

# Information Technology Business Analyst

Topik 5 : Analisis Strategi



Modul pelatihan ini menjelaskan Analisis strategi yang diperlukan untuk identifikasi kebutuhan bisnis, kemampuan bisnis dan kemudian menentukan pendekatan solusi bisnis yang diikuti cakupan bisnis serta dilanjutkan dengan layanan baru serta peluang bisnis baru

# Outline Materi



1

Tentukan kebutuhan Bisnis/Pengguna

2

Kesenjangan Kemampuan

3

Pendekatan Solusi

4

Lingkup Solusi

5

Project Benefits dan B/C Ratio

6

Domain Pengguna

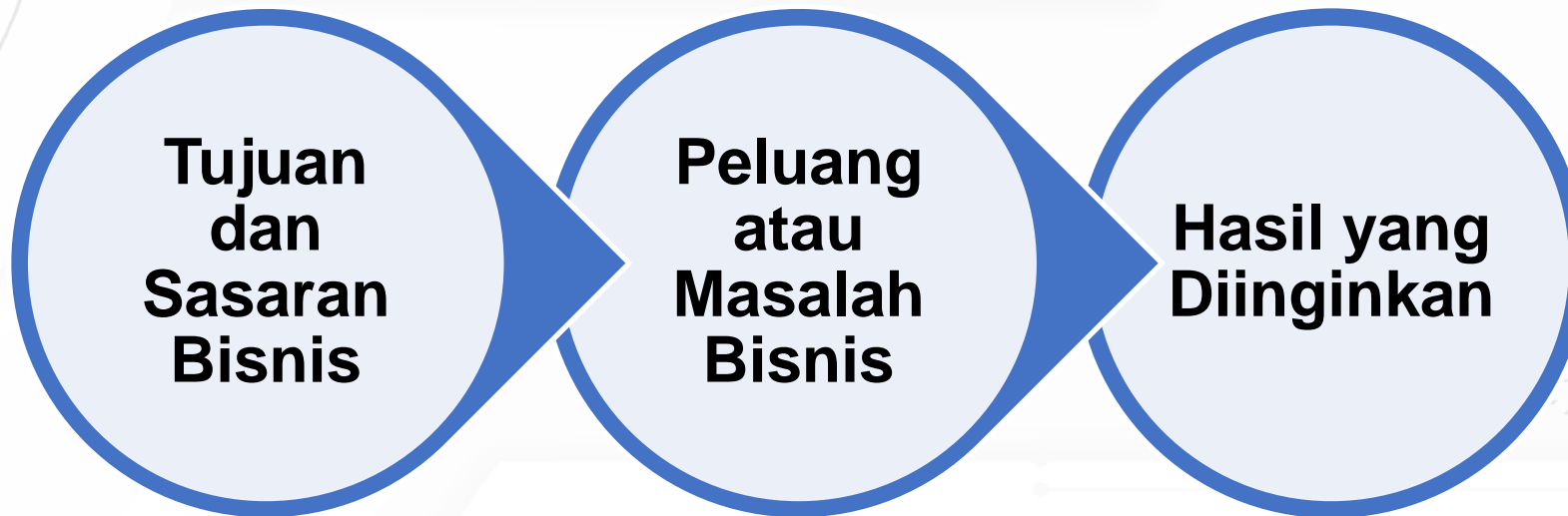
7

Bisnis Baru Pengguna

# 01

**Tentukan Kebutuhan Bisnis/Pengguna**

## Elemen Kebutuhan Bisnis



## Pemahaman Masalah dan Peluang

Masalah	Peluang
Pelacakan pendaftaran siswa untuk kelas secara manual membutuhkan waktu terlalu lama.	Mengotomatiskan proses pendaftaran.
Melacak ketersediaan instruktur secara manual dan aturan bisnis lainnya terlalu rumit.	Mengotomatiskan ketersediaan instruktur dan aturan bisnis tambahan.
Tidak ada	Pesaing melakukan semua penjadwalan mereka secara manual, dan kami ingin menjadi yang pertama ke pasar.



# Jenis Persyaratan

<b>Persyaratan Bisnis (Business Requirements)</b>	Contoh: Membangun rumah keluarga untuk menggantikan rumah yang terbakar termasuk penambahan garasi.
<b>Persyaratan Pemangku Kepentingan (Stakeholder Requirements)</b>	Contoh : a. “Kami membutuhkan rumah keluarga dengan empat kamar tidur sehingga setiap anak memiliki kamar tidur sendiri” b. “Kami membutuhkan rumah untuk memiliki dua kamar mandi terpisah untuk memastikan orang tua memiliki kamar mandi sendiri yang terpisah dari anak-anak” c. “Kami membutuhkan rumah untuk dilindungi dari kebakaran hutan di masa depan sehingga kami tidak perlu takut kehilangan rumah kami lagi”

# Jenis Persyaratan

## Persyaratan Solusi (Solution Requirements)

Contoh:

- a. “Saya ingin kamar tidur saya dicat merah muda agar semua orang tahu itu kamar saya” – Stakeholder yang mengajukan persyaratan ini adalah gadis kecil.
- b. “Saya ingin luas lantai kamar tidur saya minimal 30 meter persegi agar saya bisa berlatih trik skateboard di kamar tidur” – Stakeholder yang mengajukan persyaratan ini adalah remaja laki-laki dalam keluarga.
- c. “Setiap kamar tidur harus memiliki unit pendingin udara yang diterapkan agar keluarga dapat tetap sejuk selama musim panas” – Pemangku kepentingan yang mengajukan persyaratan ini adalah ayah yang berkonsultasi dengan arsitek.
- d. “Rumah harus memiliki insulasi tahan api di semua dinding rumah untuk mencegah kerusakan kebakaran yang signifikan.” – Pemangku kepentingan yang mengajukan persyaratan ini adalah pembangun yang mematuhi persyaratan peraturan.



# Jenis Persyaratan

<b>Persyaratan Solusi (Solution Requirements)</b>  Functional Requirements:	Contoh:  memiliki pintu internal, yang dapat dibuka dan ditutup tetapi tidak dikunci. Ini adalah sesuatu yang Anda ingin rumah dapat lakukan, fungsi yang Anda ingin rumah dapat lakukan.
<b>Persyaratan Solusi (Solution Requirements)</b>  Non Functional Requirements:	Contoh:  solusi persyaratan untuk menggambarkan karakteristik yang diperlukan dari dinding rumah  (untuk kasus aplikasi ; memiliki sistem cadangan yang diinstal untuk digunakan jika terjadi bencana untuk mencegah kehilangan data yang tidak perlu
<b>Persyaratan Transisi (Transition Requirements)</b>	Contoh:  Lantai di dalam rumah harus ditutup dengan sprei untuk melindungi karpet saat perusahaan pindahan memindahkan perabotan ke dalam rumah

## Kegiatan Analisis Bisnis

**Identifikasi  
hasil analisis  
bisnis**

**Menentukan  
ruang  
lingkup  
pekerjaan**

**Tentukan  
aktivitas  
dan kapan**

**Kembangkan  
perkiraan  
pekerjaan**

# 02

## Kesenjangan Kemampuan

## Identifikasi Kemampuan Bisnis (pengguna)

Pandangan perusahaan yang berpusat pada **kemampuan**

Pandangan perusahaan yang berpusat pada **proses**

# Teknik Analisis Kemampuan Bisnis

**Menganalisis  
Kemampuan  
Bisnis**

**Menggabungkan  
Berbagai  
Perspektif**

**Komponen yang  
Mendasari**

# Parameter Analisis Kemampuan Bisnis

Parameter Penilaian	Definisi
Kepentingan	Seberapa penting kapabilitas bagi perusahaan Anda? Ini harus didasarkan pada arah masa depan perusahaan, tidak harus keadaan saat ini.
Utama	Kemampuan yang merupakan pembeda strategis dan menentukan esensi perusahaan Anda
Mengaktifkan	Kemampuan yang membuat alat berat tetap bekerja dan penting untuk keunggulan operasional
Komoditas	Semua kemampuan yang dapat distandarisasi, dialihdayakan dan di mana diferensiasi kompetitif sulit dicapai.

Parameter Penilaian	Definisi
Kematangan Proses	Seberapa matang proses bisnis yang mendasari yang mengatur kemampuan?
Initial	Proses biasanya ad hoc dan kacau. Keberhasilan dalam organisasi ini tergantung pada kompetensi dan kepahlawanan orang-orang dalam organisasi dan bukan pada penggunaan proses yang terbukti.
Repeatable	Disiplin proses yang dicerminkan oleh kedewasaan Repeatable membantu memastikan bahwa praktik dan alur kerja yang ada dipertahankan selama masa stres. Dengan praktik dan prinsip ini, tugas dilakukan dan dikelola sesuai dengan rencana yang terdokumentasi
Managed	Tujuan kuantitatif untuk kualitas dan kinerja proses ditetapkan untuk proses pada tingkat kematangan ini.
Optimized	Proses terus ditingkatkan berdasarkan pemahaman kuantitatif tentang penyebab umum variasi yang melekat dalam proses.

# Analisa kesenjangan kemampuan bisnis

<b>Analisis Keadaan Saat Ini</b>	<b>INPUT</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Hasil Elisitasi: digunakan untuk mendefinisikan dan memahami keadaan saat ini.</li><li>b. Kebutuhan: masalah atau peluang yang sering dihadapi oleh perusahaan atau organisasi meluncurkan pekerjaan analisis bisnis untuk lebih memahami kebutuhan ini.</li></ul>
	<b>OUTPUT</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Deskripsi Keadaan Saat Ini: konteks lingkup perusahaan, kemampuan, sumber daya, kinerja, budaya, ketergantungan, infrastruktur, pengaruh eksternal, dan hubungan signifikan antara elemen-elemen ini.</li><li>b. Persyaratan Bisnis: masalah, peluang, atau kendala yang didefinisikan berdasarkan pemahaman tentang keadaan saat ini.</li></ul>



## Analisa kesenjangan kemampuan bisnis

<b><i>Tentukan keadaan masa datang</i></b>	<b>INPUT</b>  a. Persyaratan Bisnis: masalah, peluang, atau kendala yang akan ditangani oleh keadaan di masa depan.
	<b>OUTPUT</b>  a. Tujuan Bisnis: arah yang diinginkan yang ingin dicapai bisnis untuk mencapai keadaan masa depan. b. Deskripsi Keadaan Masa Depan: deskripsi keadaan masa depan mencakup batas-batas komponen perusahaan yang baru, dihapus, dan dimodifikasi yang diusulkan dan nilai potensial yang diharapkan dari keadaan masa depan. Deskripsi mungkin termasuk kemampuan masa depan yang diinginkan, kebijakan, sumber daya, dependensi, c. infrastruktur, pengaruh eksternal, dan hubungan antara setiap elemen. d. Nilai Potensial: nilai yang dapat direalisasikan dengan menerapkan keadaan masa depan yang diusulkan.

# Analisa kesenjangan kemampuan bisnis

<b>Menilai Risiko:</b>	<b>INPUT</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Tujuan Bisnis: menggambarkan arah yang diinginkan yang diperlukan untuk mencapai keadaan masa depan dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan mendiskusikan potensi risiko.</li><li>b. Hasil Elisitasi (dikonfirmasi): pemahaman tentang apa yang dianggap oleh berbagai pemangku kepentingan sebagai risiko terhadap realisasi keadaan masa depan yang diinginkan.</li><li>c. Pengaruh: faktor dalam perusahaan (internal) dan faktor luar perusahaan (eksternal) yang akan mempengaruhi terwujudnya keadaan masa depan yang diinginkan.</li><li>d. Nilai Potensial: menggambarkan nilai yang akan direalisasikan dengan menerapkan keadaan masa depan yang diusulkan memberikan tolok ukur terhadap risiko mana yang dapat dinilai.</li><li>e. Persyaratan (diprioritaskan): tergantung pada prioritasnya, persyaratan akan mempengaruhi risiko yang akan didefinisikan dan dipahami sebagai bagian dari realisasi solusi.</li></ul>
	<b>OUTPUT</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Hasil Analisis Risiko: pemahaman tentang risiko yang terkait dengan pencapaian keadaan di masa depan, dan strategi mitigasi yang akan digunakan untuk mencegah risiko tersebut, mengurangi dampak risiko, atau mengurangi kemungkinan terjadinya risiko</li></ul>

# Analisa kesenjangan kemampuan bisnis

<b>Tentukan Strategi Perubahan</b>	<b>INPUT</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Deskripsi Keadaan Saat Ini: memberikan konteks tentang keadaan saat ini, dan mencakup penilaian pengaruh internal dan eksternal terhadap perusahaan yang sedang dipertimbangkan.</li><li>b. Deskripsi Keadaan Masa Depan: memberikan konteks tentang keadaan masa depan yang diinginkan.</li><li>c. Hasil Analisis Risiko: menggambarkan risiko yang teridentifikasi dan eksposur dari setiap risiko.</li><li>d. Pendekatan Keterlibatan Pemangku Kepentingan: memahami kebutuhan komunikasi dan kolaborasi pemangku kepentingan dapat membantu mengidentifikasi aktivitas terkait perubahan yang perlu dimasukkan sebagai bagian dari strategi perubahan</li></ul>
	<b>OUTPUT</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Strategi Perubahan: pendekatan yang akan diikuti organisasi untuk memandu perubahan.</li><li>b. Lingkup Solusi: cakupan solusi yang akan dicapai melalui eksekusi strategi perubahan.</li></ul>

# 03

## Pendekatan Solusi

## Analisis Strategi Bisnis

***Analisis  
Bisnis***

***Analisis  
Sistem***

***Analisis  
Bisnis Data***

# Aktifitas Analisis Bisnis

Business Requirements	Non-functional Requirements	Measurement	Benchmarking
Gap Analysis	Project Charter	Strategy Planning	Business Case
Business Planning	Budget Planning	Estimates	Competitive Intelligence
Market Research	Financial Analysis	Problem Analysis	Technical Analysis
Risk Analysis	Scenario Planning		

# Analisis Risiko

## Risiko?

Risiko adalah efek ketidakpastian tentang suatu keadaan yang akan terjadi nantinya (*future*), apabila terjadi bisa menimbulkan suatu kerugian (Risiko negatif) atau peluang (Risiko positif).

Contoh:

1. Risiko negatif berasal dari alam: Tsunami, Banjir, Tanah Longsor, Gempa Bumi
2. Risiko positif berasal dari alam: Asuransi, padat karya

## Manajemen Risiko

adalah suatu proses identifikasi, analisis, pengendalian, dan upaya menghindari, meminimalisir, atau bahkan menghapus risiko yang tidak dapat diterima



# Daftar Resiko

IDENTIFIKASI RISIKO (RISK IDENTIFICATION)							
Kategori	Sub kategori	Risiko	Dampak Risiko	Kerawanan (Penyebab Risiko)	Kontrol Yang Ada Saat Ini	Pemilik Risiko (Risk Owner)	Opportunity
3	4	5	6	7	8	9	10

ANALISA RISIKO (RISK ANALYSIS)		
Nilai Kemungkinan	Nilai Dampak	Nilai Risiko
11	12	13

PENANGANAN RISIKO (RISK TREATMENT)				
Penanganan Risiko	Rencana Kontrol	Penanggung Jawab	Target Waktu / Frekuensi	Kebutuhan Sumber Daya
14	15	17	18	19

# Mitigasi Resiko

Mitigasi Risiko adalah suatu upaya yang dilakukan untuk mengurangi atau menghapus kerugian yang mungkin terjadi akibat risiko yang terjadi (bencana) yaitu dengan cara membuat persiapan sebelum terjadinya bencana.

## **Mitigasi Struktural ;**

Upaya untuk meminimalkan bencana yang dilaksanakan melalui pembangunan prasarana fisik dan memakai pendekatan teknologi

## **Mitigasi Non-Struktural ;**

Upaya mengurangi akibat bencana dengan pembuatan kebijakan seperti suatu peraturan.

# Mitigasi Resiko

## Contoh Mitigasi Struktural ;

1. Pembangunan kanal khusus untuk mencegah banjir.
2. Penggunaan alat deteksi aktivitas gunung berapi.
3. Membuat struktur bangunan yang tahan gempa.
4. Penggunaan sistem peringatan dini untuk memperkirakan kemungkinan adanya gelombang tsunami.

## Contoh Mitigasi Non-Struktural ;

1. Larangan membuang sampah ke selokan atau sungai.
2. Mengatur tata ruang kota.
3. Mengatur kapasitas pembangunan masyarakat

## Tingkat Kemungkinan Kejadian Risiko

Tingkat	Kemungkinan	Deskripsi
1	Kecil	Kemungkinan terjadi 1-2 kali dalam satu periode
2	Sedang	Kemungkinan terjadi 3-4 kali dalam satu periode
3	Besar	Kemungkinan terjadi >5 kali dalam satu periode

## Tingkat Dampak Risiko

Tingkat	Dampak	Deskripsi
1	Kecil	Dampak secara finansial atau non-finansial tidak terlalu serius, tidak menyebabkan banyak masalah atau kerusakan
2	Sedang	Dampak secara finansial atau non-finansial besar atau punya pengaruh untuk mendapatkan tindakan lebih lanjut
3	Besar	Dampak secara finansial atau non-finansia sangat buruk, serius, atau kerusakan yang tidak dikehendaki

# Tingkat Risiko

Pengukuran Tingkat Risiko:

$$\text{Tingkat Risiko} = \text{Tingkat Kemungkinan} \times \text{Tingkat Dampak}$$

Tingkat Risiko	Deskripsi	Aksi
$\geq 7$	Tinggi	harus ada aksi perbaikan dalam maksimum 3 bulan ke depan
4 - 6	Sedang	Harus ada aksi perbaikan dalam maksimum 6 bulan ke depan
1 - 3	Rendah	Perlu ada perhatian

# 04

## Lingkup Solusi

# Pernyataan Lingkup

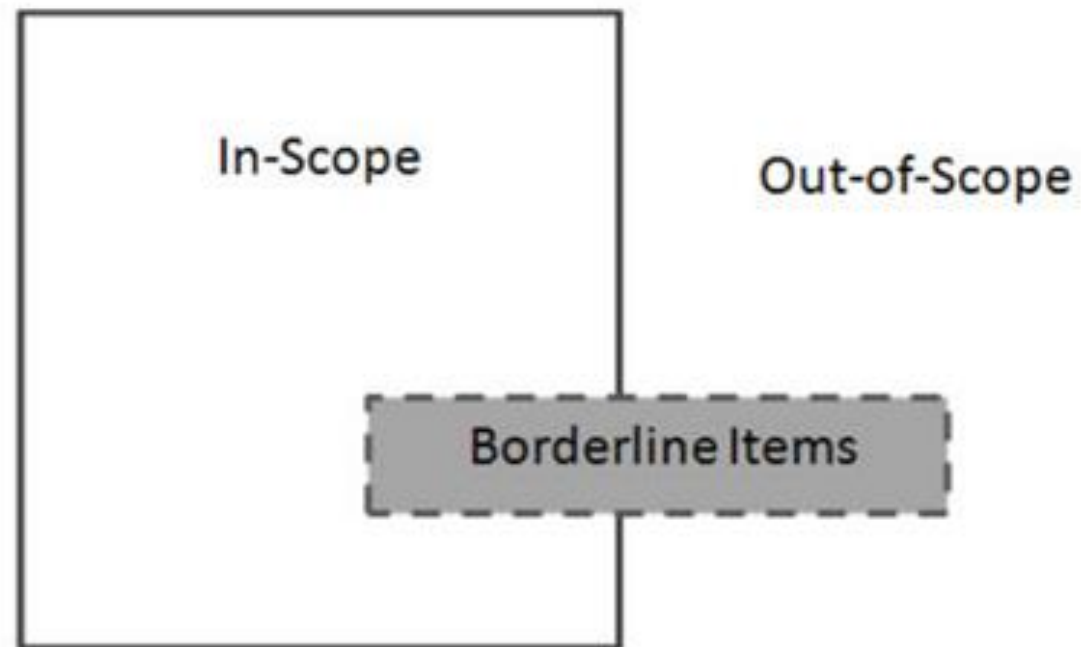


Figure1 depicting In-Scope, Out-of-Scope and Borderline sections



## Mengelola perubahan Lingkup Solusi

***Perubahan  
Kebutuhan  
Bisnis***

***Perubahan  
Kemampuan /  
Fitur***

# Pendekatan Implementasi Solusi Bisnis

Analisis  
Dokumen  
Proyek Saat  
Ini

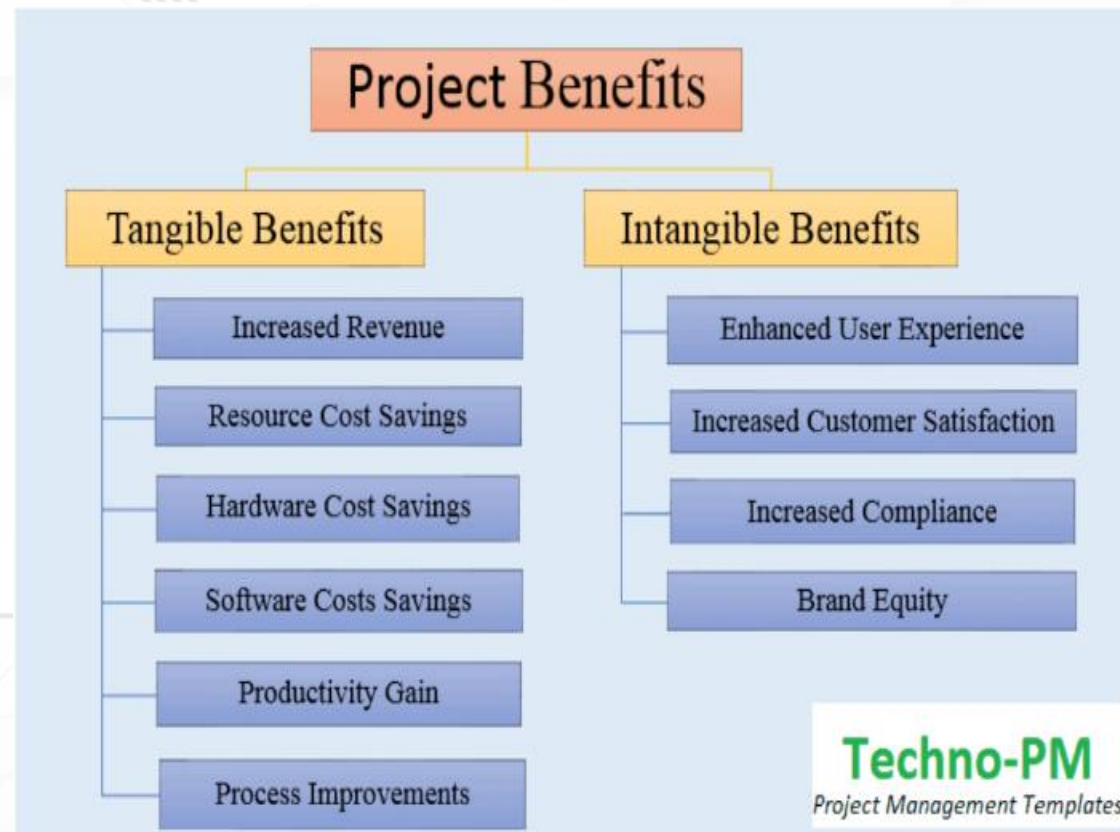
Kembangkan  
Rencana  
Pengelolaan  
Lingkup

Kumpulkan  
Persyaratan  
Proyek

# 05

## **Project Benefits dan B/C Ratio**

# Manfaat Tangible dan Intangible



## Manfaat Tangible (nyata / berwujud)

Peningkatan  
Pendapatan

Penghematan  
Biaya Sumber  
Daya

Penghematan  
Biaya Perangkat  
Keras

Penghematan  
Biaya Perangkat  
Lunak

Keuntungan  
Produktivitas

Peningkatan  
Proses

## Manfaat In-Tangible (tidak nyata / berwujud)

Temuan Audit

Kontribusi pada  
strategi  
organisasi

Penghematan  
Biaya Perangkat  
Keras

Enhanced User  
Experience

Meningkatkan  
Kepuasan  
Pelanggan

Peningkatan  
Kepatuhan

Ekuitas Merek

## Total biaya solusi

Cost	Cost of Control (Cost of Conformance)		Cost of Failure of Control (Cost of Non - Conformance)	
Sub-category	Prevention Costs	Appraisal Costs	Internal Failure Costs	External Failure Costs
Deskripsi	timbul dari upaya untuk menjaga agar cacat tidak terjadi sama sekali	timbul dari mendeteksi cacat dalam pengujian, inspeksi audit	timbul dari mendeteksi cacat yang tertangkap secara internal dan ditangani dengan membuang atau memperbaiki item yang terpengaruh	timbul dari mendeteksi cacat yang benar-benar mencapai pengguna akhir
Contoh	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. perencanaan kualitas</li> <li>b. pelatihan berkualitas dan pengembangan tenaga kerja</li> <li>c. verifikasi desain proyek</li> <li>d. riset pasar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. pengujian dan inspeksi bahan yang dibeli</li> <li>b. inspeksi</li> <li>c. Pengujian</li> <li>d. audit kualitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. pembatalan</li> <li>b. biaya pengerjaan ulang</li> <li>c. manajemen sistem pengerjaan ulang</li> <li>d. dokumen penolakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. biaya garansi</li> <li>b. komplain dari garansi</li> <li>c. penarikan kembali proyek</li> <li>d. klaim tanggung jawab produk</li> <li>e. hilangnya niat baik pelanggan</li> </ul>



## Karakteristik Proyek Swasta vs Pemerintah

Proyek Swasta	Proyek Pemerintah
Berorientasi pada keuntungan	Berorientasi pada manfaat umum yang bisa diperoleh
Memiliki umur teknis yang tidak terlalu panjang	Memiliki umur teknis yang relatif panjang, (> 10 th)
Alat analisis kelayakannya berupa analisis BEP (Break Even Point), PP (Payback Period), dst	Alat analisis kelayakannya berupa analisis B/C (benefit cost ratio)

## Benefit / Cost Ratio

Komponen Benefit	Komponen Disbenefit
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Manfaat mengurangi biaya</li> <li>b. Manfaat mengurangi kesalahan-kesalahan</li> <li>c. Manfaat meningkatkan kecepatan aktivitas</li> <li>d. Manfaat meningkatkan perencanaan dan pengendalian</li> <li>e. manajemen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Disbenefit berupa penambahan biaya munculnya faktor lain</li> <li>b. Disbenefit akibat penurunan kecepatan atau terganggunya</li> <li>c. aktivitas lain yang berpengaruh</li> <li>d. Disbenefit akibat hilangnya pendapatan dari faktor lain</li> </ul>

## Benefit / Cost Rasio

$$\frac{\text{Benefit} - \text{Disbenefit}}{\text{cost}} = BC \text{ ratio}$$

Jika :

$B/C > 1$  , investasi layak (feasible)

$B/C = 1$  , tidak terdapat perbedaan (impas)

$B/C < 1$  , investasi tidak layak (infeasible)

## Benefit / Cost Ratio

### Contoh :

Pemerintah daerah Propinsi Jawa Timur akan membangun sebuah jalan baru ke area pedesaan untuk mendukung pertanian desa.

Ongkos pembangunan dibutuhkan sekitar Rp. 1,2 milyar, dengan adanya biaya pemeliharaan per tahun sebesar Rp. 40 juta. Dengan adanya jalan baru ini diharapkan adanya pendapatan dari sektor pertanian sebesar Rp. 400 juta per tahun.

Bila jalan diestimasikan berumur 30 tahun dengan tingkat bunga pengembalian modal 8% per tahun, dengan memperkirakan nilainya saat ini, tentukan apakah proyek pembangunan jalan tersebut layak dilaksanakan

## Pendekatan Implementasi Solusi Bisnis

BC ratio = PWB (benefits) / PWC (cost)

**PWB**

$$\begin{aligned} &= Ab(P/A, i, n) \\ &= 400 (P/A, 8\%, 30) \\ &= 400. (11,26) \\ &= \text{Rp. 4.504 juta} \end{aligned}$$

**PWC**

$$\begin{aligned} &= I + Ac(P/A, i, n) \\ &= 1200 + 40 (P/A, 8\%, 30) \\ &= 1200 + 40 (11,26) \\ &= \text{Rp. 1.650,4 juta} \end{aligned}$$

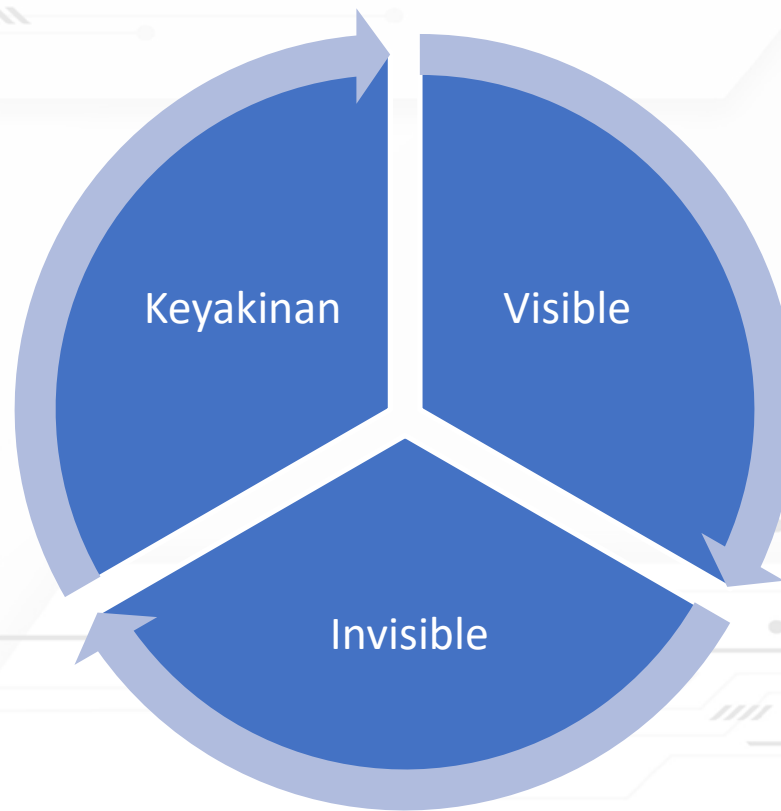
$$\text{BC ratio} = 4.504 \text{ juta} / 1.650,4 \text{ juta}$$

$$\text{BC ratio} = 2,73$$

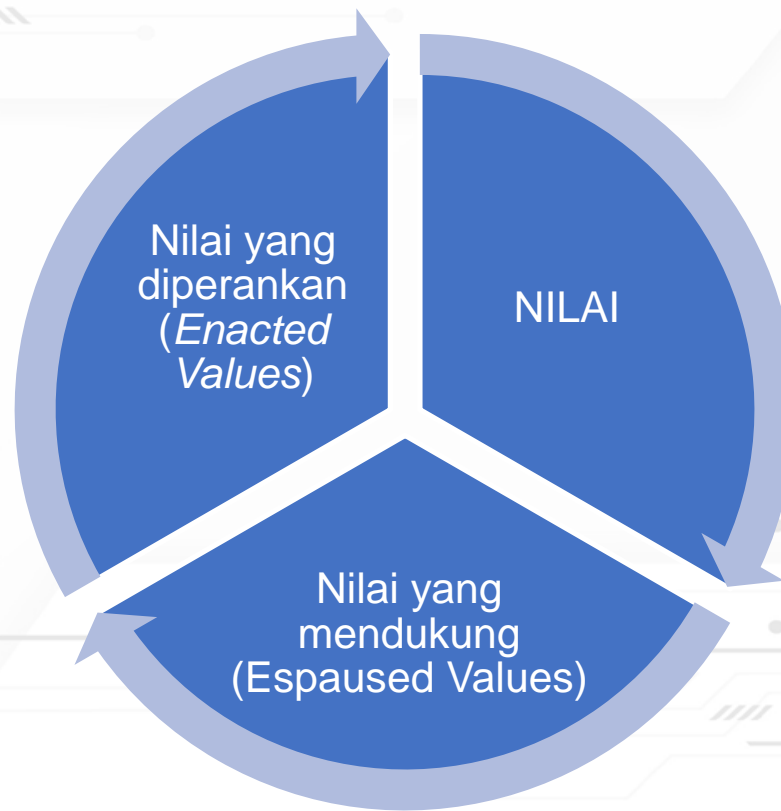
# 06

## Domain Pengguna

# Budaya Organisasi



# Nilai Organisasi





# Standar Layanan

Contoh :

Standar layanan membuat E=KTP

No	Komponen	Uraian
1	Produk Pelayanan	Pelayanan Rekomendasi Pembuatan E-KTP
2	Persyaratan Pelayanan	a. Surat Pengantar / Blangko KTP Dari Kelurahan b. Foto Copy KK Keterangan : * Jika Pembaharuan KTP asli disertakan. * Jika KTP hilang membawa surat kehilangan dari Kepolisian
3	Sistem, Mekanisme, dan Prosedur	a. Pemohon datang membawa berkas pengajuan b. Petugas meneliti kelengkapan berkas c. Setelah kelengkapan berkas benar petugas mengajukan kepada Sekcam / Camat untuk ditandatangani d. Petugas melakukan registrasi pada buku register KTP e. Berkas diserahkan kepada pemohon untuk dilanjutkan ke Dispendukcapil Kota Madiun

# Standar Layanan

Contoh :

Standar layanan membuat E=KTP

No	Komponen	Uraian
4	Jangka Waktu Penyelesaian	5 – 10 menit ( bila pimpinan ada ditempat), kalau pimpinan dinas luar bisa ditinggal dan nanti dihubungi oleh petugas via telepon pemohon bila sudah ditanda tangani pimpinan
5	Biaya / Tarif	GRATIS
6	Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan	Email : Telepon :

# Service level Agreement (SLA)

## Bagaimana Menghitung SLA ?

Cara menghitung SLA, tergantung dari layanan yang diberikan , sebagai contoh yang saya ketahui beberapa provider IT khususnya provider / penyedia layanan internet memberikan SLA antara 96% – 99%, artinya dalam 1 bulan pihak provider menjamin bahwa layanan yang diberikan adalah :

Menghitung SLA (asumsi dengan SLA 98%, artinya layanan standard mereka 98% dalam 1 bulan, dan 2% dianggap wajar jika terjadi mati (down) dalam layanan tersebut)

1 hari = 24 jam

1 bulan = 30 hari

Biaya bulanan Internet = Rp. 1.000.000

=> 1 bulan = 30 hari x 24 jam = 720 Jam (720 jam merupakan layanan 100%)

=> Sedangkan jika 98% maka layanan standard mereka adalah

=>  $98\% \times 720 \text{ jam} = 705.6 \text{ jam}$  (layanan standard mereka, sisanya 14.4 jam dianggap wajar jika layanan itu mati (down))

# 07

## **Bisnis Baru Pengguna**

# Ruang Lingkup Pelayanan Publik

Pelayanan Barang

Pelayanan Jasa

Pelayanan  
Administratif

## Jenis Pelayanan Publik

Pelayanan Pendidikan

Layanan Darurat

Pelayanan Kesehatan

Pelayanan Keamanan Publik

Pelayanan Perlindungan Lingkungan

Pelayanan Angkutan

Pelayanan Sosial

Pelayanan Ekonomi

Pelayanan Rekreasi

Pelayanan Pembangunan

## Peluang bisnis baru pengguna

Fintech (Finance Technology)

Software As a Service (SaaS)

Cloud hosting

Bisnis jual-beli online

Online Marketing

# Referensi

- International Institute of Business Analysis. (2015). *A guide to the business analysis body of knowledge (BABOK®)*. Version 3.0. Toronto, Ontario, Canada: International Institute of Business Analysis.



# Tanya Jawab



**GTA** Government  
Transformation  
Academy



# TERIMA KASIH

#JadiJagoanDigital

   Digital Talent Scholarship

  digitalent.kominfo

 DTS\_kominfo