

## VAL IT: KERANGKA KERJA EVALUASI INVESTASI TEKNOLOGI INFORMASI

Wina Witanti<sup>1)</sup>, Falahah<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Jurusan Teknik Informatika, Sekolah Tinggi Teknik YBSI Bandung. e-mail: wytant@yahoo.com

<sup>2)</sup> Sekolah Bisnis dan Manajemen, Institut Teknologi Bandung, e-mail: andromeda1268@yahoo.com

### ABSTRAKSI

Besarnya nilai nominal investasi teknologi informasi (TI) di berbagai organisasi membuat banyak pihak mulai bertanya-tanya, bagaimana cara memperkirakan seberapa besar investasi tersebut memberikan manfaat bagi perusahaan. Fakta menyatakan bahwa manfaat investasi TI dapat berupa yang terhitung (*tangible*) maupun yang tidak terhitung (*intangibile*). Manfaat ini juga ada yang dapat dirasakan dengan segera dan ada juga yang hanya dapat dirasakan setelah kurun waktu tertentu. Hal ini menyebabkan banyak organisasi mengalami kesulitan bagaimana menghitung nilai investasi TI dikaitkan dengan manfaat yang dihasilkan. Untuk itu, terdapat beberapa metoda untuk memperkirakan nilai investasi TI.

Val IT, adalah salah satu metoda yang dapat digunakan untuk memberikan gambaran yang jelas akan manfaat investasi TI pada organisasi. Val IT merupakan konsep baru yang diluncurkan oleh Information Technology Governance Institute (ITGI) sebagai sebuah kerangka kerja standar untuk melengkapi kerangka kerja tata kelola TI yang sudah lama dirilis dan dipergunakan secara luas yaitu COBIT. Karena Val IT merupakan pelengkap COBIT, maka dalam beberapa hal, asumsi yang digunakan serta cara pendeskripsian kerangka kerjanya sangat mirip dan sangat erat kaitannya dengan COBIT. Val IT terdiri atas sekumpulan prinsip dasar dan 3 proses utama untuk mengukur nilai TI. Masing-masing proses kemudian dirinci lagi menjadi beberapa item manajemen praktis seperti halnya pada COBIT.

Untuk menerapkan kerangka kerja Val IT, organisasi harus membangun sebuah *business case* yang dapat diterapkan pada proyek investasi TI tertentu. *Business case* digunakan sebagai alat bantu praktis untuk merencanakan, mengukur, dan memonitor investasi TI dalam sebuah siklus hidup ekonomis yang utuh, dalam artian mulai dari mengusulkan, membeli, memakai hingga menghentikan pemakaian sebuah investasi TI (*retirement*). Sasaran membangun *business case* adalah agar dapat memberikan gambaran yang lengkap dan transparan kepada pihak manajemen atas manfaat suatu investasi dan membantu manajemen untuk membuat keputusan atas investasi tersebut.

Melalui penerapan kerangka kerja Val IT, organisasi diharapkan dapat memperkirakan sejauh mana manfaat suatu investasi TI terhadap organisasi, yang disajikan dalam format yang terukur dan mudah dikelola/diperbaharui sepanjang siklus hidup investasi tersebut, sehingga dapat dijadikan kontrol pencapaian nilai yang diharapkan dari sebuah investasi Teknologi Informasi.

**Kata kunci:** Investasi TI, Val IT, Business Case, COBIT, Kerangka Kerja.

### 1. PENDAHULUAN

Pentingnya dukungan teknologi informasi (TI) bagi kelancaran bisnis suatu organisasi atau perusahaan sudah merupakan hal yang lumrah dan dipahami oleh setiap orang. Tetapi, dukungan seperti apakah yang diharapkan dan apakah investasi TI yang saat ini mereka miliki sudah memadai atau apakah mereka sudah melakukan investasi TI yang tepat, masih menjadi tanda tanya besar. Investasi TI, sebagaimana investasi lainnya, merupakan segmen yang menguras biaya dan tenaga. Biaya tidak hanya dihitung mulai dari pengadaan, tetapi terus berlanjut selama pemeliharaan atau selama investasi itu dipergunakan. Tidak seperti jenis investasi lainnya, seperti gedung perkantoran atau peralatan, investasi TI tidak dapat dipandang sebagai sesuatu yang terus berkurang nilainya seiring dengan waktu, karena konteks nilai pada investasi TI tidak hanya dapat dipandang sebagai suatu nilai nominal.

Investasi TI dapat mendatangkan manfaat terhitung (*tangible*) dan tidak terhitung (*intangibile*). Manfaat terhitung mungkin dapat diperkirakan, tetapi belum semuanya dapat diperhitungkan dengan

akurat. Di lain pihak, manajemen harus dapat mempertanggungjawabkan setiap investasi yang dikeluarkan, termasuk investasi di bidang TI yang tidak hanya meliputi peralatan, tetapi termasuk juga dengan sistem dan pemanfaatan sistem untuk kebutuhan bisnis [1]. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang sudah mulai menyadari pentingnya usaha untuk memperkirakan seberapa besar nilai investasi TI mereka, dalam konteks seberapa jauh investasi tersebut mempengaruhi atau mendukung bisnis dan memberikan nilai tambah bagi bisnis sehingga pihak manajemen dapat menyimpulkan bahwa investasi mereka tidak sia-sia.

### 2. PENGUKURAN INVESTASI TEKNOLOGI INFORMASI

Masalah yang berhubungan dengan pengukuran nilai TI terbagi menjadi dua katagori yaitu masalah yang terkait dengan manajemen kinerja secara umum, dan masalah yang secara spesifik terkait dengan konteks TI.

Masalahnya, ternyata mengukur nilai TI bukanlah hal yang mudah. Salah satu faktor yang

menjadi penyebab kesulitan ini adalah banyaknya metoda atau cara untuk mengukurnya, tanpa ada kesepakatan pada satu cara standar. Setiap konsultan, praktisi atau akademisi memiliki metoda tertentu untuk mengukur nilai TI. Beberapa misalnya *Activity-based costing*, *Critical success factor*, *Real option valuation*, *Information economics*, *balanced score card*, dan masih banyak lagi [4].

Beberapa model tersebut dirancang khusus untuk sektor tertentu, dan beberapa di antaranya lebih mudah diterapkan dibandingkan yang lain.

Kesulitan penilaian atas investasi TI ini dapat disimpulkan dari kutipan salah satu artikel dari majalah Darwin Magazine sebagai berikut [5]:

- a. Mengukur nilai investasi IT akan lebih mudah jika penggunaan komputer dapat langsung dikonversikan ke penghematan biaya. misalnya, dengan menggunakan sistem keuangan maka penggunaan komputer dapat mengurangi jumlah tenaga kerja yang diperlukan. Sekarang ini, menentapkan nilai untuk TI tidaklah selalu mudah, karena teknologi komputer ada dimana-mana, penggunaan TI tidaklah langsung berhubungan dengan pemangkasan biaya, tetapi diharapkan untuk meningkatkan pendapatan dan keuntungan.
- b. Ketika TI telah digunakan di organisasi, mengukur kontribusi langsung terhadap tingkat operasional perusahaan menjadi sangat sulit. karena penghematan biaya, yang terutama berasal dari pengurangan jumlah tenaga kerja dan peningkatan produktivitas, sudah berhasil dicapai pada fase awal siklus pengembangan sistem, dan perusahaan sudah berada pada fase meningkatkan kinerja.
- c. Teknologi informasi berevolusi sepanjang waktu, maka kesulitan perhitungan nilai investasi IT juga meningkat, karena adanya perubahan fokus dari efisiensi klerikal menjadi hal yang lebih luas misalnya keunggulan kompetitif, manajemen pengetahuan dan peningkatan kinerja organisasi.

Kebanyakan masalah biaya dan manfaat TI sulit dihitung, khususnya dalam konteks keuangan tradisional. Kesulitan ini timbul karena biasanya biaya yang berhubungan dengan investasi TI dapat terhitung (*tangible*) terjadi di awal, sedangkan manfaat bersifat *intangible* dan terjadi di akhir atau beberapa waktu setelah implementasi, artinya biaya sudah pasti dikeluarkan sementara manfaatnya belum tentu bisa dihitung. Tidak seperti halnya investasi fisik lainnya seperti gedung, laboratorium dan lain-lain, nilai aset informasi bersifat lebih *volatile* (tetap), investasi TI mungkin tidak memiliki nilai strategis pada suatu saat, tetapi dapat menjadi nilai yang sangat strategis di masa mendatang. Investasi TI tidak mengikuti trend nilai investasi secara umum, yang biasanya diformulakan dalam pengukuran keuangan tradisional. Kebanyakan

ukuran keuangan tidak efektif digunakan untuk mengukur nilai TI.

Secara umum, pengukuran terhadap nilai TI dapat diturunkan melalui empat perspektif utama yang menyatakan perspektif internal dan eksternal, kontrol dan orientasi perubahan, sehingga dapat dihasilkan pola pengukuran yang multifacet. Empat perspektif tersebut adalah sebagai berikut [4]:

- **Efektifitas:** apakah investasi tersebut meningkatkan kualitas?
- **Efisiensi:** apakah investasi membuat sesuatu lebih cepat atau lebih murah?
- **Fleksibilitas:** apakah investasi meningkatkan kemampuan untuk bersikap responsif terhadap perubahan teknologi, institusi maupun lingkungan?
- **Kreativitas:** apakah investasi dapat meningkatkan kemampuan untuk memperkenalkan inovasi baru dalam organisasi?

Kebanyakan teknik modern pengukuran nilai TI menggunakan berbagai macam metoda pengukuran yang didasari oleh empat perspektif tersebut.

Organisasi yang berhasil mendapatkan manfaat optimal dari investasi TI mulai merasakan bahwa investasi TI tidak hanya melibatkan komponen teknologi, tetapi juga perubahan bisnis. Keberhasilan atas pengelolaan nilai TI dimulai dari akuntabilitas bersama antara eksekutif pengelola TI dan eksekutif bisnis. Organisasi yang berhasil mengelola TI biasanya memiliki karakteristik berikut [4]:

1. Memiliki *steering comitee* TI yang aktif. Komite ini menjadi penghubung antara eksekutif bisnis dengan eksekutif TI.
2. Menerapkan manajemen portofolio. *Steering komitee* menggunakan manajemen portofolio untuk mengevaluasi, menyetujui, membiaya, prioritas dan memonitor investasi TI.
3. Menggunakan metodologi nilai TI yang standar. Inti manajemen portofolio adalah metodologi nilai TI yang standar yang digunakan dalam satu kasus bisnis untuk mengetahui nilai bisnis atas suatu usulan investasi TI.

Dengan menggunakan metodologi standar *steering comitee* dapat membandingkan berbagai proposal proyek investasi TI di seluruh perusahaan dan membuat keputusan berdasarkan fakta. Metodologi ini juga dapat digunakan untuk mengukur nilai aktual yang diperoleh sepanjang siklus hidup investasi, yang lebih dari sekedar menghitung *return of investment*.

Saat ini, terdapat beberapa metodologi untuk mengukur nilai TI dari konteks bisnis, yaitu [4]:

1. *Business Value Index (BVI)*
2. *Total Economic Impact™ (TEI)*
3. *Val IT*
4. *Applied Information Economics (AIE)*

Pada makalah ini, pembahasan akan difokuskan kepada metoda pengukuran nilai TI menggunakan Val IT.

### 3. VAL IT

*IT Governance Institute* (ITGI), lembaga yang mengeluarkan kerangka kerja tatakelola TI, sekitar bulan April 2006 mengeluarkan kerangka kerja pelengkap yang dapat digunakan untuk mengukur nilai TI yang disebut dengan Val IT. Saat ini, Val IT berfokus pada investasi TI baru dan selanjutnya akan dikembangkan hingga meliputi semua layanan dan asset TI [1].

Tujuan inisiatif Val IT meliputi riset, publikasi dan dukungan layanan untuk membantu manajemen memahami nilai investasi TI dan menjamin bahwa organisasi dapat memperoleh nilai optimal atas investasi TI dalam konteks biaya dan resiko yang dapat diterima.

Val IT terdiri atas pedoman, proses dan beberapa saran praktis untuk membantu pihak manajemen dan eksekutif untuk memahami dan menjalankan perannya dalam investasi TI [6].

Beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari implementasi Val IT adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan pemahaman dan transparansi atas biaya, resiko, dan manfaat yang dihasilkan dari keputusan manajemen yang dilandasi oleh informasi yang memadai.
2. Meningkatkan kemampuan memilih investasi yang memiliki potensial pengembalian manfaat terbesar.
3. Meningkatkan kecenderungan keberhasilan dalam menjalankan investasi yang dipilih sehingga investasi tersebut dapat menghasilkan manfaat sesuai yang diharapkan.
4. Mengurangi biaya dengan hanya mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan dan segera mengambil tindakan korektif atau menghentikan investasi yang tidak menghasilkan potensi manfaat yang diharapkan.
5. Mengurangi resiko kegagalan, khususnya kegagalan yang beresiko tinggi.
6. Mengurangi 'kejutan' yang berhubungan dengan biaya dan delivery TI, sehingga dapat meningkatkan nilai bisnis, mengurangi biaya yang tidak perlu dan meningkatkan kepercayaan terhadap IT secara keseluruhan.

Val IT dapat diterapkan pada investasi TI yang mendukung bisnis, keberlanjutan investasi bisnis, pertumbuhan atau transformasi bisnis dengan dukungan komponen TI yang kritical dimana TI memberikan dukungan penuh secara end-to-end terhadap seluruh proses penciptaan nilai di perusahaan.

Secara spesifik, Val IT berfokus pada keputusan investasi (apakah kita sudah melakukan hal yang benar) dan realisasi manfaat (apakah kita mendapatkan manfaat). COBIT, sebagai salah satu

control standar terhadap TI yang sudah diterima dengan luas, berfokus pada eksekusi (apakah kita sudah menjalankannya dengan benar dan apakah kita sudah menyelesaikan dengan baik?).

Pada konsep kerangka kerja Val IT, terdapat beberapa istilah yang berkaitan dengan investasi IT yaitu:

- *Value*: hasil yang diharapkan diperoleh dari investasi TI yang mendukung bisnis. Hasil dapat berupa manfaat financial maupun non financial atau kombinasi keduanya.
- *Portfolio*: kelompok program, proyek, layanan atau asset yang dipilih, dikelola, dan dimonitor untuk mengoptimalkan pengembalian nilai dari bisnis.
- *Programme*: sebuah kelompok terstruktur yang terdiri atas berbagai proyek yang saling terkait, yang semuanya dianggap penting dan diperlukan untuk mencapai sasaran bisnis dan menghasilkannya. Proyek ini dapat meliputi, tetapi tidak terbatas pada, perubahan cara bisnis, proses bisnis, pekerjaan yang dilakukan orang, kompetensi yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan, teknologi pendukung dan struktur organisasi. Program investasi adalah unit utama investasi dalam Val IT.
- *Project*: Sekumpulan aktivitas yang berfokus untuk menghasilkan kemampuan tertentu (yang diperlukan untuk mencapai hasil bisnis) berdasarkan jadwal dan anggaran yang sudah ditetapkan.
- *Implement*: meliputi siklus hidup ekonomis sebuah program investasi dari mulai perencanaan hingga investasi tersebut dianggap tidak ada atau tidak lagi digunakan (*retirement*), yaitu rentang waktu dimana nilai sepenuhnya atas investasi diharapkan dapat / tidak dapat dicapai.

Val IT terdiri atas sekumpulan prinsip dasar dan sejumlah proses yang didasari oleh prinsip-prinsip tersebut, yang selanjutnya diturunkan menjadi sekumpulan manajemen praktis utama. Hubungan antar prinsip dasar dan proses serta kaitannya dengan COBIT dapat dilihat pada Gambar 1.

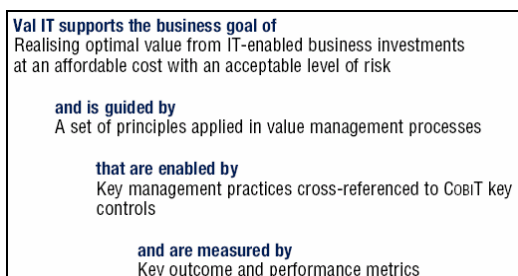
#### 3.1 Prinsip Dasar Val IT

Beberapa prinsip dasar yang menjadi landasan Val IT adalah sebagai berikut:

1. Investasi TI yang mendukung bisnis akan dikelola sebagai portofolio investasi.
2. Investasi TI yang mendukung bisnis akan meliputi seluruh aktivitas yang diperlukan untuk mencapai nilai bisnis.
3. Investasi TI yang mendukung bisnis akan dikelola melalui seluruh siklus hidup ekonomis investasi tersebut.
4. Praktisi *value delivery* akan mengenali bahwa ada beberapa katagori yang berbeda atas

- investasi yang harus dievaluasi dan dikelola dengan cara yang berbeda pula.
- Praktisi *value delivery* akan mendefinisikan dan memonitor parameter pengukuran utama yang akan memberikan respon yang cepat terhadap perubahan atau deviasi yang terjadi.
  - Praktisi *value delivery* akan mengajak semua pihak yang berkepentingan dan menetapkan akuntabilitas yang sesuai terhadap kapabilitas yang harus dihasilkan dan realisasi manfaat bisnis.
  - Praktisi *value delivery* akan secara kontinyu dimonitor, dievaluasi dan ditingkatkan.

Yang dimaksud dengan praktisi *Value Delivery* adalah orang atau fungsi yang bertanggung jawab untuk merealisasikan manfaat atas investasi TI pada perusahaan.



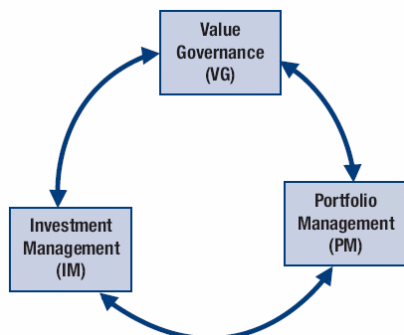
**Gambar 1.** Keterkaitan Konsep Val IT dengan COBIT

### 3.2 Proses Val IT

Untuk memperoleh hasil sebuah investasi, prinsip Val IT harus diterapkan oleh pihak yang berkepentingan, melalui tiga proses berikut:

- *Value governance* (VG)
- *Portfolio management* (PM)
- *Investment management* (IM)

Keterkaitan antara tiga proses tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.



**Gambar 2.** Keterkaitan antara 3 proses pada Val IT

#### Value Governance (VG):

Tujuan VG adalah untuk mengoptimasi nilai yang diperolah atas investasi IT dengan cara:

- Menetapkan tata kelola, mengontrol dan memonitor kerangka kerjanya.

- Menyediakan arahan strategis bagi investasi
- Mendefinisikan karakteristik portofolio investasi.

Rincian pedoman praktis pada *Value Governance* adalah sebagai berikut:

- VG1 *Ensure informed and committed leadership*
- VG2 *Define and implement processes.*
- VG3 *Define roles and responsibilities.*
- VG4 *Ensure appropriate and accepted accountability.*
- VG5 *Define information requirements.*
- VG6 *Establish reporting requirements.*
- VG7 *Establish organisational structures.*
- VG8 *Establish strategic direction.*
- VG9 *Define investment categories.*
- VG10 *Determine a target portfolio mix.*
- VG11 *Define evaluation criteria by category.*

#### Portfolio Management (PM)

Tujuan PM adalah untuk menjamin bahwa semua portofolio investasi IT selaras dan memberikan kontribusi optimal terhadap sasaran strategis organisasi dengan cara:

1. Menetapkan dan mengelola profil sumber daya
2. Mendefinisikan batasan investasi.
3. Mengevaluasi, prioritasi dan memilih, menunda atau menolak investasi baru.
4. Mengelola portofolio secara keseluruhan.
5. Memonitor dan mengevaluasi kinerja portofolio

*Portfolio Management* dilengkapi dengan 14 pedoman praktis sebagai berikut:

- PM1 *Maintain a human resource inventory.*
- PM2 *Identify resource requirements.*
- PM3 *Perform a gap analysis.*
- PM4 *Develop a resourcing plan.*
- PM5 *Monitor resource requirements and utilisation.*
- PM6 *Establish an investment threshold.*
- PM7 *Evaluate the initial programme concept business case.*
- PM8 *Evaluate and assign a relative score to the programme business case.*
- PM9 *Create an overall portfolio view.*
- PM10 *Make and communicate the investment decision.*
- PM11 *Stage-gate (and fund) selected programmes.*
- PM12 *Optimise portfolio performance.*
- PM13 *Re-prioritise the portfolio.*
- PM14 *Monitor and report on portfolio performance.*

#### Investment Management (IM)

Tujuan investment management adalah untuk menjamin bahwa program investasi TI di organisasi dapat memberikan hasil yang optimal dengan biaya yang masuk akal dan dalam batas resiko yang masih dapat diterima, dengan cara:

1. Identifikasi kebutuhan bisnis
2. Membangun pemahaman yang jelas atas kandidat program investasi
3. Menganalisis alternative

4. Mendefinisikan program dan mendokumentasikan sebuah *business case* secara rinci termasuk menguraikan secara jelas dan terinci manfaat program tersebut bagi perusahaan.
5. Menetapkan kejelasan akuntabilitas dan kepemilikan program.
6. Memonitor dan melaporkan kinerja program

Rincian pedoman praktis pada *Investment Management* adalah sebagai berikut:

- IM1 *Develop a high-level definition of investment opportunity.*
- IM2 *Develop an initial programme concept business case.*
- IM3 *Develop a clear understanding of candidate programmes.*
- IM4 *Perform alternatives analysis.*
- IM5 *Develop a programme plan.*
- IM6 *Develop a benefits realisation plan.*
- IM7 *Identify full life cycle costs and benefits.*
- IM8 *Develop a detailed programme business case.*
- IM9 *Assign clear accountability and ownership.*
- IM10 *Initiate, plan and launch the programme.*
- IM11 *Manage the programme.*
- IM12 *Manage/track benefits.*
- IM13 *Update the business case.*
- IM14 *Monitor and report on programme performance.*
- IM15 *Retire the programme.*

### 3.3 Pertimbangan Penggunaan Val IT

Beberapa pertimbangan penggunaan kerangka Val IT adalah:

- Val IT relatif baru, saat ini hanya tersedia satu contoh kasus yaitu ING sehingga pengalaman praktisnya belum banyak. Meskipun kerangka kerjanya sudah lengkap dan sudah dipublikasikan secara luas, secara keseluruhan metodologinya masih dalam tahap penelitian.
- Val IT sangat erat terkait dengan COBIT, tetapi Val IT tidak memerlukan COBIT, tetapi akar pemikirannya adalah COBIT. Organisasi yang sudah memahami dan sepatutnya untuk menggunakan COBIT akan lebih mudah mengadopsi dan mengadaptasi Val IT. Karena Val IT relatif baru, maka hanya sedikit contoh studi kasus yang dapat dijadikan sumber pengalaman praktis.

## 4. BUSINESS CASE

Salah satu cara untuk menerapkan kerangka kerja Val IT adalah membangun *business case* atas proyek yang akan diukur nilai investasinya. Melalui *business case*, kita dapat mengevaluasi seberapa

besar penciptaan nilai atas satu proposal bisnis. *Business case* merupakan alat bantu operasional yang harus selalu diperbaharui secara kontinyu selama siklus hidup ekonomis investasi berlangsung dan digunakan untuk mendukung implemantasi dan eksekusi sebuah program, termasuk juga realisasi manfaat program tersebut.

*Business case* harus dapat menjawab pertanyaan pada empat area yang menjadi landasan pertimbangan investasi yaitu [7]:

- *Are we doing the right things?* Apa yang diusulkan, hasil apa yang diharapkan dan bagaimana proyek dalam program tersebut akan memberikan kontribusi atas pencapaian hasil tersebut.
- *Are we doing them the right way?* Seberapa baik proses tersebut berlangsung, dan apa yang akan dilakukan untuk menjamin bahwa semua investasi tersebut akan sesuai dengan kapabilitas saat ini dan dimasa mendatang?
- *Are we getting them done well?* Apakah kita memiliki rencana untuk mengerjakan hal tersebut, dan apakah sumber daya dan dananya tersedia?
- *Are we getting the benefits?* Bagaimana manfaatnya dapat dirasakan? Apa nilai program tersebut.

Keterkaitan antara pertanyaan tersebut secara konseptual dapat dilihat pada Gambar 3.

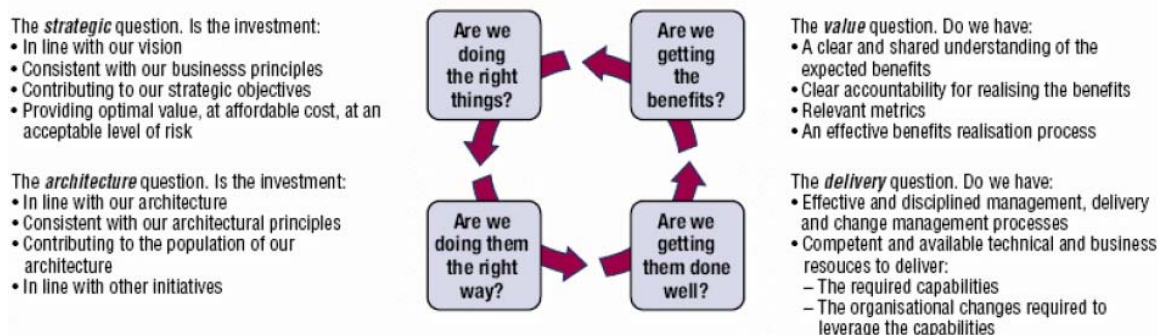
### 4.1 Struktur Business Case

*Business case* untuk investasi TI dibangun dengan didasari logika relasi sebagai berikut:

*Sumber daya yang diperlukan untuk membangun sebuah teknologi informasi atau layanan TI yang akan mendukung sebuah kemampuan operasional yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran bisnis tertentu. Sasaran bisnis ini ditujukan untuk memberikan nilai tambah bagi seluruh pihak yang berkepentingan terhadap organisasi.*

*Business case* harus dibangun dengan pendekatan top-down dan didasari oleh pemahaman yang jelas atas pencapaian bisnis yang diinginkan oleh perusahaan.

Setelah investasi disetujui, maka investasi tersebut harus dimonitor terus untuk mengetahui apakah hasil yang diharapkan dapat dicapai.



**Gambar 3.** Keterkaitan Dimensi Pertanyaan yang harus dijawab Manajemen yang Berkaitan dengan Investasi TI.

Proses membangun *business case* seharusnya dilakukan oleh sponsor bisnis dan melibatkan semua pihak yang berkepentingan dalam membangun dan mendokumentasikan seluruh pemahaman atas hasil bisnis yang diharapkan (baik hasil yang dirasakan segera, hasil ‘antara’ ataupun hasil akhir di masa mendatang) atas suatu investasi.

Secara umum, proses membangun sebuah *business case* mengikuti siklus hidup sebuah proses atau sistem yaitu build (membangun), implement (menerapkan), operate (mengopersikan), dan retire (penyelesaian).

#### 4.2 Komponen Business Case

Setiap aktivitas utama tersebut memiliki sekumpulan komponen yang sangat penting untuk mengevaluasi *business case* secara menyeluruh. Komponen-komponen tersebut bersama-sama membangun dasar untuk model analisis sebagai berikut:

1. *Outcomes*—hasil yang jelas dan terukur, termasuk hasil antara (intermediate/leading), yaitu hasil-hasil yang diperlukan tetapi tidak cukup untuk mencapai manfaat akhir, dan hasil akhir (lagging) yang merupakan manfaat akhir yang harus diwujudkan. Manfaat ini dapat berupa keuangan maupun non keuangan.
2. *Initiatives*—bisnis, proses bisnis, orang (people), teknologi dan organisasi (BPPTO) dari kegiatan / proyek (termasuk proses membangun, implementasi, pengoperasian dan penyelesaian / retire) yang berkontribusi terhadap satu atau beberapa hasil.
3. *Contributions*—kontribusi yang terukur yang diharapkan dari inisiatif atau hasil antara ke inisiatif atau hasil antara lainnya.
4. *Assumptions*—hipotesis yang berhubungan dengan kondisi yang diperlukan untuk mewujudkan hasil atau inisiatif, dimana program organisasi tidak terlalu banyak bisa mengontrol kondisi tersebut. Penilaian atas resiko, yang dinyatakan dengan asumsi dan berbagai batasan lainnya seperti pertimbangan biaya, manfaat dan keselarasan, merupakan bagian utama pada proses *business case*.

#### 4.3 Membuat Business Case

Pembuatan *business case* terdiri atas 8 tahap yaitu:

1. Membuat lembar fakta dengan data yang relevan dan melakukan analisis data yang meliputi hal-hal berikut:
2. Analisis keselarasan
3. Analisis manfaat keuangan
4. Analisis manfaat non-keuangan
5. Analisis resiko, yang dihasilkan dari
6. Penilaian / penaksiran dan optimisasi hasil / resiko yang dihasilkan oleh investasi TI, yang dinyatakan oleh :
7. Pencatatan secara terstruktur atas hasil-hasil dari tahap sebelumnya yang dokumentasi *business case*, dan hasil akhir yang selalu diperbaharui dengan cara :
8. Melakukan evaluasi *business case* selama eksekusi program, di seluruh siklus hidup program tersebut.

#### 4.4 Beberapa Pertimbangan

Menerapkan konsep Val IT memang tidak mudah, tetapi jika dapat diterapkan maka organisasi dapat lebih mempertanggungjawabkan akuntabilitasnya terhadap investasi TI. Beberapa pertimbangan yang perlu diperhatikan adalah:

Pada bisnis skala kecil dan menengah, untuk setiap investasi TI, maka pihak manajemen harus dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut [4]:

1. Seberapa banyak perusahaan menginvestasikan biaya pada TI.
2. Apakah perusahaan harus menambah anggaran untuk TI atau menguranginya?
3. Bagaimana kinerja operasional dan biaya perusahaan kita dibandingkan dengan kinerja perusahaan lain yang sekelas?
4. Bagaimana dampak pembelanjaan TI terhadap kinerja bisnis.
5. Apakah portofolio investasi TI dapat memberikan nilai bagi bisnis:

Terakhir, resiko investasi pada area TI perlu dibandingkan dengan resiko dan manfaat dari semua



investasi lainnya. TI adalah sebagai suatu *enabler* atau alat yang memungkinkan kita menjalankan sesuatu, dan merupakan bagian terintegrasi dari bisnis keseluruhan.

Beberapa portofolio yang perlu dihasilkan dari sebuah *business case* adalah sebagai berikut [7]:

- Mengelola Portofolio investasi TI
- Inventory Portofolio  
Pada organisasi kecil, lebih mudah melakukan inventory portofolio dibandingkan dengan perusahaan besar. Tujuan portofolio ini adalah untuk memberikan pandangan yang komprehensif atas kebutuhan sumber daya dan proses manajemen agar dapat melakukan monitor dan pengelolaan yang baik.
- *Payback Period of the Portfolio*  
Dalam setiap bisnis, menjaga aliran biaya di keseluruhan proyek adalah hal yang penting, sehingga proyeksi aliran biaya di seluruh proyek yang sedang berlangsung atau yang sedang diusulkan harus dimonitor untuk perencanaan aliran biaya.  
Formatnya mungkin tidak harus sama, tetapi cash flow individu proyek dan cash flow keseluruhan portofolio harus dibuat.
- *Net Present Value of the Portfolio*  
Seperti halnya cash flow, semua bisnis perlu mengetahui nilai kumulatif atau proyeksi atas semua investasi.

## 5. KESIMPULAN

Dari kajian literatur atas konsep kerangka kerja Val IT dapat disimpulkan hal-hal berikut:

1. Val IT adalah salah satu kerangka kerja yang dapat digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana nilai investasi TI dapat dipertanggungjawabkan pada perusahaan/organisasi.
2. Kerangka kerja Val IT lebih mudah diterapkan pada organisasi yang sudah mengenal konsep COBIT, karena pendekatan yang digunakan

serta dasar-dasar pemikirannya diturunkan dari COBIT

3. Saat ini Val IT dapat diterapkan terutama untuk melakukan estimasi manfaat atas proyek-proyek investasi TI baru dan bukan terhadap aset TI yang sudah dimiliki
4. Implementasi Val IT dilakukan dengan membangun sebuah *business case* untuk setiap usulan proyek. *Business case* tersebut memuat segala aspek evaluasi dan digunakan sebagai alat bantu untuk mengevaluasi kinerja proyek secara keseluruhan, dari mulai fase awal hingga investasi tersebut dianggap tidak diperlukan lagi.

## PUSTAKA

- [1] Bell, Stephen, "*Val IT: helping companies add dollar value with ICT*", June, 2006, <http://www.mainsoft.cl/mainsoft/tendenciasti/thvalueitframework.html>
- [2] Gartner Report, "*The Business Value of IT*", <http://www.gartner.com/pages/story.php.id.2284.s.8.jsp>
- [3] Sward, David, and Lansford, Richard, "*Measuring IT Success at the Bottom Line*" White Paper, Intel Information Technology, Intel Corporation, April 2007, [www.intel.com/IT](http://www.intel.com/IT)
- [4] Symons, Craig, "*Measuring The Business Value of IT*", Sept, 2006, [www.forrester.com](http://www.forrester.com)
- [5] Nelson, Mark R, "*Assessing and Communicating the Value of IT*", National Association of College Store and ECAR, Research Bulletin, August 2, 2005. [www.educause.edu/ecar](http://www.educause.edu/ecar)
- [6] "*Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Business Case*", IT Governance Institute, [www.itgi.org](http://www.itgi.org).
- [7] "*Enterprise Value: Governance of IT Investments, The ING Case Study*", IT Governance Institute, [www.itgi.org](http://www.itgi.org).