar ditetapkan	Alasan
Atribut 1 di bawah 50%	Tingkat 1	Proses belum menghasilkan apa yang seharusnya dihasilkan
Atribut 1 di atas 50%, atribut 2–4 rendah	Tingkat 2	Proses menghasilkan sesuatu namun belum tertata
Atribut 2–4 tercapai memadai, atribut 5 rendah	Tingkat 3	Proses terdefinisi tetapi belum benar-benar dijalankan menyeluruh
Atribut 2–5 tercapai memadai	Tingkat 3+	Proses terdefinisi dan diterapkan
Atribut 6–7 tercapai memadai dan tingkat sebelumnya terpenuhi	Tingkat 4	Proses diukur dan dikendalikan di atas dasar yang sudah tertata
Atribut 8–9 tercapai memadai dan tingkat sebelumnya terpenuhi	Tingkat 5	Proses diperbaiki secara sistematis

Ambang "memadai" tidak ditetapkan secara baku oleh model. Dalam praktik, ambang 75% sampai 85% lazim digunakan, dan ambang yang dipilih **harus dinyatakan dalam laporan** agar hasil dapat ditelaah ulang dan dibandingkan pada penilaian berikutnya.

Kaidah tambahan yang penting: **tingkat tidak boleh dilompati**. Apabila atribut 5 bernilai rendah sementara atribut 6 bernilai tinggi, tingkat yang ditetapkan tetap tingkat 3 — bukan tingkat 4 — dan keadaan janggal tersebut justru dicatat sebagai temuan.

5.8 Keterbatasan PMF

Sebagai model, PMF memiliki keterbatasan yang perlu disadari.

Bergantung pada pertimbangan penilai. Kekuatan sekaligus kelemahannya terletak pada penetapan tingkat akhir yang diserahkan kepada penilai. Dua penilai yang berbeda dapat menghasilkan tingkat

yang berbeda atas jawaban yang sama apabila tidak ada ambang yang disepakati.

Menilai proses, bukan hasil layanan. Proses yang matang tidak dengan sendirinya berarti layanan yang memuaskan. Kematangan sebaiknya dibaca bersama data kepuasan pengguna dan pencapaian tingkat layanan.

Tidak menetapkan target yang tepat. Model tidak menyatakan tingkat berapa yang seharusnya dicapai sebuah organisasi. Penetapan target merupakan keputusan manajemen berdasarkan kebutuhan dan kemampuannya.

Berorientasi pada proses ITIL v3. Organisasi yang telah beralih ke cara kerja ITIL 4 akan menemukan sebagian butir tidak lagi sepenuhnya sesuai. Pembahasan mengenai hal ini disajikan pada Bab 9 dan Bab 13.

Bab 6 Instrumen Penilaian ITIL v3: Operasi Layanan

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu: (1) menjelaskan cakupan dan bentuk instrumen penilaian proses operasi layanan; (2) menguraikan anatomi lembar penilaian dan cara pengisiannya; (3) menjelaskan sebaran 315 butir menurut proses dan atribut; (4) mengenali butir-butir kunci setiap proses; (5) membedakan butir khas proses dari butir generik pengelolaan proses; serta (6) menyiapkan bukti yang diperlukan untuk setiap kelompok butir.

6.1 Gambaran Umum Instrumen

Instrumen yang dibahas dalam bab ini adalah berkas lembar sebar berjudul **"ITIL V3 — ITSM Process Assessment — Service Operation"**. Instrumen ini menilai kematangan kelima proses tahap operasi layanan ITIL v3 dengan menggunakan model *Process Maturity Framework* yang telah diuraikan pada Bab 5.

Catatan kepemilikan. Instrumen ini merupakan karya pihak ketiga. Uraian dalam bab ini menyajikan strukturnya beserta butir-butir terpilih yang dialihbahasakan dan diringkas untuk keperluan pembelajaran. Pembaca yang hendak menggunakan instrumen secara utuh wajib memperolehnya dari pemilik atau penerbitnya. ITIL adalah merek dagang terdaftar milik PeopleCert.

Tabel 6.1 Identitas instrumen penilaian operasi layanan

Aspek	Keterangan
Nama	ITIL V3 — ITSM Process Assessment — Service Operation

Aspek	Keterangan
Bentuk	Berkas lembar sebar (.xlsx) dengan perhitungan otomatis
Cakupan	Lima proses tahap operasi layanan ITIL v3
Model kematangan	<i>Process Maturity Framework</i> (PMF), tingkat 1 sampai 5 dan tingkat 3+
Jumlah butir	315 butir penilaian
Skala jawaban	Ya, Tidak, Sebagian, Tidak Berlaku
Bahasa	Inggris, dengan sebagian isian terjemahan Indonesia

Berkas instrumen terdiri atas delapan lembar sebagaimana disajikan pada Tabel 6.2.

Tabel 6.2 Lembar-lembar dalam berkas instrumen

Lembar	Isi	Diisi penilai
ITIL Service Operation	Pengantar: tujuan tahap operasi layanan dan daftar lima proses yang dinilai	Tidak
Instructions for use	Petunjuk pengisian, tabel penskoran, dan dua catatan penting	Tidak
Methodology	Uraian model PMF: tingkat kematangan dan sembilan atribut proses	Tidak
Event Management	65 butir penilaian manajemen peristiwa	Ya
Request Fulfilment	59 butir penilaian pemenuhan permintaan	Ya

Lembar	Isi	Diisi penilai
Access Management	58 butir penilaian manajemen akses	Ya
Incident Management	70 butir penilaian manajemen insiden	Ya
Problem Management	63 butir penilaian manajemen masalah	Ya

Perlu diperhatikan bahwa instrumen ini **hanya mencakup tahap operasi layanan**. Proses pada tahap strategi, desain, transisi, dan perbaikan berkelanjutan tidak dinilai. Pembatasan ini masuk akal bagi organisasi yang persoalan utamanya berada pada layanan sehari-hari, tetapi berarti hasil penilaian tidak dapat disebut sebagai "kemampuan manajemen layanan" secara menyeluruh. Penyebutan yang tepat adalah "kemampuan proses operasi layanan".

6.2 Petunjuk Penggunaan

Lembar *Instructions for use* memuat empat ketentuan pokok.

Pertama, penilai hanya mengisi satu kolom. Pada setiap lembar proses, penilai mengisi hanya sel berwarna kuning pada kolom jawaban. Seluruh nilai lainnya dihitung otomatis oleh berkas.

Kedua, jawaban dipilih dari empat kemungkinan. Setiap butir dijawab dengan Ya, Tidak, Sebagian, atau Tidak Berlaku, yang tersedia sebagai menu turun pada setiap sel.

Ketiga, skor terisi otomatis. Setelah jawaban diberikan, kolom skor terisi sesuai aturan Ya = 1, Tidak = 0, Sebagian = 0,5, dan Tidak Berlaku dikeluarkan dari perhitungan.

Keempat, terdapat dua catatan yang menentukan cara membaca hasil.

Catatan 1 — Perhitungan persentase pada berkas hanya merupakan panduan dan bukan skor akhir. Tingkat kemampuan akhir ditetapkan oleh penilai berdasarkan jawaban yang diberikan, mengikuti model

PMF.

Catatan 2 — Apabila sebuah proses memiliki kematangan yang sangat rendah pada suatu area, penilai dapat memilih untuk mengajukan pertanyaan terbuka mengenai apa yang dimiliki dan digunakan organisasi, daripada menanyakan butir penilaian secara harfiah.

Catatan pertama telah dibahas pada Subbab 5.7 dan merupakan kaidah yang paling sering dilanggar dalam praktik. Catatan kedua bernilai praktis: menanyakan "apakah batas kendali variasi kinerja proses telah ditetapkan?" kepada organisasi yang belum memiliki prosedur tertulis hanya akan menghasilkan kebingungan. Pada keadaan seperti itu penilai sebaiknya bertanya, "bagaimana Anda mengetahui bahwa penanganan insiden bulan ini lebih baik atau lebih buruk daripada bulan lalu?" — lalu menyimpulkan jawabannya sendiri ke dalam butir yang bersesuaian.

6.3 Anatomi Lembar Penilaian

Seluruh lembar proses memiliki susunan yang sama.

MANAJEMEN INSIDEN — Tujuan: memulihkan operasi layanan normal secepat mungkin				
Level 1: Initial Level 2: Repeatable				
1. Process Performance: hasil proses tercapai				
No.	Pernyataan butir	Jawaban	Skor	Keterangan
a)	Insiden dan penyelesaiannya tercatat	Yes	1	Buku catatan; 12 dari 41
b)	Prioritas selaras dengan kepentingan bisnis	Partially	0,5	Kebiasaan, tidak tertulis
c)	Insiden diselesaikan dalam tingkat layanan	Yes	1	Tidak ada SLA tertulis
d)	Dampak terhadap bisnis ditekan	Partially	0,5	Wawancara kepala unit
e)	Insiden dilacak pada setiap tahap	No	0	Tidak ada rekaman
Rekapitulasi blok atribut		skor 3,0	butir 5	

hanya diisi penilai

Kepala lembar memuat tujuan proses; butir disusun ke dalam sembilan blok atribut menurut tingkat kematangan; penilai hanya mengisi kolom jawaban dan kolom keterangan. Butir yang belum dijawab menampilkan nilai galat, bukan nol — sehingga 'dijawab Tidak' dapat dibedakan dari 'belum dijawab'.

Gambar 6.1 Anatomi lembar penilaian instrumen operasi layanan

Bagian kepala lembar memuat nama proses beserta pernyataan tujuannya. Pernyataan tujuan ini bukan hiasan: ia menjadi rujukan bagi atribut pertama, yang menanyakan apakah tujuan tersebut tercapai.

Di bawahnya, butir-butir disusun ke dalam sembilan blok atribut yang dikelompokkan menurut tingkat kematangan, dengan baris pemisah bertuliskan tingkat yang bersangkutan. Setiap butir menempati satu baris dengan lima kolom sebagaimana disajikan pada Tabel 6.3.

Tabel 6.3 Kolom pada baris butir penilaian

Kolom	Isi	Diisi penilai
Penanda butir	Huruf urut a), b), c), ... dalam blok atribut	Tidak
Pernyataan butir	Keadaan yang ditanyakan, sering disertai penjelasan dan contoh	Tidak

Kolom	Isi	Diisi penilai
Jawaban	Ya / Tidak / Sebagian / Tidak Berlaku	Ya
Skor	Nilai angka hasil perhitungan otomatis	Tidak
Keterangan	Catatan penilai: bukti, sumber, alasan	Ya

Kolom keterangan sering diabaikan, padahal justru kolom inilah yang mengubah lembar sebar menjadi kertas kerja yang dapat dipertanggungjawabkan. Tanpa keterangan, angka pada lembar hasil tidak dapat ditelusuri kembali ke buktinya, dan penilaian ulang tahun berikutnya tidak memiliki dasar pembandingan.

Pada akhir setiap blok atribut terdapat baris rekapitulasi yang menjumlahkan skor dan mencacah butir yang dihitung. Pada bagian bawah lembar terdapat tabel hasil yang meringkas skor per tingkat dan per atribut.

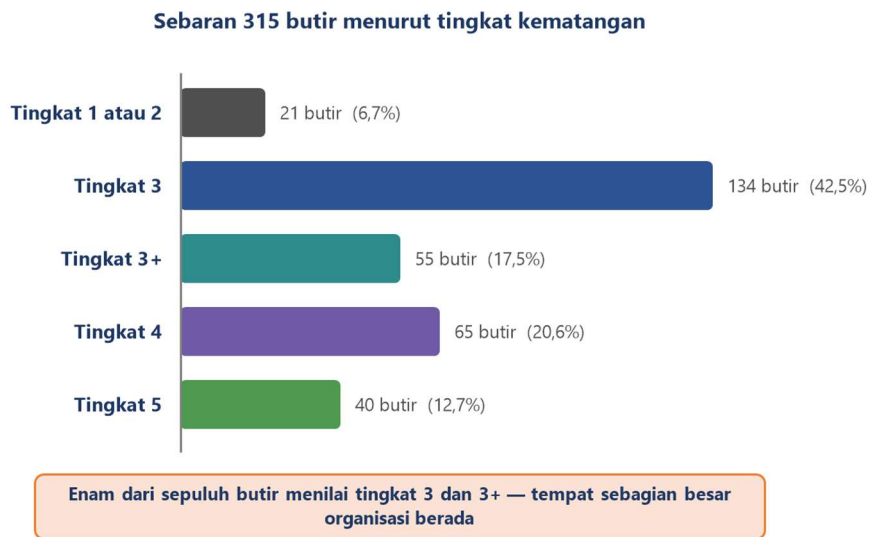
Satu ciri teknis perlu dicatat: **butir yang belum dijawab menampilkan nilai galat**, bukan nol. Hal ini sebenarnya menguntungkan, karena membedakan secara tegas antara "dijawab Tidak" dan "belum dijawab" — sesuatu yang tidak dapat dibedakan apabila keduanya ditampilkan sebagai nol. Konsekuensinya, lembar hasil baru menampilkan angka yang bermakna setelah seluruh butir pada tingkat yang bersangkutan terisi.

6.4 Sebaran Butir Penilaian

Sebaran 315 butir menurut proses dan atribut disajikan pada Tabel 6.4.

Tabel 6.4 Sebaran butir penilaian menurut proses dan atribut

Atribut proses	Peristiwa	Permintaan	Akses	Insiden	Masalah	Jumlah
1. Kinerja proses	3	4	4	6	4	21
2. Manajemen kinerja	8	9	7	15	11	50
3. Manajemen produk kerja	13	5	6	8	7	39
4. Definisi proses	9	9	9	9	9	45
5. Penerapan proses	11	11	11	11	11	55
6. Pengukuran proses	8	8	8	8	8	40
7. Pengendalian proses	5	5	5	5	5	25
8. Inovasi proses	5	5	5	5	5	25
9. Optimalisasi proses	3	3	3	3	3	15
Jumlah	65	59	58	70	63	315



Gambar 6.2 Sebaran butir penilaian menurut tingkat kematangan

Tabel 6.4 memperlihatkan dua pola yang penting untuk dipahami.

Pola pertama: hanya tiga atribut pertama yang khas bagi setiap proses. Atribut 4 sampai 9 memiliki jumlah butir yang persis sama untuk kelima proses — sembilan, sebelas, delapan, lima, lima, dan tiga — karena butirnya memang identik, hanya nama prosesnya yang berganti. Butir "pemilik proses telah ditetapkan" berlaku sama bagi manajemen insiden maupun manajemen masalah.

Akibatnya, dari 315 butir, sebanyak **205 butir (65%) merupakan butir generik pengelolaan proses** dan hanya **110 butir (35%) yang khas bagi proses tertentu**. Kenyataan ini memiliki dua akibat praktis. Bagi penilai, pengisian menjadi jauh lebih cepat setelah proses pertama selesai dinilai. Bagi pembaca hasil, kemiripan skor antarproses pada tingkat 3 ke atas bukanlah kebetulan, melainkan konsekuensi dari kenyataan bahwa kematangan pengelolaan proses di sebuah organisasi umumnya seragam.

Pola kedua: bobot terbesar berada pada tingkat 3. Sebaran butir menurut tingkat kematangan disajikan pada Tabel 6.5.

Tabel 6.5 Sebaran butir menurut tingkat kematangan

Tingkat	Atribut	Jumlah butir	Bagian
1 atau 2	1	21	6,7%
3	2, 3, 4	134	42,5%
3+	5	55	17,5%
4	6, 7	65	20,6%
5	8, 9	40	12,7%
Jumlah		315	100%

Enam dari sepuluh butir menilai tingkat 3 dan 3+. Penekanan ini sesuai dengan kenyataan lapangan: sebagian besar organisasi berada di sekitar tingkat tersebut, dan di sanalah pembedaan yang bermakna paling dibutuhkan. Sebaliknya, tingkat 1 dan 2 hanya diwakili 21 butir karena pembedaan keduanya memang diserahkan pada pertimbangan penilai.

6.5 Butir Khas Setiap Proses

Bagian ini menyajikan butir-butir terpilih dari atribut 1 sampai 3 — bagian yang khas bagi setiap proses. Butir disajikan dalam bentuk alih bahasa yang diringkas; rumusan resmi terdapat pada instrumen aslinya.

6.5.1 Manajemen Peristiwa

Tujuan proses menurut instrumen: memastikan bahwa setiap perubahan keadaan yang bermakna bagi pengelolaan butir konfigurasi dan layanan TI ditangani sebagaimana mestinya.

Tabel 6.6 Butir terpilih penilaian manajemen peristiwa

Atribut	Butir terpilih
1. Kinerja proses (3 butir)	Seluruh perubahan keadaan yang bermakna terdeteksi dan tercatat sebagai peristiwa; makna setiap peristiwa dipahami; tindakan tanggapan

Atribut	Butir terpilih
	yang sesuai ditetapkan dan dikomunikasikan kepada pihak yang tepat
2. Manajemen kinerja (8 butir)	Jenis peristiwa dan informasi yang menyertainya didefinisikan; sarana pemberitahuan peristiwa diterapkan; peristiwa dideteksi, disaring, dan digolongkan; peristiwa berkorelasi dianalisis; tindakan tanggapan dipicu; tinjauan dan penutupan peristiwa dilakukan
3. Manajemen produk kerja (13 butir)	Perkakas pemantauan tersedia; daftar jenis peristiwa dan aturan korelasi terpelihara; ambang batas ditetapkan; catatan peristiwa terpelihara; keterkaitan peristiwa dengan insiden dan butir konfigurasi terekam

Manajemen peristiwa memiliki jumlah butir manajemen produk kerja terbanyak (13 butir) di antara kelima proses. Hal ini wajar karena proses ini paling bergantung pada perkakas: tanpa sarana pemantauan, aturan korelasi, dan ambang batas yang terdefinisi, proses ini praktis tidak dapat berjalan.

6.5.2 Pemenuhan Permintaan

Tujuan proses menurut instrumen: mengelola daur hidup seluruh permintaan layanan dari pengguna.

Tabel 6.7 Butir terpilih penilaian pemenuhan permintaan

Atribut	Butir terpilih
1. Kinerja proses (4 butir)	Seluruh permintaan layanan dikelola dan dipenuhi; tersedia saluran bagi pengguna untuk mengajukan permintaan disertai persetujuan yang telah ditetapkan sebelumnya; prioritas selaras

Atribut	Butir terpilih
	dengan kepentingan bisnis; permintaan dilacak pada setiap tahap dan pengguna diberi informasi
2. Manajemen kinerja (9 butir)	Permintaan dicatat dan disaring; digolongkan; diprioritaskan; memperoleh persetujuan dari pihak berwenang; diteruskan ke unit yang tepat; dipenuhi sesuai model permintaan; dilaksanakan secara terkendali; kemajuannya dipantau dan dikomunikasikan; ditutup setelah diperiksa
3. Manajemen produk kerja (5 butir)	Catatan permintaan terpelihara; perkakas pendukung tersedia dan terpadu; laporan survei kepuasan tersedia; model permintaan dan prosedur baku ditetapkan; target pemenuhan ditetapkan dan disepakati

6.5.3 Manajemen Akses

Tujuan proses menurut instrumen: memberikan hak kepada pengguna yang berwenang untuk menggunakan layanan, sekaligus mencegah penggunaan oleh pihak yang tidak berwenang.

Tabel 6.8 Butir terpilih penilaian manajemen akses

Atribut	Butir terpilih
1. Kinerja proses (4 butir)	Akses dikelola menurut kebijakan keamanan yang ditetapkan; pengguna memperoleh akses hanya atas layanan yang diizinkan; pengguna tak berwenang dicegah; penggunaan hak akses diawasi agar tidak disalahgunakan
2. Manajemen kinerja (7 butir)	Permintaan akses diajukan melalui saluran yang ditetapkan; identitas dan keabsahan pemohon diverifikasi; hak akses diberikan sesuai kebijakan

Atribut	Butir terpilih
	keamanan; peran didefinisikan dan status identitas dipantau; hak dicabut atau dibatasi saat diperlukan; akses dicatat dan dilacak; penyalahgunaan hak dieskalasi
3. Manajemen produk kerja (6 butir)	Catatan akses beserta riwayatnya terpelihara; log akses terpelihara; kebijakan keamanan informasi tersedia sebagai masukan; katalog peran pengguna terpelihara dan selaras dengan katalog layanan; laporan insiden keamanan disusun; laporan konflik peran disusun

Butir-butir manajemen akses beririsan langsung dengan kendali keamanan informasi. Organisasi yang telah menerapkan sistem manajemen keamanan informasi umumnya memperoleh skor lebih baik pada proses ini daripada pada keempat proses lainnya — dan kesenjangan itu sendiri merupakan temuan yang layak dilaporkan.

6.5.4 Manajemen Insiden

Tujuan proses menurut instrumen: memulihkan operasi layanan normal secepat mungkin dan menekan dampak buruk terhadap operasi bisnis, sehingga mutu dan ketersediaan layanan sebaik mungkin tetap terjaga.

Tabel 6.9 Butir terpilih penilaian manajemen insiden

Atribut	Butir terpilih
1. Kinerja proses (6 butir)	Insiden dan penyelesaiannya tercatat; prioritas selaras dengan kepentingan bisnis; insiden diselesaikan dalam tingkat layanan yang disepakati; dampak terhadap bisnis ditekan; insiden dilacak pada setiap tahap daur hidupnya; pihak berkepentingan diberi informasi mengenai kemajuan dan target tingkat layanan

Atribut	Butir terpilih
2. Manajemen kinerja (15 butir)	Seluruh insiden terdeteksi dan tercatat; tersedia titik hubung tunggal bagi pengguna; catatan insiden dimutakhirkan; insiden digolongkan dan diprioritaskan; diagnosis awal oleh dukungan lini pertama; eskalasi fungsional dan hierarkis; investigasi dan diagnosis; pemilihan serta pengujian pemulihan; pelaksanaan terkendali melalui manajemen perubahan; komunikasi kemajuan; penutupan disertai pemeriksaan kepuasan; insiden besar dan insiden keamanan ditangani menurut prosedur tersendiri dan ditinjau manajemen
3. Manajemen produk kerja (8 butir)	Catatan insiden terpelihara untuk seluruh insiden; basis pengetahuan terpelihara dan digunakan; perkakas pendukung tersedia; kode penggolongan ditetapkan; kode prioritas berdasar dampak dan urgensi ditetapkan; survei kepuasan dilaksanakan; target penyelesaian ditetapkan dalam perjanjian tingkat layanan; model insiden ditetapkan dan terpelihara

Manajemen insiden memiliki butir terbanyak, yaitu 70 butir, dengan atribut manajemen kinerja sebanyak 15 butir. Rincian ini mencerminkan kedudukannya sebagai proses yang paling sering dijalankan dan paling langsung dirasakan pengguna. Perhatikan pula bahwa instrumen menempatkan penanganan **insiden besar** dan **insiden keamanan informasi** sebagai butir tersendiri: keduanya menuntut prosedur terdokumentasi yang terpisah, bukan sekadar prioritas yang lebih tinggi.

6.5.5 Manajemen Masalah

Tujuan proses menurut instrumen: mengelola daur hidup seluruh masalah, menekan dampak buruk insiden dan masalah terhadap bisnis, serta mencegah berulangnya insiden.

Tabel 6.10 Butir terpilih penilaian manajemen masalah

Atribut	Butir terpilih
1. Kinerja proses (4 butir)	Masalah diidentifikasi dan dicatat; masalah diselesaikan sehingga dampak terhadap bisnis ditekan; insiden berulang dihilangkan; dampak masalah yang belum terselesaikan ditekan
2. Manajemen kinerja (11 butir)	Masalah terdeteksi melalui pemicu reaktif; masalah terdeteksi melalui pemicu proaktif; masalah dicatat, digolongkan, dan diprioritaskan; investigasi dan diagnosis akar penyebab; penemuan solusi sementara; pembukaan dan pemeliharaan catatan galat yang diketahui; pelaksanaan penyelesaian secara terkendali; penutupan masalah; tinjauan manajemen atas masalah besar
3. Manajemen produk kerja (7 butir)	Catatan masalah terpelihara; basis pengetahuan termasuk basis data galat yang diketahui terpelihara; perkakas pendukung tersedia dan terpadu dengan perkakas manajemen insiden; kode penggolongan ditetapkan; kode prioritas ditetapkan; kecenderungan dan pola insiden tersedia sebagai masukan; perkakas memungkinkan pengaitan antara insiden, masalah, galat yang diketahui, dan butir konfigurasi

Dua butir pada manajemen masalah patut disoroti karena paling sering bernilai "Tidak" pada organisasi yang belum matang: **deteksi melalui pemicu proaktif** dan **ketersediaan kecenderungan serta pola insiden sebagai masukan**. Keduanya menuntut analisis atas data insiden, bukan

sekadar penanganan insiden — dan analisis itulah yang membedakan manajemen masalah dari manajemen insiden yang berlarut.

6.6 Butir Generik Pengelolaan Proses

Atribut 4 sampai 9 berlaku sama bagi kelima proses. Karena butir-butir inilah yang menentukan hasil pada tingkat 3 ke atas, pemahaman atasnya penting bagi penilai maupun bagi organisasi yang hendak memperbaiki diri.

Tabel 6.11 Butir generik atribut 4: definisi proses (9 butir)

No.	Butir
a	Pemilik proses ditetapkan
b	Tujuan, sasaran, ruang lingkup, pemicu, masukan, dan keluaran proses baku didefinisikan dan didokumentasikan
c	Urutan kegiatan proses baku didefinisikan dan didokumentasikan
d	Keterkaitan proses baku dengan proses lain ditetapkan
e	Peran dan tanggung jawab dalam proses baku ditetapkan
f	Kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan proses diidentifikasi
g	Prasarana dan lingkungan kerja yang dibutuhkan diidentifikasi
h	Cara memantau efektivitas dan kesesuaian proses baku ditetapkan (metode, data, faktor keberhasilan kritis, indikator kinerja, kebutuhan audit dan tinjauan)
i	Isi laporan manajemen layanan disepakati dengan pemangku kepentingan (bentuk, isi, frekuensi)

Tabel 6.12 Butir generik atribut 5: penerapan proses (11 butir)

No.	Butir
a	Pemilik proses menerima dan menjalankan perannya
b	Proses baku diterapkan, dan model proses disesuaikan dengan kebutuhan konteks setempat
c	Proses dijalankan sesuai definisi proses baku atau model proses, dengan kriteria pemilihan model yang jelas
d	Keterkaitan dengan proses lain berjalan aktif
e	Peran dan tanggung jawab ditetapkan dan dikomunikasikan
f	Kompetensi pelaksana memadai, atau tersedia pelatihan yang sesuai
g	Sumber daya manusia yang dibutuhkan tersedia, dialokasikan, dan digunakan
h	Informasi yang dibutuhkan tersedia, dialokasikan, dan digunakan
i	Prasarana pendukung tersedia, digunakan, dan dipelihara
j	Data untuk memahami perilaku, efektivitas, dan kesesuaian proses dikumpulkan, dianalisis, dan digunakan untuk mengenali perbaikan
k	Laporan manajemen layanan disusun dan diterbitkan sesuai kesepakatan dengan pemangku kepentingan

Perbandingan Tabel 6.11 dan Tabel 6.12 memperlihatkan dengan gamblang perbedaan antara tingkat 3 dan tingkat 3+. Atribut 4

menanyakan apakah sesuatu **ditetapkan**; atribut 5 menanyakan apakah hal yang sama **dijalankan**. Butir a pada kedua tabel merupakan contoh yang paling jelas: "pemilik proses ditetapkan" berbeda dengan "pemilik proses menerima dan menjalankan perannya". Organisasi yang menunjuk pemilik proses di atas kertas tanpa memberinya waktu, wewenang, dan tanggung jawab nyata akan menjawab "Ya" pada yang pertama dan "Tidak" pada yang kedua.

Tabel 6.13 Butir generik atribut 6 dan 7: pengukuran dan pengendalian proses

Atribut	Butir
6. Pengukuran proses (8 butir)	Kebutuhan informasi proses diidentifikasi dalam kaitannya dengan sasaran bisnis; sasaran pengukuran diturunkan dari kebutuhan informasi tersebut; sasaran kinerja kuantitatif ditetapkan sehingga mencerminkan sasaran bisnis; sasaran kinerja diverifikasi bersama manajemen dan pemilik proses agar realistis dan berguna; ukuran rinci, cara pengumpulan data, serta algoritma penurunan hasil ditetapkan; tersedia mekanisme verifikasi atas ukuran yang ditetapkan; hasil pengukuran layanan dan proses dikumpulkan serta diolah; hasil pengukuran digunakan untuk memantau dan memverifikasi pencapaian sasaran kinerja proses
7. Pengendalian proses (5 butir)	Teknik analisis dan pengendalian kinerja proses yang sesuai ditetapkan; batas kendali variasi bagi kinerja proses normal ditetapkan; data pengukuran dianalisis untuk mengenali penyebab khusus dan variasi; tindakan perbaikan diambil untuk menangani penyebab khusus dan variasi; batas kendali ditetapkan ulang setelah tindakan perbaikan apabila diperlukan

Tabel 6.14 Butir generik atribut 8 dan 9: inovasi dan optimalisasi proses

Atribut	Butir
8. Inovasi proses (5 butir)	Sasaran perbaikan proses ditetapkan sejalan dengan sasaran bisnis; data pengukuran dianalisis untuk mengenali variasi nyata dan potensial pada kinerja proses; peluang perbaikan diturunkan dari inovasi dan praktik terbaik industri; peluang perbaikan diturunkan dari teknologi dan konsep proses baru; strategi perbaikan ditetapkan berdasar visi dan sasaran perbaikan jangka panjang
9. Optimalisasi proses (3 butir)	Dampak setiap perubahan proses dinilai terhadap sasaran yang ditetapkan pada proses baku; pelaksanaan seluruh perubahan yang disepakati dikelola sehingga gangguan terhadap kinerja proses dipahami dan ditindaklanjuti; efektivitas perubahan proses dievaluasi berdasar kinerja proses, kemampuan proses secara umum, dan sasaran bisnis

6.7 Menyiapkan Bukti

Penilaian yang dapat dipertanggungjawabkan tidak berhenti pada wawancara. Setiap jawaban selanjutnya berpijak pada bukti yang dapat ditunjukkan. Tabel 6.15 menyajikan jenis bukti yang lazim diminta untuk setiap atribut.

Tabel 6.15 Bukti yang lazim diminta menurut atribut

Atribut	Bukti yang diminta	Cara memeriksa
1. Kinerja proses	Rekaman insiden, permintaan, masalah, peristiwa; laporan pencapaian tingkat layanan	Ambil cuplikan acak dan telusuri dari pelaporan hingga penutupan

Atribut	Bukti yang diminta	Cara memeriksa
2. Manajemen kinerja	Rekaman yang memuat penggolongan, prioritas, eskalasi, penutupan; catatan tinjauan insiden besar	Periksa kelengkapan isian pada cuplikan rekaman
3. Manajemen produk kerja	Basis pengetahuan, basis data galat yang diketahui, daftar kode penggolongan dan prioritas, laporan survei kepuasan	Periksa tanggal pemutakhiran terakhir dan frekuensi penggunaan
4. Definisi proses	Dokumen prosedur, surat penetapan pemilik proses, matriks peran, kerangka acuan pelaporan	Periksa tanggal pengesahan dan versi yang berlaku
5. Penerapan proses	Bukti pelaksanaan pada beberapa unit, catatan pelatihan, laporan berkala yang benar-benar terbit	Bandingkan prosedur dengan praktik pada dua unit atau lebih
6. Pengukuran proses	Daftar indikator, laporan pengukuran berkala, risalah rapat pembahasan hasil	Telusuri satu indikator dari sasaran bisnis hingga angkanya
7. Pengendalian proses	Bukti penetapan batas kendali, catatan analisis penyimpangan, catatan tindakan perbaikan	Ambil satu penyimpangan dan telusuri tindak lanjutnya
8. Inovasi proses	Daftar usulan perbaikan, catatan kajian teknologi atau praktik baru, rencana perbaikan	Periksa apakah usulan berpijak pada data, bukan pada pendapat
9. Optimalisasi proses	Catatan penilaian dampak perubahan proses, laporan evaluasi pascapenerapan	Ambil satu perubahan proses dan telusuri evaluasinya

Kaidah praktisnya sederhana: jawaban "Ya" tanpa bukti sebaiknya diturunkan menjadi "Sebagian", dan alasan penurunan itu dicatat pada kolom keterangan. Kaidah ini melindungi penilaian dari kecenderungan alamiah organisasi untuk menilai dirinya lebih baik daripada keadaan sebenarnya.

6.8 Kesalahan yang Lazim Terjadi

Tabel 6.16 Kesalahan lazim dalam penggunaan instrumen dan pencegahannya

Kesalahan	Akibat	Pencegahan
Persentase pada berkas langsung disebut sebagai tingkat kematangan	Tingkat yang dilaporkan lebih tinggi daripada keadaan sebenarnya	Terapkan kaidah Subbab 5.7; nyatakan ambang yang dipakai
"Tidak Berlaku" digunakan untuk butir yang sulit dijawab	Pembagi mengecil sehingga skor naik secara semu	Wajibkan alasan pada kolom keterangan untuk setiap "Tidak Berlaku"
Kolom keterangan dibiarkan kosong	Hasil tidak dapat ditelusuri dan tidak dapat dibandingkan tahun berikutnya	Jadikan pengisian keterangan sebagai syarat penutupan penilaian
Butir ditanyakan secara harfiah kepada pelaksana	Jawaban tidak dipahami dan menjadi asal-asalan	Terapkan Catatan 2: gunakan pertanyaan terbuka lalu simpulkan sendiri
Penilaian dilakukan satu orang tanpa pembanding	Hasil bergantung pada tafsir satu orang	Lakukan wawancara pada beberapa peran dan bandingkan jawabannya
Hasil operasi layanan disebut sebagai kematangan manajemen layanan	Ruang lingkup dilaporkan lebih luas daripada yang dinilai	Nyatakan ruang lingkup secara tegas pada judul dan simpulan laporan
Butir generik dijawab berbeda-beda antarproses tanpa alasan	Hasil antarproses tidak dapat dibandingkan	Jawab butir generik secara konsisten, kecuali memang ada perbedaan nyata

Bab 7 Studi Kasus Penilaian dengan Instrumen ITIL v3

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu: (1) menyusun rancangan pelaksanaan penilaian kematangan; (2) melaksanakan pengumpulan data melalui wawancara, telaah dokumen, dan pemeriksaan rekaman; (3) menetapkan jawaban atas butir penilaian berdasar bukti; (4) menghitung dan menyajikan hasil per atribut, per tingkat, dan per proses; (5) menetapkan tingkat kematangan akhir dengan pertimbangan yang dapat dipertanggungjawabkan; serta (6) merumuskan temuan yang bermakna bagi manajemen.

Catatan. Organisasi, data, dan hasil penilaian dalam bab ini bersifat fiktif. Keduanya disusun agar menyerupai keadaan yang lazim ditemui pada organisasi layanan kesehatan di Indonesia, dan digunakan semata-mata sebagai bahan pembelajaran. Kesamaan nama dengan organisasi nyata tidak disengaja.

7.1 Profil Organisasi

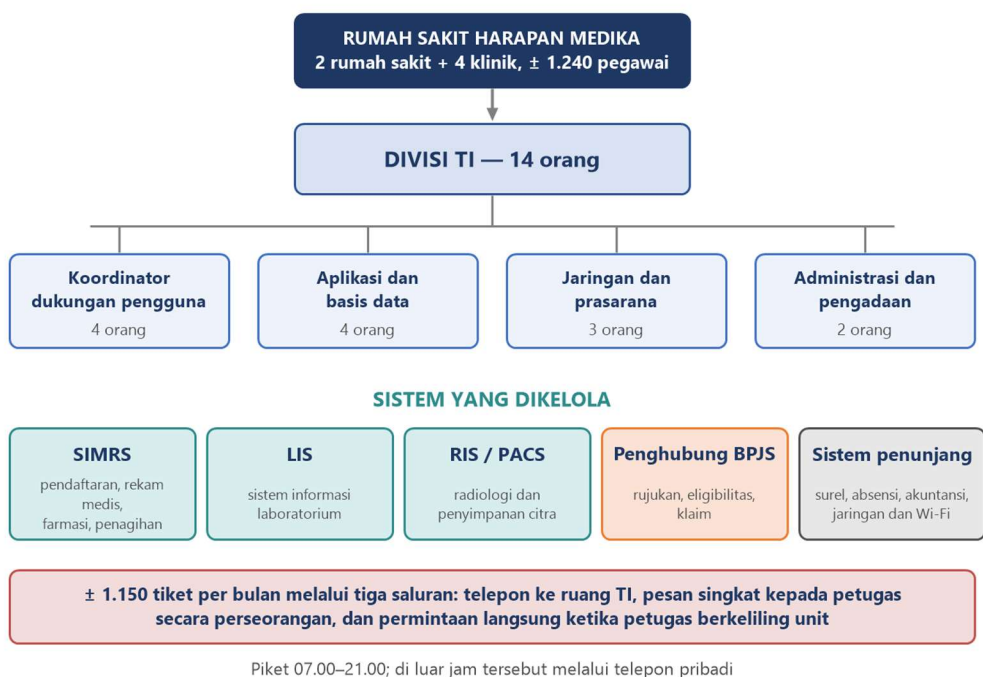
Rumah Sakit Harapan Medika (selanjutnya disingkat RSHM) adalah kelompok layanan kesehatan swasta yang mengelola dua rumah sakit dan empat klinik utama di satu wilayah kota. Profil ringkasnya disajikan pada Tabel 7.1.

Tabel 7.1 Profil Rumah Sakit Harapan Medika

Aspek	Keterangan
Bentuk	Kelompok layanan kesehatan swasta
Unit	2 rumah sakit (tipe C dan tipe D) dan 4 klinik utama
Jumlah pegawai	± 1.240 orang, termasuk 186 tenaga medis

Aspek	Keterangan
Kunjungan rawat jalan	± 27.000 kunjungan per bulan (seluruh unit)
Divisi TI	14 orang, berkedudukan di rumah sakit utama
Jam layanan TI	Piket 07.00–21.00; di luar jam tersebut melalui telepon pribadi
Anggaran TI	± 2,1% dari pendapatan operasional

Susunan divisi TI dan sistem yang dikelolanya disajikan pada Gambar 7.1.



Gambar 7.1 Susunan divisi TI dan sistem yang dikelola RSHM

Sistem yang menjadi tanggung jawab divisi TI meliputi:

- **SIMRS** — sistem informasi manajemen rumah sakit, mencakup pendaftaran, rekam medis elektronik, farmasi, dan penagihan; digunakan oleh seluruh unit
- **LIS** — sistem informasi laboratorium, terhubung dengan SIMRS melalui antarmuka pertukaran data
- **RIS/PACS** — sistem informasi radiologi beserta penyimpanan citra
- **Penghubung BPJS** — antarmuka ke sistem penjaminan nasional, mencakup rujukan, penerbitan surat eligibilitas, dan penagihan klaim
- **Sistem penunjang** — surat elektronik, absensi, akuntansi, serta jaringan dan Wi-Fi pada seluruh unit

Beban permintaan layanan TI berkisar **1.150 tiket per bulan**, yang diterima melalui tiga saluran: telepon ke ruang TI, aplikasi pesan singkat kepada petugas TI secara perseorangan, dan permintaan langsung ketika petugas TI berkeliling unit.

7.2 Latar Belakang Penilaian

Manajemen RSHM memutuskan melakukan penilaian kematangan proses operasi layanan TI karena empat pemicu berikut.

Pemicu pertama: persiapan akreditasi. Standar akreditasi rumah sakit menuntut adanya bukti pengelolaan sistem informasi, termasuk penanganan gangguan, pengendalian akses terhadap rekam medis elektronik, dan kesinambungan layanan. Divisi TI kesulitan menyediakan bukti tersebut karena penanganan selama ini tidak tercatat.

Pemicu kedua: gangguan SIMRS yang berulang. Dalam enam bulan terakhir terjadi empat kali gangguan SIMRS yang menghentikan pendaftaran pasien selama satu jam atau lebih. Gejalanya serupa, tetapi tidak ada catatan yang menghubungkan keempatnya, sehingga penyebabnya tidak pernah ditelusuri sampai tuntas.

Pemicu ketiga: keluhan atas lambatnya penanganan. Kepala unit rawat jalan menyampaikan bahwa permintaan penambahan pengguna SIMRS bagi perawat baru dapat memakan waktu lebih dari seminggu, tanpa kejelasan status.

Pemicu keempat: rencana penggantian perkakas. Divisi TI mengusulkan pengadaan aplikasi meja layanan. Direktur meminta agar keadaan proses dinilai lebih dahulu, agar perkakas yang dibeli menjawab persoalan yang sebenarnya.

7.3 Rancangan Pelaksanaan Penilaian

Tabel 7.2 Rancangan pelaksanaan penilaian

Butir	Ketetapan
Instrumen	ITIL V3 — ITSM Process Assessment — Service Operation (315 butir)
Ruang lingkup proses	Lima proses operasi layanan: peristiwa, permintaan, akses, insiden, masalah
Ruang lingkup organisasi	Seluruh unit RSHM, dengan pemeriksaan bukti pada rumah sakit utama dan satu klinik
Periode data	Enam bulan terakhir
Sasaran	Mengetahui tingkat kematangan saat ini dan menyusun dasar bagi program perbaikan
Penilai	Dua orang: satu dari luar organisasi sebagai penilai utama, satu staf TI sebagai pendamping
Ambang "memadai"	75% skor atribut
Lama pelaksanaan	10 hari kerja

Penetapan **ambang 75%** dinyatakan di muka dan dicantumkan dalam laporan, sesuai kaidah pada Subbab 5.7. Penilaian juga menetapkan bahwa jawaban "Ya" hanya diberikan apabila terdapat bukti yang dapat ditunjukkan; tanpa bukti, jawaban diturunkan menjadi "Sebagian" dengan alasan dicatat pada kolom keterangan.

Narasumber dan bukti yang dikumpulkan disajikan pada Tabel 7.3.

Tabel 7.3 Narasumber dan bukti

Sumber	Rincian
Wawancara	Kepala divisi TI; koordinator dukungan pengguna; 2 staf dukungan; administrator basis data; administrator jaringan; kepala unit rawat jalan; kepala unit rekam medis; kepala bagian mutu
Pengamatan	Satu hari kerja penuh pada ruang TI, mencakup penerimaan dan penanganan permintaan
Rekaman	Buku catatan gangguan (tuliskan tangan); riwayat percakapan grup pesan singkat divisi TI; berkas lembar sebar pendataan perangkat; log peladen SIMRS
Dokumen	Struktur organisasi; uraian jabatan divisi TI; kebijakan keamanan informasi; berita acara penambahan pengguna; dokumen kontrak pemeliharaan SIMRS

Satu keterbatasan dicatat sejak awal: RSHM tidak memiliki aplikasi meja layanan, sehingga rekaman penanganan tidak tersedia dalam bentuk basis data. Penilai menggunakan buku catatan gangguan dan riwayat percakapan grup sebagai pengganti, dengan kesadaran bahwa keduanya tidak lengkap. Keterbatasan ini dinyatakan dalam laporan.

7.4 Hasil Penilaian per Proses

7.4.1 Manajemen Insiden

Keadaan yang ditemukan. Gangguan dilaporkan pengguna melalui telepon, pesan singkat kepada petugas tertentu, atau disampaikan langsung. Petugas yang menerima menangani sendiri atau meneruskannya secara lisan. Sebagian gangguan dicatat pada buku catatan yang diletakkan di ruang TI, tetapi pengamatan satu hari menunjukkan bahwa dari 41 permintaan yang masuk, hanya 12 yang tercatat. Gangguan pada SIMRS umumnya ditangani dengan cepat

karena dampaknya langsung terasa; gangguan pada sistem penunjang sering tertunda tanpa kejelasan.

Penggolongan dan prioritas tidak ditetapkan secara tertulis, tetapi dalam praktik seluruh staf memahami bahwa gangguan pada pendaftaran pasien dan penghubung BPJS didahulukan. Pemahaman bersama ini nyata dan konsisten, sehingga butir mengenai keselarasan prioritas dengan kepentingan bisnis dijawab "Sebagian" — bukan "Tidak" — dengan keterangan bahwa keselarasan terjadi melalui kebiasaan, bukan melalui kriteria tertulis.

Tabel 7.4 Hasil penilaian manajemen insiden

Atribut	Butir	Ya	Sebagian	Tidak	Skor	Persentase
1. Kinerja proses	6	3	2	1	4,0	66,7%
2. Manajemen kinerja	15	5	4	6	7,0	46,7%
3. Manajemen produk kerja	8	2	2	4	3,0	37,5%
4. Definisi proses	9	1	2	6	2,0	22,2%
5. Penerapan proses	11	1	2	8	2,0	18,2%
6. Pengukuran proses	8	0	1	7	0,5	6,3%
7. Pengendalian proses	5	0	0	5	0,0	0,0%
8. Inovasi proses	5	0	0	5	0,0	0,0%

Atribut	Butir	Ya	Sebagian	Tidak	Skor	Persentase
9. Optimalisasi proses	3	0	0	3	0,0	0,0%
Jumlah	70	12	13	45	18,5	26,4%

Catatan penilaian. Skor tertinggi berada pada atribut kinerja proses, yang menunjukkan bahwa proses menghasilkan sesuatu: gangguan memang ditangani dan layanan memang pulih. Yang tidak ada adalah keteraturan di balik penanganan itu. Butir "insiden dilacak pada setiap tahap daur hidupnya" dijawab "Tidak" karena tidak ada rekaman yang memungkinkan pelacakan. Butir mengenai penanganan insiden besar dijawab "Tidak": keempat gangguan SIMRS ditangani sebagai kejadian terpisah tanpa prosedur khusus, tanpa penunjukan penanggung jawab, dan tanpa tinjauan setelah pemulihan.

7.4.2 Pemenuhan Permintaan

Keadaan yang ditemukan. RSHM tidak membedakan permintaan layanan dari gangguan. Permintaan penambahan pengguna, penggantian tinta pencetak, pemasangan perangkat lunak, dan permintaan laporan ditangani melalui saluran yang sama dengan gangguan, tanpa persetujuan yang ditetapkan sebelumnya. Persetujuan penambahan pengguna SIMRS dilakukan melalui percakapan pesan singkat antara kepala unit dan kepala divisi TI, dan bukti tertulisnya tidak selalu tersimpan.

Ketiadaan perbedaan inilah yang menjelaskan keluhan kepala unit rawat jalan: permintaan penambahan pengguna berkedudukan sama dengan gangguan berprioritas rendah, sehingga selalu tergeser oleh gangguan yang lebih mendesak.

Tabel 7.5 Hasil penilaian pemenuhan permintaan

Atribut	Butir	Ya	Sebagian	Tidak	Skor	Persentase
1. Kinerja proses	4	1	1	2	1,5	37,5%
2. Manajemen kinerja	9	2	2	5	3,0	33,3%
3. Manajemen produk kerja	5	1	1	3	1,5	30,0%
4. Definisi proses	9	0	2	7	1,0	11,1%
5. Penerapan proses	11	1	1	9	1,5	13,6%
6. Pengukuran proses	8	0	0	8	0,0	0,0%
7. Pengendalian proses	5	0	0	5	0,0	0,0%
8. Inovasi proses	5	0	0	5	0,0	0,0%
9. Optimalisasi proses	3	0	0	3	0,0	0,0%
Jumlah	59	5	7	47	8,5	14,4%

Catatan penilaian. Skor atribut pertama yang berada di bawah 50% menandakan bahwa tujuan proses pun belum tercapai secara memadai: sebagian permintaan tidak dipenuhi dalam waktu yang wajar, dan pemohon tidak memperoleh kejelasan status. Butir "tersedia saluran

bagi pengguna disertai persetujuan yang ditetapkan sebelumnya" dijawab "Tidak" karena persetujuan ditetapkan kasus per kasus.

7.4.3 Manajemen Akses

Keadaan yang ditemukan. Proses ini merupakan yang paling tertata di RSHM, dan sebabnya bersifat kelembagaan: kerahasiaan rekam medis diatur ketentuan perundang-undangan dan diperiksa dalam akreditasi. RSHM memiliki kebijakan keamanan informasi yang disahkan direktur, daftar peran pengguna SIMRS beserta kewenangannya, serta formulir permohonan hak akses yang ditandatangani kepala unit.

Namun terdapat kesenjangan antara ketentuan dan pelaksanaan. Penarikan hak akses pegawai yang berhenti atau berpindah unit tidak berjalan tertib; pemeriksaan atas daftar pengguna aktif menemukan sebelas akun milik pegawai yang telah berhenti lebih dari tiga bulan. Peninjauan berkala atas hak akses belum pernah dilakukan.

Tabel 7.6 Hasil penilaian manajemen akses

Atribut	Butir	Ya	Sebagian	Tidak	Skor	Persentase
1. Kinerja proses	4	2	2	0	3,0	75,0%
2. Manajemen kinerja	7	3	2	2	4,0	57,1%
3. Manajemen produk kerja	6	3	1	2	3,5	58,3%
4. Definisi proses	9	2	3	4	3,5	38,9%
5. Penerapan proses	11	2	3	6	3,5	31,8%
6. Pengukuran proses	8	0	2	6	1,0	12,5%

Atribut	Butir	Ya	Sebagian	Tidak	Skor	Persentase
7. Pengendalian proses	5	0	1	4	0,5	10,0%
8. Inovasi proses	5	0	0	5	0,0	0,0%
9. Optimalisasi proses	3	0	0	3	0,0	0,0%
Jumlah	58	12	14	32	19,0	32,8%

Catatan penilaian. Butir "hak akses dicabut atau dibatasi saat diperlukan" dijawab "Tidak" berdasarkan temuan sebelas akun yang belum dicabut. Butir "penggunaan hak akses diawasi agar tidak disalahgunakan" dijawab "Sebagian": SIMRS mencatat log akses terhadap rekam medis, tetapi log tersebut tidak pernah ditelaah kecuali apabila ada dugaan pelanggaran.

Perhatikan bahwa manajemen akses memperoleh skor tertinggi pada atribut 1 sampai 3, namun skor atribut 4 dan 5 tetap rendah dan sebanding dengan proses lain. Pola ini menegaskan pengamatan pada Subbab 6.4: butir generik pengelolaan proses mencerminkan kematangan pengelolaan di seluruh divisi, bukan kematangan satu proses tertentu.

7.4.4 Manajemen Peristiwa

Keadaan yang ditemukan. RSHM memiliki perkakas pemantauan bawaan pada peladen SIMRS dan perangkat jaringan, yang mengirim pemberitahuan surat elektronik ketika penggunaan ruang penyimpanan atau beban prosesor melampaui ambang bawaan. Pemberitahuan tersebut masuk ke kotak surat administrator, dan menurut pengakuan yang bersangkutan, "sebagian besar tidak dibaca karena terlalu banyak".

Tidak ada penetapan jenis peristiwa, aturan korelasi, maupun ambang yang disesuaikan dengan keadaan RSHM. Tidak ada tindakan tanggapan yang ditetapkan untuk setiap jenis peristiwa. Log peladen tersedia, tetapi hanya dibuka setelah terjadi gangguan.

Tabel 7.7 Hasil penilaian manajemen peristiwa

Atribut	Butir	Ya	Sebagian	Tidak	Skor	Persentase
1. Kinerja proses	3	0	2	1	1,0	33,3%
2. Manajemen kinerja	8	1	2	5	2,0	25,0%
3. Manajemen produk kerja	13	2	3	8	3,5	26,9%
4. Definisi proses	9	0	1	8	0,5	5,6%
5. Penerapan proses	11	0	2	9	1,0	9,1%
6. Pengukuran proses	8	0	0	8	0,0	0,0%
7. Pengendalian proses	5	0	0	5	0,0	0,0%
8. Inovasi proses	5	0	0	5	0,0	0,0%
9. Optimalisasi proses	3	0	0	3	0,0	0,0%
Jumlah	65	3	9	53	8,0	12,3%

Catatan penilaian. Kasus RSHM memperlihatkan perbedaan antara **memiliki perkakas** dan **menjalankan proses**. Perkakas pemantauan ada dan berfungsi, sehingga beberapa butir manajemen produk kerja dapat dijawab "Ya". Namun karena tidak ada penetapan makna peristiwa dan tindakan tanggapannya, tujuan proses tidak tercapai: perubahan keadaan yang bermakna memang terdeteksi oleh mesin, tetapi tidak ditangani oleh manusia. Inilah alasan butir pertama dijawab "Sebagian" dan bukan "Ya".

7.4.5 Manajemen Masalah

Keadaan yang ditemukan. Manajemen masalah praktis belum ada. Tidak ada catatan masalah, tidak ada basis data galat yang diketahui, dan tidak ada penelusuran akar penyebab yang terdokumentasi. Keempat gangguan SIMRS ditangani sebagai kejadian terpisah; ketika penilai menanyakan penyebabnya, jawaban yang diperoleh berbeda-beda antarnarasumber.

Satu-satunya butir yang memperoleh nilai selain nol adalah pengakuan bahwa dampak insiden berulang terhadap bisnis sedikit tertekan — karena staf secara pribadi telah mengingat cara pemulihan cepat dan menerapkannya. Pengetahuan itu tersimpan di kepala orang, bukan pada basis pengetahuan.

Tabel 7.8 Hasil penilaian manajemen masalah

Atribut	Butir	Ya	Sebagian	Tidak	Skor	Persentase
1. Kinerja proses	4	0	1	3	0,5	12,5%
2. Manajemen kinerja	11	0	2	9	1,0	9,1%
3. Manajemen produk kerja	7	0	1	6	0,5	7,1%
4. Definisi proses	9	0	0	9	0,0	0,0%

Atribut	Butir	Ya	Sebagian	Tidak	Skor	Persentase
5. Penerapan proses	11	0	1	10	0,5	4,5%
6. Pengukuran proses	8	0	0	8	0,0	0,0%
7. Pengendalian proses	5	0	0	5	0,0	0,0%
8. Inovasi proses	5	0	0	5	0,0	0,0%
9. Optimalisasi proses	3	0	0	3	0,0	0,0%
Jumlah	63	0	5	58	2,5	4,0%

Catatan penilaian. Skor 4,0% merupakan yang terendah di antara kelima proses, dan hasil ini berhubungan langsung dengan pemicu kedua penilaian: gangguan SIMRS berulang justru karena tidak ada proses yang bertugas mencari penyebabnya. Manajemen insiden memulihkan layanan; manajemen masalah mencegah gangguan yang sama terjadi lagi. RSHM menjalankan yang pertama seadanya dan tidak menjalankan yang kedua sama sekali.

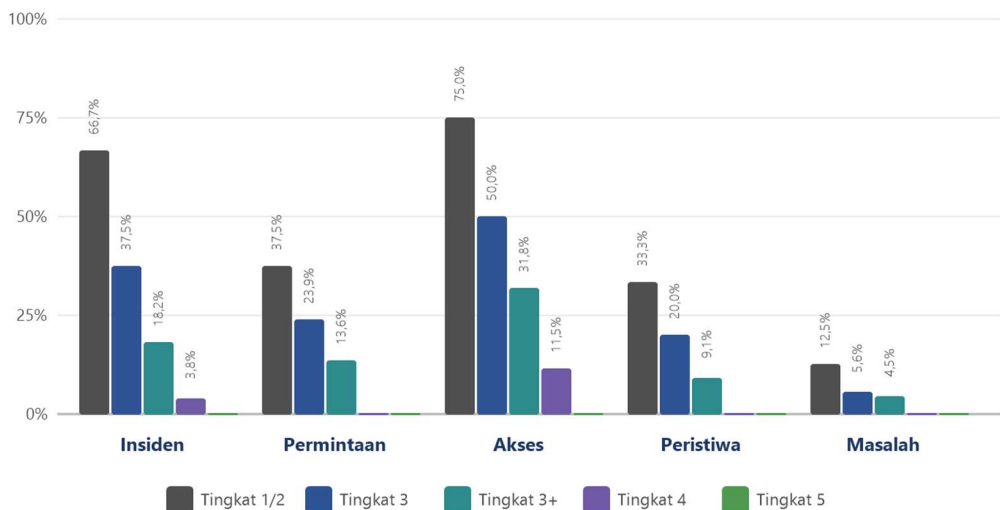
7.5 Rekapitulasi Hasil

Rekapitulasi skor menurut tingkat kematangan disajikan pada Tabel 7.9, dan sebarannya pada Gambar 7.2.

Tabel 7.9 Rekapitulasi skor menurut tingkat kematangan dan proses

Tingkat	Insiden	Permintaan	Akses	Peristiwa	Masalah
Tingkat 1 atau 2 (atribut 1)	66,7%	37,5%	75,0%	33,3%	12,5%
Tingkat 3 (atribut 2-4)	37,5%	23,9%	50,0%	20,0%	5,6%
Tingkat 3+ (atribut 5)	18,2%	13,6%	31,8%	9,1%	4,5%
Tingkat 4 (atribut 6-7)	3,8%	0,0%	11,5%	0,0%	0,0%
Tingkat 5 (atribut 8-9)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Skor keseluruhan	26,4%	14,4%	32,8%	12,3%	4,0%

Skor kematangan RSHM per proses dan per tingkat



Skor gabungan seluruh butir: 56,5 dari 315 butir (17,9%) — disajikan sebagai keterangan, bukan sebagai tingkat

Gambar 7.2 Skor kematangan RSHM per proses dan per tingkat

Skor gabungan seluruh butir adalah **56,5 dari 315 butir, atau 17,9%**. Angka ini disajikan sebagai keterangan, bukan sebagai tingkat kematangan.

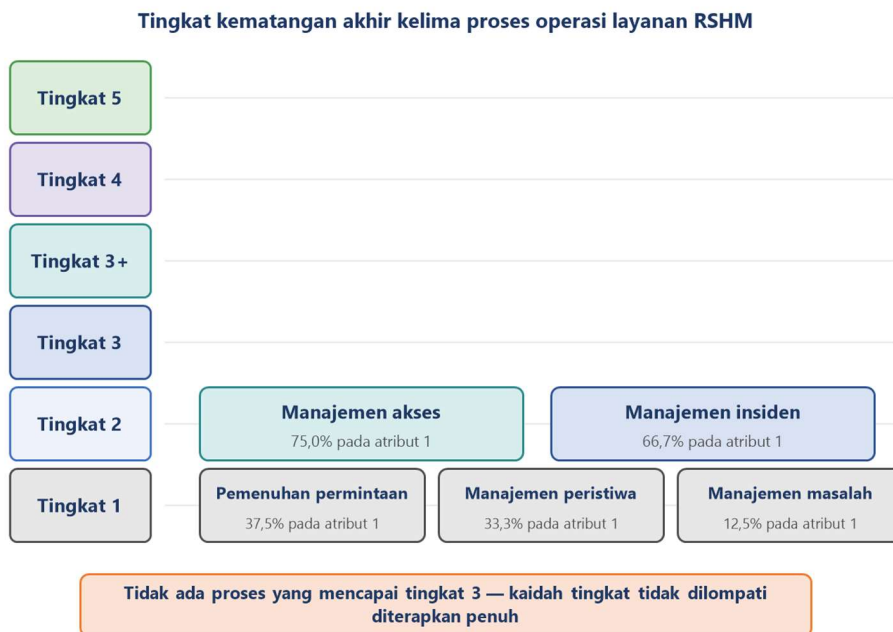
7.6 Penetapan Tingkat Kematangan Akhir

Penetapan tingkat dilakukan dengan menerapkan kaidah pada Tabel 5.6 beserta ambang 75% yang telah ditetapkan di muka.

Tabel 7.10 Penetapan tingkat kematangan akhir

Proses	Tingkat	Pertimbangan
Manajemen akses	2	Atribut 1 mencapai ambang (75,0%), namun atribut 2–4 hanya 50,0% sehingga tingkat 3 belum terpenuhi. Proses berjalan dan sebagian terdokumentasi, tetapi belum terdefinisi utuh

Proses	Tingkat	Pertimbangan
Manajemen insiden	2	Atribut 1 di atas 50% (66,7%) sehingga bukan tingkat 1, namun atribut 2-4 hanya 37,5%. Proses menghasilkan pemulihan layanan tanpa keteraturan yang ditetapkan
Pemenuhan permintaan	1	Atribut 1 di bawah 50% (37,5%). Tujuan proses belum tercapai secara memadai
Manajemen peristiwa	1	Atribut 1 hanya 33,3%. Peristiwa terdeteksi mesin tetapi tidak ditangani sebagai proses
Manajemen masalah	1	Seluruh atribut di bawah 13%. Proses praktis belum ada



Gambar 7.3 Tingkat kematangan akhir kelima proses operasi layanan RSHM

Dua hal perlu ditegaskan dalam penetapan ini.

Pertama, tidak ada proses yang ditetapkan pada tingkat 3 ke atas, meskipun manajemen akses memperoleh skor 11,5% pada kelompok tingkat 4. Angka kecil pada tingkat 4 tersebut berasal dari jawaban "Sebagian" atas butir pengukuran, dan tidak dapat menaikkan tingkat selama tingkat 3 belum terpenuhi. Kaidah "tingkat tidak boleh dilompati" diterapkan sepenuhnya.

Kedua, penetapan tingkat 2 bagi manajemen insiden bersifat pertimbangan, bukan perhitungan. Instrumen tidak membedakan tingkat 1 dan 2 melalui kelompok butir yang berbeda. Penilai menetapkan tingkat 2 karena pengamatan lapangan menunjukkan adanya keteraturan nyata dalam penanganan — gangguan pendaftaran pasien selalu didahulukan, eskalasi lisan selalu mengarah pada orang yang sama — meskipun keteraturan itu tidak tertulis. Dasar pertimbangan ini dicantumkan dalam laporan agar dapat ditelaah.

7.7 Temuan Utama

Dari hasil penilaian dirumuskan tujuh temuan pokok.

Tabel 7.11 Temuan utama penilaian RSHM

No.	Temuan	Bukti	Akibat
T-1	Sebagian besar permintaan dan gangguan tidak tercatat	Pengamatan satu hari: 12 dari 41 permintaan tercatat	Beban kerja nyata tidak diketahui; usulan penambahan sumber daya tidak berdasar; akreditasi tidak dapat dibuktikan
T-2	Permintaan layanan tidak dibedakan dari gangguan	Tidak ada penggolongan; keduanya melalui saluran yang sama	Permintaan selalu tergeser gangguan; keluhan kepala unit rawat jalan
T-3	Manajemen masalah belum ada	Tidak ada catatan masalah maupun basis data galat yang diketahui	Gangguan SIMRS berulang empat kali tanpa penelusuran penyebab
T-4	Penarikan hak akses tidak tertib	11 akun milik pegawai yang telah berhenti masih aktif	Risiko akses tak berwenang terhadap rekam medis
T-5	Pemberitahuan pemantauan tidak ditindaklanjuti	Pengakuan administrator; tidak ada tindakan tanggapan yang ditetapkan	Gejala gangguan terdeteksi lebih awal namun terlewat
T-6	Tidak ada proses yang memiliki pemilik, prosedur, dan target tertulis	Atribut 4 seluruh proses di bawah 39%	Cara kerja bergantung pada orang; tidak dapat diperbaiki secara terukur

No.	Temuan	Bukti	Akibat
T-7	Tidak ada pengukuran kinerja layanan	Atribut 6 seluruh proses di bawah 13%	Manajemen tidak memiliki dasar untuk menilai perbaikan

Temuan T-6 patut mendapat perhatian khusus karena bersifat mendasar. Selama tidak ada pemilik proses, prosedur tertulis, dan target yang disepakati, perbaikan pada satu proses tidak akan bertahan — ia bergantung pada orang yang kebetulan peduli. Temuan ini pula yang menjelaskan mengapa skor atribut 4 dan 5 seragam rendah pada kelima proses.

7.8 Menjawab Pemicu Penilaian

Hasil penilaian menjawab keempat pemicu yang melatarbelakanginya sebagaimana disajikan pada Tabel 7.12.

Tabel 7.12 Kaitan pemicu penilaian dengan temuan

Pemicu	Jawaban dari hasil penilaian
Persiapan akreditasi	Bukti tidak dapat disediakan karena penanganan tidak tercatat (T-1) dan tidak ada prosedur tertulis (T-6). Pencatatan merupakan langkah pertama yang wajib
Gangguan SIMRS berulang	Terjadi karena manajemen masalah belum ada (T-3) dan gejala awal terlewat (T-5), bukan karena kelemahan teknis semata
Keluhan lambatnya penanganan	Berakar pada tidak dibedakannya permintaan dari gangguan (T-2), sehingga permintaan tidak memiliki jalur dan target sendiri
Rencana penggantian perkakas	Perkakas meja layanan memang dibutuhkan untuk menjawab T-1, tetapi tanpa penggolongan, prioritas, dan pemilik proses (T-2, T-6), perkakas hanya akan memindahkan ketidakteraturan ke dalam aplikasi

Jawaban atas pemicu keempat merupakan simpulan yang paling berharga bagi manajemen. Penilaian tidak menolak pengadaan

perkakas; penilaian menetapkan **urutan** yang harus ditempuh agar pengadaan tersebut berhasil. Perincian urutan itu disusun sebagai program perbaikan pada Bab 14.

7.9 Pelajaran dari Pelaksanaan

Instrumen tetap dapat digunakan pada organisasi dengan kematangan rendah. Kekhawatiran bahwa 315 butir terlalu rinci bagi organisasi seperti RSHM terbukti tidak beralasan, sepanjang Catatan 2 pada lembar petunjuk diterapkan. Butir-butir tingkat 4 dan 5 tidak ditanyakan secara harfiah, melainkan disimpulkan dari pertanyaan terbuka.

Pengamatan langsung mengubah hasil. Apabila penilaian hanya bersandar pada wawancara, butir pencatatan insiden akan dijawab "Ya" — karena buku catatan memang ada. Pengamatan satu hari yang menemukan 12 dari 41 permintaan tercatat mengubah jawaban menjadi "Sebagian", dan angka itu pula yang kemudian menjadi temuan paling meyakinkan bagi manajemen.

Kolom keterangan menentukan nilai laporan. Seluruh 315 baris keterangan terisi. Ketika direktur mempertanyakan skor manajemen akses yang dianggap terlalu rendah, penilai dapat menunjukkan butir demi butir beserta buktinya. Tanpa keterangan, pembahasan akan berubah menjadi perdebatan tentang angka.

Skor terendah belum tentu prioritas tertinggi. Manajemen masalah memperoleh skor terendah, tetapi memperbaikinya lebih dahulu tidak mungkin: manajemen masalah memerlukan data insiden yang tercatat, sedangkan pencatatan insiden belum berjalan. Urutan perbaikan ditentukan oleh ketergantungan antarproses, bukan oleh urutan skor.

BAGIAN TIGA

ITIL 4: Kerangka dan Pengukuran

Bagian ketiga membahas ITIL 4 beserta pengukurannya. Bab 8 menguraikan kerangka ITIL 4, yaitu sistem nilai layanan dengan empat dimensi, tujuh prinsip panduan, rantai nilai layanan, dan tiga puluh empat *practice*. Bab 9 membandingkannya dengan ITIL v3 secara terperinci, termasuk pemetaan proses ke *practice*. Bab 10 membedah dua instrumen *self-assessment* Service Support dan Service Delivery beserta cara memetakannya ke *practice* ITIL 4. Bab 11 menguraikan ITIL Maturity Model sebagai instrumen resmi era ITIL 4. Bab 12 menerapkan seluruhnya pada organisasi yang sama dengan Bab 7.

Bab 8 Kerangka ITIL 4

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu: (1) menjelaskan latar belakang kemunculan ITIL 4; (2) menguraikan konsep nilai dan penciptaan nilai bersama; (3) menjelaskan komponen sistem nilai layanan; (4) menerapkan tujuh prinsip panduan; (5) menjelaskan empat dimensi manajemen layanan; (6) menguraikan enam kegiatan rantai nilai layanan; serta (7) menyebutkan dan menggolongkan tiga puluh empat *practice*.

8.1 Latar Belakang Kemunculan ITIL 4

ITIL 4 diterbitkan pada tahun 2019, dua belas tahun setelah ITIL v3. Rentang waktu tersebut menyaksikan perubahan besar pada cara organisasi membangun dan menjalankan layanan TI.

Tabel 8.1 Perubahan lingkungan yang melatarbelakangi ITIL 4

Perubahan	Keadaan pada masa ITIL v3	Keadaan menjelang ITIL 4
Cara pengembangan	Bertahap dan berurutan, dengan rilis besar beberapa kali setahun	Berulang dan bertahap kecil, dengan rilis yang dapat terjadi setiap hari
Kedudukan pengembangan dan operasi	Dipisahkan sebagai dua fungsi dengan serah terima formal	Disatukan dalam satu tim yang bertanggung jawab dari pembangunan hingga pengoperasian
Prasarana	Dimiliki dan dikelola sendiri di pusat data	Sebagian besar disewa sebagai layanan komputasi awan
Sumber layanan	Sebagian besar dari satu penyedia utama	Terhimpun dari banyak penyedia yang saling terhubung
Hubungan dengan bisnis	TI sebagai penyedia bagi bisnis	TI sebagai bagian dari layanan yang dijual bisnis

Perubahan	Keadaan pada masa ITIL v3	Keadaan menjelang ITIL 4
Kecepatan perubahan	Perubahan direncanakan berbulan-bulan	Perubahan diminta dalam hitungan hari

Kritik yang paling sering dilontarkan terhadap ITIL v3 bukanlah bahwa isinya keliru, melainkan bahwa penerapannya cenderung melahirkan birokrasi. Organisasi yang menerapkan dua puluh enam proses secara harfiah sering berakhir dengan lapisan persetujuan yang memperlambat penyampaian layanan — persis kebalikan dari tujuan yang hendak dicapai. ITIL 4 menanggapi kritik tersebut dengan tiga penyesuaian mendasar.

Pertama, penekanan bergeser dari proses ke nilai. Pertanyaan pokoknya bukan lagi "apakah prosesnya dijalankan?" melainkan "apakah nilai tercipta?".

**Kedua, istilah "proses" diganti dengan "practice".* Practice* adalah seperangkat sumber daya organisasi yang dirancang untuk melaksanakan pekerjaan atau mencapai sasaran — mencakup orang, teknologi, informasi, dan mitra, tidak hanya urutan kegiatan.

Ketiga, susunan berurutan diganti dengan susunan lentur. Siklus hidup lima tahap yang berurutan digantikan rantai nilai layanan yang kegiatannya dapat dirangkai dalam berbagai urutan sesuai kebutuhan.

Perlu ditegaskan bahwa ITIL 4 **tidak membatalkan ITIL v3**. Sebagian besar isi ITIL v3 tetap hidup di dalamnya, dengan penamaan dan penyusunan yang berbeda. Pembahasan terperinci mengenai hal ini disajikan pada Bab 9.

8.2 Konsep Nilai dan Penciptaan Nilai Bersama

ITIL 4 memulai uraiannya dari konsep nilai, bukan dari proses.

Layanan didefinisikan sebagai sarana untuk memungkinkan penciptaan nilai bersama dengan memfasilitasi hasil yang ingin dicapai pelanggan, tanpa pelanggan harus mengelola biaya dan risiko tertentu. Definisi ini

melanjutkan gagasan ITIL v3 yang telah dibahas pada Bab 2, dengan satu penambahan penting: kata **bersama**.

Penciptaan nilai bersama (*co-creation*) menegaskan bahwa nilai tidak diserahkan penyedia kepada pelanggan seperti barang yang dikirim. Nilai muncul dari interaksi keduanya. Sistem informasi rumah sakit yang tersedia sempurna tidak menghasilkan nilai apa pun apabila petugas pendaftaran tidak menggunakannya, atau menggunakannya dengan cara yang keliru. Penyedia menyediakan kemampuan; pelanggan menggunakannya; nilai tercipta di antara keduanya.

Tabel 8.2 Konsep pokok penciptaan nilai dalam ITIL 4

Konsep	Uraian
Nilai	Manfaat, kegunaan, dan kepentingan yang dirasakan atas sesuatu
Organisasi	Orang atau kelompok yang memiliki fungsi, tanggung jawab, wewenang, dan hubungan tersendiri untuk mencapai sasarannya
Penyedia layanan	Peran organisasi ketika menyediakan layanan
Konsumen layanan	Peran organisasi ketika menggunakan layanan; mencakup peran pelanggan, pengguna, dan sponsor
Produk	Rangkaian sumber daya organisasi yang dirancang untuk memberikan nilai bagi konsumen
Penawaran layanan	Uraian tentang satu atau lebih layanan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan kelompok konsumen tertentu
Hubungan layanan	Kerja sama antara penyedia dan konsumen, mencakup penyediaan, penggunaan, dan pengelolaan hubungan
Keluaran	Sesuatu yang dihasilkan dari kegiatan

Konsep	Uraian
Hasil	Capaian yang diperoleh pemangku kepentingan berkat satu atau lebih keluaran
Biaya	Uang yang dikeluarkan untuk kegiatan atau sumber daya tertentu
Risiko	Kejadian yang mungkin terjadi dan menimbulkan kerugian atau menyulitkan pencapaian sasaran
Kegunaan	Kemampuan layanan memenuhi kebutuhan tertentu — apa yang dikerjakan layanan
Jaminan	Kepastian bahwa layanan memenuhi persyaratan yang disepakati — seberapa baik layanan bekerja

Pembedaan antara **keluaran** dan **hasil** merupakan hal yang paling sering luput dalam praktik. Keluaran divisi TI rumah sakit adalah sistem pendaftaran yang berjalan; hasil yang diinginkan unit rawat jalan adalah pasien terdaftar dengan cepat dan tanpa antrean panjang. Keduanya berkaitan, tetapi tidak sama: sistem dapat berjalan sempurna sementara antrean tetap panjang karena jumlah loket tidak memadai.

Konsumen layanan pada ITIL 4 dirinci menjadi tiga peran yang perlu dibedakan: **pelanggan** yang menetapkan persyaratan dan bertanggung jawab atas hasil, **pengguna** yang menggunakan layanan sehari-hari, dan **sponsor** yang menyetujui anggarannya. Pada RSHM yang dibahas pada Bab 7, ketiga peran itu dipegang pihak yang berbeda: kepala unit rawat jalan sebagai pelanggan, petugas pendaftaran sebagai pengguna, dan direktur sebagai sponsor. Mengabaikan salah satunya merupakan penyebab lazim kegagalan penerapan sistem.

8.3 Sistem Nilai Layanan

Sistem Nilai Layanan (*service value system, SVS*) adalah kerangka utama ITIL 4. Sistem ini menggambarkan bagaimana seluruh komponen dan kegiatan organisasi bekerja bersama untuk menciptakan nilai.



Sistem nilai layanan mengubah peluang dan permintaan menjadi nilai melalui lima komponen yang bekerja bersama

Gambar 8.1 Sistem nilai layanan ITIL 4

Sistem nilai layanan menerima **peluang dan permintaan** sebagai masukan, dan menghasilkan **nilai** sebagai keluaran. Di antara keduanya bekerja lima komponen sebagaimana disajikan pada Tabel 8.3.

Tabel 8.3 Komponen sistem nilai layanan

Komponen	Fungsi	Dibahas pada
Prinsip panduan	Anjuran yang menuntun organisasi dalam segala keadaan, apa pun sasaran dan strateginya	Subbab 8.4
Tata kelola	Cara organisasi diarahkan dan dikendalikan	Subbab 8.6

Komponen	Fungsi	Dibahas pada
Rantai nilai layanan	Rangkaian kegiatan saling terkait yang mengubah masukan menjadi produk dan layanan	Subbab 8.7
<i>Practice</i>	Perangkat sumber daya organisasi yang dirancang untuk melaksanakan pekerjaan atau mencapai sasaran	Subbab 8.8
Perbaikan berkelanjutan	Kegiatan berulang untuk menyelaraskan kemampuan organisasi dengan kebutuhan yang berubah	Subbab 8.9

Masukan berupa **peluang** dan **permintaan** dibedakan dengan sengaja. Permintaan adalah kebutuhan layanan yang datang dari konsumen; peluang adalah kemungkinan menciptakan nilai atau memperbaiki keadaan, yang dapat berasal dari mana pun. Organisasi yang hanya menanggapi permintaan akan bersifat reaktif; organisasi yang juga menangkap peluang dapat bergerak lebih dahulu.

8.4 Tujuh Prinsip Panduan

Prinsip panduan merupakan bagian ITIL 4 yang paling luas penerapannya, karena berlaku bagi seluruh kegiatan dan seluruh tingkat organisasi.

Tabel 8.4 Tujuh prinsip panduan ITIL 4

Prinsip	Makna	Penerapan pada penilaian kematangan
Berfokus pada nilai	Segala yang dikerjakan organisasi harus dapat dikaitkan, langsung atau tidak langsung, dengan	Penilaian dilakukan untuk memperbaiki layanan, bukan untuk memperoleh angka

Prinsip	Makna	Penerapan pada penilaian kematangan
	nilai bagi pemangku kepentingan	
Mulai dari keadaan sekarang	Jangan membangun dari nol; telaah dan manfaatkan apa yang sudah ada	Amati keadaan yang sebenarnya sebelum menyimpulkan; sebagian yang sudah berjalan layak dipertahankan
Maju secara bertahap dengan umpan balik	Kerjakan dalam potongan kecil yang dapat dikelola, dengan umpan balik pada setiap tahap	Nilai ulang secara berkala, bukan sekali lalu berhenti
Bekerja sama dan tingkatkan keterbukaan	Libatkan pihak yang tepat; keterbukaan menumbuhkan kepercayaan	Libatkan pelaksana dalam penilaian; sampaikan hasil secara terbuka
Berpikir dan bekerja menyeluruh	Tidak ada yang berdiri sendiri; hasil dicapai melalui keterkaitan	Nilai keempat dimensi, bukan hanya proses dan perkakas
Sederhanakan dan buat praktis	Buang yang tidak memberi hasil bernilai; gunakan cara yang paling sedikit langkahnya	Gunakan butir penilaian secukupnya; hindari birokrasi penilaian
Optimalkan dan otomatiskan	Optimalkan lebih dahulu, baru otomatiskan; jangan mengotomatiskan kekacauan	Perbaiki cara kerja sebelum membeli perkakas

Prinsip "mulai dari keadaan sekarang" dan "optimalkan dan otomatiskan" memiliki kaitan langsung dengan penilaian kematangan. Prinsip pertama merupakan alasan keberadaan penilaian: organisasi tidak dapat memutuskan langkah berikutnya tanpa mengetahui posisinya. Prinsip kedua menjelaskan simpulan yang diperoleh pada

Subbab 7.8 — mengotomatiskan cara kerja yang belum tertata hanya memindahkan ketidakteraturan ke dalam aplikasi.

8.5 Empat Dimensi Manajemen Layanan

ITIL 4 menetapkan empat dimensi yang harus diperhatikan pada setiap layanan dan setiap komponen sistem nilai layanan. Keempatnya bersifat setara: mengabaikan salah satunya menyebabkan layanan tidak berjalan sebagaimana mestinya.



Gambar 8.2 Empat dimensi manajemen layanan

Tabel 8.5 Empat dimensi manajemen layanan

Dimensi	Cakupan	Contoh pertanyaan	Akibat bila diabaikan
Organisasi dan orang	Struktur, peran, wewenang, budaya, kompetensi, jumlah pegawai	Apakah peran ditetapkan? Apakah kompetensinya memadai? Apakah budayanya mendukung?	Prosedur ada tetapi tidak dijalankan; perkakas ada tetapi tidak dikuasai

Dimensi	Cakupan	Contoh pertanyaan	Akibat bila diabaikan
Informasi dan teknologi	Informasi yang dikelola, pengetahuan, serta teknologi yang mendukung layanan	Informasi apa yang dibutuhkan? Bagaimana dilindungi? Teknologi apa yang mendukung?	Keputusan diambil tanpa data; layanan tidak dapat ditelusuri
Mitra dan pemasok	Hubungan dengan pihak lain yang terlibat dalam perancangan, pembangunan, dan penyampaian layanan	Siapa mitranya? Bagaimana perjanjiannya? Seberapa besar ketergantungannya?	Gangguan pada pemasok menghentikan layanan tanpa jalan keluar
Aliran nilai dan proses	Rangkaian kegiatan yang mengubah masukan menjadi keluaran, beserta pengelolaannya	Bagaimana pekerjaan mengalir? Di mana penundaannya? Langkah mana yang tidak memberi nilai?	Pekerjaan tersendat tanpa diketahui sebabnya

Keempat dimensi dipengaruhi **faktor eksternal** yang berada di luar kendali organisasi, yang lazim diringkas sebagai faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, dan lingkungan. Bagi organisasi layanan kesehatan seperti RSHM, faktor hukum berupa ketentuan kerahasiaan rekam medis dan faktor politik berupa kebijakan penjaminan nasional merupakan pengaruh yang sangat menentukan.

Empat dimensi ITIL 4 memiliki kemiripan dengan lima area penilaian PMF yang dibahas pada Subbab 5.3 — keduanya menegaskan bahwa kematangan tidak dapat dinilai dari satu sudut pandang saja. Perbedaannya, PMF memisahkan budaya sebagai area tersendiri dan tidak memuat mitra serta pemasok, sedangkan ITIL 4 memasukkan budaya ke dalam dimensi organisasi dan orang serta memberi tempat khusus bagi mitra dan pemasok.

8.6 Tata Kelola

Tata kelola dalam ITIL 4 mencakup tiga kegiatan pokok: **mengevaluasi** keadaan organisasi beserta lingkungannya, **mengarahkan** melalui penetapan kebijakan dan prioritas, serta **memantau** kinerja dan kepatuhan terhadap arahan tersebut.

Kedudukan tata kelola dalam sistem nilai layanan bersifat mengikat: seluruh komponen lain bekerja dalam arahan yang ditetapkan. Bagi pembahasan buku ini, tata kelola menjadi penting karena penilaian kematangan tanpa dukungan tata kelola akan berakhir sebagai laporan yang tidak ditindaklanjuti. Penetapan pemilik *practice*, persetujuan atas program perbaikan, dan penyediaan sumber dayanya merupakan keputusan tata kelola, bukan keputusan teknis.

8.7 Rantai Nilai Layanan

Rantai nilai layanan menggantikan siklus hidup lima tahap ITIL v3. Perbedaan pokoknya terletak pada keluwesan: siklus hidup ITIL v3 menyiratkan urutan tetap, sedangkan rantai nilai layanan terdiri atas enam kegiatan yang dapat dirangkai dalam berbagai urutan membentuk **aliran nilai** (*value stream*) yang sesuai dengan jenis pekerjaan.



Keenam kegiatan dirangkai dalam berbagai urutan membentuk aliran nilai sesuai jenis pekerjaan

Gambar 8.3 Rantai nilai layanan ITIL 4

Tabel 8.6 Enam kegiatan rantai nilai layanan

Kegiatan	Tujuan	Contoh pada layanan TI rumah sakit
Merencanakan	Memastikan adanya pemahaman bersama atas visi, keadaan, dan arah perbaikan bagi seluruh produk dan layanan	Menyusun rencana kerja tahunan divisi TI dan menetapkan prioritas layanan
Memperbaiki	Memastikan perbaikan berkelanjutan atas produk, layanan, dan seluruh <i>practice</i>	Menindaklanjuti hasil penilaian kematangan menjadi program perbaikan
Melibatkan	Memahami kebutuhan pemangku kepentingan, menjaga hubungan, dan memastikan keterbukaan	Menerima laporan gangguan; membahas kebutuhan dengan kepala unit; melaporkan pencapaian
Merancang dan mengalihkan	Memastikan produk dan layanan memenuhi	Merancang perubahan modul farmasi dan

Kegiatan	Tujuan	Contoh pada layanan TI rumah sakit
	harapan mutu, biaya, dan waktu	mengalihkannya ke lingkungan sesungguhnya
Memperoleh dan membangun	Memastikan ketersediaan komponen layanan sesuai kebutuhan dan mutu yang disepakati	Mengadakan peladen baru; membangun antarmuka penghubung laboratorium
Menyampaikan dan mendukung	Memastikan layanan disampaikan dan didukung sesuai kesepakatan	Menangani gangguan; memenuhi permintaan; menjalankan operasi harian

Sebuah **aliran nilai** merupakan rangkaian kegiatan rantai nilai untuk satu jenis pekerjaan tertentu. Aliran nilai penanganan gangguan, misalnya, umumnya melibatkan *melibatkan* (menerima laporan), *menyampaikan dan mendukung* (menangani), dan kembali ke *melibatkan* (memberitahukan penyelesaian). Aliran nilai pengembangan layanan baru melibatkan seluruh enam kegiatan.

Gagasan ini bermanfaat langsung bagi perbaikan: dengan menggambarkan aliran nilai suatu pekerjaan, organisasi dapat melihat di mana pekerjaan tertahan. Pada RSHM, aliran nilai pemenuhan permintaan penambahan pengguna tertahan pada tahap persetujuan yang tidak ditetapkan sebelumnya — temuan yang pada Bab 7 dirumuskan sebagai T-2.

8.8 Tiga Puluh Empat *Practice*

ITIL 4 memuat *34 practice*** yang digolongkan ke dalam tiga kelompok. Penggolongan ini menggantikan pembagian proses menurut tahap siklus hidup pada ITIL v3.

Tabel 8.7 Empat belas *practice* manajemen umum

No.	<i>Practice</i>	Padanan Indonesia	Tujuan ringkas
1	Architecture management	Manajemen arsitektur	Memahami susunan seluruh unsur organisasi dan keterkaitannya
2	Continual improvement	Perbaikan berkelanjutan	Menyelaraskan <i>practice</i> dan layanan dengan kebutuhan yang berubah
3	Information security management	Manajemen keamanan informasi	Melindungi informasi yang dibutuhkan organisasi dalam menjalankan usahanya
4	Knowledge management	Manajemen pengetahuan	Memelihara dan memperbaiki penggunaan informasi serta pengetahuan secara efektif
5	Measurement and reporting	Pengukuran dan pelaporan	Mendukung pengambilan keputusan melalui data yang tepat
6	Organizational change management	Manajemen perubahan organisasi	Memastikan perubahan diterima dan dijalankan dengan lancar
7	Portfolio management	Manajemen portofolio	Memastikan bauran program, proyek, produk, dan layanan yang tepat

No.	<i>Practice</i>	Padanan Indonesia	Tujuan ringkas
8	Project management	Manajemen proyek	Memastikan proyek terlaksana sesuai sasaran, waktu, dan biaya
9	Relationship management	Manajemen hubungan	Membangun dan memelihara hubungan dengan pemangku kepentingan
10	Risk management	Manajemen risiko	Memastikan risiko dipahami dan ditangani
11	Service financial management	Manajemen keuangan layanan	Mendukung strategi melalui pengelolaan anggaran, biaya, dan penagihan
12	Strategy management	Manajemen strategi	Menetapkan sasaran organisasi dan cara mencapainya
13	Supplier management	Manajemen pemasok	Memastikan pemasok dan kinerjanya dikelola dengan tepat
14	Workforce and talent management	Manajemen tenaga kerja dan bakat	Memastikan tersedianya orang dengan peran dan kompetensi yang tepat

Tabel 8.8 Tujuh belas *practice* manajemen layanan

No.	<i>Practice</i>	Padanan Indonesia	Tujuan ringkas
1	Availability management	Manajemen ketersediaan	Memastikan layanan memberikan tingkat ketersediaan yang disepakati
2	Business analysis	Analisis bisnis	Menganalisis kebutuhan bisnis dan mengusulkan penyelesaiannya
3	Capacity and performance management	Manajemen kapasitas dan kinerja	Memastikan layanan mencapai kinerja yang disepakati dengan biaya yang wajar
4	Change enablement	Pemungkinan perubahan	Memaksimalkan perubahan yang berhasil dengan menilai risiko dan mengelola persetujuan
5	Incident management	Manajemen insiden	Memulihkan operasi layanan normal secepat mungkin
6	IT asset management	Manajemen aset TI	Merencanakan dan mengelola daur hidup seluruh aset TI
7	Monitoring and event management	Manajemen pemantauan dan peristiwa	Mengamati layanan secara sistematis dan menanggapi perubahan keadaan
8	Problem management	Manajemen masalah	Menekan dampak insiden dengan mengenali sebab dan mengelola

No.	<i>Practice</i>	Padanan Indonesia	Tujuan ringkas
			galat yang diketahui
9	Release management	Manajemen rilis	Menyediakan layanan dan fitur baru atau yang berubah bagi penggunaan
10	Service catalogue management	Manajemen katalog layanan	Menyediakan keterangan layanan yang tepat bagi seluruh pihak berkepentingan
11	Service configuration management	Manajemen konfigurasi layanan	Memastikan tersedianya keterangan yang akurat mengenai konfigurasi layanan
12	Service continuity management	Manajemen kesinambungan layanan	Memastikan ketersediaan dan kinerja layanan tetap memadai saat terjadi bencana
13	Service design	Desain layanan	Merancang produk dan layanan yang sesuai tujuan dan penggunaannya
14	Service desk	Meja layanan	Menjadi titik hubung antara penyedia layanan dan penggunaanya
15	Service level management	Manajemen tingkat layanan	Menetapkan sasaran tingkat layanan yang jelas dan memantau pencapaiannya

No.	<i>Practice</i>	Padanan Indonesia	Tujuan ringkas
16	Service request management	Manajemen permintaan layanan	Mendukung mutu layanan yang disepakati dengan menangani seluruh permintaan pengguna
17	Service validation and testing	Validasi dan pengujian layanan	Memastikan layanan baru atau yang berubah memenuhi persyaratannya

Tabel 8.9 Tiga *practice* manajemen teknis

No.	<i>Practice</i>	Padanan Indonesia	Tujuan ringkas
1	Deployment management	Manajemen penggelaran	Memindahkan perangkat keras, perangkat lunak, dan komponen lain ke lingkungan sesungguhnya
2	Infrastructure and platform management	Manajemen prasarana dan landasan	Mengawasi prasarana dan landasan yang digunakan organisasi
3	Software development and management	Manajemen pengembangan perangkat lunak	Memastikan aplikasi memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan

Penggolongan tersebut sendiri mengandung pesan. Kehadiran empat belas *practice* manajemen umum menegaskan bahwa manajemen layanan TI tidak terpisah dari manajemen organisasi pada umumnya:

manajemen risiko, manajemen proyek, dan manajemen tenaga kerja bukan urusan di luar TI, melainkan bagian dari kemampuan yang harus dimiliki. Kehadiran tiga *practice* manajemen teknis — yang tidak memiliki padanan sebagai proses tersendiri dalam ITIL v3 — menegaskan pengakuan atas menyatunya pengembangan dan operasi.

Penting untuk dipahami bahwa **tidak ada organisasi yang perlu menjalankan seluruh 34 practice dengan kematangan penuh. ITIL 4 menganjurkan pemilihan sesuai kebutuhan, sejalan dengan prinsip "sederhanakan dan buat praktis". Bagi RSHM, practice** yang paling menentukan adalah meja layanan, manajemen insiden, manajemen permintaan layanan, manajemen masalah, pemungkinan perubahan, dan manajemen keamanan informasi — enam dari tiga puluh empat.

8.9 Model Perbaikan Berkelanjutan

Perbaikan berkelanjutan berkedudukan ganda dalam ITIL 4: sebagai komponen sistem nilai layanan, sebagai kegiatan rantai nilai, dan sebagai *practice* manajemen umum. Kedudukan rangkap ini disengaja untuk menegaskan bahwa perbaikan bukan kegiatan sampingan.



Penilaian kematangan menjawab langkah kedua — dan hanya bermakna apabila langkah pertama telah dijawab serta langkah ketiga sampai ketujuh dijalankan

Gambar 8.4 Model perbaikan berkelanjutan ITIL 4

Tabel 8.10 Tujuh langkah model perbaikan berkelanjutan

Langkah	Pertanyaan	Kegiatan	Kaitan dengan penilaian kematangan
1	Apa visinya?	Memahami visi dan sasaran organisasi serta menerjemahkannya bagi unit yang bersangkutan	Menetapkan alasan penilaian dilakukan
2	Di mana kita sekarang?	Menilai keadaan saat ini secara jujur dan berdasar bukti	Penilaian kematangan berada pada langkah ini
3	Ke mana kita hendak menuju?	Menetapkan sasaran yang terukur dan bertahap	Menetapkan tingkat kematangan yang dituju
4	Bagaimana cara ke sana?	Menyusun rencana perbaikan	Menyusun program perbaikan dari temuan

Langkah	Pertanyaan	Kegiatan	Kaitan dengan penilaian kematangan
5	Ambil tindakan	Menjalankan rencana	Melaksanakan perbaikan
6	Apakah kita sampai?	Memeriksa pencapaian melalui pengukuran	Penilaian ulang
7	Bagaimana menjaga momentum?	Melembagakan perbaikan agar tidak kembali ke keadaan semula	Menjadikan penilaian sebagai kegiatan berkala

Model ini menempatkan penilaian kematangan pada kedudukan yang jelas: ia menjawab langkah kedua, dan hanya bermakna apabila langkah pertama telah dijawab serta langkah ketiga sampai ketujuh dijalankan. Penilaian yang berhenti sebagai laporan berarti langkah kedua dikerjakan tanpa kelanjutan — dan itulah bentuk pemborosan yang paling sering terjadi dalam praktik.

8.10 Perkembangan Setelah 2019

Sejak terbit, ITIL 4 berkembang melalui sejumlah publikasi tambahan yang memperluas cakupannya pada pengelolaan digital, nilai berkelanjutan, dan aliran nilai berkecepatan tinggi. Skema sertifikasinya bertumpu pada tingkat dasar (*Foundation*), diikuti modul-modul lanjutan pada jalur pengelolaan profesional dan jalur kepemimpinan strategis.

Bagi pembahasan buku ini, satu perkembangan berkedudukan penting: **ITIL Maturity Model** yang diterbitkan pada tahun 2021 sebagai instrumen penilaian resmi bagi era ITIL 4. Instrumen tersebut dibahas tersendiri pada Bab 11.

Bab 9 Perbandingan ITIL v3 dan ITIL 4

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu: (1) menjelaskan perbedaan pokok antara ITIL v3 dan ITIL 4; (2) memetakan dua puluh enam proses dan empat fungsi ITIL v3 ke tiga puluh empat *practice* ITIL 4; (3) mengenali unsur yang benar-benar baru dan unsur yang hanya berganti nama; (4) menjelaskan perubahan istilah yang penting; (5) menilai apa yang tetap berlaku dari penerapan ITIL v3 yang sudah ada; serta (6) menjelaskan akibat perbedaan tersebut bagi penilaian kematangan.

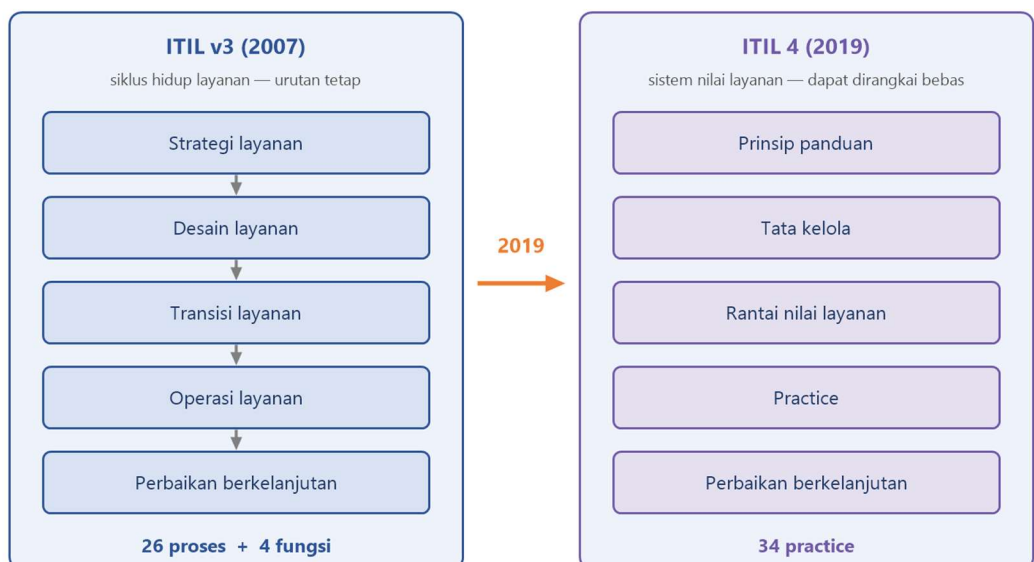
9.1 Perbedaan Pokok

Perbandingan menyeluruh antara kedua kerangka disajikan pada Tabel 9.1.

Tabel 9.1 Perbandingan pokok ITIL v3 dan ITIL 4

Aspek	ITIL v3 (2007/2011)	ITIL 4 (2019)
Kerangka utama	Siklus hidup layanan lima tahap	Sistem nilai layanan
Satuan pengelolaan	Proses (26) dan fungsi (4)	<i>Practice</i> (34)
Susunan kegiatan	Berurutan menurut tahap siklus hidup	Rantai nilai layanan enam kegiatan yang dapat dirangkai bebas
Cara pandang	Penyampaian layanan oleh penyedia	Penciptaan nilai bersama penyedia dan konsumen
Landasan sikap	Tidak dinyatakan secara khusus	Tujuh prinsip panduan
Sudut pandang penilaian	Empat P: orang, proses, produk, mitra	Empat dimensi: organisasi dan orang; informasi dan teknologi; mitra dan pemasok; aliran nilai dan proses

Aspek	ITIL v3 (2007/2011)	ITIL 4 (2019)
Kedudukan perbaikan	Satu tahap tersendiri (CSI) dengan tujuh langkah	Komponen sistem nilai, kegiatan rantai nilai, sekaligus <i>practice</i>
Hubungan dengan Agile dan DevOps	Tidak dibahas	Dibahas dan dipadukan
Model kematangan yang dianjurkan	<i>Process Maturity Framework</i>	ITIL Maturity Model
Cakupan	Terpusat pada TI	Meluas ke pengelolaan produk digital



Siklus hidup tidak dihapus melainkan diserap: kegiatannya tetap ada tanpa urutan yang diwajibkan

Gambar 9.1 Pergeseran dari siklus hidup layanan ke sistem nilai layanan

Perbedaan yang paling sering disalahpahami adalah perbedaan pertama. Siklus hidup lima tahap ITIL v3 **tidak dihapus** melainkan diserap: kegiatan merancang, mengalihkan, dan mengoperasikan tetap ada, tetapi tidak lagi diwajibkan berlangsung dalam urutan tetap. Perubahan ini menanggapi kenyataan bahwa layanan modern tidak

melewati tahap-tahap tersebut sekali seumur hidup, melainkan berulang kali dalam potongan kecil.

9.2 Pemetaan Proses dan Fungsi ke *Practice*

Tabel 9.2 memetakan seluruh dua puluh enam proses dan empat fungsi ITIL v3 ke *practice* ITIL 4.

Tabel 9.2 Pemetaan proses dan fungsi ITIL v3 ke *practice* ITIL 4

Tahap	Proses/fungsi ITIL v3	<i>Practice</i> ITIL 4	Jenis perubahan
Strategi	Manajemen strategi layanan TI	Strategy management	Berganti nama
Strategi	Manajemen portofolio layanan	Portfolio management	Berganti nama, cakupan meluas
Strategi	Manajemen keuangan layanan TI	Service financial management	Berganti nama
Strategi	Manajemen permintaan	<i>Tidak ada padanan tunggal</i> — diserap ke capacity and performance management, service level management, dan business analysis	Diserap
Strategi	Manajemen hubungan bisnis	Relationship management	Berganti nama, cakupan meluas ke seluruh pemangku kepentingan
Desain	Koordinasi desain	Service design	Berganti nama, cakupan meluas
Desain	Manajemen katalog layanan	Service catalogue management	Tetap
Desain	Manajemen tingkat layanan	Service level management	Tetap

Tahap	Proses/fungsi ITIL v3	<i>Practice</i> ITIL 4	Jenis perubahan
Desain	Manajemen ketersediaan	Availability management	Tetap
Desain	Manajemen kapasitas	Capacity and performance management	Berganti nama, kinerja ditambahkan
Desain	Manajemen kesinambungan layanan TI	Service continuity management	Berganti nama
Desain	Manajemen keamanan informasi	Information security management	Tetap
Desain	Manajemen pemasok	Supplier management	Tetap
Transisi	Perencanaan dan dukungan transisi	<i>Tidak ada padanan tunggal</i> — diserap ke change enablement, release management, dan project management	Diserap
Transisi	Manajemen perubahan	Change enablement	Berganti nama disertai perubahan penekanan
Transisi	Manajemen aset layanan dan konfigurasi	Service configuration management dan IT asset management	Dipecah menjadi dua
Transisi	Manajemen rilis dan penggelaran	Release management dan deployment management	Dipecah menjadi dua

Tahap	Proses/fungsi ITIL v3	<i>Practice</i> ITIL 4	Jenis perubahan
Transisi	Validasi dan pengujian layanan	Service validation and testing	Tetap
Transisi	Evaluasi perubahan	<i>Tidak ada padanan tunggal</i> — diserap ke change enablement	Diserap
Transisi	Manajemen pengetahuan	Knowledge management	Tetap
Operasi	Manajemen peristiwa	Monitoring and event management	Berganti nama, pemantauan ditambahkan
Operasi	Manajemen insiden	Incident management	Tetap
Operasi	Pemenuhan permintaan	Service request management	Berganti nama
Operasi	Manajemen masalah	Problem management	Tetap
Operasi	Manajemen akses	<i>Tidak ada padanan tunggal</i> — diserap ke information security management dan service request management	Diserap
CSI	Proses perbaikan tujuh langkah	Continual improvement	Berganti nama, kedudukan naik
Fungsi	Meja layanan	Service desk	Naik dari fungsi menjadi <i>practice</i>
Fungsi	Manajemen teknis	Infrastructure and platform management	Naik dari fungsi menjadi <i>practice</i>

Tahap	Proses/fungsi ITIL v3	<i>Practice</i> ITIL 4	Jenis perubahan
Fungsi	Manajemen operasi TI	Infrastructure and platform management, deployment management, monitoring and event management	Diserap dan dipecah
Fungsi	Manajemen aplikasi	Software development and management	Naik dari fungsi menjadi <i>practice</i>

Rekapitulasi jenis perubahan disajikan pada Tabel 9.3.

Tabel 9.3 Rekapitulasi jenis perubahan

Jenis perubahan	Jumlah	Contoh
Tetap dengan nama yang sama	9	Manajemen insiden, manajemen masalah, manajemen keamanan informasi
Berganti nama dengan isi yang pada dasarnya sama	9	Pemenuhan permintaan menjadi <i>service request management</i>
Dipecah menjadi dua <i>practice</i>	2	Manajemen aset dan konfigurasi; manajemen rilis dan penggelaran
Diserap ke beberapa <i>practice</i> tanpa padanan tunggal	4	Manajemen permintaan; manajemen akses; evaluasi perubahan; perencanaan transisi
Fungsi yang naik menjadi <i>practice</i>	4	Meja layanan; manajemen teknis; manajemen operasi TI; manajemen aplikasi

9.3 *Practice* yang Benar-Benar Baru

Tujuh *practice* pada ITIL 4 tidak memiliki padanan sebagai proses tersendiri dalam ITIL v3. Ketujuhanya disajikan pada Tabel 9.4.

Tabel 9.4 *Practice* yang tidak memiliki padanan proses dalam ITIL v3

<i>Practice</i>	Kedudukan dalam ITIL v3	Mengapa dijadikan <i>practice</i> tersendiri
Architecture management	Dibahas sepintas dalam desain layanan	Kerumitan lanskap teknologi menuntut pengelolaan susunan secara tersendiri
Measurement and reporting	Bagian dari proses perbaikan tujuh langkah	Pengukuran dibutuhkan seluruh <i>practice</i> , bukan hanya perbaikan
Organizational change management	Tidak dibahas sebagai proses	Kegagalan penerapan lebih sering disebabkan penolakan orang daripada kelemahan teknis
Project management	Berada di luar cakupan ITIL v3	Perubahan layanan sebagian besar dijalankan sebagai proyek
Risk management	Tersebar dalam beberapa proses	Risiko merupakan pertimbangan lintas <i>practice</i> yang perlu dikelola tersendiri
Workforce and talent management	Tidak dibahas	Ketersediaan orang dengan kompetensi yang tepat merupakan kendala utama
Business analysis	Tidak dibahas sebagai proses	Kebutuhan bisnis perlu dianalisis sebelum layanan dirancang

Kehadiran ketujuhanya memperlihatkan arah perluasan ITIL 4: dari pengelolaan proses TI menuju pengelolaan kemampuan organisasi. Tiga

di antaranya — manajemen perubahan organisasi, manajemen tenaga kerja dan bakat, serta manajemen risiko — menyentuh persoalan yang selama ini menjadi penyebab utama gagalnya penerapan ITIL v3, tetapi tidak memperoleh tempat dalam kerangka lamanya.

9.4 Perubahan Istilah yang Penting

Beberapa pergantian istilah membawa perubahan makna, bukan sekadar perubahan kata. Pemahaman atasnya penting agar pembaca tidak keliru menafsirkan hasil penilaian.

Tabel 9.5 Perubahan istilah yang membawa perubahan makna

ITIL v3	ITIL 4	Perubahan makna
Proses	<i>Practice</i>	Bukan hanya urutan kegiatan, melainkan mencakup orang, informasi, teknologi, dan mitra
<i>Change management</i>	<i>Change enablement</i>	Penekanan bergeser dari mengendalikan perubahan menjadi memungkinkan perubahan berjalan aman dan cepat
<i>Request fulfilment</i>	<i>Service request management</i>	Penekanan pada pengelolaan daur hidup permintaan, bukan hanya pemenuhannya
<i>Event management</i>	<i>Monitoring and event management</i>	Pemantauan yang mendahului peristiwa dijadikan bagian yang setara
<i>Capacity management</i>	<i>Capacity and performance management</i>	Kinerja dinyatakan tegas, tidak lagi tersirat
Fungsi	Tidak digunakan	Meja layanan dan satuan teknis diperlakukan sebagai <i>practice</i> , bukan

ITIL v3	ITIL 4	Perubahan makna
		sebagai kotak dalam struktur organisasi
Layanan	Layanan (definisi diperbarui)	Ditambahkan "penciptaan nilai bersama"
CSI	<i>Continual improvement</i>	Naik dari satu tahap menjadi komponen sistem, kegiatan rantai nilai, dan <i>practice</i> sekaligus

Perubahan dari **manajemen perubahan** menjadi **pemungkinan perubahan** patut memperoleh perhatian khusus, karena kekeliruan penerapannya berakibat langsung. Dalam banyak organisasi, dewan penasihat perubahan berkembang menjadi lapisan persetujuan yang menghambat: setiap perubahan, sekecil apa pun, harus menunggu rapat mingguan. ITIL 4 menanggapi dengan penggolongan perubahan menjadi baku, normal, dan darurat, disertai anjuran agar perubahan baku disetujui di muka dan tidak lagi memerlukan persetujuan kasus per kasus. Perubahan istilah menandai perubahan sikap: wewenang persetujuan didekatkan pada pelaksana, sedangkan pengendalian dijaga melalui penilaian risiko dan otomatisasi.

9.5 Apa yang Tetap Berlaku dari Penerapan ITIL v3

Pertanyaan yang lazim diajukan organisasi yang telah menerapkan ITIL v3 adalah apakah penerapan tersebut menjadi sia-sia. Jawabannya tidak.

Tabel 9.6 Kedudukan hasil penerapan ITIL v3 pada era ITIL 4

Yang telah dimiliki	Kedudukan pada ITIL 4	Penyesuaian yang diperlukan
Prosedur penanganan insiden	Tetap berlaku sepenuhnya	Tambahkan pertimbangan nilai bagi konsumen dalam penetapan prioritas

Yang telah dimiliki	Kedudukan pada ITIL 4	Penyesuaian yang diperlukan
Katalog layanan	Tetap berlaku sepenuhnya	Susun menurut sudut pandang konsumen, bukan menurut susunan teknis
Perjanjian tingkat layanan	Tetap berlaku	Tambahkan ukuran hasil, tidak hanya ukuran keluaran teknis
Basis data konfigurasi	Tetap berlaku	Pisahkan pengelolaan aset dari pengelolaan konfigurasi
Dewan penasihat perubahan	Perlu ditinjau	Golongkan perubahan; setuju perubahan baku di muka
Meja layanan	Tetap berlaku, kedudukan naik	Perluas saluran; perkuat perannya sebagai penghubung, bukan sekadar penerima laporan
Prosedur penanganan masalah	Tetap berlaku sepenuhnya	Perkuat sisi proaktif
Laporan pencapaian bulanan	Tetap berlaku	Kaitkan dengan sasaran bisnis, bukan hanya dengan target teknis
Pelatihan dan sertifikasi ITIL v3	Tetap bernilai	Perlukan penyegaran mengenai sistem nilai layanan dan prinsip panduan

Kaidah umumnya: **yang perlu ditinjau ulang bukanlah isi prosedur, melainkan berat ringannya birokrasi dan kaitannya dengan nilai.** Organisasi yang prosedur ITIL v3-nya berjalan baik tidak perlu membongkarnya; yang diperlukan adalah memeriksa apakah setiap langkah masih memberi manfaat, dan apakah hasil yang diukur masih berarti bagi penggunaanya.

9.6 Akibat bagi Penilaian Kematangan

Bagian ini merupakan yang paling menentukan bagi pembahasan buku ini, karena menjawab pertanyaan: apakah hasil penilaian dengan instrumen ITIL v3 masih bermakna pada era ITIL 4?

Sebagian besar butir tetap berlaku. Sebagaimana ditunjukkan pada Subbab 6.4, 205 dari 315 butir instrumen ITIL v3 merupakan butir generik pengelolaan proses: adanya pemilik, prosedur tertulis, peran, kompetensi, pengukuran, dan perbaikan. Seluruhnya tetap relevan pada ITIL 4, yang bahkan memperluasnya melalui empat dimensi. Butir "pemilik proses menerima dan menjalankan perannya" tetap bermakna apabila kata "proses" diganti "*practice*".

Sebagian butir memerlukan penafsiran ulang. Tabel 9.7 menyajikan butir-butir yang penafsirannya berubah.

Tabel 9.7 Butir instrumen ITIL v3 yang memerlukan penafsiran ulang

Butir	Penafsiran pada ITIL v3	Penafsiran pada era ITIL 4
"Insiden dilaksanakan secara terkendali melalui manajemen perubahan"	Setiap pemulihan yang mengubah konfigurasi memerlukan permintaan perubahan	Perubahan baku yang telah disetujui di muka tidak lagi memerlukan persetujuan tersendiri
"Permintaan layanan memperoleh persetujuan dari pihak berwenang"	Persetujuan diberikan orang	Persetujuan dapat dijalankan otomatis berdasar aturan yang ditetapkan
"Tersedia titik hubung tunggal bagi pengguna"	Meja layanan sebagai satu-satunya pintu masuk	Beberapa saluran diperbolehkan sepanjang terpadu dalam satu pengelolaan
"Manajemen akses" sebagai proses tersendiri	Dinilai sebagai satu proses dengan butirnya sendiri	Tersebar pada manajemen keamanan informasi dan manajemen permintaan layanan

Butir	Penafsiran pada ITIL v3	Penafsiran pada era ITIL 4
"Prioritas berdasar dampak dan urgensi"	Matriks dampak dan urgensi	Tetap berlaku, dengan tambahan pertimbangan nilai bagi konsumen
"Laporan manajemen layanan diterbitkan berkala"	Laporan berkala tercetak	Dapat berupa papan pantau yang selalu tersedia

Cakupannya berbeda. Instrumen ITIL v3 pada Bab 6 hanya menilai lima proses operasi layanan. Pada ITIL 4, kelima proses tersebut berpadanan dengan enam *practice* — karena manajemen akses terserap ke dua *practice* — dari total tiga puluh empat. Perbedaan cakupan ini harus dinyatakan ketika hasil kedua penilaian dibandingkan.

Model kematangannya berbeda. PMF menilai kematangan proses; ITIL Maturity Model menilai kemampuan *practice* sekaligus kematangan organisasi pada empat dimensi. Perbandingan terperinci antara keduanya disajikan pada Bab 11, dan penerapannya pada organisasi yang sama dibahas pada Bab 12 serta Bab 13.

Perbandingan cakupan penilaian



Model kematangannya pun berbeda: PMF menilai kematangan proses, ITIL Maturity Model menilai kapabilitas practice

Gambar 9.2 Perbandingan cakupan penilaian ITIL v3 dan ITIL 4

9.7 Kekeliruan yang Lazim dalam Membandingkan

Tabel 9.8 Kekeliruan lazim dalam membandingkan ITIL v3 dan ITIL 4

Kekeliruan	Kenyataannya
"ITIL 4 membatalkan ITIL v3"	Sebagian besar isi ITIL v3 tetap hidup dengan penamaan dan penyusunan berbeda
"ITIL 4 menghapus proses"	Istilahnya diganti <i>practice</i> yang cakupannya lebih luas; kegiatannya tetap ada
"ITIL 4 tidak lagi memerlukan dokumentasi"	Dokumentasi tetap diperlukan; yang dianjurkan adalah secukupnya, bukan ketiadaannya
"ITIL 4 sama dengan Agile"	ITIL 4 memadukan gagasan Agile dan DevOps, tetapi tetap merupakan kerangka manajemen layanan
"Sertifikasi ITIL v3 menjadi tidak berlaku"	Pengetahuannya tetap bernilai; yang diperlukan adalah penyegaran

Kekeliruan	Kenyataannya
"Organisasi harus menjalankan seluruh 34 <i>practice</i> "	<i>Practice</i> dipilih sesuai kebutuhan, sejalan dengan prinsip menyederhanakan
"ITIL 4 lebih mudah karena tidak berurutan"	Keluwesannya justru menuntut pertimbangan yang lebih matang dalam menyusun aliran nilai

Bab 10 Instrumen *Self-Assessment* Service Support dan Service Delivery

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu: (1) mengenali asal-usul dan penamaan yang tepat bagi kedua instrumen; (2) menjelaskan cakupan kesepuluh prosesnya; (3) menguraikan tangga kematangan sembilan tingkat beserta aturan kelulusannya; (4) menjelaskan sebaran 459 butir menurut proses dan tingkat; (5) mengenali butir-butir kunci setiap proses; (6) memetakan kesepuluh proses ke *practice* ITIL 4; serta (7) menilai kelebihan dan keterbatasannya dibandingkan instrumen berbasis PMF.

10.1 Meluruskan Penamaan

Dua berkas yang dibahas dalam bab ini sampai kepada penulis dengan penamaan berkas yang menyebut "ITIL V4". Penelaahan atas isinya menunjukkan bahwa **penamaan tersebut tidak tepat**, dan meluruskannya merupakan kewajiban ilmiah sebelum instrumennya dibahas lebih jauh.

Judul yang tercantum di dalam berkas adalah "**ITIL Service Support Self Assessment**" dan "**ITIL Service Delivery Self Assessment**". Kedua nama itu — *Service Support* dan *Service Delivery* — merupakan pembagian dua buku inti **ITIL versi 2**, yang terbit sekitar tahun 2000 dan digantikan siklus hidup lima tahap pada ITIL v3 tahun 2007. Bukti pendukungnya bersifat menentukan:

- Proses yang dinilai persis mengikuti pembagian ITIL v2: *Service Support* mencakup meja layanan, manajemen perubahan, manajemen konfigurasi, manajemen masalah, dan manajemen rilis; *Service Delivery* mencakup manajemen tingkat layanan, manajemen ketersediaan, manajemen kapasitas, manajemen keuangan, dan kesinambungan layanan TI

- Tangga kematangannya berupa sembilan tingkat berjenjang setengah — 1; 1,5; 2; 2,5; dan seterusnya — yang merupakan model *self-assessment* ITIL era 1990-an, bukan model ITIL 4
- Tidak satu pun istilah khas ITIL 4 muncul: tidak ada sistem nilai layanan, rantai nilai, prinsip panduan, empat dimensi, maupun kata *practice*
- Penamaan proses menggunakan istilah lama, misalnya *change management* dan bukan *change enablement*, *release management* yang masih menyatu dengan penggelaran, serta *configuration management* yang belum dipisahkan dari manajemen aset

Sikap yang diambil buku ini. Kedua instrumen tetap dibahas dan tetap digunakan pada studi kasus Bab 12, tetapi dengan nama yang sebenarnya. Alasannya ada tiga. *Pertama*, instrumen ini nyata digunakan di lapangan dan pembaca berhak mengetahui apa yang sesungguhnya dipegangnya. *Kedua*, sebagian besar butirnya tetap bermakna dan bahkan menilai proses yang tidak tercakup instrumen Bab 6 — sehingga keduanya saling melengkapi. *Ketiga*, kekeliruan penamaan semacam ini lazim terjadi ketika berkas berpindah tangan, dan mengenali gejalanya merupakan keterampilan yang perlu dimiliki setiap penilai.

Instrumen resmi bagi era ITIL 4 adalah **ITIL Maturity Model**, yang dibahas tersendiri pada Bab 11.

Catatan kepemilikan. Kedua instrumen merupakan karya pihak ketiga. Uraian dalam bab ini menyajikan strukturnya beserta butir-butir terpilih yang dialihbahasakan dan diringkas untuk keperluan pembelajaran. ITIL adalah merek dagang terdaftar milik PeopleCert.

10.2 Cakupan Kedua Instrumen

Tabel 10.1 Identitas kedua instrumen

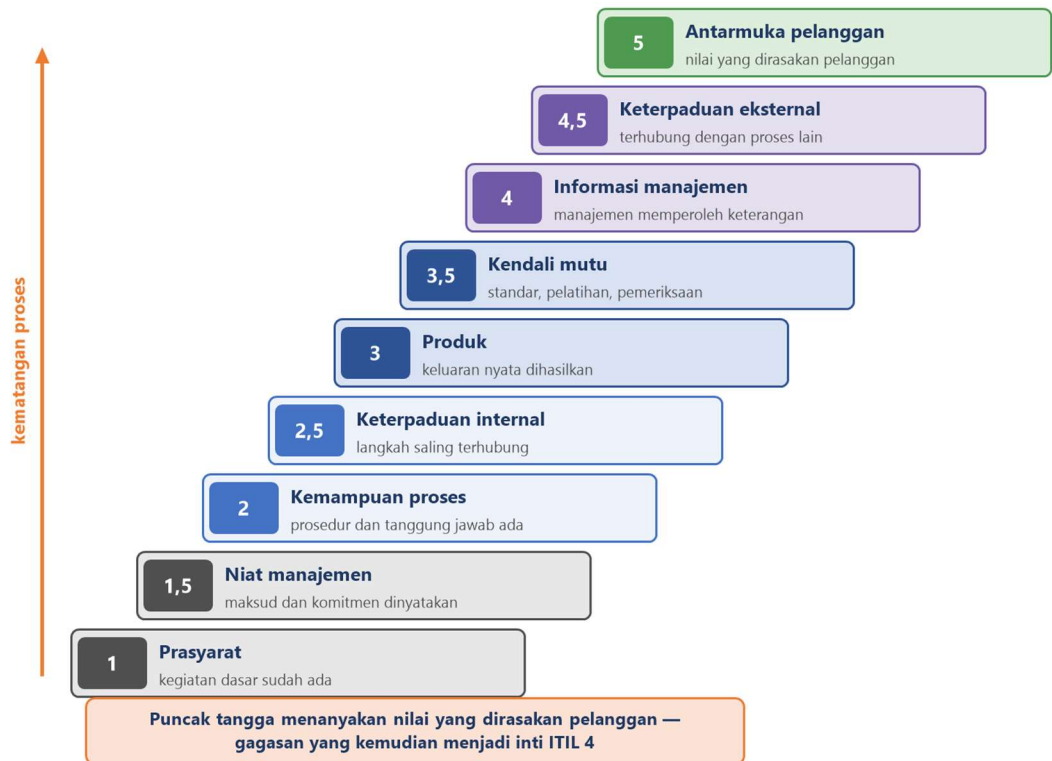
Aspek	Service Support	Service Delivery
Judul dalam berkas	ITIL Service Support Self Assessment	ITIL Service Delivery Self Assessment
Asal kerangka	Pembagian buku inti ITIL v2	Pembagian buku inti ITIL v2
Jumlah proses	5	5
Jumlah butir	232	227
Butir wajib	103	98
Skala jawaban	Ya / Tidak (dua pilihan)	Ya / Tidak (dua pilihan)
Tangga kematangan	Sembilan tingkat, 1 sampai 5 dengan jenjang setengah	Sama

Kedua berkas bersama-sama memuat **459 butir** yang menilai **sepuluh proses**. Perhatikan perbedaan mendasar dengan instrumen Bab 6: di sini jawaban hanya dua, Ya atau Tidak. Tidak tersedia pilihan "Sebagian" maupun "Tidak Berlaku". Akibat pilihan rancangan ini dibahas pada Subbab 10.8.

Satu hal perlu dicatat sejak awal: **manajemen insiden tidak termasuk dalam cakupan**. Pembagian Service Support pada ITIL v2 sesungguhnya memuat enam disiplin, dan manajemen insiden merupakan salah satunya, tetapi berkas ini hanya memuat lima. Ketiadaan tersebut berakibat langsung pada studi kasus: proses yang paling banyak menyita waktu divisi TI justru tidak dinilai oleh instrumen ini. Sebaliknya, instrumen Bab 6 menilai manajemen insiden secara sangat rinci. Kedua instrumen dengan demikian saling melengkapi — pengamatan yang menjadi dasar pembahasan Bab 13.

10.3 Tangga Kematangan Sembilan Tingkat

Model kematangan yang digunakan berbeda sama sekali dari PMF. Alih-alih menilai sembilan atribut proses, instrumen ini menyusun butir ke dalam sembilan tingkat berjenjang setengah.



Gambar 10.1 Tangga kematangan sembilan tingkat instrumen *self-assessment*

Tabel 10.2 Sembilan tingkat tangga kematangan

Tingkat	Sebutan	Yang dinilai	Pertanyaan pokok
1	Prasyarat	Adanya kegiatan dasar dan sumber daya minimum	Apakah kegiatannya sudah ada, meskipun seadanya?
1,5	Niat manajemen	Adanya maksud, tujuan, dan komitmen manajemen	Apakah manajemen menghendaki proses ini dan menyampaikannya?

Tingkat	Sebutan	Yang dinilai	Pertanyaan pokok
2	Kemampuan proses	Adanya kegiatan, prosedur, dan penetapan tanggung jawab	Apakah prosesnya benar-benar dapat dijalankan?
2,5	Keterpaduan internal	Terpadunya kegiatan di dalam proses itu sendiri	Apakah langkah-langkahnya saling terhubung dengan tertib?
3	Produk	Adanya keluaran nyata berupa laporan dan dokumen	Apakah proses menghasilkan sesuatu yang dapat ditunjukkan?
3,5	Kendali mutu	Adanya standar, pelatihan, dan pemeriksaan mutu	Apakah mutu keluarannya dijaga?
4	Informasi manajemen	Adanya informasi bagi pengambilan keputusan manajemen	Apakah manajemen memperoleh informasi yang dibutuhkan?
4,5	Keterpaduan eksternal	Terpadunya proses dengan proses lain dan dengan pihak luar	Apakah proses ini terhubung dengan proses lainnya?
5	Antarmuka pelanggan	Terhubungnya proses dengan pelanggan dan nilai yang dirasakannya	Apakah pelanggan merasa kebutuhannya terpenuhi?

Susunan tangga ini mengandung gagasan yang berbeda dari PMF, dan perbedaannya bermakna.

PMF berpuncak pada optimalisasi proses: tingkat tertinggi dicapai organisasi yang memperbaiki prosesnya sendiri secara sistematis.
Tangga ini berpuncak pada antarmuka pelanggan: tingkat tertinggi

dicapai organisasi yang memeriksa apakah pelanggannya merasa terlayani. Kelima butir tingkat 5 seluruhnya menanyakan hal itu — apakah organisasi menanyakan kepada pelanggan bahwa kegiatan yang dijalankan sungguh mendukung kebutuhan bisnisnya, apakah pelanggan puas, apakah kecenderungan kepuasan dipantau, apakah hasil survei dimasukkan ke dalam agenda perbaikan layanan, dan apakah nilai yang dirasakan pelanggan dipantau.

Menariknya, penekanan pada nilai yang dirasakan pelanggan justru merupakan gagasan yang kemudian menjadi inti ITIL 4. Instrumen berusia dua dasawarsa ini, pada puncak tangganya, menanyakan hal yang sama dengan yang ditegaskan kerangka terbaru.

Jenjang setengah menandai kegiatan penghubung. Tingkat 1,5 menjembatani "sudah ada kegiatan" menuju "sudah ada kemampuan" melalui niat manajemen; tingkat 2,5 menjembatani kemampuan menuju produk melalui keterpaduan internal; tingkat 3,5 menjembatani produk menuju informasi manajemen melalui kendali mutu; tingkat 4,5 menjembatani informasi manajemen menuju antarmuka pelanggan melalui keterpaduan eksternal. Rancangan ini mengakui bahwa lompatan antartingkat penuh terlalu besar untuk dinilai sekaligus.

10.4 Aturan Kelulusan Bertingkat

Cara penetapan tingkat pada instrumen ini berbeda dari instrumen Bab 6, dan perbedaannya bersifat mendasar.

Instrumen Bab 6 menghitung persentase dan menyerahkan penetapan tingkat kepada pertimbangan penilai. Instrumen ini menggunakan **aturan kelulusan yang tegas**: setiap tingkat dinyatakan tercapai atau tidak tercapai, tanpa nilai antara.

Aturan kelulusan tingkat: seluruh butir wajib (bertanda "M") pada tingkat tersebut harus dijawab **Ya**, ditambah sejumlah butir tidak wajib yang juga dijawab **Ya**. Jumlah tambahan yang disyaratkan tercantum pada baris penutup setiap tingkat.

Sebaran syarat tambahan pada seluruh sembilan puluh gerbang tingkat — sembilan tingkat pada sepuluh proses — disajikan pada Tabel 10.3.

Tabel 10.3 Sebaran syarat kelulusan tingkat

Syarat	Jumlah gerbang tingkat
Seluruh butir wajib dijawab Ya, ditambah 1 butir lain	63
Seluruh butir wajib dijawab Ya, ditambah 2 butir lain	17
Seluruh butir wajib dijawab Ya, ditambah 3 butir lain	1
Seluruh butir wajib dijawab Ya (tanpa tambahan)	9
Jumlah	90

Aturan ini memiliki tiga akibat yang perlu dipahami.

Butir wajib bersifat menentukan. Satu butir wajib yang dijawab Tidak menggugurkan seluruh tingkat, betapapun banyak butir lain yang dijawab Ya. Pada tingkat 2 manajemen perubahan, misalnya, terdapat tiga butir wajib: penetapan tanggung jawab, kepatuhan pada prosedur pengajuan perubahan, serta adanya prosedur persetujuan, verifikasi, dan penjadwalan. Organisasi yang menjawab Ya pada seluruh butir tidak wajib namun Tidak pada salah satu butir wajib tetap dinyatakan tidak mencapai tingkat 2.

Tingkat 5 hanya tercapai apabila kelima butirnya dijawab Ya. Pada seluruh sepuluh proses, kelima butir tingkat 5 seluruhnya bertanda wajib. Tidak ada ruang untuk kompromi pada tingkat tertinggi.

Hasil bersifat lulus atau tidak lulus. Instrumen tidak menyediakan skor antara. Organisasi yang hampir mencapai tingkat 3 dan organisasi yang jauh dari tingkat 3 memperoleh hasil yang sama: tidak tercapai. Keterbatasan ini dibahas pada Subbab 10.8.

Perlu ditegaskan pula bahwa aturan kelulusan **tidak berjenjang secara otomatis** dalam perhitungan berkas: berkas menghitung setiap tingkat secara terpisah, sehingga secara teknis mungkin muncul keadaan tingkat 3 tercapai sementara tingkat 2 tidak. Keadaan semacam itu harus dibaca sebagai kegagalan yang perlu ditelusuri, bukan sebagai capaian. Kaidah "tingkat tidak boleh dilompati" yang dibahas pada Subbab 5.7 tetap berlaku, dan penerapannya diserahkan kepada penilai.

10.5 Sebaran Butir Penilaian

Tabel 10.4 Sebaran butir instrumen Service Support

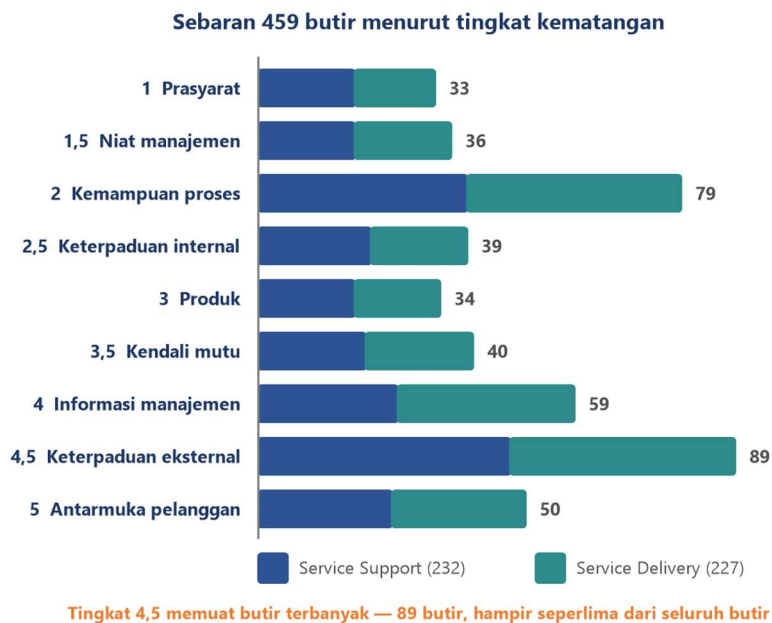
Tingkat	Meja layanan	Perubahan	Konfigurasi	Masalah	Rilis	Jumlah
1 Prasyarat	3	3	4	4	4	18
1,5 Niat manajemen	5	3	3	4	3	18
2 Kemampuan proses	9	8	7	8	7	39
2,5 Keterpaduan internal	4	5	3	5	4	21
3 Produk	3	4	3	4	4	18
3,5 Kendali mutu	4	4	4	4	4	20
4 Informasi manajemen	5	7	5	3	6	26
4,5 Keterpaduan eksternal	5	17	8	9	8	47
5 Antarmuka pelanggan	5	5	5	5	5	25

Tingkat	Meja layanan	Perubahan	Konfigurasi	Masalah	Rilis	Jumlah
Jumlah	43	56	42	46	45	232
<i>Di antaranya wajib</i>	19	24	19	20	21	103

Tabel 10.5 Sebaran butir instrumen Service Delivery

Tingkat	Tingkat layanan	Ketersediaan	Kapasitas	Keuangan	Kesinambungan	Jumlah
1 Prasyarat	3	3	3	3	3	15
1,5 Niat manajemen	3	3	4	4	4	18
2 Kemampuan proses	7	7	8	12	6	40
2,5 Keterpaduan internal	3	4	4	3	4	18
3 Produk	3	3	4	3	3	16
3,5 Kendali mutu	4	4	4	4	4	20
4 Informasi manajemen	5	6	7	8	7	33
4,5 Keterpaduan eksternal	3	10	7	10	12	42
5 Antarmuka pelanggan	5	5	5	5	5	25
Jumlah	36	45	46	52	48	227

Tingkat	Tingkat layanan	Ketersediaan	Kapasitas	Keuangan	Kesinambungan	Jumlah
<i>Di antaranya wajib</i>	17	21	19	21	20	98



Gambar 10.2 Sebaran 459 butir menurut tingkat kematangan

Dua pengamatan patut dikemukakan.

Tingkat 4,5 memuat butir terbanyak — 89 butir dari 459, atau hampir seperlima. Keterpaduan eksternal ternyata dinilai paling rinci, dan hal itu masuk akal: sebuah proses baru benar-benar bernilai apabila terhubung dengan proses lain. Manajemen perubahan menonjol dengan 17 butir pada tingkat ini, karena memang berhubungan dengan hampir seluruh proses lainnya.

Sekitar 44% butir bersifat wajib — 201 dari 459. Bagian yang besar ini menegaskan sifat instrumen sebagai gerbang, bukan sebagai pengukur derajat.

10.6 Butir Terpilih Setiap Proses

Bagian ini menyajikan butir terpilih dari tingkat 1 sampai 2 setiap proses, yaitu bagian yang paling menentukan bagi organisasi dengan kematangan rendah. Butir disajikan dalam bentuk alih bahasa yang diringkaskan.

10.6.1 Service Support

Tabel 10.6 Butir terpilih instrumen Service Support

Proses	Tingkat 1 — Prasyarat	Tingkat 1,5 — Niat manajemen	Tingkat 2 — Kemampuan proses
Meja layanan	Sebagian kegiatan meja layanan sudah ada, misalnya pencatatan insiden (wajib); tersedia mekanisme mengenali panggilan serta mencatat insiden dan pertanyaan; tersedia dukungan lini pertama bagi penelepon	Petugas memiliki panduan penanganan panggilan (wajib); tersedia prosedur pencatatan insiden; maksud dan manfaat meja layanan disebarluaskan; target penyelesaian ditetapkan; wakil pengguna diidentifikasi	Fungsi meja layanan disepakati (wajib); petugas memiliki cara memperoleh keterangan dari pengguna (wajib); tersedia prosedur pemantauan kemajuan insiden (wajib); tersedia prosedur penutupan insiden (wajib); status perbaikan terencana dipastikan; pengguna diberi tahu perubahan status; buletin informasi diterbitkan
Manajemen perubahan	Sebagian kegiatan sudah ada, misalnya pencatatan dan penilaian permintaan perubahan (wajib);	Maksud dan manfaat disebarluaskan (wajib); ruang lingkup kegiatan ditetapkan; tersedia standar mutu bagi	Tanggung jawab ditetapkan (wajib); prosedur pengajuan selalu dipatuhi (wajib); tersedia prosedur persetujuan,

Proses	Tingkat 1 — Prasyarat	Tingkat 1,5 — Niat manajemen	Tingkat 2 — Kemampuan proses
	kegiatan diserahkan kepada orang atau unit tertentu; tersedia prosedur pengajuan permintaan perubahan	pengajuan dan pencatatan perubahan	verifikasi, dan penjadwalan (wajib); dampak bisnis dan teknis selalu dinilai; kemajuan dipantau; keberhasilan penerapan dipastikan; tersedia prosedur peninjauan seluruh perubahan
Manajemen konfigurasi	Sebagian kegiatan sudah ada, misalnya pencatatan butir konfigurasi (wajib); sebagian atribut butir konfigurasi diidentifikasi (wajib); kegiatan diserahkan kepada pihak tertentu; tersedia daftar aset TI yang mutakhir	Maksud dan manfaat disebarluaskan (wajib); ruang lingkup ditetapkan; tersedia prosedur pencatatan butir konfigurasi	Tanggung jawab ditetapkan (wajib); tersedia mekanisme mengambil, memutakhirkan, dan menganalisis keterangan butir konfigurasi (wajib); data konfigurasi rutin dipakai dalam penilaian dampak; keterkaitan antarbutir dikenali; data dipakai saat membangun atau memasang butir baru
Manajemen masalah	Sebagian kegiatan sudah ada, misalnya penentuan, analisis, dan penyelesaian masalah (wajib); kegiatan diserahkan kepada pihak tertentu; tersedia prosedur	Maksud dan manfaat disebarluaskan (wajib); tersedia prosedur pencatatan masalah dan penyelesaiannya; organisasi berkomitmen	Tanggung jawab ditetapkan (wajib); tersedia prosedur pengendalian insiden penting (wajib); tersedia prosedur penugasan penyelidikan masalah potensial

Proses	Tingkat 1 — Prasyarat	Tingkat 1,5 — Niat manajemen	Tingkat 2 — Kemampuan proses
	eskalasi insiden penting dari lini pertama; masalah potensial dinilai dan diidentifikasi	menekan jumlah dan waktu penyelesaian masalah; ada niat bersikap proaktif	(wajib) ; pemilik masalah memiliki panduan; penyelidikan lintas bidang terkoordinasi; tersedia prosedur penutupan; tersedia mekanisme pelacakan
Manajemen rilis	Sebagian kegiatan sudah ada, misalnya kendali pembangunan dan perpindahan butir konfigurasi perangkat lunak (wajib) ; kegiatan diserahkan kepada pihak tertentu; tersedia daftar butir konfigurasi perangkat lunak yang mutakhir; media fisik dipantau dan dikendalikan	Maksud dan manfaat disebarluaskan (wajib) ; ruang lingkup ditetapkan; tersedia prosedur pencatatan perangkat lunak dari sumber mana pun	Tanggung jawab ditetapkan (wajib) ; tersedia prosedur penerimaan perangkat lunak baru (wajib) ; tersedia prosedur pendistribusian perangkat lunak (wajib) ; tersedia panduan membangun dan menguji rilis; tersedia prosedur pengaktifan; penggunaan produk terdistribusi dipantau

10.6.2 Service Delivery

Tabel 10.7 Butir terpilih instrumen Service Delivery

Proses	Tingkat 1 — Prasyarat	Tingkat 1,5 — Niat manajemen
Manajemen tingkat layanan	Sebagian kegiatan sudah ada, misalnya pendefinisian layanan dan	Maksud dan manfaat disebarluaskan (wajib) ; data yang mendasari

Proses	Tingkat 1 — Prasyarat	Tingkat 1,5 — Niat manajemen
	perundingan perjanjian tingkat layanan (wajib); pelanggan layanan TI telah diidentifikasi; atribut layanan diidentifikasi	penetapan tingkat layanan ditentukan; tersedia prosedur perundingan dan peninjauan perjanjian
Manajemen ketersediaan	Sebagian kegiatan sudah ada, misalnya pemantauan komponen layanan dan analisis ketersediaan (wajib); kegiatan diserahkan kepada pihak tertentu; tersedia mekanisme mengenali ketidaktersediaan layanan dan kegagalan butir konfigurasi	Maksud dan manfaat disebarluaskan (wajib); organisasi berkomitmen memantau kinerja pihak ketiga terhadap target layanan; organisasi berkomitmen menyusun rencana ketersediaan secara berkala
Manajemen kapasitas	Sebagian kegiatan sudah ada, misalnya pemantauan penggunaan dan kinerja serta perencanaan kapasitas (wajib); kegiatan diserahkan kepada pihak tertentu; atribut unsur layanan utama diidentifikasi, misalnya lebar pita, keluaran, dan ruang penyimpanan	Maksud dan manfaat disebarluaskan (wajib); ruang lingkup ditetapkan; organisasi berkomitmen mengukur kinerja layanan; organisasi berkomitmen menyusun rencana kapasitas
Manajemen keuangan	Sebagian kegiatan sudah ada, misalnya perkiraan biaya, penganggaran, dan penetapan biaya layanan (wajib); kegiatan diserahkan kepada pihak tertentu; anggaran penyampaian layanan TI ditetapkan	Maksud dan manfaat disebarluaskan (wajib); ruang lingkup dan kebijakan penetapan harga ditentukan; sasaran pengeluaran dan pemulihan biaya TI dinyatakan tegas; tersedia prosedur perhitungan dan pencatatan biaya TI

Proses	Tingkat 1 — Prasyarat	Tingkat 1,5 — Niat manajemen
Kesinambungan layanan TI	Sebagian kegiatan sudah ada, misalnya penilaian dampak bisnis dan penyusunan rencana pemulihan (wajib); kebutuhan operasional minimum ditetapkan oleh pihak bisnis; strategi kesinambungan usaha telah disusun	Maksud dan manfaat disebarluaskan (wajib); ruang lingkup ditetapkan; sumber daya bagi seluruh tahap daur hidup kesinambungan disediakan melalui arahan strategis; tersedia prosedur pencatatan butir konfigurasi

Perhatikan pola yang berulang pada seluruh sepuluh proses: **butir wajib tingkat 1** selalu menanyakan apakah sebagian kegiatan sudah ada, dan **butir wajib tingkat 1,5** selalu menanyakan apakah maksud dan manfaatnya telah disebarluaskan di dalam organisasi. Keseragaman ini memperlihatkan gagasan pokok instrumen: sebelum menuntut prosedur, tanyakan lebih dahulu apakah orang-orang mengetahui untuk apa proses itu ada. Banyak penerapan manajemen layanan gagal justru karena melompati langkah tersebut.

10.7 Memetakan Kesepuluh Proses ke *Practice* ITIL 4

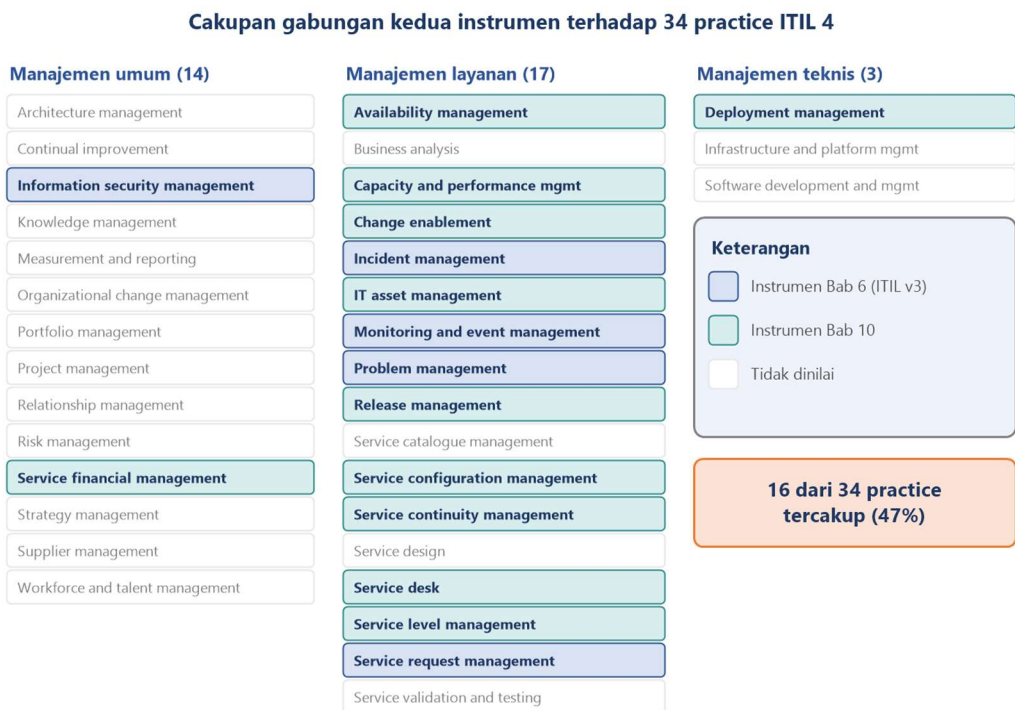
Agar hasil penilaian dapat dibaca dalam kerangka ITIL 4, kesepuluh proses perlu dipetakan ke *practice*. Pemetaannya disajikan pada Tabel 10.8, mengikuti kaidah yang telah diuraikan pada Bab 9.

Tabel 10.8 Pemetaan sepuluh proses ke *practice* ITIL 4

Berkas	Proses	<i>Practice</i> ITIL 4	Catatan penafsiran
Service Support	Meja layanan	Service desk	Kedudukan naik dari fungsi menjadi <i>practice</i> ; butir mengenai saluran perlu ditafsirkan lebih luas

Berkas	Proses	<i>Practice</i> ITIL 4	Catatan penafsiran
Service Support	Manajemen perubahan	Change enablement	Butir mengenai persetujuan perlu ditafsirkan ulang bagi perubahan baku yang disetujui di muka
Service Support	Manajemen konfigurasi	Service configuration management dan IT asset management	Butir mengenai daftar aset mengarah ke <i>practice</i> kedua
Service Support	Manajemen masalah	Problem management	Berpadanan langsung
Service Support	Manajemen rilis	Release management dan deployment management	Butir mengenai pendistribusian dan pengaktifan mengarah ke <i>practice</i> kedua
Service Delivery	Manajemen tingkat layanan	Service level management	Berpadanan langsung; perlu ditambah ukuran hasil
Service Delivery	Manajemen ketersediaan	Availability management	Berpadanan langsung
Service Delivery	Manajemen kapasitas	Capacity and performance management	Berpadanan langsung; kinerja sudah tercakup dalam butirnya
Service Delivery	Manajemen keuangan	Service financial management	Berpadanan langsung
Service Delivery	Kesinambungan layanan TI	Service continuity management	Berpadanan langsung

Sepuluh proses berpadanan dengan **dua belas practice** karena dua di antaranya terpecah. Apabila digabungkan dengan enam practice yang tercakup instrumen Bab 6 — pemantauan dan peristiwa, insiden, permintaan layanan, masalah, keamanan informasi, serta permintaan layanan bagi pemberian akses — maka gabungan kedua instrumen mencakup enam belas dari tiga puluh empat practice*** ITIL 4, atau sekitar 47%, dengan manajemen masalah tercakup keduanya.



Delapan belas practice tidak dinilai sama sekali — kesenjangan ini wajib dinyatakan dalam laporan

Gambar 10.3 Cakupan gabungan kedua instrumen terhadap 34 practice ITIL 4

Practice yang tidak tercakup instrumen mana pun meliputi seluruh *practice* manajemen umum kecuali keamanan informasi — yaitu manajemen arsitektur, perbaikan berkelanjutan, manajemen pengetahuan, pengukuran dan pelaporan, manajemen perubahan organisasi, manajemen portofolio, manajemen proyek, manajemen hubungan, manajemen risiko, manajemen strategi, manajemen pemasok, dan manajemen tenaga kerja — serta analisis bisnis, desain layanan,

katalog layanan, validasi dan pengujian, prasarana dan landasan, dan pengembangan perangkat lunak. Kesenjangan ini perlu dinyatakan dalam laporan agar pembaca tidak menyimpulkan lebih dari yang dinilai.

10.8 Menggunakan Instrumen Ini pada Era ITIL 4

Tabel 10.9 Kedudukan butir instrumen pada era ITIL 4

Golongan butir	Contoh	Kedudukan
Tetap berlaku sepenuhnya	Penetapan tanggung jawab; penyebarluasan maksud dan manfaat; ketersediaan prosedur; pemantauan kemajuan	Berlaku bagi <i>practice</i> mana pun
Tetap berlaku dengan penyesuaian istilah	"Proses" dibaca " <i>practice</i> "; "manajemen perubahan" dibaca " <i>change enablement</i> "	Berlaku setelah penyesuaian
Perlu ditafsirkan ulang	Persetujuan perubahan kasus per kasus; titik hubung tunggal; laporan berkala tercetak	Perlu disesuaikan dengan perubahan baku, banyak saluran, dan papan pantau
Tidak lagi memadai	Ketiadaan butir mengenai otomatisasi, aliran nilai, dan pengelolaan produk digital	Perlu dilengkapi instrumen lain
Melampaui zamannya	Seluruh butir tingkat 5 mengenai nilai yang dirasakan pelanggan	Justru sejalan dengan inti ITIL 4

10.9 Kelebihan dan Keterbatasan

Tabel 10.10 Perbandingan instrumen PMF dan instrumen *self-assessment*

Aspek	Instrumen PMF (Bab 6)	Instrumen <i>self-assessment</i> (Bab 10)
Cakupan proses	5 proses operasi layanan	10 proses dukungan dan penyampaian layanan
Jumlah butir	315	459
Skala jawaban	Empat pilihan termasuk "Sebagian" dan "Tidak Berlaku"	Dua pilihan: Ya atau Tidak
Bentuk hasil	Persentase per atribut dan per tingkat	Lulus atau tidak lulus per tingkat
Penetapan tingkat	Diserahkan pertimbangan penilai	Ditetapkan aturan kelulusan
Kepekaan terhadap kemajuan kecil	Tinggi — jawaban "Sebagian" tercatat	Rendah — hampir lulus sama dengan tidak lulus
Kemudahan pengisian	Lebih lambat; menuntut pertimbangan	Lebih cepat; jawaban tegas
Keterulangan antarpemilai	Lebih rendah; bergantung pertimbangan	Lebih tinggi; aturan tegas
Manajemen insiden	Dinilai sangat rinci	Tidak dinilai
Puncak tangga	Optimalisasi proses	Nilai yang dirasakan pelanggan

Kelebihan pokok instrumen ini terletak pada ketegasannya. Aturan kelulusan menghilangkan perdebatan mengenai ambang, sehingga hasil dua penilai yang berbeda cenderung sama. Cakupan sepuluh prosesnya juga jauh lebih luas dan menjangkau proses penyampaian layanan yang sama sekali tidak disentuh instrumen Bab 6 — terutama manajemen keuangan dan kesinambungan layanan.

Keterbatasan pokoknya terletak pada skala dua pilihan. Organisasi yang menjalankan prosedur pada tiga dari empat unit harus menjawab Ya atau Tidak, dan keduanya tidak tepat. Akibatnya, kemajuan kecil tidak tercermin: organisasi yang bekerja keras selama setahun dapat memperoleh hasil yang persis sama dengan tahun sebelumnya karena satu butir wajib tetap belum terpenuhi. Bagi keperluan pemantauan perbaikan, keterbatasan ini bersifat serius.

Anjuran penggunaan. Kedua instrumen sebaiknya dipandang saling melengkapi, bukan saling menggantikan. Instrumen Bab 6 lebih sesuai untuk memantau kemajuan perbaikan dari waktu ke waktu; instrumen Bab 10 lebih sesuai untuk menetapkan secara tegas apakah sebuah proses telah memenuhi syarat tertentu, dan untuk menjangkau proses yang tidak tercakup instrumen pertama. Pemakaian keduanya pada organisasi yang sama dibahas pada Bab 12 dan Bab 13.

Bab 11 ITIL Maturity Model

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu: (1) menjelaskan kedudukan ITIL Maturity Model sebagai model penilaian resmi era ITIL 4; (2) membedakan ketiga jenis penilaian yang tersedia; (3) menguraikan susunan berlapis *practice*, faktor keberhasilan, dan kriteria kapabilitas; (4) menerapkan aturan penetapan tingkat kapabilitas *practice*; (5) menerapkan aturan penetapan tingkat kematangan organisasi, termasuk aturan *practice* utama dan penunjang; (6) menyusun kertas kerja penilaian mandiri yang mengikuti aturan tersebut; serta (7) membandingkannya dengan PMF dan tangga *self-assessment*.

11.1 Kedudukan ITIL Maturity Model

ITIL Maturity Model (selanjutnya disingkat ITIL MM) diterbitkan pada September 2021 sebagai model penilaian resmi bagi era ITIL 4. Kehadirannya menjawab kebutuhan yang muncul segera setelah ITIL 4 terbit pada 2019: organisasi memiliki kerangka baru, tetapi belum memiliki alat untuk menilai sejauh mana kemampuannya telah terbangun.

Model ini menilai dua hal sekaligus: **kapabilitas practice** dan kematangan sistem nilai layanan^{**}. Uraian resminya menegaskan satu batasan yang penting untuk dipahami sejak awal: ITIL MM tidak dirancang untuk menilai sejauh mana panduan ITIL telah diterapkan. Organisasi yang membangun kemampuan manajemen layanannya dengan panduan lain tetap dapat dinilai dengan model ini.

Catatan kepemilikan dan cara memperolehnya. ITIL MM beserta seluruh kriteria kapabilitas terperinci merupakan karya berhak cipta milik PeopleCert. Bab ini menguraikan **susunan, gagasan pokok, dan aturan perhitungannya** — yang dinyatakan terbuka oleh penerbitnya — tetapi **tidak menyalin kriteria terperinci**. Kriteria

tersebut berada pada Bab 7 "*Capability assessment and development*" di setiap panduan *practice* ITIL 4 edisi 2023, yang diperoleh melalui keanggotaan resmi. Penilaian resmi dijalankan oleh mitra konsultan terakreditasi.

Satu hal perlu dinyatakan tegas karena sering menimbulkan salah paham. **ITIL MM tidak diterbitkan sebagai berkas lembar sebar yang dapat diunduh bebas**, berbeda dari instrumen-instrumen yang dibahas pada Bab 6 dan Bab 10. Ia berbentuk model beserta layanan penilaian. Pembaca yang mencari "berkas ITIL 4 assessment" di internet hampir pasti akan menemukan instrumen era v2 atau v3 yang salah dinamai — persis keadaan yang telah diuraikan pada Subbab 10.1.

Kedudukan model ini di antara instrumen lain yang dibahas buku ini disajikan pada Tabel 11.1.

Tabel 11.1 Kedudukan ITIL Maturity Model di antara instrumen lain

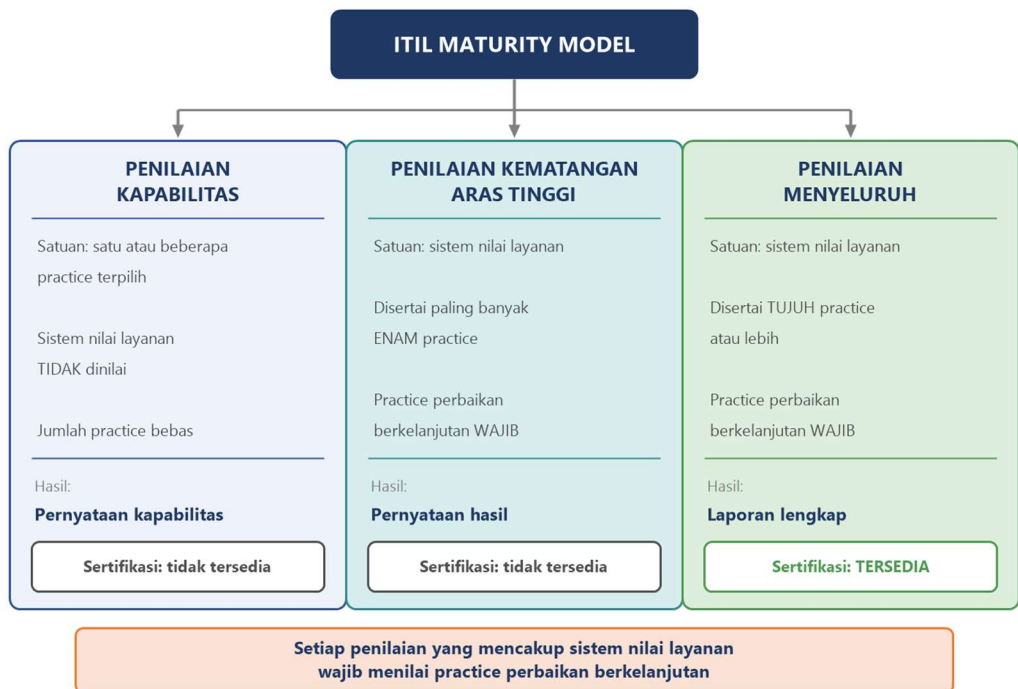
Instrumen	Edisi yang dianut	Yang dinilai	Dasar penilaian	Bentuk
Instrumen PMF (Bab 6)	ITIL v3	Kematangan lima proses operasi layanan	Jawaban atas 315 butir	Berkas lembar sebar
Instrumen <i>self-assessment</i> (Bab 10)	ITIL v2	Kematangan sepuluh proses	Jawaban atas 459 butir	Berkas lembar sebar
ITIL Maturity Model	ITIL 4	<i>*Kapabilitas practice dan kematangan organisasi*</i>	Bukti terhadap kriteria kapabilitas	Model dan layanan penilaian

Perbedaan pada kolom terakhir menjelaskan mengapa banyak organisasi Indonesia berakhir memakai instrumen v3: instrumen tersebut tersedia sebagai berkas, sedangkan ITIL MM tidak. Pilihan itu sah

sepanjang dinyatakan apa adanya dalam laporan — dan itulah sikap yang dianut buku ini.

11.2 Tiga Jenis Penilaian

ITIL MM menyediakan tiga jenis penilaian yang berbeda cakupan dan akibatnya.



Gambar 11.1 Tiga jenis penilaian dalam ITIL Maturity Model

Tabel 11.2 Tiga jenis penilaian dan cakupannya

Jenis	Yang dinilai	Ketentuan	Hasil	Sertifikasi
Penilaian kapabilitas	Satu atau beberapa <i>practice</i> terpilih; sistem nilai layanan tidak dinilai	Jumlah <i>practice</i> bebas, sesuai kebutuhan organisasi	Pernyataan kapabilitas	Tidak tersedia
Penilaian kematangan aras tinggi	Sistem nilai layanan, disertai paling	<i>Practice</i> perbaikan	Pernyataan hasil	Tidak tersedia

Jenis	Yang dinilai	Ketentuan	Hasil	Sertifikasi
	banyak enam <i>practice</i>	berkelanjutan wajib termasuk		
Penilaian menyeluruh	Sistem nilai layanan, disertai tujuh <i>practice</i> atau lebih	<i>Practice</i> perbaikan berkelanjutan wajib termasuk	Laporan lengkap	Tersedia

Tiga ketentuan patut diperhatikan.

Perbaikan berkelanjutan selalu termasuk. Setiap penilaian yang mencakup sistem nilai layanan wajib menilai *practice* perbaikan berkelanjutan. Ketentuan ini bukan formalitas: organisasi yang tidak mampu memperbaiki dirinya sendiri tidak dapat disebut matang, betapapun rapi *practice* lainnya.

Batas tujuh practice memisahkan penilaian aras tinggi dari penilaian menyeluruh. Alasannya bersifat metodologis: menyimpulkan kematangan organisasi dari terlalu sedikit practice* menghasilkan gambaran yang tidak mewakili.*

Hanya penilaian menyeluruh yang dapat disertifikasi. Penerbit menelaah temuan kunci beserta buktinya dan memvalidasi laporannya sebelum sertifikat diterbitkan.

11.3 Lima Tingkat Kapabilitas *Practice*



Karena tingkat 1 tidak memiliki kriteria, ia ditetapkan apabila lebih dari separuh kriteria tingkat 2 terpenuhi

Gambar 11.2 Lima tingkat kapabilitas *practice*

Tabel 11.3 Lima tingkat kapabilitas *practice*

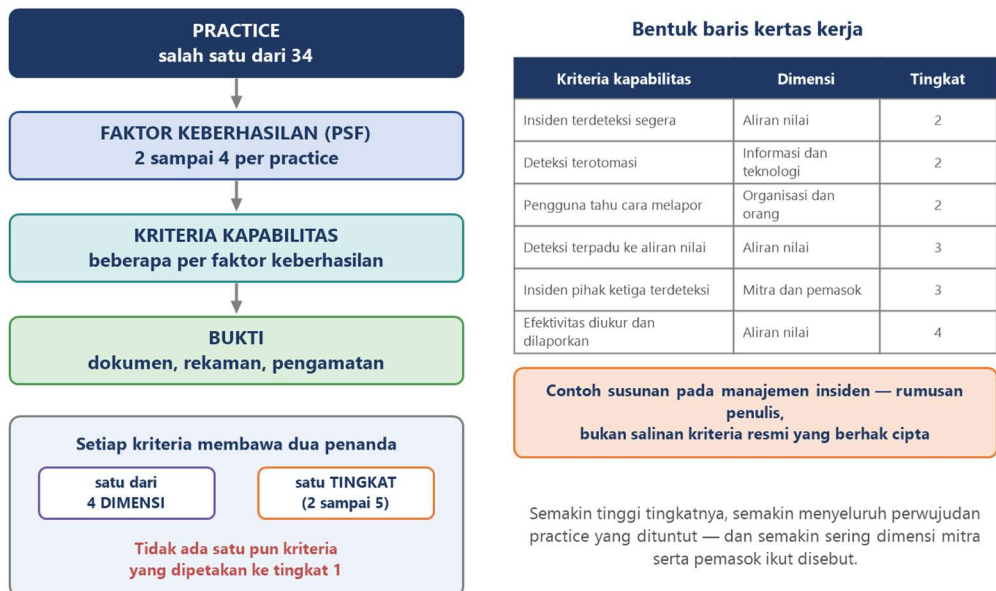
Tingkat	Keadaan yang ditandai	Gejala teramati
1	<i>Practice</i> belum tertata dan belum diformalkan; dijalankan secara awal atau menurut naluri; tujuannya kadang tercapai sebagian melalui rangkaian kegiatan yang tidak lengkap	Pekerjaan bergantung siapa yang kebetulan menanganinya
2	<i>Practice</i> mencapai tujuannya secara sistematis melalui rangkaian kegiatan dasar yang ditopang sumber daya khusus	Ada penanggung jawab tetap dan cara kerja yang berulang

Tingkat	Keadaan yang ditandai	Gejala teramati
3	<i>Practice</i> terdefinisi dengan baik dan mencapai tujuannya secara tertata, memakai sumber daya khusus, serta bersandar pada masukan dari <i>practice</i> lain yang terpadu dalam satu sistem manajemen layanan	Prosedur diikuti; keterkaitan antar- <i>practice</i> berjalan
4	<i>Practice</i> mencapai tujuannya secara sangat tertata, dan kinerjanya diukur serta dinilai terus-menerus dalam konteks sistem manajemen layanan	Indikator ditetapkan, diukur, dan ditelaah berkala
5	<i>Practice</i> terus-menerus memperbaiki kemampuan organisasi yang berkaitan dengan tujuannya	Perbaikan berjalan sendiri sebagai bagian cara kerja

Perhatikan bahwa uraian tingkat 3 dan 4 menyebut **sistem manajemen layanan** secara tegas. Ini menandai perbedaan mendasar dari PMF: sebuah *practice* tidak dapat mencapai tingkat 3 apabila ia berjalan sendirian, betapapun rapi. Keterpaduan dengan *practice* lain merupakan syarat, bukan nilai tambah.

11.4 Faktor Keberhasilan dan Kriteria Kapabilitas

Penilaian kapabilitas bertumpu pada susunan berlapis.



Gambar 11.3 Susunan berlapis kriteria kapabilitas

Tabel 11.4 Susunan berlapis penilaian kapabilitas *practice*

Lapis	Isi	Jumlah
<i>Practice</i>	Salah satu dari 34 <i>practice</i> ITIL 4	34
Faktor keberhasilan <i>practice</i> (<i>practice success factor</i> , PSF)	Hal-hal yang harus berjalan agar <i>practice</i> memenuhi tujuannya	* 2 sampai 4 per practice***
Kriteria kapabilitas	Keadaan yang harus dapat dibuktikan	Beberapa per faktor keberhasilan, tersebar pada tingkat 2 sampai 5
Bukti	Dokumen, rekaman, pengamatan, keterangan narasumber	Sesuai kebutuhan

Setiap kriteria kapabilitas membawa **dua penanda**: satu dari empat dimensi manajemen layanan, dan satu tingkat kapabilitas. Dengan

demikian satu baris kertas kerja resminya hanya memiliki tiga kolom sebagaimana disajikan pada Tabel 11.5.

Tabel 11.5 Bentuk baris kertas kerja resmi

Kolom	Isi
Kriteria kapabilitas	Pernyataan keadaan yang harus dapat dibuktikan
Dimensi	Organisasi dan orang / Informasi dan teknologi / Mitra dan pemasok / Aliran nilai dan proses
Tingkat kapabilitas	2, 3, 4, atau 5

Bentuk ini jauh lebih ramping daripada instrumen Bab 6 yang memiliki lima kolom dan 315 baris. Keringkasannya dimungkinkan karena beban penilaian dipindahkan dari **jumlah pertanyaan** ke **mutu bukti**.

Satu ciri model ini menentukan seluruh perhitungannya:

Tidak ada satu pun kriteria yang dipetakan ke tingkat 1. Kriteria hanya ditetapkan untuk tingkat 2 sampai 5.

Akibatnya, tingkat 1 tidak dapat "dicapai" dengan memenuhi kriteria. Ia merupakan keadaan sisa — yang penetapannya diatur tersendiri pada Subbab 11.6.

Sebagai gambaran susunannya — dengan rumusan penulis, bukan salinan rumusan resmi — *practice* manajemen insiden memiliki faktor keberhasilan yang mencakup kemampuan mendeteksi insiden secara dini, menyelesaikannya dengan cepat, serta memperbaiki cara penanganannya secara berkelanjutan. Faktor pertama saja menurunkan beberapa kriteria yang tersebar pada dua tingkat dan empat dimensi: deteksi yang segera terjadi dan pelaporan oleh pengguna berada pada tingkat 2, sedangkan keterpaduan deteksi ke dalam aliran nilai dan terdeteksinya insiden yang berasal dari pihak ketiga berada pada tingkat 3. Pola ini berulang: **semakin tinggi tingkatnya, semakin*

*menyeluruh perwujudan practice yang dituntut**, dan semakin sering dimensi mitra serta pemasok ikut disebut.

11.5 Empat Dimensi dalam Penilaian

Pemetaan setiap kriteria ke salah satu dari empat dimensi merupakan pembeda utama ITIL MM dari PMF.

Tabel 11.6 Empat dimensi dalam kriteria kapabilitas

Dimensi	Yang diperiksa pada setiap <i>practice</i>
Organisasi dan orang	Peran yang ditetapkan; kompetensi pelaksana; kecukupan jumlah; sikap dan budaya yang mendukung
Informasi dan teknologi	Informasi yang dikelola <i>practice</i> ; mutu dan ketersediaannya; perkakas pendukung; tingkat otomatisasi
Mitra dan pemasok	Keterlibatan pihak luar; perjanjian yang mengaturnya; pengelolaan ketergantungannya
Aliran nilai dan proses	Rangkaian kegiatan; keterpaduannya dengan <i>practice</i> lain; penundaan dan langkah yang tidak bernilai

Dimensi **mitra dan pemasok** sama sekali tidak dinilai instrumen berbasis PMF. Bagi organisasi yang sistem intinya dipasok pihak ketiga — dan itu berlaku bagi sebagian besar rumah sakit, perguruan tinggi, serta pemerintah daerah di Indonesia — ketiadaan dimensi tersebut berarti risiko terbesarnya tidak pernah ditanyakan. Bab 12 memperlihatkan akibatnya secara nyata.

11.6 Menghitung Tingkat Kapabilitas *Practice*

Aturan perhitungannya sederhana dan tegas, tanpa persentase, tanpa rata-rata, dan tanpa pembobotan.

Aturan pokok. Tingkat kapabilitas sebuah *practice* adalah **tingkat tertinggi yang seluruh kriterianya terpenuhi**.

Karena tingkat 1 tidak memiliki kriteria, penetapan di dasar tangga diatur tersendiri melalui perbandingan terhadap kriteria tingkat 2.

Tabel 11.7 Aturan penetapan tingkat kapabilitas

Keadaan kriteria	Tingkat yang ditetapkan
Seluruh kriteria tingkat 5 terpenuhi	5
Seluruh kriteria tingkat 4 terpenuhi	4
Seluruh kriteria tingkat 3 terpenuhi	3
Seluruh kriteria tingkat 2 terpenuhi	2
Lebih dari separuh kriteria tingkat 2 terpenuhi	1
Kurang dari separuh kriteria tingkat 2 terpenuhi	tidak ditetapkan

Tiga akibat perlu dipahami.

Satu kriteria yang tidak terpenuhi menggugurkan seluruh tingkat. Tidak ada nilai antara. Organisasi yang memenuhi sembilan dari sepuluh kriteria tingkat 3 tidak berada pada "tingkat 2,9" melainkan pada tingkat 2 — persis seperti aturan kelulusan pada instrumen Bab 10, dan berbeda dari persentase pada instrumen Bab 6.

Ada keadaan "tidak ditetapkan". Ini bukan tingkat 0 dan bukan kegagalan penilaian, melainkan pernyataan bahwa *practice* tersebut belum cukup terbentuk untuk diberi tingkat. Bagi penyusunan program perbaikan, perbedaan antara "tingkat 1" dan "tidak ditetapkan" sangat berguna: yang pertama perlu ditata, yang kedua perlu dibentuk.

Tingkat tidak dapat dilompati. Kaidah yang pada PMF diserahkan kepada pertimbangan penilai, di sini melekat pada aturan itu sendiri.

11.7 Lima Tingkat Kematangan Organisasi

Penilaian kematangan menggunakan skala 1 sampai 5 dengan makna pada aras sistem nilai layanan, bukan pada aras *practice*.

Tabel 11.8 Lima tingkat kematangan sistem nilai layanan

Tingkat	Sebutan	Keadaan organisasi
1	Awal (<i>initial</i>)	Pekerjaan terselesaikan, tetapi tujuan dan sasaran sistem nilai layanan dalam lingkup penilaian tidak selalu tercapai
2	Terkelola (<i>managed</i>)	Perencanaan dan pengukuran kinerja berjalan, dan tujuan serta sasaran tercapai berulang kali, meskipun belum dengan cara yang dibakukan
3	Terdefinisi (<i>defined</i>)	Standar yang berlaku di seluruh organisasi menjadi acuan bagi seluruh sistem nilai layanan
4	Kuantitatif (<i>quantitative</i>)	Sistem nilai layanan digerakkan data, dengan penilaian kinerja secara kuantitatif
5	Mengoptimalkan (<i>optimizing</i>)	Sistem nilai layanan dioptimalkan dan berfokus pada perbaikan berkelanjutan

Perhatikan pergeseran penamaan dibandingkan PMF. Tingkat 2 pada PMF disebut "dapat diulang", di sini disebut "terkelola"; tingkat 4 pada PMF disebut "dikelola", di sini disebut "kuantitatif". Penamaan yang mirip dengan makna yang bergeser inilah salah satu alasan angka kedua model tidak dapat disandingkan.

11.8 Menghitung Kematangan Organisasi

Penilaian kematangan mencakup **kelima komponen sistem nilai layanan**, masing-masing memperoleh tingkat 1 sampai 5 secara tersendiri:

prinsip panduan, tata kelola, rantai nilai layanan, *practice*, dan perbaikan berkelanjutan.



Gambar 11.4 Dua aturan perhitungan kematangan organisasi

Aturan pokok. Tingkat kematangan sistem nilai layanan adalah **tingkat terendah** di antara kelima komponennya.

Aturan ini bersifat menentukan dan sering keliru diterapkan. Organisasi dengan komponen bernilai 2, 3, 2, 3, dan 4 **tidak** berada pada tingkat 2,8 sebagai rata-rata, melainkan pada **tingkat 2** — ditarik ke bawah oleh komponen terlemahnya. Gagasannya sejalan dengan gagasan sistem: rantai sekuat mata rantai terlemahnya.

11.8.1 Aturan Khusus Komponen *Practice*

Komponen *practice* memiliki aturan tersendiri, karena ia sendiri terdiri atas banyak *practice* dengan tingkat kapabilitas yang berbeda-beda. Untuk itu, saat penetapan lingkup, setiap *practice* digolongkan lebih dahulu.

Tabel 11.9 Penggolongan *practice* dalam penilaian kematangan

Golongan	Batasan
**Practice utama* (primary*)	<i>Practice</i> yang secara langsung terlibat dan diperlukan untuk mencapai sasaran sistem nilai layanan yang berada dalam lingkup penilaian
**Practice penunjang* (supporting*)	<i>Practice</i> yang diperlukan agar <i>practice</i> utama dapat mencapai sasarannya secara efektif dan dapat bekerja pada tingkat kapabilitas yang lebih tinggi

**Aturan komponen practice. Untuk mencapai tingkat N pada komponen practice, seluruh practice utama harus berada pada tingkat kapabilitas sekurang-kurangnya N, dan seluruh practice penunjang sekurang-kurangnya N - 2*.*

Penerapannya disajikan pada Tabel 11.10.

Tabel 11.10 Penerapan aturan *practice* utama dan penunjang

Tingkat komponen <i>practice</i> yang dituju	Syarat <i>practice</i> utama	Syarat <i>practice</i> penunjang
1	seluruhnya ≥ 1	tidak disyaratkan
2	seluruhnya ≥ 2	tidak disyaratkan
3	seluruhnya ≥ 3	seluruhnya ≥ 1
4	seluruhnya ≥ 4	seluruhnya ≥ 2
5	seluruhnya ≥ 5	seluruhnya ≥ 3

Aturan ini mengandung dua gagasan yang layak direnungkan.

Ketimpangan tidak dapat disembunyikan. Karena syaratnya "seluruhnya", satu *practice* utama yang tertinggal menahan seluruh

komponen. Organisasi tidak dapat menutupi kelemahan pada manajemen masalah dengan keunggulan pada manajemen insiden.

Penunjang diberi kelonggaran dua tingkat, tetapi tidak boleh diabaikan.

Selisih N – 2 mengakui bahwa tidak semua *practice* perlu setara, sekaligus menegaskan bahwa *practice* penunjang tetap harus ada dan berjalan. Organisasi yang hendak mencapai tingkat 3 pada komponen *practice* tidak boleh memiliki satu pun *practice* penunjang yang tingkatnya belum ditetapkan.

11.9 Pelaksanaan Penilaian

Tabel 11.11 Empat tahap pelaksanaan penilaian

Tahap	Kegiatan
Penetapan lingkup dan perencanaan	Menetapkan konteks organisasi dan fungsi, memilih <i>practice</i> , menggolongkannya sebagai utama atau penunjang, menyusun jadwal
Telaah dokumen	Memeriksa kebijakan, prosedur, perjanjian, laporan, dan rekaman
Pengamatan	Wawancara pemangku kepentingan, telaah sistem dan rekaman, survei, serta pengamatan langsung atas cara kerja
Pelaporan dan penutupan	Menyusun laporan, membahas temuan, menyepakati langkah berikutnya

Tabel 11.12 Jenis bukti dan kegunaannya

Jenis bukti	Yang hendak diketahui
Telaah dokumen	Apa yang dinyatakan organisasi sebagai maksudnya
Wawancara	Bagaimana pekerjaan sesungguhnya dijalankan
Telaah sistem dan rekaman	Pembuktian atas temuan; bagaimana teknologi dimanfaatkan

Jenis bukti	Yang hendak diketahui
Survei	Umpan balik cepat dari pelaksana dalam jumlah banyak
Pengamatan langsung	Bukti langsung mengenai cara pekerjaan dilakukan

Pengumpulan bukti bersifat berulang, bukan berurutan sekali jalan: telaah dokumen memunculkan pertanyaan wawancara, wawancara memunculkan dokumen yang perlu ditelaah, dan seterusnya.

Laporan penilaian sekurang-kurangnya memuat capaian saat ini — yang pada penilaian berikutnya dapat disajikan sebagai kecenderungan terhadap sasaran perbaikan yang telah disepakati — area perbaikan yang diprioritaskan menurut risiko yang ditekan dan nilai bisnis yang dihasilkan, serta faktor keberhasilan kritis bagi program perbaikannya. Atas kesepakatan, laporan dapat pula memuat perbandingan dengan organisasi lain atau peta jalan perbaikan.

11.10 Kertas Kerja Penilaian Mandiri

Bagi organisasi yang belum siap menempuh penilaian resmi — dan bagi keperluan pembelajaran — bagian ini menyajikan kertas kerja yang disusun penulis mengikuti aturan resmi yang telah diuraikan.

Sifat kertas kerja ini. Susunan berikut mengikuti aturan perhitungan resmi ITIL MM, tetapi **kriterianya disusun sendiri** karena kriteria resmi merupakan karya berhak cipta. Hasilnya bersifat indikatif dan **tidak menghasilkan tingkat kapabilitas resmi**. Organisasi yang memerlukan hasil resmi wajib menempuh penilaian terakreditasi.

Langkah 1 — susun kriteria. Bagi setiap *practice* yang dinilai, tetapkan dua sampai empat faktor keberhasilan, lalu turunkan kriteria bagi setiap faktor. Setiap kriteria diberi dua penanda: dimensi dan tingkat. Kaidah penurunannya:

Tabel 11.13 Kaidah menurunkan kriteria menurut tingkat

Tingkat	Pertanyaan yang dijawab kriteria
2	Apakah keadaan ini berjalan secara sistematis dengan sumber daya khusus?
3	Apakah keadaan ini terdefinisi, tertata, dan terpadu dengan <i>practice</i> lain?
4	Apakah keadaan ini diukur dan dinilai secara berkelanjutan?
5	Apakah keadaan ini diperbaiki secara berkelanjutan dan mampu mengantisipasi perubahan?

Langkah 2 — isi kertas kerja. Bentuknya disajikan pada Tabel 11.14. Setiap kriteria dinilai **terpenuhi** atau **tidak terpenuhi**; tidak disediakan pilihan antara, sesuai aturan resmi. Setiap penilaian wajib menyebutkan buktinya.

Tabel 11.14 Bentuk kertas kerja penilaian kapabilitas *practice*

Faktor keberhasilan	Kriteria	Dimensi	Tingkat	Terpenuhi	Bukti
PSF-1			2		
PSF-1			2		
PSF-1			3		
PSF-2			2		
PSF-2			3		
PSF-3			4		
...					

Langkah 3 — tetapkan tingkat. Terapkan Tabel 11.7 apa adanya. Rekapitulasinya disajikan pada Tabel 11.15.

Tabel 11.15 Rekapitulasi penetapan tingkat kapabilitas

Tingkat	Jumlah kriteria	Terpenuhi	Seluruhnya terpenuhi?
2			
3			
4			
5			

Tingkat kapabilitas yang ditetapkan: Kriteria yang menahan:
Dimensi yang menahan:

Langkah 4 — untuk penilaian kematangan, nilai kelima komponen sistem nilai layanan, terapkan aturan *practice* utama dan penunjang pada komponen *practice*, lalu ambil tingkat terendah di antara kelima komponen. Penerapannya disajikan pada Bab 12.

11.11 Perbandingan Ketiga Model

Tabel 11.16 Perbandingan PMF, tangga *self-assessment*, dan ITIL Maturity Model

Aspek	PMF	Tangga <i>self-assessment</i>	ITIL Maturity Model
Edisi asal	ITIL v3	ITIL v2	ITIL 4
Satuan yang dinilai	Proses	Proses	<i>Practice</i> dan organisasi
Jumlah tingkat	5 ditambah tingkat 3+	9 dengan jenjang setengah	5
Dasar penilaian	Jawaban atas butir	Jawaban atas butir	Bukti terhadap kriteria

Aspek	PMF	Tangga <i>self-assessment</i>	ITIL Maturity Model
Skala jawaban	Empat pilihan	Dua pilihan	Terpenuhi / tidak terpenuhi
Sudut pandang	Sembilan atribut proses	Sembilan tingkat kegiatan	Empat dimensi
Mitra dan pemasok	Tidak dinilai	Dinilai sebagian pada tingkat 4,5	Dinilai pada setiap tingkat
Kematangan organisasi	Tidak dinilai tersendiri	Tidak dinilai tersendiri	Dinilai tersendiri, diambil dari nilai terendah
Keadaan di bawah tingkat terendah	Tidak dikenal	"Tidak mencapai tingkat 1"	"Tingkat tidak ditetapkan"
Penetapan tingkat akhir	Pertimbangan penilai	Aturan kelulusan	Pemenuhan seluruh kriteria
Ketersediaan	Berkas lembar sebar	Berkas lembar sebar	Model dan layanan penilaian
Pengakuan resmi	Tidak ada	Tidak ada	Ada, melalui penilaian menyeluruh terakreditasi

Angka ketiga model tidak dapat dibandingkan langsung. Tingkat 3 pada PMF, tingkat 3 pada tangga *self-assessment*, dan tingkat 3 pada ITIL MM menyatakan keadaan yang mirip tetapi ditetapkan dengan cara yang berbeda — dan pada ITIL MM bahkan dengan penamaan yang bergeser. Perbandingan yang sah hanya dapat dilakukan secara kualitatif, dengan menelaah keadaan yang digambarkannya. Kaidah ini diterapkan sepenuhnya pada Bab 13.

11.12 Keterbatasan dan Catatan Penggunaan

Menuntut kesiapan bukti. Model ini sulit dijalankan pada organisasi yang belum memiliki dokumentasi apa pun. Pada keadaan demikian

hampir seluruh kriteria dinyatakan tidak terpenuhi, dan hasilnya berhenti pada "tidak ditetapkan" tanpa perbedaan yang berguna. Instrumen berbasis pertanyaan lebih tepat digunakan lebih dahulu.

Menuntut kemampuan penilai. Memutuskan apakah bukti memenuhi kriteria menuntut pemahaman atas ITIL 4 dan pengalaman menilai. Penilaian mandiri oleh pihak yang baru mengenal kerangka ini rawan menghasilkan tingkat yang terlalu tinggi.

Kriteria resminya tidak terbuka. Berbeda dari instrumen Bab 6 dan Bab 10 yang butirnya dapat dibaca siapa pun, kriteria ITIL MM hanya diperoleh melalui keanggotaan atau penilaian resmi. Bagi keperluan akademik dan pembelajaran, hal ini merupakan keterbatasan nyata — dan menjadi alasan mengapa buku ini menyajikan kertas kerja susunan sendiri pada Subbab 11.10.

Biaya penilaian resmi. Penilaian terakreditasi memerlukan biaya dan waktu yang tidak selalu terjangkau organisasi kecil.

Kematangan bukan tujuan. Sebagaimana ditegaskan sejak Bab 3, tingkat yang tinggi bukan sasaran pada dirinya sendiri. Organisasi kecil dengan layanan sederhana dapat berjalan sangat baik pada tingkat 3, dan memaksakan diri mencapai tingkat 5 justru merupakan pemborosan.

Bab 12 Studi Kasus Penilaian pada Era ITIL 4

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu: (1) merancang penilaian yang menggunakan lebih dari satu instrumen; (2) menerapkan aturan kelulusan bertingkat pada instrumen *self-assessment*; (3) menerapkan kertas kerja berbasis ITIL Maturity Model untuk menilai kapabilitas *practice*; (4) menilai kematangan organisasi melalui kelima komponen sistem nilai layanan, termasuk aturan *practice* utama dan penunjang; (5) mengenali temuan yang hanya muncul karena perluasan cakupan dan sudut pandang; serta (6) menyajikan hasil penilaian berlapis kepada manajemen.

Catatan. Sebagaimana Bab 7, organisasi dan seluruh data dalam bab ini bersifat fiktif dan digunakan semata-mata sebagai bahan pembelajaran.

12.1 Latar Belakang Penilaian Kedua

Penilaian kedua atas RSHM dilaksanakan **empat bulan setelah penilaian pertama**. Pemicunya berasal dari pembahasan laporan penilaian pertama di hadapan direksi.

Ketika hasil Bab 7 disampaikan, direktur mengajukan tiga pertanyaan yang tidak dapat dijawab laporan tersebut:

2. *"Bagaimana dengan pengelolaan perubahan sistem? Pemasok SIMRS memasang pembaruan setiap bulan dan kita tidak pernah tahu apa yang berubah."*
3. *"Berapa sebenarnya biaya layanan TI per unit? Saya hanya melihat anggaran total."*
4. *"Kalau SIMRS mati sehari penuh, apa yang terjadi? Apakah kita siap?"*

Ketiga pertanyaan itu berada **di luar cakupan** instrumen Bab 6, yang hanya menilai lima proses operasi layanan. Manajemen karenanya

meminta penilaian lanjutan dengan cakupan yang lebih luas, sekaligus dengan sudut pandang ITIL 4 yang telah menjadi rujukan terkini.

Perubahan keadaan sejak penilaian pertama tercatat sebagai berikut, dan sengaja dibatasi agar hasil kedua penilaian dapat dibandingkan:

- Sejak bulan ketiga, divisi TI mulai mencatat seluruh permintaan dan gangguan pada satu berkas lembar sebar bersama. Kepatuhan pencatatan pada bulan keempat mencapai sekitar 70%
- Tidak ada perubahan lain yang dijalankan: prosedur belum disusun, pemilik proses belum ditetapkan, perkakas meja layanan belum diadakan

12.2 Rancangan Pelaksanaan

Tabel 12.1 Rancangan pelaksanaan penilaian kedua

Butir	Ketetapan
Instrumen bagian A	ITIL Service Support Self Assessment dan ITIL Service Delivery Self Assessment (459 butir, 10 proses)
Instrumen bagian B	Kertas kerja kapabilitas <i>practice</i> berbasis ITIL Maturity Model (Subbab 11.10), pada 6 <i>practice</i> terpilih
Instrumen bagian C	Kertas kerja kematangan organisasi: 5 komponen sistem nilai layanan, dengan penggolongan <i>practice</i> utama dan penunjang
<i>Practice</i> terpilih bagian B	Meja layanan; manajemen insiden; manajemen permintaan layanan; manajemen masalah; pemungkinan perubahan; manajemen keamanan informasi
Ruang lingkup organisasi	Seluruh unit RSHM
Periode data	Sepuluh bulan terakhir
Penilai	Sama dengan penilaian pertama

Butir	Ketetapan
Lama pelaksanaan	12 hari kerja

Penetapan enam *practice* pada bagian B mengikuti anjuran Subbab 8.8: organisasi tidak perlu menilai seluruh tiga puluh empat *practice*, melainkan memilih yang paling menentukan bagi keadaannya.

Satu ketentuan ditetapkan di muka: **hasil bagian A tidak akan disandingkan langsung dengan angka penilaian pertama.** Sebagaimana ditegaskan pada Subbab 11.11, ketiga model menetapkan tingkat dengan cara yang berbeda sehingga angkanya tidak dapat dibandingkan. Perbandingan yang sah dilakukan secara kualitatif dan disajikan tersendiri pada Bab 13.

12.3 Bagian A: Hasil Instrumen *Self-Assessment*

12.3.1 Hasil Service Support

Tabel 12.2 Hasil penilaian Service Support

Proses	Butir	Jawaban Ya	Tingkat tercapai	Butir wajib yang menggugurkan
Meja layanan	43	11	1	Tingkat 1,5: petugas belum memiliki panduan penanganan panggilan
Manajemen perubahan	56	6	belum tingkat 1	Tingkat 1: kegiatan pencatatan dan penilaian permintaan perubahan belum ada

Proses	Butir	Jawaban Ya	Tingkat tercapai	Butir wajib yang menggugurkan
Manajemen konfigurasi	42	9	1	Tingkat 1,5: maksud dan manfaat belum disebarluaskan
Manajemen masalah	46	4	belum tingkat 1	Tingkat 1: kegiatan penentuan dan analisis masalah belum ada
Manajemen rilis	45	5	belum tingkat 1	Tingkat 1: kendali atas pembangunan dan perpindahan perangkat lunak belum ada
Jumlah	232	35		

Meja layanan. Pencatatan yang mulai dijalankan sejak bulan ketiga cukup untuk memenuhi butir wajib tingkat 1 — sebagian kegiatan meja layanan sudah ada. Tingkat 1,5 gagal karena butir wajibnya menuntut adanya panduan penanganan panggilan, dan panduan semacam itu belum disusun. Perhatikan bahwa hasil ini merupakan **satu-satunya jejak** perbaikan empat bulan terakhir dalam bagian A: seandainya pencatatan belum dimulai, meja layanan pun tidak akan mencapai tingkat 1.

Manajemen perubahan. Hasil ini merupakan temuan paling tegas dalam bagian A dan menjawab langsung pertanyaan pertama direktur. Pemasok SIMRS memasang pembaruan setiap bulan; RSHM tidak mencatat apa yang berubah, tidak menilai dampaknya lebih dahulu, dan tidak memiliki prosedur pengajuan perubahan. Perubahan yang

dikerjakan sendiri oleh administrator — penambahan modul, pengubahan pengaturan, perbaikan basis data — juga tidak meninggalkan jejak. Butir wajib tingkat 1 karenanya dijawab Tidak, dan seluruh tangga gugur pada anak tangga pertama.

Penilai mencatat kaitan temuan ini dengan gangguan SIMRS berulang yang menjadi pemicu penilaian pertama: apabila perubahan tidak dicatat, penelusuran penyebab gangguan kehilangan sumber keterangan yang paling penting.

Manajemen konfigurasi. Lembar sebar pendataan perangkat memuat lokasi dan status, sehingga kedua butir wajib tingkat 1 terpenuhi. Namun berkas tersebut terakhir dimutakhirkan empat belas bulan sebelumnya, dan tidak memuat keterkaitan antarkomponen layanan. Tingkat 1,5 gagal.

Manajemen masalah dan manajemen rilis. Keduanya gugur pada butir wajib tingkat 1. Manajemen masalah sudah dinyatakan tidak ada pada penilaian pertama, sehingga hasil ini menegaskan temuan sebelumnya melalui instrumen yang berbeda. Manajemen rilis merupakan **temuan baru**: pemasok memasang pembaruan langsung ke lingkungan sesungguhnya, tanpa lingkungan uji, tanpa persetujuan RSHM, dan tanpa rencana pengembalian apabila gagal.

12.3.2 Hasil Service Delivery

Tabel 12.3 Hasil penilaian Service Delivery

Proses	Butir	Jawaban Ya	Tingkat tercapai	Butir wajib yang menggugurkan
Manajemen tingkat layanan	36	4	belum tingkat 1	Tingkat 1: kegiatan pendefinisian layanan dan perundingan tingkat layanan belum ada

Proses	Butir	Jawaban Ya	Tingkat tercapai	Butir wajib yang menggugurkan
Manajemen ketersediaan	45	9	1	Tingkat 1,5: maksud dan manfaat belum disebarluaskan
Manajemen kapasitas	46	8	1	Tingkat 1,5: maksud dan manfaat belum disebarluaskan
Manajemen keuangan	52	14	1,5	Tingkat 2: biaya belum dialokasikan ke layanan
Kesinambungan layanan TI	48	10	1	Tingkat 1,5: ruang lingkup dan sumber daya belum ditetapkan melalui arahan strategis
Jumlah	227	45		

Manajemen tingkat layanan. RSHM tidak memiliki perjanjian tingkat layanan dalam bentuk apa pun, tidak memiliki katalog layanan, dan tidak pernah mendefinisikan layanan TI-nya secara tertulis. Butir wajib tingkat 1 dijawab Tidak.

Temuan ini bersifat mendasar dan berkaitan dengan hampir seluruh temuan lain. Tanpa definisi layanan, tidak ada satuan yang dapat diberi target, diukur, atau dibiayai. Ketiga pertanyaan direktur pada Subbab 12.1 sesungguhnya bermuara ke sini.

Manajemen ketersediaan dan manajemen kapasitas. Keduanya mencapai tingkat 1 berkat perkakas pemantauan bawaan yang dibahas

pada Subbab 7.4.4. Perkakas tersebut memantau ketersediaan peladen dan penggunaan ruang penyimpanan, sehingga butir wajib tingkat 1 terpenuhi. Keduanya gugur pada tingkat 1,5 karena tidak ada pernyataan maksud, tidak ada komitmen menyusun rencana ketersediaan maupun rencana kapasitas, dan tidak ada pemantauan kinerja pihak ketiga terhadap target.

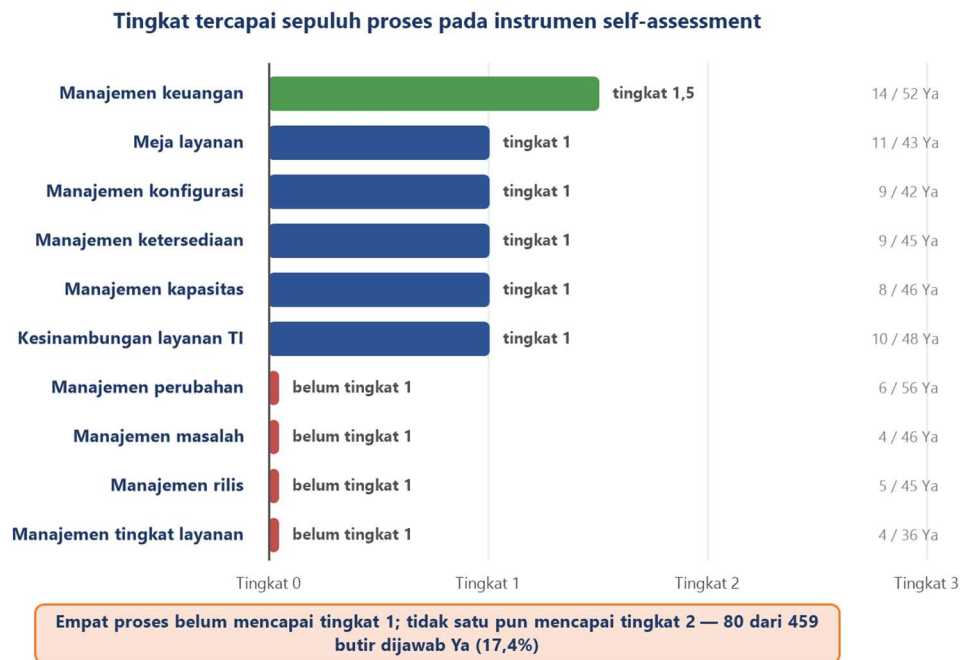
Manajemen keuangan memperoleh hasil tertinggi di antara sepuluh proses, yaitu tingkat 1,5 — dan penyebabnya berada di luar divisi TI. Bagian keuangan RSHM memiliki prosedur penganggaran yang mapan dan disosialisasikan, serta mencatat seluruh biaya TI dalam sistem akuntansi rumah sakit. Butir wajib tingkat 1 dan 1,5 karenanya terpenuhi.

Tingkat 2 gagal karena butir wajibnya menuntut biaya dialokasikan ke layanan. RSHM mengetahui berapa yang dibelanjakan untuk perangkat keras, perangkat lunak, dan pemeliharaan, tetapi tidak mengetahui berapa biaya menjalankan SIMRS, berapa biaya layanan laboratorium, dan berapa biaya jaringan per unit. Inilah jawaban atas pertanyaan kedua direktur: biaya per layanan tidak dapat dihitung karena layanannya sendiri belum didefinisikan.

Kesinambungan layanan TI. RSHM memiliki prosedur pelayanan manual ketika SIMRS tidak dapat digunakan — pendaftaran dan rekam medis dikerjakan di atas kertas — dan prosedur tersebut disosialisasikan ke seluruh unit karena dituntut akreditasi. Pencadangan basis data juga berjalan harian. Kedua hal itu memenuhi butir wajib tingkat 1 dan 1,5.

Tingkat 1,5 tetap gugur karena butir tidak wajibnya tidak mencukupi: ruang lingkup kesinambungan tidak ditetapkan, sumber daya tidak dialokasikan melalui arahan strategis, dan tidak ada prosedur pencatatan butir konfigurasi. Penilai juga mencatat satu hal yang tidak tertangkap butir mana pun namun layak dilaporkan: **pemulihan dari cadangan belum pernah diuji**. Cadangan berjalan setiap hari, tetapi tidak seorang pun mengetahui berapa lama pemulihan memerlukan waktu, dan apakah berhasil. Inilah jawaban atas pertanyaan ketiga direktur.

12.3.3 Rekapitulasi Bagian A

Gambar 12.1 Tingkat tercapai sepuluh proses pada instrumen *self-assessment*

Tabel 12.4 Rekapitulasi hasil bagian A

Tingkat tercapai	Jumlah proses	Proses
Belum mencapai tingkat 1	4	Manajemen perubahan; manajemen masalah; manajemen rilis; manajemen tingkat layanan
Tingkat 1 (Prasyarat)	5	Meja layanan; manajemen konfigurasi; manajemen ketersediaan; manajemen kapasitas; kesinambungan layanan TI
Tingkat 1,5 (Niat manajemen)	1	Manajemen keuangan
Tingkat 2 ke atas	0	—

Jumlah jawaban Ya seluruhnya adalah **80 dari 459 butir, atau 17,4%**. Angka ini disajikan sebagai keterangan, bukan sebagai tingkat kematangan; instrumen ini memang tidak menetapkan tingkat melalui persentase.

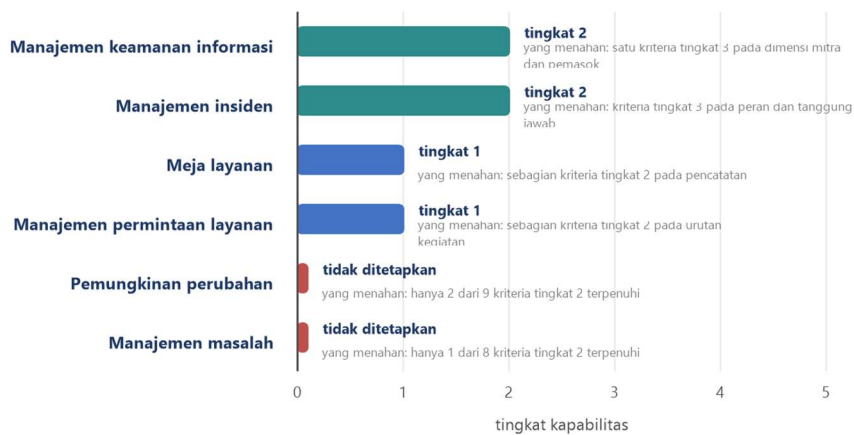
12.4 Bagian B: Kapabilitas *Practice*

Bagian ini menerapkan kertas kerja Subbab 11.10 pada enam *practice* terpilih, dengan aturan penetapan tingkat sebagaimana Tabel 11.7: sebuah tingkat dinyatakan tercapai hanya apabila **seluruh** kriterianya terpenuhi. Karena tingkat 1 tidak memiliki kriteria, *practice* yang memenuhi lebih dari separuh kriteria tingkat 2 ditetapkan pada tingkat 1, sedangkan yang memenuhi kurang dari separuh dinyatakan **tingkat tidak ditetapkan**.

Tabel 12.5 Hasil penilaian kapabilitas enam *practice*

<i>Practice</i>	Tingkat	Kriteria yang menahan	Dimensi yang menahan
Manajemen keamanan informasi	2	Perjanjian tertulis dengan pemasok belum memuat tanggung jawab keamanan dan tingkat layanan	Mitra dan pemasok
Manajemen insiden	2	Peran belum ditetapkan tertulis dan pelaksanaannya belum menyeluruh	Organisasi dan orang
Meja layanan	1	Pencatatan belum konsisten sehingga keterangan belum selalu dapat ditemukan kembali	Informasi dan teknologi
Manajemen permintaan layanan	1	Urutan kegiatan berubah-ubah	Aliran nilai dan proses

<i>Practice</i>	Tingkat	Kriteria yang menahan	Dimensi yang menahan
		karena persetujuan ditetapkan kasus per kasus	
Pemungkinan perubahan	tidak ditetapkan	Perubahan dikerjakan tanpa meninggalkan catatan apa pun; 2 dari 9 kriteria tingkat 2 terpenuhi	Informasi dan teknologi
Manajemen masalah	tidak ditetapkan	Tidak ada yang mengerjakan kegiatan <i>practice</i> ini; 1 dari 8 kriteria tingkat 2 terpenuhi	Organisasi dan orang

Tingkat kapabilitas enam *practice* terpilih

Dua *practice* tingkatnya TIDAK DITETAPKAN — bukan tingkat 0 dan bukan kegagalan penilaian, melainkan pernyataan bahwa *practice* itu belum cukup terbentuk untuk diberi tingkat. Yang bertingkat 1 perlu ditata; yang tidak ditetapkan perlu dibentuk lebih dahulu.

Gambar 12.2 Tingkat kapabilitas enam *practice* terpilih

Tiga hasil patut diuraikan lebih jauh.

Manajemen keamanan informasi tertahan pada dimensi mitra dan pemasok. Seluruh kriteria tingkat 2 terpenuhi, dan pada tingkat 3 hanya satu kriteria yang tidak terpenuhi — namun satu saja sudah cukup menggugurkan tingkat itu. Kriteria tingkat 3 lainnya terpenuhi: peran ditetapkan dalam uraian jabatan, kebijakan keamanan informasi disahkan direktur, katalog peran pengguna terpelihara, dan urutan pemberian akses dijalankan konsisten pada seluruh unit. Yang menahan adalah kontrak pemeliharaan SIMRS: teknisi pemasok memiliki akses jarak jauh ke basis data yang memuat rekam medis, tetapi kontrak tidak memuat satu pun ketentuan mengenai kerahasiaan, pembatasan akses, maupun pencatatan aktivitas.

Temuan ini merupakan contoh paling jelas mengenai nilai tambah sudut pandang empat dimensi. **Instrumen Bab 6 tidak menanyakan mitra dan pemasok sama sekali**, sehingga risiko terbesar dalam pengelolaan akses RSHM sepenuhnya tidak terlihat pada penilaian pertama — padahal manajemen akses justru memperoleh skor tertinggi ketika itu.

Manajemen insiden mencapai tingkat 2 berkat pencatatan yang baru dimulai. Seluruh kriteria tingkat 2 terpenuhi: insiden umumnya terdeteksi dan tercatat, ada penanggung jawab tetap, keterangan dapat ditemukan kembali, keterlibatan pemasok berjalan dengan cara yang dikenali kedua pihak, dan urutan penanganan kurang lebih sama setiap kali. Tingkat 3 gagal pada dimensi organisasi dan orang karena peran belum ditetapkan tertulis, serta pada dimensi aliran nilai karena tanggung jawab atas pendekatan penanganan insiden belum ditetapkan.

Perlu dicatat bahwa sebelum pencatatan dimulai, manajemen insiden hanya memenuhi sebagian kriteria tingkat 2 — masih lebih dari separuh — sehingga akan ditetapkan pada tingkat 1. Kenaikan ke tingkat 2 karenanya bukan perubahan kecil: ia menandai terpenuhinya seluruh kriteria pada tingkat itu.

Perhatikan bahwa perbaikan empat bulan — pencatatan tiket — **terbaca pada bagian B** sebagai kenaikan menuju tingkat 2, sementara pada bagian A hanya menghasilkan tercapainya tingkat 1 pada meja layanan. Perbedaan kepekaan antarinstrumen ini dibahas pada Bab 13.

Dua practice tingkatnya tidak ditetapkan. Manajemen masalah dan pemungkinan perubahan memenuhi kurang dari separuh kriteria tingkat 2 — satu dari delapan dan dua dari sembilan — sehingga menurut Tabel 11.7 keduanya tidak memperoleh tingkat sama sekali.

Perlu ditegaskan bahwa "tidak ditetapkan" bukanlah tingkat 0 dan bukan pula kegagalan penilaian. Ia merupakan pernyataan bahwa *practice* tersebut belum cukup terbentuk untuk diberi tingkat. Pembedaannya dari tingkat 1 sangat berguna bagi penyusunan program perbaikan: *practice* pada tingkat 1 perlu **ditata**, sedangkan *practice* yang tidak ditetapkan perlu **dibentuk** lebih dahulu. Kedua pekerjaan itu berbeda sifat, berbeda urutan, dan berbeda pula sumber dayanya — sebagaimana tampak pada Bab 14.

12.5 Bagian C: Kematangan Organisasi

Bagian ini menilai RSHM sebagai organisasi penyedia layanan. Sesuai aturan pada Subbab 11.8, tingkat kematangan ditetapkan atas **kelima komponen sistem nilai layanan**, sedangkan keempat dimensi digunakan sebagai sudut telaah di dalamnya. Telaah empat dimensi pada aras organisasi disajikan lebih dahulu sebagai latar.

Tabel 12.6 Penilaian empat dimensi pada aras organisasi

Dimensi	Keadaan yang ditemukan	Tingkat
Organisasi dan orang	Struktur dan uraian jabatan ada, tetapi tidak satu pun peran manajemen layanan ditetapkan. Empat belas orang bekerja berdasarkan pembagian yang tumbuh sendiri. Budaya bersifat menanggapi: keberhasilan diukur dari kecepatan memadamkan gangguan	1
Informasi dan teknologi	Sistem inti lengkap, berjalan, dan mutakhir. Sebaliknya, informasi mengenai layanan TI itu	1

Dimensi	Keadaan yang ditemukan	Tingkat
	sendiri hampir tidak ada: tidak diketahui berapa gangguan per bulan, berapa lama penyelesaiannya, dan berapa biayanya	
Mitra dan pemasok	Ketergantungan sangat tinggi pada pemasok SIMRS. Kontrak pemeliharaan tidak memuat tingkat layanan, tidak memuat ketentuan keamanan, dan kinerjanya tidak pernah diukur. Tidak ada rencana apabila pemasok berhenti melayani	1
Aliran nilai dan proses	Tidak ada aliran nilai yang pernah digambarkan. Penundaan diketahui melalui keluhan, bukan melalui pengukuran	1

Tabel 12.7 Penilaian lima komponen sistem nilai layanan

Komponen	Keadaan yang ditemukan	Tingkat
Prinsip panduan	Tidak dikenal dan tidak dirujuk. Beberapa prinsip dijalankan tanpa disadari, terutama "mulai dari keadaan sekarang"	1
Tata kelola	Direksi menetapkan anggaran dan menyetujui pengadaan, tetapi tidak menetapkan sasaran layanan dan tidak memantau kinerjanya.	1

Komponen	Keadaan yang ditemukan	Tingkat
	Arah bagi divisi TI tidak dinyatakan	
Rantai nilai layanan	Kegiatan "menyampaikan dan mendukung" berjalan penuh; "melibatkan" berjalan sebagian melalui hubungan pribadi; "merencanakan" berjalan hanya pada aras anggaran; "memperoleh dan membangun" diserahkan pemasok; "merancang dan mengalihkan" serta "memperbaiki" belum berjalan	1
<i>Practice</i>	Dua mencapai tingkat 2, dua mencapai tingkat 1, dan dua tidak ditetapkan; penetapan tingkat komponen mengikuti aturan <i>practice</i> utama dan penunjang pada Subbab 12.5.1	1
Perbaikan berkelanjutan	Penilaian ini merupakan kegiatan perbaikan terencana yang pertama dalam sejarah divisi TI	1

12.5.1 Penetapan Tingkat Komponen *Practice*

Sebelum tingkat komponen ditetapkan, keenam *practice* digolongkan lebih dahulu sesuai Tabel 11.9. Sasaran sistem nilai layanan yang berada dalam lingkup penilaian ini adalah **menerima, mencatat, dan menyelesaikan permintaan serta gangguan pengguna**. Penggolongannya disajikan pada Tabel 12.8.

Tabel 12.8 Penggolongan *practice* utama dan penunjang pada RSHM

<i>Practice</i>	Golongan	Tingkat	Alasan penggolongan
Meja layanan	Utama	1	Titik hubung tempat seluruh permintaan dan gangguan masuk
Manajemen insiden	Utama	2	Langsung mewujudkan pemulihan layanan
Manajemen permintaan layanan	Utama	1	Langsung mewujudkan pemenuhan permintaan
Manajemen masalah	Penunjang	tidak ditetapkan	Menopang manajemen insiden, tetapi tidak langsung diperlukan untuk memulihkan layanan
Pemungkinan perubahan	Penunjang	tidak ditetapkan	Menopang pemulihan dan pemenuhan yang menuntut perubahan
Manajemen keamanan informasi	Penunjang	2	Menopang pemberian dan pencabutan hak akses

Penerapan aturan Subbab 11.8.1 menghasilkan penetapan berikut.

Tabel 12.9 Pengujian tingkat komponen *practice*

Tingkat yang diuji	Syarat utama	Terpenuhi?	Syarat penunjang	Terpenuhi?	Hasil
1	seluruhnya ≥ 1	ya (1, 2, 1)	tidak disyaratkan	—	tercapai
2	seluruhnya ≥ 2	tidak (meja layanan dan permintaan layanan pada tingkat 1)	tidak disyaratkan	—	gagal
3	seluruhnya ≥ 3	tidak	seluruhnya ≥ 1	tidak (dua tidak ditetapkan)	gagal

Komponen *practice* karenanya ditetapkan pada **tingkat 1**.

Satu akibat berjangka panjang perlu dicatat sejak sekarang: karena dua *practice* penunjang tingkatnya tidak ditetapkan, **komponen practice tidak akan pernah dapat mencapai tingkat 3 sebelum manajemen masalah dan pemungkinan perubahan dibentuk — betapapun baik ketiga practice* utamanya kelak*. Kesimpulan ini menentukan urutan program perbaikan pada Bab 14.

12.5.2 Penetapan Tingkat Kematangan Organisasi



Gambar 12.3 Kematangan organisasi RSHM menurut komponen sistem nilai layanan

Sesuai aturan pada Subbab 11.8, tingkat kematangan sistem nilai layanan diambil dari **tingkat terendah** di antara kelima komponen, bukan dari rata-ratanya. Kelima komponen RSHM bernilai 1, 1, 1, 1, dan 1, sehingga tingkat terendahnya jelas.

Tingkat kematangan organisasi RSHM: Tingkat 1 — Awal.

Pekerjaan terselesaikan, tetapi tujuan dan sasaran sistem nilai layanan tidak selalu tercapai. Layanan TI berjalan tanpa arah yang ditetapkan; keberhasilan bergantung pada orang; tata kelola atas layanan belum berjalan.

Perlu ditambahkan satu catatan mengenai aturan nilai terendah. Pada RSHM aturan itu tidak berpengaruh karena seluruh komponen bernilai sama. Namun pada organisasi yang komponennya timpang — misalnya

bernilai 3, 3, 4, 2, dan 3 — aturan ini menetapkan tingkat 2, bukan rata-rata 3. Organisasi yang telah membangun tata kelola dan *practice* dengan baik tetapi mengabaikan perbaikan berkelanjutan akan ditarik ke bawah oleh komponen terlemahnya. Bagi RSHM, pengetahuan ini bermanfaat sebagai peringatan: memperbaiki empat komponen sambil membiarkan satu komponen tertinggal tidak akan menaikkan tingkat kematangannya sama sekali.

Penetapan ini disertai satu catatan penting agar tidak disalahpahami. **Tingkat 1 tidak berarti divisi TI bekerja buruk.** Sistem inti rumah sakit berjalan, pembaruan terpasang, gangguan tertangani, dan akreditasi selama ini terlampaui. Yang dinyatakan tingkat 1 adalah kemampuan **mengelola** layanan itu secara terarah, terukur, dan tidak bergantung pada orang tertentu. Perbedaan antara "layanan berjalan" dan "layanan terkelola" merupakan pesan pokok laporan penilaian kedua.

12.6 Temuan yang Hanya Muncul pada Penilaian Kedua

Penilaian kedua menghasilkan tujuh temuan yang tidak muncul pada penilaian pertama. Ketujuhnya disajikan pada Tabel 12.10, disertai keterangan mengapa penilaian pertama tidak menemukannya.

Tabel 12.10 Temuan baru pada penilaian kedua

No.	Temuan	Bukti	Mengapa tidak terlihat pada penilaian pertama
T-8	Perubahan sistem tidak dicatat, tidak dinilai dampaknya, dan tidak disetujui	Tidak ada satu pun catatan perubahan selama sepuluh bulan	Manajemen perubahan berada di luar cakupan lima proses operasi layanan
T-9	Pembaruan dipasang pemasok langsung ke lingkungan sesungguhnya	Tidak ada lingkungan uji; tidak ada rencana pengembalian	Manajemen rilis berada di luar cakupan

No.	Temuan	Bukti	Mengapa tidak terlihat pada penilaian pertama
T-10	Layanan TI belum pernah didefinisikan	Tidak ada katalog layanan; tidak ada perjanjian tingkat layanan	Manajemen tingkat layanan berada di luar cakupan
T-11	Biaya per layanan tidak dapat dihitung	Biaya tercatat per jenis belanja, bukan per layanan	Manajemen keuangan berada di luar cakupan
T-12	Pemulihan dari cadangan belum pernah diuji	Pencadangan harian berjalan; tidak ada catatan uji pemulihan	Kesinambungan layanan berada di luar cakupan
T-13	Kontrak pemasok tidak memuat tingkat layanan maupun ketentuan keamanan	Telaah kontrak pemeliharaan SIMRS	Dimensi mitra dan pemasok tidak dinilai instrumen berbasis PMF
T-14	Tata kelola atas layanan TI belum berjalan	Tidak ada sasaran layanan yang ditetapkan direksi; tidak ada pemantauan kinerja	Kematangan organisasi tidak dinilai instrumen berbasis proses

Ketujuh temuan tersebut memiliki dua sebab yang berbeda, dan pembedaannya bermanfaat bagi pembaca yang hendak merancang penilaiannya sendiri:

- **Temuan T-8 sampai T-12 muncul karena cakupan diperluas** — dari lima proses menjadi sepuluh proses. Instrumen apa pun akan menemukannya sepanjang cakupannya mencakup proses yang bersangkutan
- **Temuan T-13 dan T-14 muncul karena sudut pandang diperluas** — dari sembilan atribut proses menjadi empat dimensi dan

kematangan organisasi. Keduanya tidak akan ditemukan instrumen berbasis proses, seluas apa pun cakupannya

Temuan T-13 patut memperoleh perhatian khusus karena bersifat mendesak: pihak luar memiliki akses tak terbatas dan tak terpantau ke basis data rekam medis, tanpa dasar perjanjian yang mengaturnya. Penilai menyampaikannya sebagai temuan yang memerlukan tindakan segera, tidak menunggu program perbaikan disusun.

12.7 Pelajaran dari Pelaksanaan

Cakupan menentukan apa yang dapat ditemukan. Lima temuan baru muncul semata-mata karena instrumen kedua menilai proses yang tidak dinilai instrumen pertama. Pelajarannya bersifat umum: **ruang lingkup penilaian merupakan keputusan yang menentukan hasil**, dan pembatasan lingkup harus dinyatakan tegas agar pembaca laporan tidak menyimpulkan lebih dari yang dinilai.

Sudut pandang menentukan apa yang dapat dilihat. Dua temuan tidak akan muncul betapapun luas cakupan proses yang dinilai, karena keduanya terletak di luar kerangka berpikir berbasis proses. Menilai mitra dan pemasok serta menilai organisasi sebagai keseluruhan menuntut instrumen yang memang dirancang untuk itu.

Skala dua pilihan menyembunyikan kemajuan. Perbaikan nyata selama empat bulan — pencatatan yang naik dari hampir tidak ada menjadi 70% — hanya menghasilkan satu perubahan pada bagian A: meja layanan mencapai tingkat 1. Pada bagian B, perbaikan yang sama menaikkan manajemen insiden ke tingkat 2. Bagi organisasi yang sedang berbenah, instrumen yang tidak peka terhadap kemajuan kecil dapat mematahkan semangat.

Menilai dengan lebih dari satu instrumen bermanfaat, tetapi menuntut kedisiplinan pelaporan. Laporan penilaian kedua memuat tiga bagian dengan tiga satuan hasil yang berbeda — tingkat tangga sembilan jenjang, tingkat kapabilitas *practice*, dan tingkat kematangan organisasi. Ketiganya harus disajikan terpisah beserta penjelasan cara penetapannya. Menggabungkannya menjadi satu angka tunggal akan menghancurkan makna ketiganya.

Temuan mendesak tidak menunggu laporan selesai. Temuan T-13 disampaikan kepada direktur pada hari ditemukannya, tidak menunggu penilaian rampung. Kaidah ini berlaku umum: penilaian bukan alasan untuk menunda tindakan atas risiko yang nyata.

BAGIAN EMPAT

Dari Penilaian ke Perbaikan

Bagian keempat menutup buku dengan mempertemukan seluruh hasil. Bab 13 membandingkan kedua penilaian atas RSHM secara sah — bukan dengan menyandingkan angka, melainkan dengan menelaah keadaan yang digambarkannya — lalu menyusun gambaran gabungan yang lebih utuh daripada yang dapat dihasilkan instrumen mana pun sendirian. Bab 14 mengubah gambaran itu menjadi program perbaikan yang bertahap, terukur, dan dapat dijalankan organisasi dengan sumber daya yang dimilikinya.

Bab 13 Membandingkan Hasil Kedua Penilaian

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu: (1) menjelaskan mengapa angka hasil instrumen berbeda tidak dapat disandingkan; (2) menyusun kerangka perbandingan yang sah; (3) membandingkan cakupan dan sudut pandang antarinstrumen; (4) mengenali temuan yang saling menegaskan dan yang hanya muncul pada satu instrumen; (5) menyusun gambaran gabungan atas keadaan organisasi; serta (6) memilih instrumen bagi penilaian berikutnya.

13.1 Mengapa Angka Tidak Dapat Disandingkan

Godaan pertama ketika dua hasil penilaian tersedia adalah menyandingkan angkanya. Godaan itu harus ditolak, dan alasannya perlu dinyatakan tegas kepada manajemen sebelum hasil dibahas.

Tabel 13.1 Perbedaan cara penetapan hasil pada kedua penilaian

Aspek	Penilaian pertama (Bab 7)	Penilaian kedua (Bab 12)
Model kematangan	<i>Process Maturity Framework</i>	Tangga sembilan tingkat; kapabilitas <i>practice</i> ; kematangan organisasi
Satuan yang dinilai	Proses ITIL v3	Proses ITIL v2; <i>practice</i> ITIL 4; organisasi
Cakupan	5 proses operasi layanan	10 proses; 6 <i>practice</i> ; 1 organisasi
Skala jawaban	Empat pilihan	Dua pilihan; terpenuhi atau tidak terpenuhi pada bagian B
Bentuk hasil	Persentase per atribut dan per tingkat	Lulus atau tidak lulus; tingkat kapabilitas; tingkat kematangan

Aspek	Penilaian pertama (Bab 7)	Penilaian kedua (Bab 12)
Penetapan tingkat	Pertimbangan penilai dengan ambang 75%	Aturan kelulusan butir wajib; pemenuhan seluruh kriteria pada tingkat yang diuji
Keadaan di bawah tingkat terendah	Tidak dikenal	"Belum mencapai tingkat 1"; "tingkat tidak ditetapkan"
Sudut pandang	Sembilan atribut proses	Sembilan tingkat kegiatan; empat dimensi

Perbedaan pada delapan baris tersebut cukup untuk menggugurkan perbandingan angka. Sebuah contoh menjelaskannya. Pada penilaian pertama, manajemen masalah memperoleh 4,0% dan ditetapkan pada **tingkat 1**. Pada penilaian kedua, manajemen masalah dinyatakan **belum mencapai tingkat 1** oleh instrumen *self-assessment* dan **tingkatnya tidak ditetapkan** oleh kertas kerja kapabilitas. Ketiga pernyataan itu tidak bertentangan — ketiganya menggambarkan keadaan yang sama, yaitu proses yang tidak ada — tetapi angkanya berbeda karena tangga yang dipakai memang berbeda.

Kekeliruan yang harus dihindari adalah menyimpulkan bahwa manajemen masalah "menurun" dari tingkat 1 menjadi di bawah tingkat 1. Tidak ada penurunan; yang berubah hanyalah alat ukurnya.

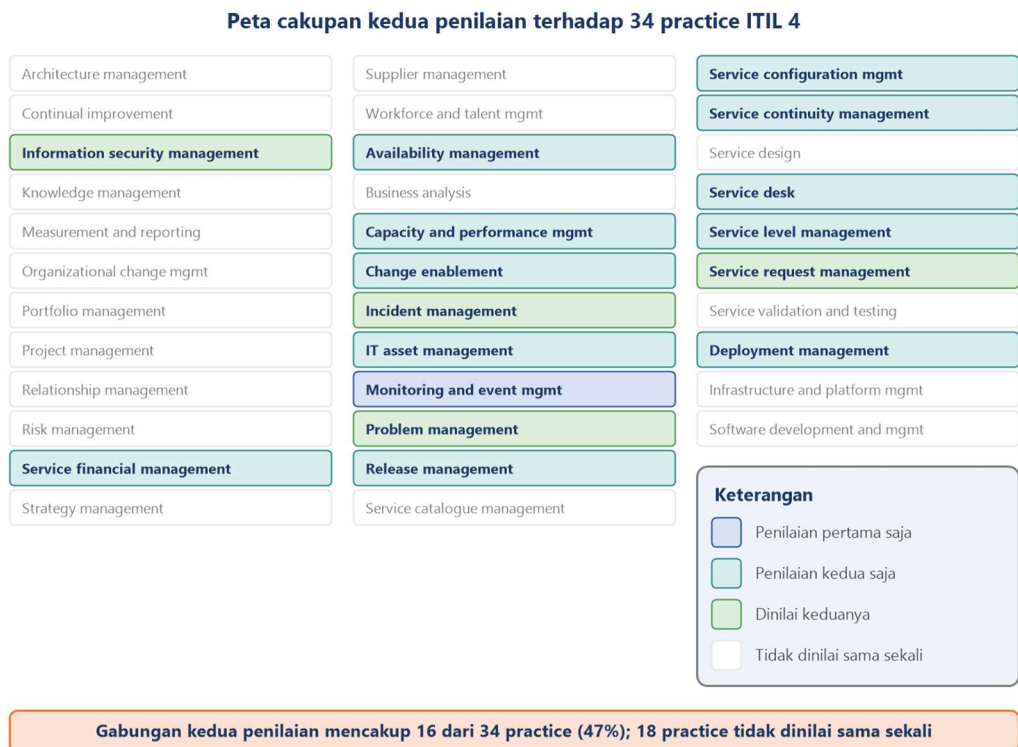
13.2 Kerangka Perbandingan yang Sah

Perbandingan yang sah dilakukan atas **keadaan yang digambarkan**, bukan atas angka yang dihasilkan. Kerangka yang digunakan dalam bab ini terdiri atas empat langkah.

Tabel 13.2 Empat langkah perbandingan antarinstrumen

Langkah	Pertanyaan	Hasil yang diperoleh
1	Apa yang dinilai masing-masing instrumen, dan apa yang tidak?	Peta cakupan dan kesenjangannya
2	Pada bagian yang dinilai keduanya, apakah gambarannya sejalan?	Temuan yang saling menegaskan atau bertentangan
3	Temuan apa yang hanya muncul pada salah satu instrumen, dan mengapa?	Nilai tambah masing-masing instrumen
4	Gambaran gabungan seperti apa yang terbentuk?	Simpulan yang lebih utuh daripada hasil instrumen mana pun sendirian

13.3 Langkah 1: Peta Cakupan



Gambar 13.1 Peta cakupan kedua penilaian terhadap *practice* ITIL 4

Tabel 13.3 Peta cakupan kedua penilaian

<i>Practice</i> ITIL 4	Penilaian pertama	Penilaian kedua	Keterangan
Monitoring and event management	✓	–	Hanya instrumen PMF
Incident management	✓	✓ (bagian B)	Dinilai keduanya
Service request management	✓	✓ (bagian B)	Dinilai keduanya
Problem management	✓	✓ (A dan B)	Dinilai ketiga bagian
Information security management	✓	✓ (bagian B)	Dinilai keduanya, dari sudut berbeda

Practice ITIL 4	Penilaian pertama	Penilaian kedua	Keterangan
Service desk	–	✓ (A dan B)	Hanya penilaian kedua
Change enablement	–	✓ (A dan B)	Hanya penilaian kedua
Service configuration management	–	✓ (bagian A)	Hanya penilaian kedua
IT asset management	–	✓ (bagian A)	Hanya penilaian kedua
Release management	–	✓ (bagian A)	Hanya penilaian kedua
Deployment management	–	✓ (bagian A)	Hanya penilaian kedua
Service level management	–	✓ (bagian A)	Hanya penilaian kedua
Availability management	–	✓ (bagian A)	Hanya penilaian kedua
Capacity and performance management	–	✓ (bagian A)	Hanya penilaian kedua
Service financial management	–	✓ (bagian A)	Hanya penilaian kedua
Service continuity management	–	✓ (bagian A)	Hanya penilaian kedua
<i>*Delapan belas practice lainnya*</i>	–	–	Tidak dinilai sama sekali

Gabungan kedua penilaian mencakup **enam belas dari tiga puluh empat practice***, atau 47%. Delapan belas practice tidak dinilai sama sekali, meliputi hampir seluruh practice* manajemen umum —

manajemen arsitektur, perbaikan berkelanjutan, manajemen pengetahuan, pengukuran dan pelaporan, manajemen perubahan organisasi, manajemen portofolio, manajemen proyek, manajemen hubungan, manajemen risiko, manajemen strategi, manajemen pemasok, dan manajemen tenaga kerja — serta analisis bisnis, desain layanan, katalog layanan, validasi dan pengujian, prasarana dan landasan, dan pengembangan perangkat lunak.

Kesenjangan ini wajib dinyatakan dalam laporan. Beberapa di antaranya diperkirakan lemah berdasarkan gejala yang teramati — terutama manajemen pemasok, manajemen pengetahuan, serta pengukuran dan pelaporan — tetapi dugaan tersebut tidak boleh disajikan sebagai hasil penilaian.

Satu hal patut dicatat: **penilaian kedua menilai kematangan organisasi**, sesuatu yang tidak memiliki padanan sama sekali pada penilaian pertama. Perluasan ini bukan perluasan cakupan melainkan perluasan aras.

13.4 Langkah 2: Kesesuaian pada Bagian yang Dinilai Keduanya

Lima *practice* dinilai kedua penilaian. Perbandingan gambarannya disajikan pada Tabel 13.4.

Tabel 13.4 Perbandingan gambaran pada *practice* yang dinilai keduanya

<i>Practice</i>	Gambaran penilaian pertama	Gambaran penilaian kedua	Kesesuaian
Manajemen insiden	Tingkat 2. Gangguan tertangani dan layanan pulih, tetapi tanpa keteraturan tertulis, tanpa pelacakan, dan tanpa penanganan khusus insiden besar	Tingkat kapabilitas 2. Ada penanggung jawab tetap, pencatatan berulang, urutan penanganan konsisten; peran belum ditetapkan tertulis	Sejalan

<i>Practice</i>	Gambaran penilaian pertama	Gambaran penilaian kedua	Kesesuaian
Manajemen permintaan layanan	Tingkat 1. Permintaan tidak dibedakan dari gangguan; persetujuan kasus per kasus; pemohon tidak memperoleh kejelasan	Tingkat kapabilitas 1, tertahan pada dimensi aliran nilai karena urutan kegiatan berubah-ubah	Sejalan
Manajemen masalah	Tingkat 1 dengan skor 4,0%. Praktis belum ada	Belum mencapai tingkat 1 (bagian A); tingkat tidak ditetapkan (bagian B)	Sejalan
Manajemen keamanan informasi (melalui manajemen akses)	Tingkat 2 dengan skor tertinggi 32,8%. Kebijakan, katalog peran, dan formulir tersedia; penarikan hak akses tidak tertib	Tingkat kapabilitas 2, tertahan pada dimensi mitra dan pemasok karena kontrak tanpa ketentuan keamanan	Sejalan pada tiga dimensi, berbeda pada satu
Meja layanan	Tidak dinilai tersendiri; tercakup dalam butir "titik hubung tunggal" pada manajemen insiden	Tingkat 1 (bagian A); tingkat kapabilitas 1 (bagian B)	Sejalan sejauh dapat dibandingkan

Kesesuaian pada empat dari lima *practice* merupakan hasil yang menenangkan: **kedua penilaian menggambarkan organisasi yang sama**. Instrumen yang berbeda, penilai yang sama, dan selang waktu empat bulan menghasilkan gambaran yang serupa. Seandainya gambarannya bertentangan, salah satu penilaian perlu ditelaah ulang.

Satu perbedaan yang muncul — pada manajemen keamanan informasi — bukan pertentangan melainkan **penambahan**. Penilaian pertama

menyatakan proses ini yang terbaik di antara lima yang dinilai; penilaian kedua menemukan bahwa pada satu dimensi yang tidak pernah ditanyakan, justru di situlah risiko terbesarnya berada. Kedua pernyataan itu benar sekaligus.

13.5 Langkah 3: Nilai Tambah Masing-Masing Instrumen

Tabel 13.5 Temuan yang hanya muncul pada salah satu penilaian

Temuan	Penilaian yang menemukan	Sebab instrumen lain tidak menemukannya
Pemberitahuan pemantauan tidak ditindaklanjuti (T-5)	Pertama	Manajemen peristiwa tidak dinilai penilaian kedua
Rincian kelemahan penanganan insiden besar dan insiden keamanan	Pertama	Manajemen insiden tidak tercakup instrumen <i>self-assessment</i>
Sebelas akun pegawai berhenti masih aktif (T-4)	Pertama	Butir penarikan hak akses tidak ada pada instrumen kedua
Perubahan sistem tidak dicatat (T-8)	Kedua	Manajemen perubahan di luar cakupan penilaian pertama
Pembaruan dipasang langsung ke lingkungan sesungguhnya (T-9)	Kedua	Manajemen rilis di luar cakupan
Layanan belum pernah didefinisikan (T-10)	Kedua	Manajemen tingkat layanan di luar cakupan
Biaya per layanan tidak dapat dihitung (T-11)	Kedua	Manajemen keuangan di luar cakupan
Pemulihan dari cadangan belum pernah diuji (T-12)	Kedua	Kesinambungan layanan di luar cakupan
Kontrak pemasok tanpa ketentuan keamanan (T-13)	Kedua	Dimensi mitra dan pemasok tidak dinilai instrumen berbasis PMF

Temuan	Penilaian yang menemukan	Sebab instrumen lain tidak menemukannya
Tata kelola atas layanan belum berjalan (T-14)	Kedua	Kematangan organisasi tidak dinilai instrumen berbasis proses

Nilai tambah penilaian pertama terletak pada kedalaman. Instrumen PMF menilai manajemen insiden melalui tujuh puluh butir, sehingga menghasilkan gambaran yang jauh lebih rinci daripada yang dapat diberikan instrumen mana pun pada penilaian kedua. Tiga temuan yang hanya muncul pada penilaian pertama seluruhnya bersumber dari kerincian tersebut.

Nilai tambah penilaian kedua terletak pada keluasan dan sudut pandang. Lima temuan bersumber dari cakupan proses yang lebih luas, dan dua temuan bersumber dari sudut pandang yang tidak dimiliki instrumen berbasis proses.

Simpulannya bersifat umum dan berlaku di luar kasus RSHM: **kedalaman dan keluasan merupakan pertukaran, bukan pilihan yang satu lebih baik daripada yang lain**. Instrumen yang menilai lima proses melalui 315 butir dan instrumen yang menilai sepuluh proses melalui 459 butir menghasilkan rata-rata 63 butir dan 46 butir per proses. Selisih itu terasa langsung pada kerincian temuannya.

13.6 Peringatan atas Kemiripan Angka

Satu kebetulan pada kasus RSHM patut dijadikan pelajaran. Penilaian pertama menghasilkan skor gabungan **17,9%** (56,5 dari 315 butir); penilaian kedua menghasilkan **17,4%** jawaban Ya (80 dari 459 butir). Kedua angka hampir sama.

Kemiripan tersebut **tidak boleh ditafsirkan sebagai saling menguatkan**, dan tiga alasan menjelaskannya.

Pertama, kedua angka mengukur hal yang berbeda. Angka pertama merupakan rata-rata skor berbobot atas empat pilihan jawaban; angka

kedua merupakan bagian jawaban Ya atas dua pilihan. Keduanya kebetulan berada pada kisaran yang sama.

Kedua, kedua angka menilai proses yang sebagian besar berbeda. Hanya empat proses tercakup keduanya dari lima belas proses yang dinilai seluruhnya.

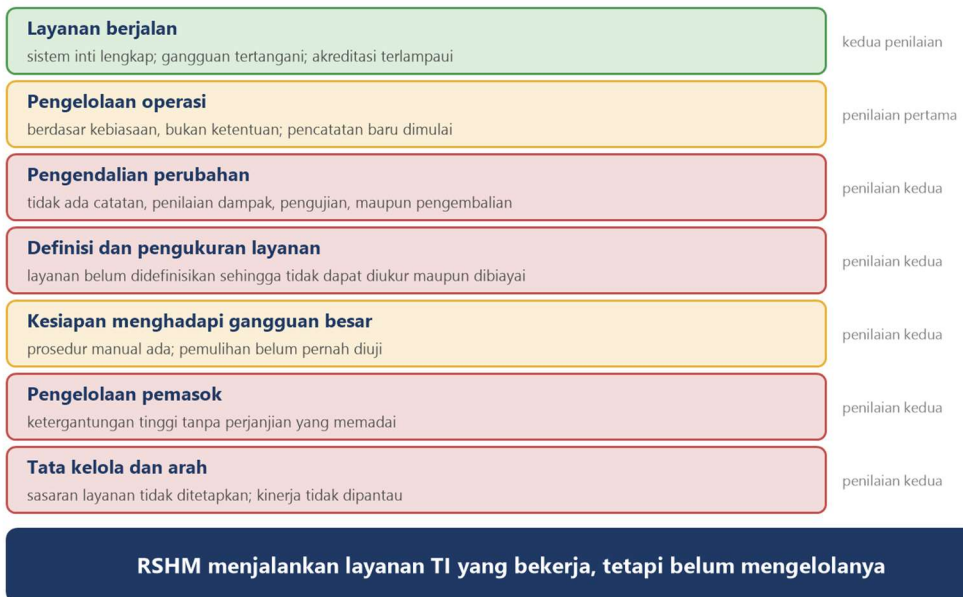
Ketiga, tidak satu pun dari kedua angka merupakan tingkat kematangan. Instrumen pertama menegaskan bahwa persentase hanya panduan; instrumen kedua tidak menetapkan tingkat melalui persentase sama sekali.

Kemiripan angka semacam ini merupakan jebakan yang lazim dalam laporan penilaian. Manajemen cenderung membacanya sebagai bukti keandalan — "dua alat berbeda memberi hasil yang sama" — padahal ia semata-mata kebetulan. Penilai berkewajiban menyatakan hal itu, meskipun kebetulan tersebut sesungguhnya menguntungkan bagi keyakinan atas laporannya.

13.7 Langkah 4: Gambaran Gabungan

Dengan mempertemukan keduanya, terbentuk gambaran RSHM yang lebih utuh daripada yang dapat dihasilkan instrumen mana pun sendirian.

Gambaran gabungan pengelolaan layanan TI RSHM



Gambar 13.2 Gambaran gabungan keadaan pengelolaan layanan TI RSHM

Tabel 13.6 Gambaran gabungan menurut lapisan

Lapisan	Keadaan	Sumber temuan
Layanan berjalan	Sistem inti lengkap dan berjalan; gangguan tertangani; akreditasi terlampaui; pengguna memperoleh layanan setiap hari	Kedua penilaian
Pengelolaan operasi	Penanganan berjalan berdasar kebiasaan bersama, bukan berdasar ketentuan. Pencatatan baru dimulai. Permintaan tidak dibedakan dari gangguan. Manajemen masalah tidak ada	Terutama penilaian pertama
Pengendalian perubahan	Tidak ada. Perubahan dan pembaruan diterapkan langsung ke lingkungan	Penilaian kedua

Lapisan	Keadaan	Sumber temuan
	sesungguhnya tanpa catatan, penilaian dampak, pengujian, maupun rencana pengembalian	
Definisi dan pengukuran layanan	Tidak ada. Layanan belum didefinisikan, sehingga tidak dapat diberi target, diukur, maupun dihitung biayanya	Penilaian kedua
Kesiapan menghadapi gangguan besar	Prosedur manual tersedia dan disosialisasikan; pencadangan berjalan; pemulihan belum pernah diuji	Penilaian kedua
Pengelolaan pemasok	Ketergantungan tinggi tanpa perjanjian yang memadai; tanpa tingkat layanan; tanpa ketentuan keamanan; kinerja tidak diukur	Penilaian kedua
Tata kelola dan arah	Belum berjalan. Direksi menetapkan anggaran tetapi tidak menetapkan sasaran layanan dan tidak memantau kinerjanya	Penilaian kedua

Gambaran ini dapat diringkas dalam satu kalimat yang menjadi simpulan pokok laporan gabungan:

RSHM menjalankan layanan TI yang bekerja, tetapi belum mengelolanya. Layanan berjalan karena orang-orangnya mengetahui apa yang harus dikerjakan, bukan karena organisasinya menetapkan, mengukur, dan memperbaiki cara kerjanya.

Simpulan tersebut menjelaskan mengapa keempat pemicu penilaian pertama muncul bersamaan, dan mengapa ketiga pertanyaan direktur tidak terjawab: seluruhnya berakar pada satu keadaan yang sama.

13.8 Membaca Kematangan sebagai Ketergantungan pada Orang

Satu cara membaca hasil yang terbukti mudah dipahami manajemen non-teknis adalah menerjemahkan tingkat kematangan menjadi **ketergantungan pada orang**.

Tabel 13.7 Menerjemahkan tingkat kematangan menjadi ketergantungan pada orang

Tingkat	Pertanyaan penerjemah	Keadaan RSHM
1	Apa yang terjadi apabila orang yang biasa mengerjakannya tidak masuk?	Sebagian pekerjaan berhenti atau dikerjakan dengan cara berbeda
2	Apa yang terjadi apabila ia pindah kerja?	Pengetahuan penanganan hilang bersamanya; tidak ada catatan yang dapat menggantikan
3	Apakah pegawai baru dapat mengerjakannya dengan membaca prosedur?	Tidak; tidak ada prosedur untuk dibaca
4	Apakah manajemen mengetahui kinerjanya tanpa bertanya kepada pelaksana?	Tidak; satu-satunya sumber keterangan adalah pelaksana
5	Apakah organisasi memperbaiki dirinya tanpa dipicu masalah?	Tidak; perbaikan dipicu gangguan dan akreditasi

Penerjemahan ini disampaikan kepada direksi RSHM dan menghasilkan tanggapan yang tidak diperoleh dari penyajian angka: pertanyaan kedua

— apa yang terjadi apabila koordinator dukungan pengguna pindah kerja — menjadi pertimbangan yang mendorong persetujuan atas program perbaikan.

13.9 Memilih Instrumen bagi Penilaian Berikutnya

Tabel 13.8 Anjuran penggunaan instrumen bagi RSHM

Keperluan	Instrumen yang dianjurkan	Alasan	Frekuensi
Memantau kemajuan perbaikan operasi layanan	Instrumen PMF (Bab 6), pada proses yang sedang diperbaiki saja	Peka terhadap kemajuan kecil berkat pilihan "Sebagian"	Setiap 6 bulan
Menilai kapabilitas <i>practice</i> yang sedang dibentuk	Kertas kerja Subbab 11.10	Menilai keempat dimensi; membedakan "tidak ditetapkan" dari tingkat 1	Setiap 6 bulan
Memeriksa kesiapan menyeluruh sebelum akreditasi	Instrumen <i>self-assessment</i> (Bab 10)	Tegas; menghasilkan pernyataan lulus atau tidak per tingkat	Setiap tahun
Menilai kemajuan organisasi secara keseluruhan	Kertas kerja kematangan organisasi	Menangkap tata kelola dan arah yang tidak terlihat instrumen berbasis proses	Setiap tahun
Memperoleh pengakuan resmi	ITIL Maturity Model melalui penilai terakreditasi	Satu-satunya yang menghasilkan hasil resmi	Setelah tingkat 3 tercapai

Anjuran pokoknya: **gunakan instrumen yang peka untuk memantau, dan instrumen yang tegas untuk menyatakan.** Memantau perbaikan bulanan dengan instrumen dua pilihan akan mematahkan semangat, karena

kemajuan nyata tidak tercermin sampai ambang tertentu terlampaui. Sebaliknya, menyatakan kesiapan menghadapi akreditasi dengan persentase akan mengundang perdebatan mengenai ambang.

Perlu pula ditetapkan bahwa penilaian berikutnya menggunakan **instrumen yang sama dengan penilaian sebelumnya** apabila tujuannya membandingkan kemajuan. Mengganti instrumen dan sekaligus membandingkan hasil merupakan kekeliruan yang menghasilkan simpulan yang tidak dapat dipertanggungjawabkan.

13.10 Kaidah Umum Membandingkan Hasil Penilaian

Tabel 13.9 Kaidah membandingkan hasil penilaian antarinstrumen

No.	Kaidah	Alasan
1	Jangan menyandingkan angka dari model kematangan yang berbeda	Tangga dan cara penetapannya berbeda
2	Bandingkan keadaan yang digambarkan, bukan tingkat yang dihasilkan	Keadaan dapat diperiksa ulang; angka tidak
3	Petakan cakupan lebih dahulu sebelum membandingkan apa pun	Sebagian besar perbedaan hasil bersumber dari perbedaan cakupan
4	Nyatakan apa yang tidak dinilai, setegas apa yang dinilai	Mencegah pembaca menyimpulkan lebih dari yang diperiksa
5	Perlakukan pertentangan gambaran sebagai isyarat untuk menelaah ulang	Instrumen berbeda atas organisasi yang sama seharusnya sejalan
6	Waspadaai kemiripan angka yang bersifat kebetulan	Manajemen cenderung membacanya sebagai bukti keandalan
7	Gunakan instrumen yang sama apabila tujuannya memantau kemajuan	Perubahan alat ukur membuat perubahan hasil tidak dapat ditafsirkan

No.	Kaidah	Alasan
8	Terjemahkan tingkat menjadi keadaan yang dikenali manajemen	Angka kematangan tidak menggerakkan keputusan; risiko yang dipahami menggerakkannya

Bab 14 Menyusun dan Menjalankan Program Perbaikan Layanan

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu: (1) mengubah temuan penilaian menjadi butir perbaikan yang dapat dikerjakan; (2) menetapkan prioritas berdasarkan risiko, ketergantungan, usaha, dan manfaat; (3) menyusun urutan perbaikan yang menghormati ketergantungan antarbutir; (4) menyusun peta jalan bergelombang beserta sarannya; (5) menyusun piagam perbaikan dan ukuran keberhasilannya; (6) mengelola sisi manusia dan tata kelola program; serta (7) menetapkan waktu penilaian ulang.

14.1 Dari Temuan ke Perbaikan

Penilaian yang berhenti sebagai laporan merupakan pemborosan — pernyataan yang telah dikemukakan pada Subbab 8.9 dan kini perlu ditindaklanjuti. Bab ini mengubah empat belas temuan atas RSHM menjadi program perbaikan yang dapat dijalankan.

Lima prinsip menjadi landasan penyusunannya.

Perbaikan mengikuti ketergantungan, bukan urutan skor. Sebagaimana disimpulkan pada Subbab 7.9, manajemen masalah yang memperoleh skor terendah tidak dapat diperbaiki lebih dahulu karena memerlukan data insiden yang tercatat. Urutan ditentukan oleh apa yang menjadi syarat bagi apa.

Risiko yang nyata tidak menunggu program. Temuan yang menyangkut keselamatan data pasien atau kesinambungan layanan ditangani segera, terpisah dari peta jalan.

Perbaikan dikerjakan dalam potongan kecil dengan umpan balik, sesuai prinsip panduan ketiga ITIL 4. Program dua tahun yang hasilnya baru terlihat pada bulan kedua puluh empat akan kehilangan dukungan jauh sebelum selesai.

Cara kerja diperbaiki sebelum perkakas dibeli, sesuai prinsip panduan ketujuh. Perkakas meja layanan tetap diadakan, tetapi setelah penggolongan, prioritas, dan kepemilikan ditetapkan.

Sasaran ditetapkan sesuai kebutuhan, bukan setinggi mungkin. RSHM tidak memerlukan tingkat 5. Sasaran yang ditetapkan adalah tingkat 3 bagi *practice* yang paling menentukan.

14.2 Daftar Temuan Gabungan

Tabel 14.1 Empat belas temuan gabungan atas RSHM

Kode	Temuan	Sumber
T-1	Sebagian besar permintaan dan gangguan tidak tercatat	Bab 7
T-2	Permintaan layanan tidak dibedakan dari gangguan	Bab 7
T-3	Manajemen masalah belum ada	Bab 7 dan Bab 12
T-4	Penarikan hak akses tidak tertib	Bab 7
T-5	Pemberitahuan pemantauan tidak ditindaklanjuti	Bab 7
T-6	Tidak ada proses yang memiliki pemilik, prosedur, dan target tertulis	Bab 7 dan Bab 12
T-7	Tidak ada pengukuran kinerja layanan	Bab 7
T-8	Perubahan sistem tidak dicatat, dinilai dampaknya, maupun disetujui	Bab 12
T-9	Pembaruan dipasang pemasok langsung ke lingkungan sesungguhnya	Bab 12
T-10	Layanan TI belum pernah didefinisikan	Bab 12
T-11	Biaya per layanan tidak dapat dihitung	Bab 12
T-12	Pemulihan dari cadangan belum pernah diuji	Bab 12
T-13	Kontrak pemasok tanpa tingkat layanan maupun ketentuan keamanan	Bab 12
T-14	Tata kelola atas layanan TI belum berjalan	Bab 12

14.3 Menetapkan Prioritas

Setiap temuan dinilai dengan empat pertimbangan yang disajikan pada Tabel 14.2.

Tabel 14.2 Empat pertimbangan penetapan prioritas

Pertimbangan	Pertanyaan	Skala
Risiko	Apa akibat terburuk apabila keadaan ini dibiarkan?	Tinggi / sedang / rendah
Ketergantungan	Berapa banyak perbaikan lain yang menuntut ini lebih dahulu?	Banyak / beberapa / tidak ada
Usaha	Berapa besar tenaga, waktu, dan biaya yang diperlukan?	Besar / sedang / kecil
Manfaat yang terasa	Seberapa cepat penggunaannya merasakan perbaikan?	Cepat / sedang / lambat

Tabel 14.3 Penilaian prioritas atas empat belas temuan

Temuan	Risiko	Ketergantungan	Usaha	Manfaat terasa	Penempatan
T-13	Tinggi	Tidak ada	Kecil	Lambat	Tindakan segera
T-12	Tinggi	Tidak ada	Kecil	Lambat	Tindakan segera
T-4	Tinggi	Tidak ada	Kecil	Lambat	Tindakan segera
T-6	Sedang	Banyak	Sedang	Lambat	Gelombang 1

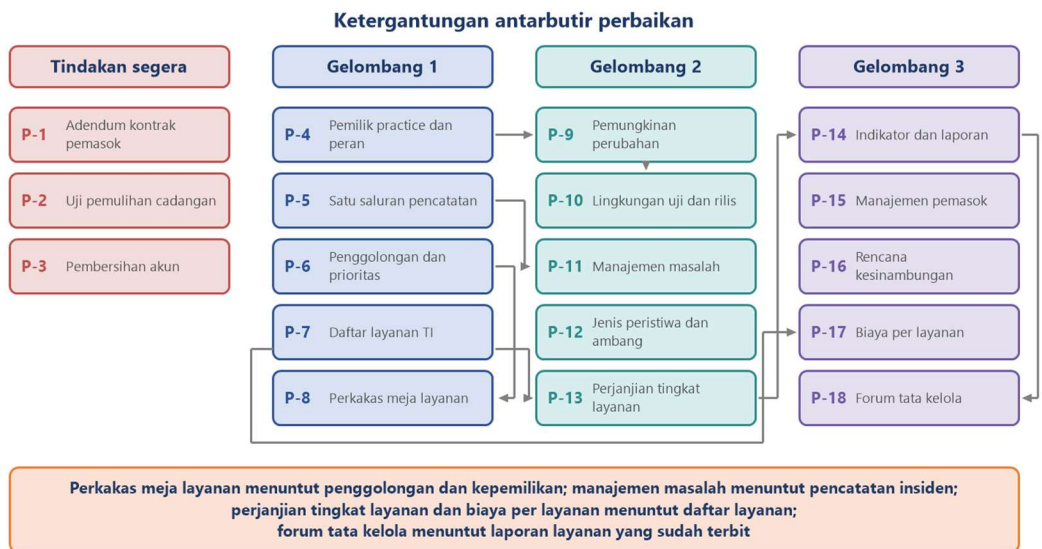
Temuan	Risiko	Ketergantungan	Usaha	Manfaat terasa	Penempatan
T-1	Sedang	Banyak	Kecil	Sedang	Gelombang 1
T-2	Sedang	Banyak	Kecil	Cepat	Gelombang 1
T-10	Sedang	Banyak	Sedang	Sedang	Gelombang 1 dan 2
T-8	Tinggi	Beberapa	Sedang	Sedang	Gelombang 2
T-9	Tinggi	Beberapa	Besar	Lambat	Gelombang 2
T-3	Sedang	Beberapa	Sedang	Sedang	Gelombang 2
T-5	Sedang	Tidak ada	Kecil	Sedang	Gelombang 2
T-7	Sedang	Beberapa	Sedang	Lambat	Gelombang 3
T-11	Rendah	Tidak ada	Sedang	Lambat	Gelombang 3
T-14	Sedang	Banyak	Kecil	Lambat	Gelombang 3



Gambar 14.1 Penempatan temuan menurut risiko dan ketergantungan

Perhatikan bahwa **T-14 ditempatkan pada gelombang ketiga meskipun ketergantungannya banyak**. Penempatan ini merupakan pengecualian yang disengaja atas kaidah urutan, dan alasannya bersifat praktis: forum tata kelola layanan hanya bermakna apabila ada sesuatu yang dapat dilaporkan dan dibahas. Membentuk forum sebelum tersedia data hanya akan menghasilkan rapat tanpa bahan. Unsur tata kelola yang dibutuhkan lebih awal — penetapan pemilik proses dan persetujuan direksi atas program — sudah tercakup dalam gelombang pertama.

14.4 Ketergantungan Antarperbaikan



Urutan perbaikan ditentukan oleh ketergantungan antarbutir, bukan oleh urutan skor penilaian

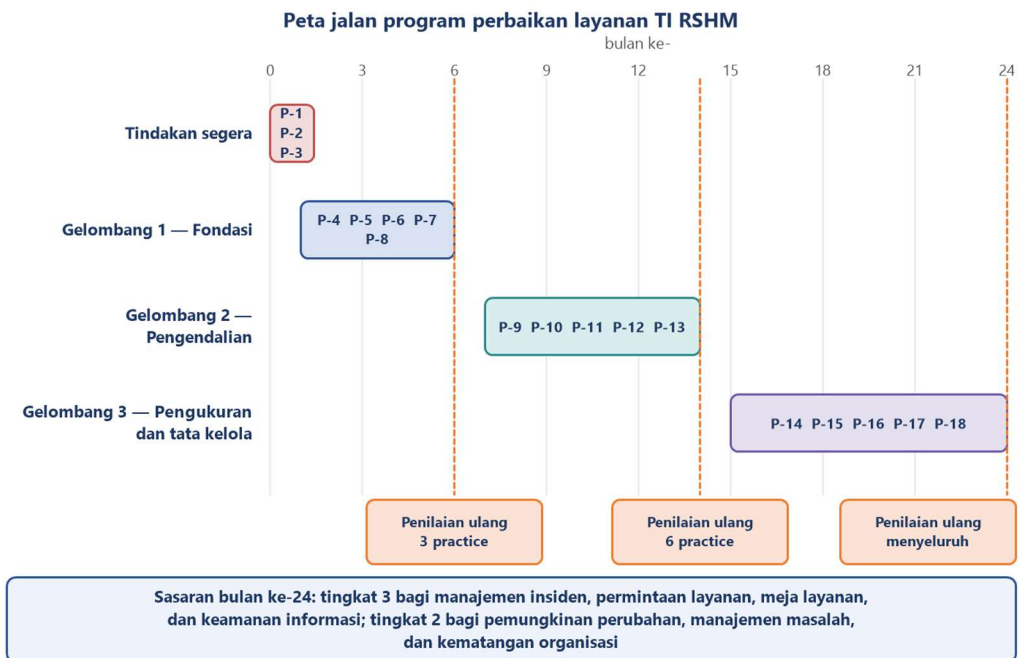
Gambar 14.2 Ketergantungan antarbutir perbaikan

Tabel 14.4 Ketergantungan yang wajib dihormati

Perbaikan	Menuntut lebih dahulu	Alasan
Perkakas meja layanan	Penggolongan, prioritas, dan pemilik proses	Perkakas hanya memindahkan ketidakteraturan apabila cara kerjanya belum tertata
Manajemen masalah	Pencatatan insiden yang tertib	Masalah dikenali dari pola insiden; tanpa data, tidak ada pola
Perjanjian tingkat layanan	Daftar layanan	Target tidak dapat ditetapkan bagi sesuatu yang belum didefinisikan
Biaya per layanan	Daftar layanan	Biaya tidak dapat dialokasikan tanpa satuan yang jelas

Perbaikan	Menuntut lebih dahulu	Alasan
Pengukuran kinerja layanan	Pencatatan tertib dan perjanjian tingkat layanan	Pengukuran menuntut data dan target
Prosedur rilis	Prosedur pemungkinan perubahan	Rilis merupakan salah satu bentuk perubahan yang dikendalikan
Forum tata kelola	Laporan layanan bulanan	Forum tanpa bahan akan berhenti dengan sendirinya
Tindak lanjut pemberitahuan pemantauan	Penetapan jenis peristiwa dan tindakannya	Pemberitahuan tanpa tindakan yang ditetapkan tetap akan diabaikan

14.5 Peta Jalan Perbaikan RSHM



Gambar 14.3 Peta jalan program perbaikan layanan TI RSHM

14.5.1 Tindakan Segera (bulan ke-0 sampai ke-1)

Tabel 14.5 Tindakan segera

Kode	Perbaikan	Menjawab	Penanggung jawab	Keluaran
P-1	Adendum kontrak pemeliharaan SIMRS: ketentuan kerahasiaan, pembatasan akses, akses melalui akun bernama, pencatatan aktivitas, dan kewajiban	T-13	Kepala divisi TI dan bagian hukum	Adendum ditandatangani

Kode	Perbaikan	Menjawab	Penanggung jawab	Keluaran
	pemberitahuan sebelum memasang pembaruan			
P-2	Uji pemulihan basis data dari cadangan pada lingkungan terpisah, dengan pencatatan waktu dan hasilnya	T-12	Administrator basis data	Berita acara uji pemulihan
P-3	Pembersihan akun pegawai yang telah berhenti, serta kesepakatan dengan bagian SDM mengenai pemberitahuan pegawai berhenti dan berpindah unit	T-4	Administrator sistem dan kepala SDM	Daftar akun bersih; kesepakatan tertulis

Ketiganya berusaha kecil dan tidak menuntut perubahan cara kerja siapa pun, tetapi menutup risiko yang paling nyata. Ketiganya juga bermanfaat sebagai bukti bahwa penilaian menghasilkan tindakan — hal yang memudahkan dukungan bagi gelombang berikutnya.

14.5.2 Gelombang 1 — Fondasi (bulan ke-1 sampai ke-6)

Tabel 14.6 Gelombang 1: fondasi pencatatan dan kepemilikan

Kode	Perbaikan	Menjawab	Keluaran
P-4	Penetapan pemilik <i>practice</i> dan peran: pemilik manajemen insiden, permintaan layanan, dan meja layanan; disahkan surat keputusan direktur	T-6	Surat keputusan; uraian peran
P-5	Satu saluran pencatatan bagi seluruh permintaan dan gangguan, dengan sasaran kepatuhan 95% pada bulan keenam	T-1	Berkas pencatatan tunggal; laporan kepatuhan mingguan
P-6	Penetapan penggolongan dan prioritas: perbedaan insiden dari permintaan, matriks dampak dan urgensi, serta target waktu tanggap dan penyelesaian	T-2	Daftar golongan; matriks prioritas; target tertulis
P-7	Penyusunan daftar layanan TI: sepuluh sampai lima belas layanan yang dikenali pengguna, beserta pemilik dan jam layanannya	T-10	Daftar layanan disahkan direksi

Kode	Perbaikan	Menjawab	Keluaran
P-8	Pengadaan dan penerapan perkakas meja layanan, dengan penggolongan dan prioritas dari P-6 sebagai dasar penyiapannya	T-1, T-2	Perkakas berjalan; seluruh tiket masuk melaluinya

Sasaran gelombang 1: manajemen insiden, manajemen permintaan layanan, dan meja layanan mencapai tingkat kapabilitas 2 secara mantap, dengan sebagian kriteria tingkat 3 terpenuhi.

Urutan dalam gelombang ini bersifat mengikat. P-5 dan P-6 dijalankan pada berkas lembar sebar terlebih dahulu — bukan menunggu perkakas — agar cara kerjanya teruji sebelum dipindahkan. P-8 baru dimulai pada bulan keempat.

14.5.3 Gelombang 2 — Pengendalian (bulan ke-7 sampai ke-14)

Tabel 14.7 Gelombang 2: pengendalian perubahan dan penyebab gangguan

Kode	Perbaikan	Menjawab	Keluaran
P-9	Prosedur pemungkinan perubahan: pencatatan seluruh perubahan, penggolongan menjadi baku, normal, dan darurat, serta persetujuan di muka bagi perubahan baku	T-8	Prosedur; daftar perubahan baku; catatan perubahan
P-10	Lingkungan uji dan prosedur rilis, disertai kewajiban	T-9	Lingkungan uji; prosedur rilis;

Kode	Perbaikan	Menjawab	Keluaran
	pemasok memasang pembaruan melalui prosedur RSHM dan menyertakan rencana pengembalian		keepakatan dengan pemasok
P-11	Manajemen masalah: catatan masalah, basis data galat yang diketahui, dan tinjauan bulanan atas insiden berulang	T-3	Catatan masalah; basis data galat; risalah tinjauan bulanan
P-12	Penetapan jenis peristiwa, ambang yang disesuaikan, dan tindakan tanggapan bagi setiap jenis; penyaringan pemberitahuan agar hanya yang bermakna diteruskan	T-5	Daftar jenis peristiwa; ambang; tindakan tanggapan
P-13	Perjanjian tingkat layanan internal bagi lima layanan terpenting, disepakati bersama kepala unit pengguna	T-10	Lima perjanjian tingkat layanan

Sasaran gelombang 2: manajemen insiden dan permintaan layanan mencapai tingkat 3; pemungkinan perubahan dan manajemen masalah terbentuk dan mencapai tingkat 2.

P-11 dapat dimulai karena data insiden enam bulan telah tersedia dari gelombang 1 — penerapan langsung kaidah ketergantungan.

14.5.4 Gelombang 3 — Pengukuran dan Tata Kelola (bulan ke-15 sampai ke-24)

Tabel 14.8 Gelombang 3: pengukuran, pemasok, dan tata kelola

Kode	Perbaikan	Menjawab	Keluaran
P-14	Indikator layanan dan laporan bulanan: jumlah dan golongan tiket, pencapaian target, insiden berulang, ketersediaan layanan utama	T-7	Daftar indikator; laporan bulanan berjalan
P-15	Manajemen pemasok: pengukuran kinerja pemasok terhadap perjanjian dan tinjauan bersama triwulanan	T-13	Laporan kinerja pemasok; risalah tinjauan
P-16	Rencana kesinambungan layanan TI: penilaian dampak bisnis, penetapan waktu pemulihan yang ditargetkan, dan uji pemulihan tahunan	T-12	Rencana kesinambungan; jadwal dan berita acara uji
P-17	Perhitungan biaya per layanan berdasarkan daftar layanan dari P-7	T-11	Laporan biaya per layanan

Kode	Perbaikan	Menjawab	Keluaran
P-18	Forum tata kelola layanan TI: direksi menetapkan sasaran layanan tahunan dan meninjau pencapaiannya setiap triwulan	T-14	Sasaran layanan; risalah tinjauan triwulanan

Sasaran gelombang 3: empat *practice* inti mencapai tingkat 3; manajemen keamanan informasi mencapai tingkat 3 setelah dimensi mitra tertutup; kematangan organisasi mencapai tingkat 2 dengan sebagian kriteria tingkat 3 terpenuhi.

14.5.5 Sasaran Keseluruhan

Tabel 14.9 Sasaran program dua tahun

Yang dinilai	Keadaan awal	Sasaran bulan ke-24
Manajemen insiden	2	3
Manajemen permintaan layanan	1	3
Meja layanan	1	3
Manajemen keamanan informasi	2	3
Pemungkinan perubahan	tidak ditetapkan	2
Manajemen masalah	tidak ditetapkan	2
Kematangan organisasi	1	2

Sasaran ini sengaja tidak menetapkan tingkat 4 maupun 5 bagi satu *practice* pun. Bagi RSHM dengan divisi TI beranggotakan empat belas orang, tingkat 3 yang mantap pada *practice* yang menentukan jauh

lebih bernilai daripada tingkat 4 pada satu *practice* yang menyita seluruh perhatian.

14.6 Piagam Perbaikan

Setiap butir perbaikan disusun sebagai piagam ringkas agar dapat dikelola dan dievaluasi. Bentuknya disajikan pada Tabel 14.10, dengan contoh terisi pada Tabel 14.11.

Tabel 14.10 Bentuk piagam perbaikan

Bagian	Isi
Kode dan nama	Penanda dan sebutan singkat
Temuan yang dijawab	Kode temuan dari daftar gabungan
Keadaan yang hendak dicapai	Uraian keadaan setelah perbaikan, bukan uraian kegiatan
Keluaran	Benda atau dokumen yang dapat ditunjukkan
Ukuran keberhasilan	Angka yang dapat diperiksa beserta cara mengukurnya
Penanggung jawab	Satu nama, bukan satu unit
Pelaksana	Pihak yang mengerjakan
Jangka waktu	Bulan mulai dan bulan selesai
Prasyarat	Perbaikan lain yang harus selesai lebih dahulu
Risiko pelaksanaan	Hal yang dapat menggagalkan, beserta penanganannya

Tabel 14.11 Contoh piagam perbaikan P-6

Bagian	Isi
Kode dan nama	P-6 — Penggolongan dan prioritas permintaan serta gangguan

Bagian	Isi
Temuan yang dijawab	T-2
Keadaan yang hendak dicapai	Setiap permintaan dan gangguan yang masuk digolongkan dan diberi prioritas menurut kriteria yang sama oleh siapa pun yang menerimanya, dengan target waktu yang diketahui pemohon
Keluaran	Daftar golongan; matriks dampak dan urgensi; daftar target waktu tanggap dan penyelesaian per prioritas; panduan singkat satu halaman bagi petugas
Ukuran keberhasilan	(1) 90% tiket tergolongkan dan berprioritas pada bulan ke-6; (2) selisih penggolongan antarpetugas atas 20 tiket contoh tidak lebih dari 2 tiket; (3) 80% permintaan berprioritas rendah selesai dalam target
Penanggung jawab	Koordinator dukungan pengguna
Pelaksana	Koordinator dukungan pengguna bersama dua staf dukungan
Jangka waktu	Bulan ke-2 sampai ke-4
Prasyarat	P-4 (pemilik ditetapkan); berjalan bersama P-5
Risiko pelaksanaan	Golongan terlalu banyak sehingga petugas bingung. Penanganan: mulai dengan paling banyak delapan golongan, tinjau setelah tiga bulan

Perhatikan rumusan **keadaan yang hendak dicapai**: ia menguraikan keadaan, bukan kegiatan. Perbedaan ini menentukan. Piagam yang menyatakan "menyusun dokumen penggolongan" dianggap selesai ketika dokumen ditandatangani, meskipun tidak seorang pun

menggunakannya. Piagam yang menyatakan keadaan hanya dianggap selesai ketika keadaan itu terwujud.

14.7 Ukuran Keberhasilan Program

Tabel 14.12 Ukuran keberhasilan program perbaikan RSHM

Ukuran	Keadaan awal	Bulan ke-6	Bulan ke-14	Bulan ke-24
Kepatuhan pencatatan tiket	70%	95%	98%	98%
Tiket tergolongkan dan berprioritas	0%	90%	95%	98%
Permintaan selesai dalam target	tidak diketahui	60%	80%	90%
Perubahan tercatat sebelum diterapkan	0%	–	90%	98%
Insiden berulang yang ditelusuri sebagai masalah	0	–	4 per triwulan	6 per triwulan
Layanan dengan perjanjian tingkat layanan	0	–	5	10
Uji pemulihan yang dilaksanakan	0	1	2	3
Laporan layanan	0%	–	–	100%

Ukuran	Keadaan awal	Bulan ke-6	Bulan ke-14	Bulan ke-24
bulanan terbit tepat waktu				

Ukuran-ukuran tersebut dipilih dengan tiga syarat: dapat diperoleh dari pekerjaan sehari-hari tanpa pengumpulan data tambahan, tidak dapat diperbaiki dengan cara yang merugikan layanan, dan dapat dipahami direksi tanpa penjelasan teknis.

Syarat kedua patut diuraikan. Ukuran "waktu penyelesaian rata-rata" sengaja tidak digunakan sebagai ukuran utama, karena dapat "diperbaiki" dengan menutup tiket sebelum persoalannya benar-benar selesai. Ukuran "permintaan selesai dalam target" yang disertai pemeriksaan kepuasan pemohon lebih tahan terhadap penyimpangan semacam itu.

14.8 Mengelola Sisi Manusia

Perbaikan manajemen layanan hampir selalu gagal karena penolakan orang, bukan karena kelemahan rancangan. ITIL 4 mengakui hal ini dengan menjadikan manajemen perubahan organisasi sebagai *practice* tersendiri.

Tabel 14.13 Penolakan yang dapat diperkirakan dan penanganannya

Penolakan	Sumber	Penanganan
"Mencatat tiket menghabiskan waktu yang seharusnya dipakai memperbaiki"	Staf dukungan	Sederhanakan pencatatan hingga di bawah satu menit; tunjukkan laporan bulan pertama yang membuktikan beban kerja mereka jauh lebih besar daripada yang diketahui manajemen
"Saya biasa menelepon petugas yang saya kenal"	Pengguna	Pertahankan telepon sebagai saluran; yang berubah adalah petugas

Penolakan	Sumber	Penanganan
		mencatatnya, bukan pengguna mengisi formulir
"Prosedur perubahan akan memperlambat pekerjaan"	Administrator sistem	Terapkan penggolongan perubahan baku yang disetujui di muka; tunjukkan bahwa sebagian besar perubahan tidak memerlukan persetujuan tambahan
"Ini hanya proyek yang akan berhenti sendiri"	Seluruh divisi	Tunjukkan hasil tindakan segera pada bulan pertama; laporkan kemajuan secara terbuka setiap bulan
"Pencatatan dipakai untuk menilai kinerja perseorangan"	Staf dukungan	Nyatakan tegas dan dijalankan konsisten bahwa laporan disajikan pada aras layanan, bukan aras perseorangan

Penanganan penolakan terakhir bersifat menentukan. Apabila data tiket pernah sekali saja dipakai menegur seorang staf, pencatatan akan segera kehilangan keandalannya — tiket yang sulit tidak lagi dicatat, dan seluruh program kehilangan dasarnya.

14.9 Tata Kelola Program

Tabel 14.14 Peran dalam program perbaikan

Peran	Pemegang	Tanggung jawab
Penyokong	Direktur	Menyetujui program dan sumber dayanya; meninjau kemajuan triwulanan; menyelesaikan hambatan antarunit

Peran	Pemegang	Tanggung jawab
Pemimpin program	Kepala divisi TI	Menjalankan program; melaporkan kemajuan bulanan; mengelola ketergantungan
Pemilik perbaikan	Ditetapkan per butir	Mencapai keadaan yang dinyatakan dalam piagam
Wakil pengguna	Kepala unit rawat jalan dan kepala unit rekam medis	Menyampaikan sudut pandang pengguna; menyepakati target layanan
Penilai	Pihak luar yang sama	Melaksanakan penilaian ulang sesuai jadwal

Tabel 14.15 Irama pelaporan program

Kegiatan	Frekuensi	Peserta	Bahan
Rapat kemajuan perbaikan	Mingguan, 30 menit	Pemilik perbaikan yang sedang berjalan	Kemajuan; hambatan
Laporan kemajuan	Bulanan	Kepala divisi TI kepada direktur	Ukuran keberhasilan; hambatan yang memerlukan keputusan
Tinjauan triwulanan	Triwulanan	Direksi dan wakil pengguna	Pencapaian sasaran gelombang; penyesuaian rencana
Penilaian ulang	Sesuai jadwal Subbab 14.11	Penilai dan divisi TI	Laporan penilaian

14.10 Risiko Program dan Penanganannya

Tabel 14.16 Risiko program perbaikan dan penanganannya

Risiko	Gejala awal	Penanganan
Program berhenti karena gangguan besar menyita seluruh perhatian	Rapat mingguan berulang kali ditunda	Tetapkan bahwa perbaikan berjalan dikerjakan paling sedikit satu hari per minggu, dilindungi dari pekerjaan harian
Perkakas diadakan lebih dahulu karena dianggap jalan pintas	Usulan mempercepat P-8 mendahului P-6	Ingatkan prinsip "optimalkan sebelum otomatisakan"; tunjukkan simpulan Subbab 7.8
Pencatatan menurun setelah bulan-bulan awal	Kepatuhan turun di bawah 90%	Periksa hambatan pencatatan; sederhanakan; jangan menambah kewajiban baru sebelum yang lama mantap
Pemilik perbaikan tidak memiliki waktu	Keluaran tertunda berulang	Kurangi jumlah perbaikan yang berjalan bersamaan; selesaikan sebelum memulai yang baru
Sasaran dinaikkan di tengah jalan	Permintaan menambah <i>practice</i> yang diperbaiki	Tahan sampai gelombang berjalan selesai; catat sebagai usulan gelombang berikutnya
Kepergian orang kunci	Koordinator dukungan pengguna mengundurkan diri	Percepat pendokumentasian; inilah justru alasan program ini dijalankan

Risiko terakhir mengandung ironi yang berguna disampaikan kepada manajemen: ketergantungan pada orang merupakan persoalan yang hendak diselesaikan program ini, sekaligus risiko terbesar bagi kelangsungan programnya sendiri.

14.11 Kapan Menilai Ulang

Tabel 14.17 Jadwal penilaian ulang RSHM

Waktu	Instrumen	Cakupan	Tujuan
Bulan ke-6	Kertas kerja kapabilitas (Subbab 11.10)	3 <i>practice</i> gelombang 1	Memastikan fondasi terbentuk sebelum gelombang 2 dimulai
Bulan ke-14	Kertas kerja kapabilitas; instrumen PMF pada manajemen insiden dan masalah	6 <i>practice</i>	Menilai hasil gelombang 2; menyesuaikan gelombang 3
Bulan ke-24	Ketiga bagian sebagaimana Bab 12	Sama dengan penilaian kedua	Menilai pencapaian program secara menyeluruh dan dapat dibandingkan
Setelah tingkat 3 mantap	ITIL Maturity Model melalui penilai terakreditasi	Sesuai kebutuhan	Memperoleh hasil resmi apabila diperlukan

Penilaian bulan ke-24 sengaja menggunakan **instrumen yang persis sama** dengan penilaian kedua, sesuai kaidah ketujuh pada Tabel 13.9. Hanya dengan demikian perubahan hasil dapat ditafsirkan sebagai perubahan keadaan, bukan sebagai akibat berubahnya alat ukur.

14.12 Penutup

Buku ini bermula dari pergeseran cara pandang: dari mengelola teknologi menuju mengelola layanan. Ia menguraikan konsep dasar manajemen layanan TI, kerangka ITIL v3 beserta model kematangan PMF dan instrumen penilaiannya, kerangka ITIL 4 beserta instrumen *self-assessment* dan ITIL Maturity Model, lalu menerapkan seluruhnya pada satu organisasi yang dinilai dua kali dengan alat yang berbeda.

Tiga pesan pokok layak diulang pada penutup ini.

Kematangan bukan tujuan, melainkan alat. Tidak ada organisasi yang perlu mencapai tingkat 5, dan sebagian besar organisasi berjalan sangat baik pada tingkat 3. Nilai penilaian kematangan terletak pada kemampuannya menjawab pertanyaan "di mana kita sekarang" — satu langkah dari tujuh langkah perbaikan berkelanjutan, tidak lebih dan tidak kurang.

Instrumen menentukan apa yang dapat ditemukan. Kasus RSHM memperlihatkan bahwa risiko terbesarnya — pihak luar dengan akses tak terpantau ke basis data rekam medis — sepenuhnya tidak terlihat pada penilaian pertama, semata-mata karena instrumennya tidak menanyakan dimensi mitra dan pemasok. Memilih instrumen merupakan keputusan metodologis yang menentukan hasil, dan batas-batasnya wajib dinyatakan dalam setiap laporan.

Penilaian tanpa perbaikan adalah pemborosan. Laporan yang rapi, angka yang teliti, dan grafik yang bagus tidak mengubah apa pun bagi petugas pendaftaran yang menunggu SIMRS pulih. Yang mengubah keadaan adalah tindakan yang dijalankan sesudahnya — dan itulah sebabnya buku ini tidak berakhir pada bab penilaian, melainkan pada bab program perbaikan.

Daftar Pustaka

- AXELOS. (2019). *ITIL foundation: ITIL 4 edition*. London: TSO.
- AXELOS. (2019). *ITIL 4: Create, deliver and support*. London: TSO.
- AXELOS. (2020). *ITIL 4: Direct, plan and improve*. London: TSO.
- AXELOS. (2020). *ITIL 4: Drive stakeholder value*. London: TSO.
- AXELOS. (2020). *ITIL 4: High-velocity IT*. London: TSO.
- AXELOS. (2021). *An overview of the ITIL maturity model*. London: AXELOS.
- PeopleCert. (2023). *ITIL 4 practice guides* (edisi 2023, memuat bab kapabilitas dan pengembangan pada setiap *practice*). London: PeopleCert.
- PeopleCert. (2025). *Introduction to the ITIL maturity model* [bahan presentasi, 19 Juni 2025]. London: PeopleCert.
- Cabinet Office. (2011). *ITIL service strategy* (2011 ed.). London: TSO.
- Cabinet Office. (2011). *ITIL service design* (2011 ed.). London: TSO.
- Cabinet Office. (2011). *ITIL service transition* (2011 ed.). London: TSO.
- Cabinet Office. (2011). *ITIL service operation* (2011 ed.). London: TSO.
- Cabinet Office. (2011). *ITIL continual service improvement* (2011 ed.). London: TSO.
- Office of Government Commerce. (2000). *Service support*. London: TSO.
- Office of Government Commerce. (2001). *Service delivery*. London: TSO.
- Office of Government Commerce. (2007). *ITIL version 3 core publications*. London: TSO.
- CMMI Institute. (2018). *CMMI model, version 2.0*. Pittsburgh, PA: CMMI Institute.

- International Organization for Standardization. (2015). *ISO/IEC 33001:2015 — Information technology — Process assessment — Concepts and terminology*. Geneva: ISO.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO/IEC 20000-1:2018 — Information technology — Service management — Part 1: Service management system requirements*. Geneva: ISO.
- International Organization for Standardization. (2019). *ISO/IEC 33020:2019 — Information technology — Process assessment — Process measurement framework for assessment of process capability*. Geneva: ISO.
- International Organization for Standardization. (2022). *ISO/IEC 27001:2022 — Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements*. Geneva: ISO.
- ISACA. (2018). *COBIT 2019 framework: Introduction and methodology*. Schaumburg, IL: ISACA.
- Agutter, C. (2020). *ITIL 4 essentials: Your essential guide for ITIL 4 foundation and beyond* (2nd ed.). Ely: IT Governance Publishing.
- Brooks, P. (2006). *Metrics for IT service management*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- Steinberg, R. A. (2013). *Measuring ITSM: Measuring, reporting, and modeling the IT service management metrics that matter most to IT senior executives*. Victoria, BC: Trafford Publishing.
- Van Bon, J. (Ed.). (2007). *Foundations of IT service management based on ITIL V3*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- ITIL V3 — ITSM process assessment — Service operation* [berkas lembar sebar]. Instrumen pihak ketiga; struktur dan butir terpilihnya diuraikan pada Bab 6 buku ini.
- ITIL service support self assessment* [berkas lembar sebar]. Instrumen pihak ketiga; struktur dan butir terpilihnya diuraikan pada Bab 10 buku ini.

ITIL service delivery self assessment [berkas lembar sebar]. Instrumen pihak ketiga; struktur dan butir terpilihnya diuraikan pada Bab 10 buku ini.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan.

Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 82 Tahun 2013 tentang Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit.

Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2022 tentang Rekam Medis.

Lampiran

Lampiran A Kertas Kerja Rekapitulasi Penilaian Berbasis PMF

Digunakan bersama instrumen yang dibahas pada Bab 6, satu lembar untuk setiap proses.

Atribut	Butir	Ya	Sebagian	Tidak	Tidak berlaku	Butir dihitung	Skor	Persentase
1. Kinerja proses								
2. Manajemen kinerja								
3. Manajemen produk kerja								
4. Definisi proses								
5. Penerapan proses								
6. Pengukuran proses								
7. Pengendalian proses								
8. Inovasi proses								
9. Optimalisasi proses								
Jumlah								

Skor = (jumlah Ya $\times$ 1) + (jumlah Sebagian $\times$ 0,5). Persentase = skor $\div$ butir dihitung. Butir dihitung = butir – tidak berlaku.

Rekapitulasi per tingkat

Tingkat	Atribut	Butir dihitung	Skor	Persentase
Tingkat 1 atau 2	1			
Tingkat 3	2, 3, 4			
Tingkat 3+	5			
Tingkat 4	6, 7			
Tingkat 5	8, 9			

Lampiran B Kertas Kerja Penetapan Tingkat Kematangan Akhir

Butir	Isian
Proses yang dinilai	
Ambang "memadai" yang ditetapkan di muka	%
Persentase atribut 1	
Persentase atribut 2–4	
Persentase atribut 5	
Persentase atribut 6–7	
Persentase atribut 8–9	
Tingkat yang ditetapkan	
Dasar pertimbangan	

Butir	Isian
Kejanggalan yang dicatat (misalnya tingkat atas lebih tinggi daripada tingkat bawah)	
Nama dan tanda tangan penilai	

Lampiran C Kertas Kerja Rekapitulasi Instrumen *Self-Assessment*

Tingkat	Butir	Butir wajib	Wajib dijawab Ya	Butir lain dijawab Ya	Syarat tambahan	Tercapai
1 Prasyarat						
1,5 Niat manajemen						
2 Kemampuan proses						
2,5 Keterpaduan internal						
3 Produk						
3,5 Kendali mutu						
4 Informasi manajemen						
4,5 Keterpaduan eksternal						
5 Antarmuka pelanggan						

Tingkat tertinggi yang tercapai berturut-turut: Butir wajib yang menggugurkan:

Lampiran D Kertas Kerja Kapabilitas *Practice*

Digunakan bersama Subbab 11.10, mengikuti aturan penetapan tingkat pada Tabel 11.7. Setiap kriteria dinilai **terpenuhi** atau **tidak terpenuhi**; tidak disediakan pilihan antara. Ingat bahwa **tidak ada kriteria pada tingkat 1**.

Practice yang dinilai: Faktor keberhasilan yang ditetapkan (2–4):

Daftar kriteria

Faktor keberhasilan	Kriteria	Dimensi	Tingkat	Terpenuhi	Bukti
			2		
			2		
			3		
			3		
			4		
			5		

Rekapitulasi

Tingkat	Jumlah kriteria	Terpenuhi	Seluruhnya terpenuhi?
2			
3			
4			

Tingkat	Jumlah kriteria	Terpenuhi	Seluruhnya terpenuhi?
5			

Tingkat kapabilitas yang ditetapkan: (*tingkat tertinggi yang seluruh kriterianya terpenuhi; tingkat 1 apabila lebih dari separuh kriteria tingkat 2 terpenuhi; tidak ditetapkan apabila kurang dari separuh*) **Kriteria yang menahan:** **Dimensi yang menahan:**

Lampiran E Kertas Kerja Kematangan Organisasi

Yang dinilai	Keadaan yang ditemukan	Bukti	Tingkat
Dimensi organisasi dan orang			
Dimensi informasi dan teknologi			
Dimensi mitra dan pemasok			
Dimensi aliran nilai dan proses			
Prinsip panduan			
Tata kelola			
Rantai nilai layanan			
<i>Practice</i>			
Perbaikan berkelanjutan			
Tingkat kematangan organisasi			

Lampiran F Templat Rancangan Pelaksanaan Penilaian

Butir	Ketetapan
Alasan penilaian dilakukan	
Instrumen yang digunakan	
Ruang lingkup proses atau <i>practice</i>	
Ruang lingkup organisasi dan unit	
Periode data	
Ambang "memadai" yang ditetapkan di muka	
Penilai dan perannya	
Narasumber yang akan diwawancarai	
Bukti yang akan diperiksa	
Jadwal pelaksanaan	
Keterbatasan yang telah diketahui	
Bentuk dan penerima laporan	
Disetujui oleh	

Lampiran G Daftar Bukti menurut Atribut

Atribut	Bukti yang diminta
1. Kinerja proses	Rekaman insiden, permintaan, masalah, peristiwa; laporan pencapaian tingkat layanan
2. Manajemen kinerja	Rekaman yang memuat penggolongan, prioritas, eskalasi, penutupan; catatan tinjauan insiden besar

Atribut	Bukti yang diminta
3. Manajemen produk kerja	Basis pengetahuan; basis data galat yang diketahui; daftar kode penggolongan dan prioritas; laporan survei kepuasan
4. Definisi proses	Dokumen prosedur; surat penetapan pemilik proses; matriks peran; kerangka acuan pelaporan
5. Penerapan proses	Bukti pelaksanaan pada beberapa unit; catatan pelatihan; laporan berkala yang terbit
6. Pengukuran proses	Daftar indikator; laporan pengukuran berkala; risalah rapat pembahasan hasil
7. Pengendalian proses	Bukti penetapan batas kendali; catatan analisis penyimpangan; catatan tindakan perbaikan
8. Inovasi proses	Daftar usulan perbaikan; catatan kajian teknologi atau praktik baru; rencana perbaikan
9. Optimalisasi proses	Catatan penilaian dampak perubahan proses; laporan evaluasi pascapenerapan

Lampiran H Kerangka Laporan Penilaian Kematangan

5. Ringkasan eksekutif — keadaan, tingkat yang ditetapkan, dan tiga temuan terpenting, tanpa istilah teknis
6. Latar belakang dan alasan penilaian
7. Ruang lingkup — apa yang dinilai dan **apa yang tidak dinilai**
8. Instrumen dan model kematangan yang digunakan, beserta cara penetapan tingkatnya
9. Ambang yang ditetapkan di muka
10. Tata cara pelaksanaan — narasumber, bukti, jadwal
11. Keterbatasan pelaksanaan
12. Hasil per proses atau per *practice*, disertai bukti pendukung

13. Rekapitulasi hasil
14. Penetapan tingkat akhir beserta dasar pertimbangannya
15. Daftar temuan beserta bukti dan akibatnya
16. Anjuran urutan perbaikan
17. Anjuran waktu dan instrumen penilaian ulang
18. Lampiran — kertas kerja lengkap beserta kolom keterangan yang terisi

Lampiran I Templat Daftar Temuan

Kode	Temuan	Bukti	Akibat	Risiko	Ketergantungan	Usaha	Manfaat terasa	Penempatan
T-1								
T-2								
T-3								

Lampiran J Templat Piagam Perbaikan

Bagian	Isi
Kode dan nama	
Temuan yang dijawab	
Keadaan yang hendak dicapai (<i>uraikan keadaan, bukan kegiatan</i>)	
Keluaran yang dapat ditunjukkan	
Ukuran keberhasilan beserta cara mengukurnya	
Penanggung jawab (<i>satu nama</i>)	
Pelaksana	
Jangka waktu	
Prasyarat	

Bagian	Isi
Risiko pelaksanaan dan penanganannya	
Disetujui oleh	

Lampiran K Templat Peta Jalan Perbaikan

Gelombang	Jangka waktu	Butir perbaikan	Sasaran tingkat	Ukuran keberhasilan	Penilaian ulang
Tindakan segera					
Gelombang 1					
Gelombang 2					
Gelombang 3					

Lampiran L Daftar Periksa Mutu Penilaian

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Apakah alasan penilaian dinyatakan sebelum pelaksanaan?		
2	Apakah ruang lingkup — termasuk apa yang tidak dinilai — dinyatakan tegas?		
3	Apakah ambang "memadai" ditetapkan sebelum		

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak
	jawaban dikumpulkan?		
4	Apakah setiap jawaban "Ya" berpijak pada bukti yang dapat ditunjukkan?		
5	Apakah setiap "Tidak Berlaku" disertai alasan tertulis?		
6	Apakah kolom keterangan terisi pada seluruh butir?		
7	Apakah narasumber mencakup lebih dari satu peran?		
8	Apakah dilakukan pengamatan langsung, tidak hanya wawancara?		
9	Apakah dibedakan antara "prosedur ada" dan "prosedur dijalankan"?		
10	Apakah kaidah "tingkat tidak boleh dilompati" diterapkan?		
11	Apakah persentase disajikan sebagai keterangan, bukan sebagai tingkat?		

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak
12	Apakah keterbatasan pelaksanaan dinyatakan dalam laporan?		
13	Apakah temuan yang mendesak disampaikan tanpa menunggu laporan selesai?		
14	Apakah hasil disampaikan sebagai bahan perbaikan, bukan sebagai penilaian atas orang?		
15	Apakah instrumen penilaian berikutnya ditetapkan beserta waktunya?		

Lampiran M Pemetaan Ringkas Proses ke *Practice* ITIL 4

Proses ITIL v3 atau v2	<i>Practice</i> ITIL 4
Manajemen strategi layanan TI	Strategy management
Manajemen portofolio layanan	Portfolio management
Manajemen keuangan layanan TI	Service financial management
Manajemen permintaan	Diserap ke capacity and performance management, service level management, business analysis
Manajemen hubungan bisnis	Relationship management
Koordinasi desain	Service design

Proses ITIL v3 atau v2	<i>Practice</i> ITIL 4
Manajemen katalog layanan	Service catalogue management
Manajemen tingkat layanan	Service level management
Manajemen ketersediaan	Availability management
Manajemen kapasitas	Capacity and performance management
Manajemen kesinambungan layanan TI	Service continuity management
Manajemen keamanan informasi	Information security management
Manajemen pemasok	Supplier management
Perencanaan dan dukungan transisi	Diserap ke change enablement, release management, project management
Manajemen perubahan	Change enablement
Manajemen aset layanan dan konfigurasi	Service configuration management; IT asset management
Manajemen rilis dan penggelaran	Release management; deployment management
Validasi dan pengujian layanan	Service validation and testing
Evaluasi perubahan	Diserap ke change enablement
Manajemen pengetahuan	Knowledge management
Manajemen peristiwa	Monitoring and event management
Manajemen insiden	Incident management
Pemenuhan permintaan	Service request management
Manajemen masalah	Problem management
Manajemen akses	Diserap ke information security management, service request management
Proses perbaikan tujuh langkah	Continual improvement

Proses ITIL v3 atau v2	<i>Practice</i> ITIL 4
Fungsi meja layanan	Service desk
Fungsi manajemen teknis	Infrastructure and platform management
Fungsi manajemen operasi TI	Infrastructure and platform management; deployment management; monitoring and event management
Fungsi manajemen aplikasi	Software development and management

Tentang Penulis

Adib Pakarbudi, S.Kom., M.Kom. adalah dosen pada Program Studi Sistem Informasi, Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya. Bidang kajian yang ditekuninya meliputi manajemen layanan teknologi informasi, tata kelola teknologi informasi, audit sistem informasi, perencanaan strategis sistem informasi, arsitektur enterprise, dan manajemen proyek sistem informasi. Selain mengajar, penulis terlibat dalam pendampingan penilaian kematangan dan penyusunan program perbaikan layanan TI pada organisasi pendidikan, layanan kesehatan, maupun industri, serta dalam kegiatan penjaminan mutu akademik.

MANAJEMEN LAYANAN TEKNOLOGI INFORMASI

Konsep, Pengukuran Kematangan dengan ITIL v3 dan ITIL 4, serta Penerapannya

Buku ini membahas secara komprehensif konsep dan praktik manajemen layanan teknologi informasi berdasarkan ITIL v3 dan ITIL 4. Pembahasan meliputi prinsip, proses, fungsi, dan praktik terbaik dalam mengelola layanan TI agar selaras dengan kebutuhan bisnis dan memberikan nilai optimal kepada pelanggan.

Dilengkapi pembahasan pengukuran kematangan layanan menggunakan ITIL Maturity Model serta contoh penerapan di organisasi, buku ini menjadi referensi bagi mahasiswa, praktisi, dan akademisi dalam memahami, mengevaluasi, serta meningkatkan kualitas layanan TI secara berkelanjutan.



Adib Pakarbudi, S.Kom., M.Kom.

Dosen di bidang sistem informasi dengan fokus pada manajemen layanan TI, tata kelola TI, dan audit sistem informasi. Berpengalaman dalam penelitian dan konsultasi terkait IT Service Management dan tata kelola TI.



SISTEM
INFORMASI

PROGRAM

STUDI SISTEM INFORMASI



www.itats.ac.id



info@itats.ac.id



Jl. Arief Rachman Hakim No.100
Surabaya 60117, Indonesia

KEUNGGULAN BUKU INI



KONSEP KOMPREHENSIF

Membahas prinsip, proses, dan praktik IT Service Management berdasarkan ITIL v3 dan ITIL 4.



PENGUKURAN KEMATANGAN

Mengenalkan model kematangan layanan dan cara pengukuran untuk menilai kapabilitas organisasi.



PRAKTIS DAN APLIKATIF

Dilengkapi studi kasus dan contoh penerapan di berbagai organisasi untuk memudahkan pemahaman.



RELEVAN DAN TERKINI

Mengintegrasikan konsep ITIL v3 dan ITIL 4 sesuai praktik industri terkini.

