

# VAL IT SEBAGAI FRAMEWORK TATA KELOLA TI

## 2

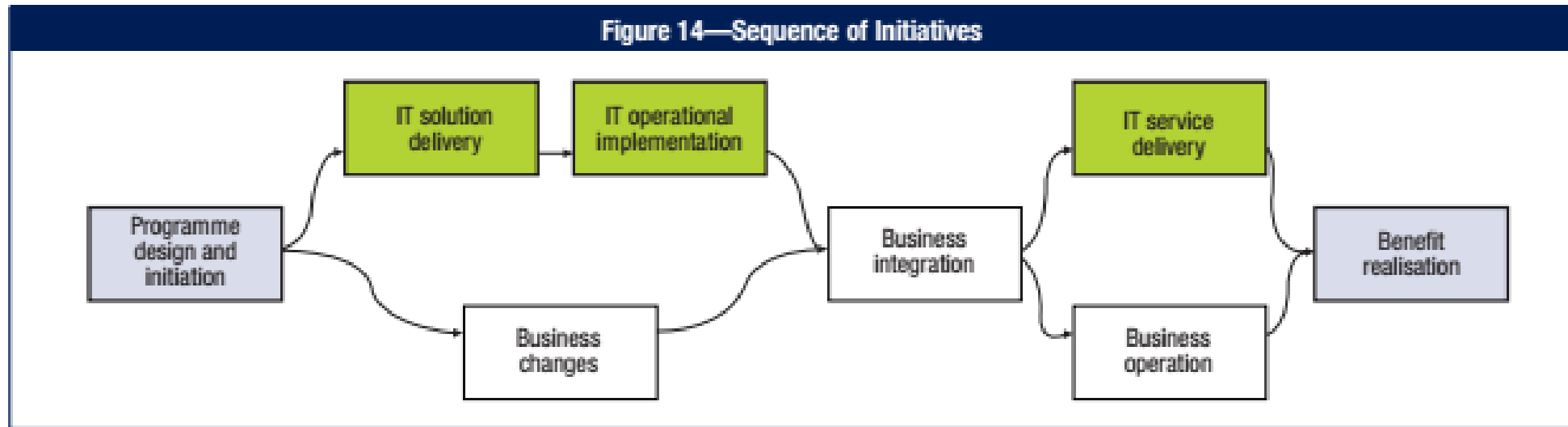
---

Titien S. Sukamto

# Hubungan antara Val IT dan COBIT

- Val IT menyediakan perspektif pada level enterprise dalam penciptaan nilai bisnis. COBIT membantu Val IT dengan fokus pada peran fungsi TI dalam bekerja sama dengan fungsi bisnis untuk menyampaikan dan mengelola kemampuan TI agar dapat digunakan untuk menciptakan nilai dari perubahan bisnis karena TI.
- Fokus Val IT adalah penyampaian nilai bisnis, COBIT fokus pada penyampaian kemampuan, layanan, aset dan sumberdaya teknologi yang dibutuhkan fungsi bisnis untuk mengimplementasi dan mempertahankan perubahan bisnis
- COBIT dan Val IT mendukung kebutuhan perusahaan untuk mencapai Tata Kelola TI di Perusahaan sebagai bagian dari Tata Kelola Perusahaan.

# Hubungan antara Val IT dan COBIT cont...



Hubungan COBIT dan Val IT  
Sumber. ITGI. 2008

# Hubungan antara Val IT dan COBIT cont...

- Val IT menyediakan kerangka kerja untuk aspek investasi dan manajemen nilai untuk inisiasi perubahan *IT-enabled*, seperti eksekusi dari desain program dan inisiasi realisasi manfaat.
- COBIT menyediakan kerangka kerja untuk eksekusi aspek *IT-related* dari program, seperti, penyampaian solusi TI, implementasi operasional TI dan penyampaian layanan TI.
- Eksekusi inisiasi *business-related* dari penyampaian perubahan bisnis, integrasi dan operasi diluar ruang lingkup *IT-Governance* (COBIT) tetapi berada di dalam area *Enterprise Governance of IT* (Val IT)
- Hubungan antara COBIT dan Val IT dimungkinkan dengan mekanisme portofolio dan manajemen investasi, serta proses TI yang berhubungan dengan strategi dan portofolio, investasi dan budget, penyampaian solusi, manajemen layanan dan pelaporan kinerja

# Perbandingan COBIT dan Val IT

|        | Fokus Tata Kelola               | Fokus Proses                                                                                                                                                                                   | Fokus Portofolio                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Val IT | Tata Kelola Perusahaan untuk TI | <ul style="list-style-type: none"><li>• Desain dan inisiasi program</li><li>• Realisasi manfaat</li><li>• Aspek investasi dan manajemen nilai yang sedang berjalan dari semua proses</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mengelola portofolio investasi</li><li>• Menyediakan kineja keseluruhan portofolio</li></ul>                                                                                                                             |
| COBIT  | Tata Kelola TI                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Penyampaian solusi TI</li><li>• Implementasi operasional TI</li><li>• Penyampaian layanan TI</li></ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mengelola portofolio proyek TI untuk mendukung program investasi</li><li>• Mengelola layanan dan aset TI, serta sumberdaya portofolio lainnya</li><li>• Menyediakan informasi pada kinerja layanan dan aset TI</li></ul> |

# *BUSINESS CASE*

---

# Pengenalan : Pentingnya *Business Case*

- *Business Case* merupakan salah satu alat terpenting untuk manajemen dalam memandu penciptaan nilai bisnis
- *Business case* seharusnya tidak hanya dibuat dan ditinjau satu kali agar dapat menetapkan apakah investasi akan dilakukan atau diabaikan.
- *Business case* merupakan perangkat operasional yang harus secara berkelanjutan diperbaharui dalam *lifecycle* ekonomi dari investasi dan digunakan untuk mendukung implementasi yang sedang berlangsung dan eksekusi dari program, termasuk realisasi manfaat.

# Pengenalan : Pentingnya *Business Case* cont...

- Proses pengembangan *Business Case* seharusnya dilakukan oleh pendukung bisnis dan melibatkan *stakeholder* utama dalam pengembangan dan dokumentasi keluaran bisnis yang diharapkan secara lengkap dari investasi.
- *Business case* harus mendeskripsikan bagaimana keluaran bisnis akan diukur dan ruang lingkup inisiasi yang dibutuhkan untuk mencapai keluaran yang diinginkan.
- Inisiasi harus melibatkan perubahan kebutuhan dari bisnis perusahaan, proses bisnis, keahlian dan kompetensi pegawai, teknologi yang mendukung, serta struktur organisasi.
- *Business case* juga harus mencatat matriks atau indikator untuk mengawasi validitas inisiasi.



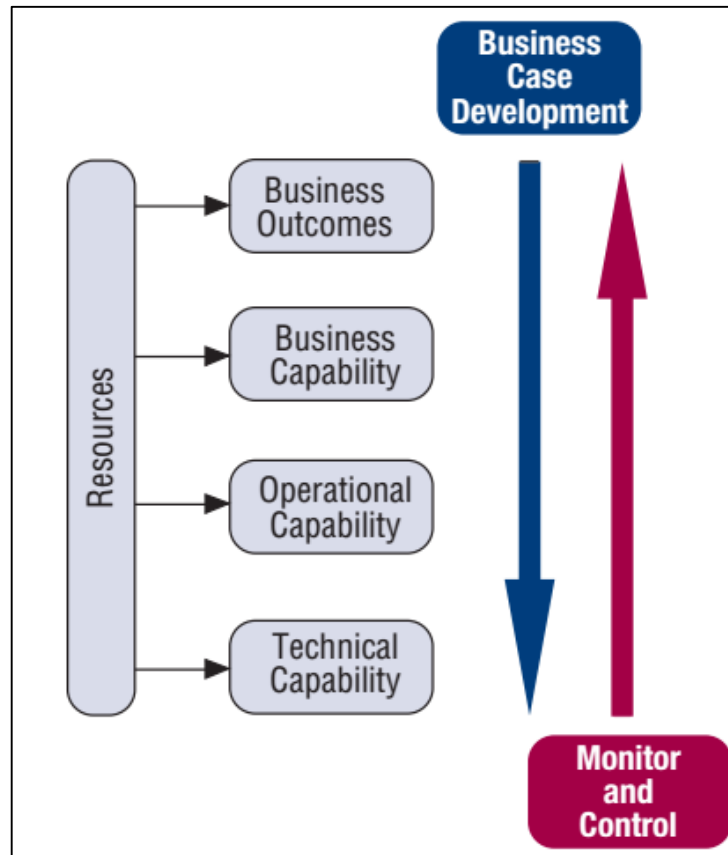
# Struktur *Business Case*

*Business Case* untuk investasi TI mempertimbangkan hubungan berikut :

- Sumberdaya yang dibutuhkan untuk pengembangan
- Teknologi/layanan TI yang akan didukung
- Kemampuan operasional yang memungkinkan
- Kemampuan bisnis yang akan diciptakan
- Nilai stakeholder, yang akan dipresentasikan dengan pengembalian finansial dan risiko atau pengembalian total kepada stakeholder

Hubungan tersebut mengartikan bahwa terdapat aktivitas untuk menciptakan kemampuan (*Capabilities*) teknis (*Technical*), operasional (*Operational*) dan bisnis (*Business*).

# Struktur *Business Case* cont...



Struktur *Business Case*  
Sumber. ITGI. 2008

# Struktur *Business Case* cont...

- *Life cycle Business Case* terdiri dari 4 tahapan : *build* (kembangkan), *implement* (terapkan), *operate* (jalankan), *retire* (hentikan)
- *Business case* harus dikembangkan secara *top-down*. Mulai dari pemahaman yang jelas mengenai keluaran bisnis yang diharapkan. Setelah investasi disetujui, penyampaian dari kemampuan yang dibutuhkan dan hasil yang diinginkan harus terus menerus dipantau dan dikendalikan melalui *life cycle* ekonomi dari investasi.

# Komponen *Business Case*

- *Outcomes* (Keluaran) :
  - Hasil/tujuan yang jelas dan terukur, termasuk di dalamnya
    - *Intermediate outcomes*, penting namun belum cukup untuk memenuhi manfaat akhir
    - *Ultimate outcomes*, manfaat akhir yang ingin direalisasi.
  - Manfaat ini bisa finansial maupun non finansial
- *Initiatives* (Inisiasi)
  - Bisnis, proses bisnis, orang, teknologi dan aksi/proyek organisasional (membangun, menerapkan, menjalankan, dan penyelesaian aktivitas) yang berkontribusi pada satu atau lebih *outcomes*
- *Contributions* (Kontribusi)
  - Kontribusi yang terukur yang diharapkan dari inisiasi, atau kontribusi *intermediate outcomes* terhadap inisiasi atau *outcomes* lain

# Komponen *Business Case* cont...

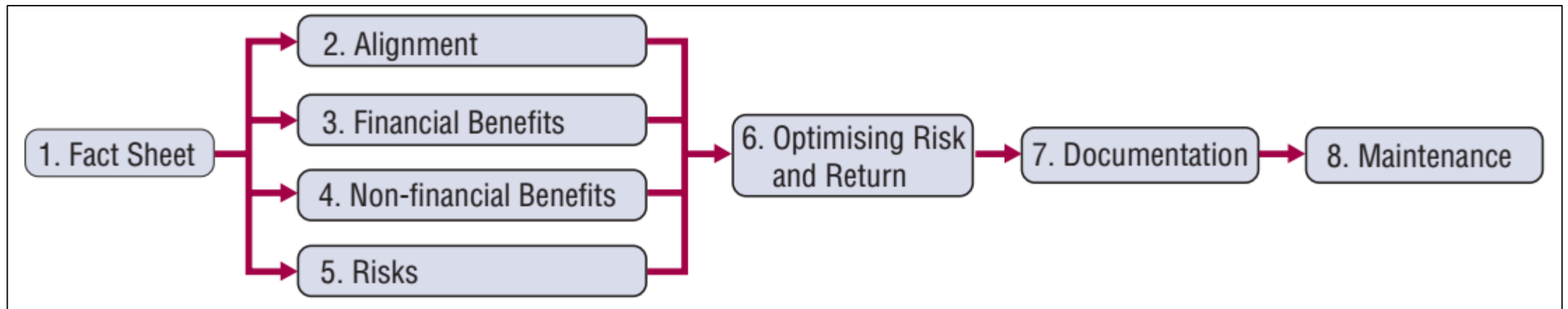
- *Assumptions* (Asumsi)
  - Hipotesis mengenai kondisi penting dalam merealisasikan *outcomes*, diluar kendali program organisasi.
  - Penilaian risiko, ditunjukkan dengan asumsi, serta kendala lain menyangkut biaya, manfaat dan keselarasan. Hal ini merupakan bagian utama dalam proses pengembangan *Business Case*
- Sumberdaya
  - Sumberdaya yang dibutuhkan untuk menjalankan semua aktivitas pada inisiasi, juga pengeluaran untuk mendapatkan sumberdaya, jika perlu mempertahankan sumberdaya.

# Pengembangan *Business Case*

Pengembangan *Business Case* terdiri dari 8 langkah :

- Langkah 1 : membangun *fact sheet* menggunakan data yang relevan diikuti analisa terhadap data
- Langkah 2 : analisa keselarasan
- Langkah 3 : analisa manfaat finansial
- Langkah 4 : analisa manfaat non-finansial
- Langkah 5 : analisa risiko
- Hasilnya, Langkah 6 : penaksiran dan optimasi risiko dan pengembalian dari investasi TI
- Dipresentasikan dengan, Langkah 7 : Catatan terstruktur mengenai hasil dan dokumentasi langkah sebelumnya
- Dipertahankan dengan, Langkah 8 : review terhadap *Business Case* selama eksekusi program, termasuk seluruh *life cycle* dari hasil program.

# Pengembangan *Business Case* cont...



Langkah Pengembangan *Business Case*  
Sumber. ITGI. 2008.

# Pengembangan *Business Case* cont...

## Langkah 1. Membangun *Fact Sheet*

- *Fact sheet* dalam *Business Case* terdiri dari semua data yang dibutuhkan untuk menganalisa keselarasan strategis, manfaat finansial dan non-finansial, serta risiko dari program investasi.
- Meliputi data skenario terbaik dan terburuk, yang sesuai dengan investasi TI.
- Membangun *Fact sheet* terdiri dari proses pengumpulan data, validasi data, dan aktivitas *entry data*
- Validasi data mempertimbangkan pengecekan "*make sense*" data.



# Pengembangan *Business Case* cont...

## Langkah 1 cont...

| Fact Sheet Item                    | Building  |            | Implementation |            | Operation |            | Retirement |            |
|------------------------------------|-----------|------------|----------------|------------|-----------|------------|------------|------------|
|                                    | Best Case | Worst Case | Best Case      | Worst Case | Best Case | Worst Case | Best Case  | Worst Case |
| <b><i>Technical capability</i></b> |           |            |                |            |           |            |            |            |
| Outcomes (intermediate and end)    |           |            |                |            |           |            |            |            |
| Alignment                          |           |            |                |            |           |            |            |            |
| Financial benefits                 |           |            |                |            |           |            |            |            |
| Non-financial benefits             |           |            |                |            |           |            |            |            |
| Resources                          |           |            |                |            |           |            |            |            |
| Expenditure                        |           |            |                |            |           |            |            |            |
| Risk drivers                       |           |            |                |            |           |            |            |            |
| Assumptions and constraints        |           |            |                |            |           |            |            |            |

Contoh *Fact Sheet Business Case*  
Sumber. ITGI. 2008.

# Pengembangan *Business Case* cont...

## Langkah 2. Analisa Keselarasan

- Selalu akan ada kesempatan untuk berinvestasi tetapi tidak berbanding lurus dengan sumberdaya organisasi untuk mengambil kesempatan tersebut.
- Analisa keselarasan berarti menjamin penggunaan sumberdaya langka secara efektif dan efisien.
- Dokumen ini menyebutkan dua tipe keselarasan yang relevan dengan investasi konteks *IT-enabled Business*
  - Menjamin bahwa investasi *IT-related* dapat optimal untuk mendukung tujuan strategis bisnis (*alignment with Strategic Objectives*)
  - Menjamin bahwa investasi *IT-related* selaras dengan target arsitektur Enterprise (*Alignment With Enterprise Architecture*).

# Pengembangan *Business Case* cont...

## Langkah 2 cont...

- Selaras dengan Tujuan Strategis. Dicerminkan dalam 3 kontribusi yang dapat diberikan oleh Program Investasi :
  - Kontribusi terhadap tujuan saat ini dan prioritas dari organisasi
  - Kontribusi terhadap tujuan dari induk perusahaan atau konteks yang lebih luas dari operasional organisasi
  - Kontribusi terhadap pencapaian kondisi di masa depan atau visi bisnis
- Selaras dengan Arsitektur Enterprise.
  - Arsitektur Enterprise mengacu pada hubungan antara komponen dari organisasi, termasuk proses, orang, teknologi, bekerja bersama untuk menciptakan layanan/produk.
  - Tipe keselarasan ini harus mengevaluasi sejauh apa perubahan atau pergerakan investasi TI menuju tujuan arsitektur.

# Pengembangan *Business Case* cont...

## Langkah 3. Analisa Manfaat Finansial

- Mengemukakan manfaat dalam bentuk finansial merupakan tujuan utama dalam membangun *Business Case* dan harus dicapai sejauh mungkin.
- Tahapannya :
  - Memperkirakan *cash flow* yang diharapkan dari proyek.
  - Menilai risiko dan menentukan tingkat pengembalian yang diharapkan
  - Menghitung nilai saat ini dan harapan *cash flow* di masa depan
  - Menetapkan biaya dari proyek dan membandingkannya dengan nilai proyek.

# Pengembangan *Business Case* cont...

## Langkah 4. Analisa Manfaat Non-Finansial

- Mendapatkan keuntungan finansial memang penting, namun keuntungan non-finansial juga tidak bisa diabaikan.
- Misalnya, pada sektor publik dan organisasi non-profit, banyak yang lebih menginginkan keluaran bisnis dalam bentuk non-finansial
- Pada swasta juga saat ini banyak yang mulai menciptakan nilai dari manfaat non-finansial, seperti pengenalan merek, pengetahuan, serta hubungan dengan konsumen dan supplier. Manfaat ini sering memberikan nilai keunggulan kompetitif bagi organisasi.
- Sayangnya, manfaat non-finansial sering diabaikan dalam *Business Case* karena sulitnya menerjemahkan manfaat tersebut ke dalam manfaat finansial.

# Pengembangan *Business Case* cont...

## Langkah 5. Analisa Risiko

- Manajemen risiko berhubungan dengan ketidakpastian. Hal ini membutuhkan pendekatan yang terstruktur yang harus didokumentasikan dalam rencana manajemen risiko yang kemudian terintegrasi dengan *Business Case*.
- Proses analisa risiko bertujuan untuk meminimalkan dampak dari kejadian negatif yang potensial terjadi serta mengambil keuntungan dari kesempatan yang ada untuk peningkatan
- Penilaian risiko merupakan proses analisa dan evaluasi risiko dari proses serta tujuan program investasi.
- Pertama membuat analisa kualitatif kemudian diikuti analisa kuantitatif.
- Setiap risiko yang diidentifikasi dengan dampak yang signifikan harus di dokumentasikan dan penunjukkan orang yang bertanggungjawab dan berotoritas, serta sumber daya untuk mengelola risiko

# Pengembangan *Business Case* cont...

## Langkah 6. Optimasi Risiko dan Pengembalian

- Untuk memfasilitasi proses pengambilan keputusan, harus ada sebuah proses yang mendeskripsikan nilai atau perangkat nilai keselarasan, manfaat finansial dan non-finansial, serta nilai risiko untuk masing-masing Business Case individu.

| Result of Analysis of Fact Sheet Data                             |                                 |                                           |                               | Decision at Individual Programme Level                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Calculated risk acceptable? (step 5)                              | Financial targets met? (step 3) | Non-financial benefits explicit? (step 4) | Strategic alignment? (step 2) |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| N                                                                 | —                               | —                                         | —                             | Reject.                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Y (factored into the required discount rate or in a risk premium) | Y                               | —                                         | Y                             | Submit to portfolio prioritisation.                                                                                                                                                                                                                               |
| Y (by using a score—part of multiple criteria analysis)           | Y                               | —                                         | Y                             | Submit to portfolio prioritisation if hurdle excess as compared to risk score is acceptable.                                                                                                                                                                      |
| Y                                                                 | Y                               | —                                         | N                             | Reject unless benefits are realised within a short term with no negative impact on strategically aligned investments.                                                                                                                                             |
| Y                                                                 | N                               | Y                                         | Y                             | Submit to portfolio prioritisation if the value of the non-financial benefits is considered worth (at a minimum) the amount required to meet the financial targets. Quantification of the non-financial benefits should be pursued as far as reasonably possible. |
| Y                                                                 | N                               | Y                                         | N                             | Reject.                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Y                                                                 | N                               | N                                         | Y                             | Reject.                                                                                                                                                                                                                                                           |

Contoh Matriks Keputusan  
Sumber. ITGI. 2008.

# Pengembangan *Business Case* cont...

## Langkah 7. Dokumentasi *Business Case*

### Kontent Business Case

- *Cover* : nama program, sponsor bisnis, manajer program, catatan revisi, ttd validasi, ttd persetujuan
- *Executive Summary* : Konteks program (nama, sponsor bisnis, *track record* dari tim manajemen, kategori investasi, profil/deskripsi program), sinopsis *Business case* (*value* program, jadwal program, risiko, pengembalian finansial dan nilai keselarasan, risiko utama)
- Alasan/Latar belakang (*Are we doing the right things?*) : manfaat finansial, biaya finansial, manfaat non-finansial, biaya non-finansial, analisa risiko, dampak perubahan organisasi, dampak jika tidak menjalankan program ini



# Pengembangan *Business Case* cont...

## Langkah 7. Dokumentasi *Business Case* cont...

- *Are we doing things the right way?* (Apa dan bagaimana) : pendekatan alternatif, pendekatan yang dipilih, analisa, pentingnya program, *critical success factor*, ketergantungan program, pemenuhan terhadap arsitektur enterprise, pemenuhan kebijakan keamanan, risiko utama
- Metode (*Are we doing things well? How?*) : rencana eksekusi program (definisi proyek, asumsi perencanaan, dampak teknologi, staff, jadwal dan biaya), rencana realisasi manfaat, manajemen risiko, manajemen perubahan (tujuan, framework, pendekatan komunikasi), struktur tata kelola untuk pengendalian, risiko utama
- Manfaat yang didapatkan : deskripsi manfaat, daftar manfaat, manfaat finansial
- Lampiran : model analisa yang lebih detail, rencana proyek detail, rencana manajemen risiko detail, rencana realisasi manfaat detail, manfaat keseluruhan

# Pengembangan *Business Case* cont...

## Langkah 8. Mempertahankan *Business Case*

- *Business Case* bukan merupakan potret untuk waktu tertentu, maka dari itu tidak hanya dibangun dan direview satu kali.
- *Business case* harus dilakukan setiap kali saat biaya atau manfaat dari program berubah, saat risiko berubah.
- Risiko harus selalu diawasi dan dikendalikan melalui proses identifikasi risiko, penilaian risiko dan respon terhadap risiko.
- Program dikelola dengan mengingat bahwa akan selalu ada risiko. Staff harus disiapkan untuk mengantisipasi dan mengenali risiko kemudian melaporkannya kepada organisasi.

# Referensi

- Val IT 2.0. ITGI. 2008

TERIMA KASIH