

**PENGEMBANGAN SDM APARATUR YANG  
UNGGUL DAN KOMPETEN DI ERA  
REVOLUSI DIGITAL**

**Ir. Fahrizal Darminto, MA**

**STAF AHLI GUBERNUR LAMPUNG  
BIDANG PEMERINTAHAN, HUKUM DAN POLITIK**

# Ir. Fahrizal Darminto, M.A.



Pangkat : Pembina Utama Madya - IV/D.

Nip : 19641021 199003 1 008.

Jabatan : Staf Ahli Gubernur Lampung  
Bidang Pemerintahan, Hukum  
dan POLitik

# Riwayat Pendidikan

1. Sarjana Teknik Planologi, ITB, 1988
2. Post Graduate Diploma in Urban & Regional Planning, Curtin University, Australia, 1994 (Sponsored by AusAID)
3. Master of Arts (MA) in Planning, Curtin University, Australia, 1996 (Sponsored by AusAID).
4. Program Pendidikan Reguler Angkatan-53, Lemhannas RI, 2015
5. Maritime Law Course, Port of Singapore Authority , Singapore, 1996 (Sponsored by PSA)
6. Local Economic Development Course, University of Southern California, Los Angeles, USA,1997 (Sponsored by USAID)
7. Perencanaan Stratejik, LAN RI, 2000.
8. TOT Diklat Perenc & Program Pembangunan, Depdagri , 2003
9. Perencanaan Anggaran Kinerja, UGM, 2003
10. Diklat Pim Tingkat II, LAN RI, 2003
11. TOT Diklat Orientasi DPRD, Bandiklat Kemdagri, 2014
12. Diklat Asesor Bagi Pejabat Strategis, BPSDM Kemdagri 2017

# Riwayat Jabatan/Pekerjaan

1. Staf Ahli Gubernur Lampung Bid. Pemerintahan, Hukum & Politik.
2. Kepala BPSDM Prov Lampung
3. Staf Ahli Gubernur Lampung Bid. Pembangunan
4. Kepala Bappeda Provinsi Lampung
5. Kepala Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Prov Lampung
6. Asisten Bidang Pemerintahan Setda Prov Lampung
7. Kepala Dinas Perkebunan Prov Lampung
8. Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Prov Lampung
9. Sekretaris Komisi Pemilihan Umum Prov Lampung
10. Kepala Biro Otonomi Daerah , Setda Prov Lampung
11. Kepala Biro Bina Program, Setda Prov Lampung
12. Wakil Kepala Dinas Bina Marga Prov Lampung
13. Wakil Kepala Dinas Permukiman Prov Lampung
  
14. Kabid Pengelolaan Data & Informatika, Bappeda Prov. Lampung
15. Sekretaris Bappeda Kabupaten Lampung Timur
16. Kepala Seksi Tata Ruang, Bappeda Prov. Lampung
17. Kepala PMU - Sumatera Urban Dev't Secondary-City Project (SUDSP), Loan ADB
18. Asisten Perencana pada LPP – Institut Teknologi Bandung
19. Asisten Peneliti pada PPLH – Institut Teknologi Bandung

# FOCUSED GROUP DISCUSSION



SISTEM PEMILU DALAM MEWUJUDKAN DEMOKRASI YANG LUBER DAN JURDIL DI ERA REVOLUSI DIGITAL



ANALISIS SISTEM PEMILU MENDUKUNG REFORMASI BIROKRASI DALAM ERA REVOLUSI DIGITAL

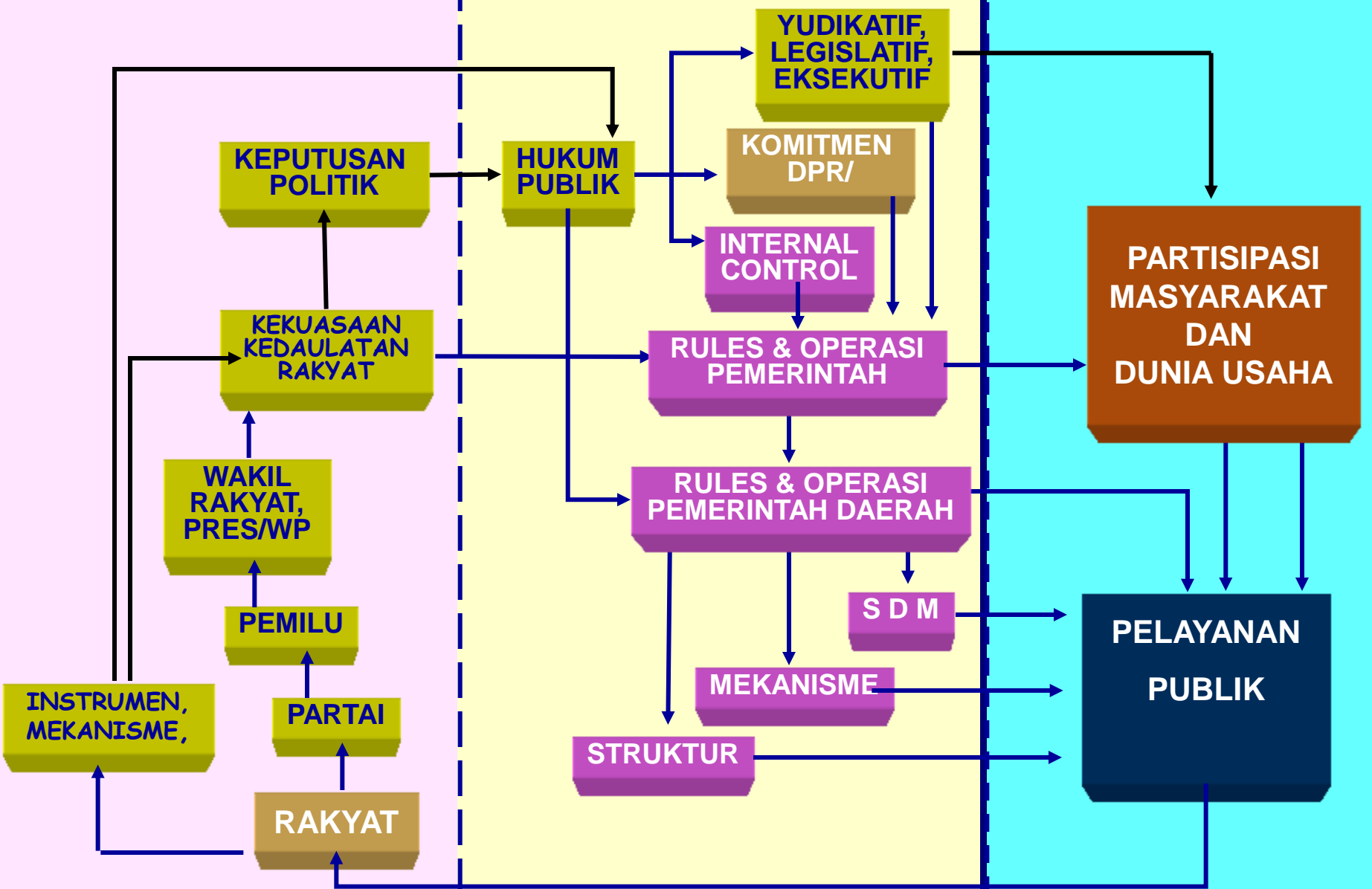


PENGEMBANGAN SDM APARATUR YANG UNGGUL DAN KOMPETEN DALAM ERA REVOLUSI DIGITAL

# PLATFORM POLITIK

# PLATFORM PEMERINTAHAN

# PLATFORM KEMASYARAKATAN

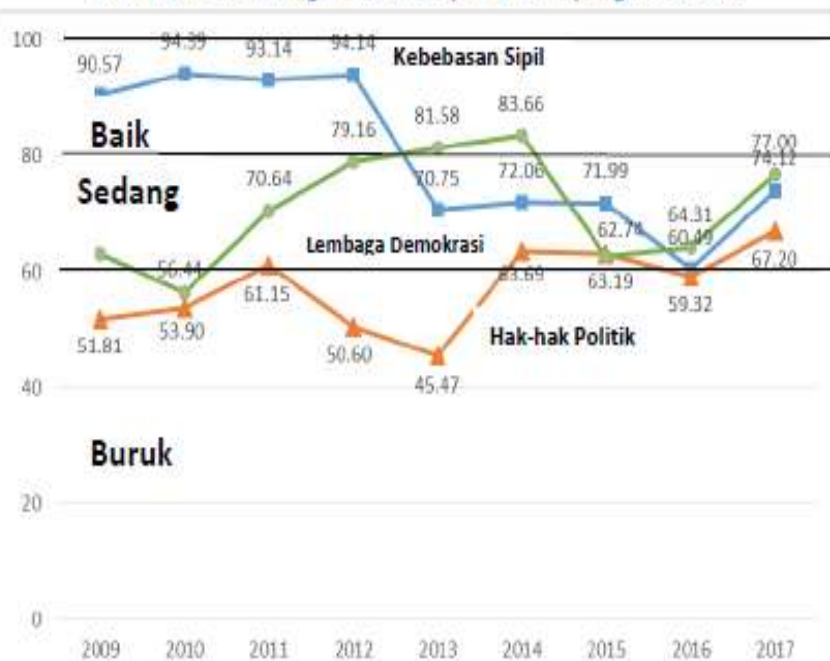


# Indeks Demokrasi Lampung 2009-2017

Grafik 1. Perkembangan Indeks Demokrasi Indonesia (IDI) Lampung 2009 – 2017



Grafik 2. Perkembangan Indeks Aspek IDI Lampung, 2009-2017



Komponen Penghitungan IDI 2009 – 2017

Aspek	Variabel	Indikator *)
1. Kebebasan Sipil	1. Kebebasan Berkumpul dan Berserikat	2 indikator
	2. Kebebasan Berpendapat	2 indikator
	3. Kebebasan Berkeyakinan	3 indikator
	4. Kebebasan dari Diskriminasi	3 indikator
2. Hak-Hak Politik	5. Hak Memilih dan Dipilih	5 indikator
	6. Partisipasi Politik dalam Pengambilan Keputusan dan Pengawasan Pemerintahan	2 indikator
	7. Pemilu yang Bebas dan Adil	2 indikator
3. Lembaga Demokrasi	8. Peran DPRD	3 indikator
	9. Peran Partai Politik	2 indikator
	10. Peran Birokrasi Pemerintah Daerah	2 indikator
	11. Peradilan yang Independen	2 indikator

atan: \*) = rincian indikator dapat dilihat pada Tabel 2

# GLOBAL COMPETITIVENESS INDEX

## Basic requirements subindex

- PILAR-1 Institution
- PILAR-2 Infrastructure
- PILAR-3 Macroeconomic environment
- PILAR-4 Health and primary education

Key for  
factor-driven  
economies

## Efficiency enhancers subindex

- PILAR-5 Higher education and training
- PILAR-6 Goods market efficiency
- PILAR-7 Labor market efficiency
- PILAR-8 Financial market development
- PILAR-9 Technological readiness
- PILAR-10 Market size

Key for  
efficiency-driven  
economies

## Innovation and sophistication factor subindex

- PILAR-11 Business sophistication
- PILAR-12 Innovation

Key for  
innovation-driven  
economies

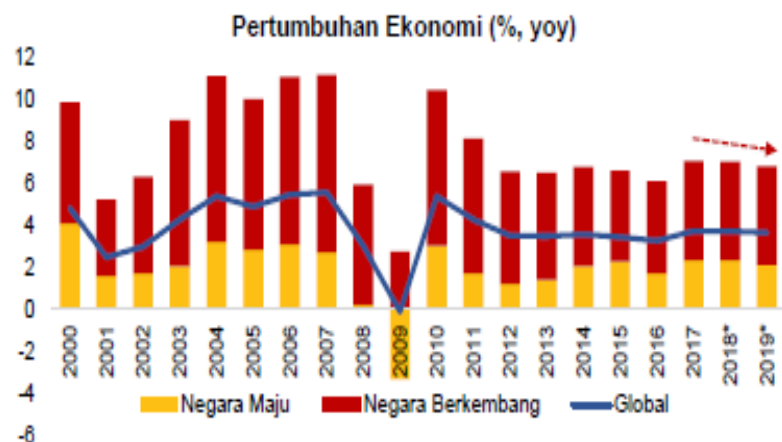


# PERBANDINGAN DATA DAYA SAING BEBERAPA NEGARA

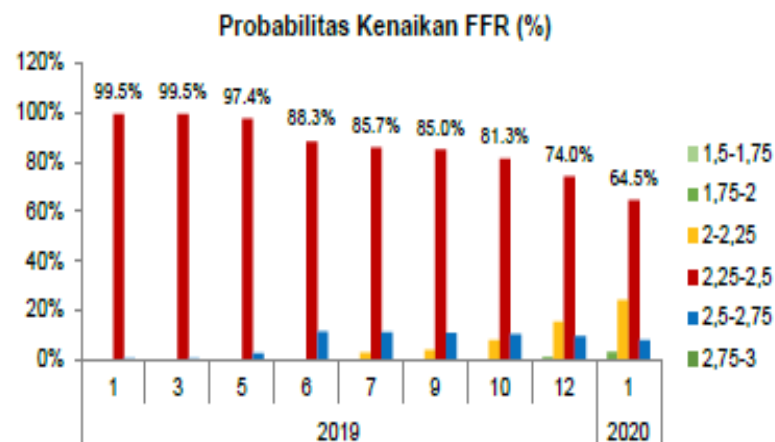
NO	NEGARA	PERINGKAT DAYA SAING		POPULASI (JUTA JIWA) 2018	GDP PER KAPITA (USD) 2018	HUMAN CAPITAL (SKILLS) 0-100	PERTUMBUHAN RATA-RATA 10 TH TERAKHIR
		2013	2018				
1	AMERIKA SERIKAT	5	1	325,0	59.501	86	1,4%
2	SINGAPORE	2	2	5,6	57.713	76	4,2%
3	JERMAN BARAT	4	3	82,7	44.549	85	1,2%
4	SWISS	1	4	8,4	80.590	87	1,3%
5	JEPANG	9	5	126,8	38.439	74	0,5%
6	KOREA SELATAN	25	15	51,5	29.891	74	3,0%
7	MALAYSIA	24	25	32,1	9.812	74	4,6%
8	CHINA	29	28	1390,0	8.643	64	7,9%
9	THAILAND	37	38	69,1	6.590	63	3,0%
10	INDONESIA	38	45	262,0	3.878	64	5,5%
11	PHILIPINA	59	56	105,3	2.979	63	5,4%
12	VIETNAM	70	77	93,6	2.353	54	5,8%

Sumber: Disarikan dari WORLD ECONOMIC FORUM REPORT, Tahun 2013 dan 2018

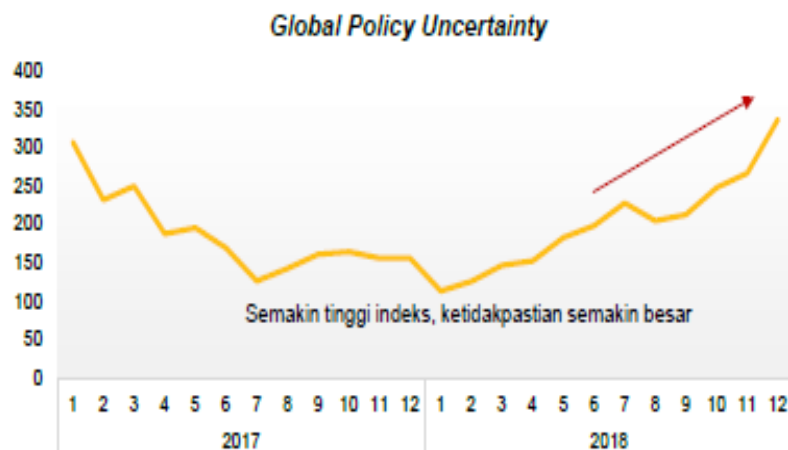
# Pertumbuhan Ekonomi Global Melandai, Ketidakpastian Tinggi, US Dollar Fluktuatif



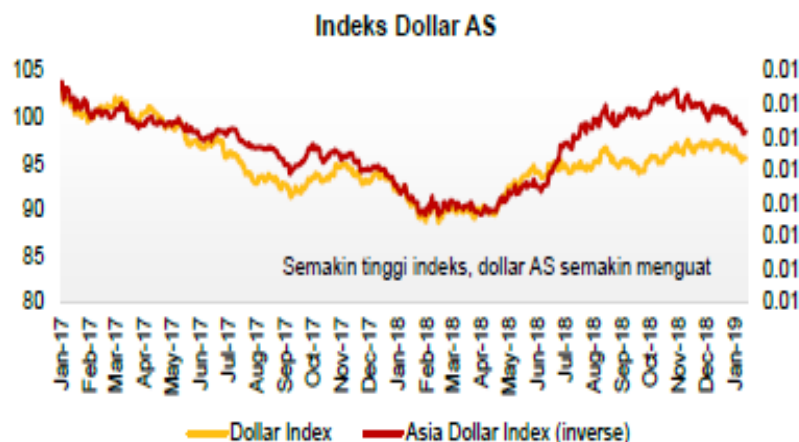
Sumber: WEO October 2018



Sumber: Bloomberg



Sumber: Bloomberg



Sumber: Bloomberg

# Framework Kebijakan Ekonomi Indonesia

## Tantangan

- Normalisasi kebijakan moneter AS
- Perang Dagang (*trade war*)
- Pelemahan Ekonomi Tiongkok
- *Brexit*
- Krisis di *emerging markets* (Argentina)
- Defisit Transaksi Berjalan
- Pemilu 2019
- Bencana alam

## 3 Pilar Kebijakan Ekonomi Kunci

### Memperkuat **Fundamental** Ekonomi

1. Pembangunan infrastruktur
2. Peningkatan kualitas SDM
3. Reformasi institusi (birokrasi/hukum)
4. Reformasi struktural (EODB)

### Mengimplementasikan Kebijakan Ekonomi yang **Prudent**

1. Fiskal
  - APBN aman (penerimaan meningkat, belanja efisien, defisit dan utang terkendali)
2. Moneter
  - Menjaga stabilitas: kenaikan suku bunga dan menjaga *supply-demand* valas
3. Keuangan dan Perbankan
  - OJK memastikan implementasi Basel III

### Menyediakan **Bantalan** (*Safety Net, Buffer Cushion*)

1. Program perlindungan sosial (ruang fiskal cukup), Bulog cukup cadangan beras
2. *Crisis Management Protocol* dan asuransi tabungan
3. Cadangan devisa cukup dan kerjasama keuangan dengan negara lain/lembaga internasional (BSA, CMIM, IMF)

## Stabilitas Politik dan Keamanan

INDEKS  
VOLATILITAS  
ASIA

10.16.2018

DOLAR AUSTRALIA (AUD)

10.725,47 + 10.678,00

YEN JEPANG (JPY)

12.865,52 + 12.722,58

DOLAR AMERIKA (USD)

14.498,00 + 14.324,00

DOLAR SINGAPURA (SGD)

10.066,94 + 10.407,60

DOLAR HONG KONG (HKD)

1.041,39 + 1.025,02

# Lampung Waspadaai Perang Dagang AS-Tiongkok

Lampung harus mencari negara baru sebagai alternatif tujuan ekspor karena AS mengancam membatasi produk Indonesia.

EFFRAN KURNIAWAN

**P**ROVINSI Lampung mewaspadaai perang dagang Amerika Serikat (AS) dan Tiongkok yang dapat memengaruhi secara perdagangan daerah khususnya pada penjualan barang-barang ekspor di kedua negara tersebut.

Kepala Bidang Statistik Distribusi BPS Provinsi Lampung Bambang Wuljiantoko menjelaskan negara tujuan utama ekspor Lampung adalah India, Tiongkok, dan AS. Sementara itu, dua di

antaranya sedang mengalami situasi yang kurang harmonis dengan dilabuhnya gendang perang dagang antara AS dan Tiongkok.

Terdahulu, AS juga turut mengeluarkan kebijakan yang dapat memengaruhi ekspor Indonesia. Atas kondisi tersebut, Lampung perlu mewaspadaai timbulnya efek negatif yang memengaruhi tingkat perdagangan luar negeri dengan mulai mencari negara importir alternatif dan menarbihi volume ekspor di negara yang sudah mengimpor.

"Kalau Lampung mau mempertahankan nilai ekspornya, harus mencari negara baru sebagai alternatif karena AS mengancam membatasi ekspor Indonesia ke Amerika, seperti ke Uni Eropa dan ASEAN. Untuk di Eropa ada Estonia yang bisa menjadi prospek bagus," kata Bambang di Kantor BPS Lampung Senin (14/7).

Selain itu, ujarnya, besarnya nilai tukar rupiah atas dolar AS memiliki pengaruh signifikan terhadap harga barang importir. Khususnya pada bahan makanan dan bahan baku penolong yang berdampak pada harga produk yang dihasilkan.

## Ekspor Lampung

Kepala Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung Teane Irmawati Nugroho menjelaskan nilai antara total ekspor dan impor pada Juni 2018 terdapat selisih 13,75 juta dolar AS. Hasil tersebut meningkat dibandingkan Mei 2018 yang hanya surplus 2,39 juta dolar AS.

"Jika melihat periode Januari—Juni 2018 ini, tingkat surplus neraca perdagangan baru mencapai 314,36 juta dolar AS. Nilai itu turun jauh dibanding dengan pertumbuhan pada Januari—Juni 2017 lalu yang sudah mendapatkan 553,74 juta dolar AS," kata Teane, kemarin. (D)

effran@lampungpost.co.id



PELATIHAN PT Honda Project Motor (OPM) menggelar pelatihan safety driving atau aman berkendara yang diikuti konsumen Honda dan

## Honda Hela

PT Honda Project Motor (OPM) menggelar pelatihan safety driving atau aman berkendara yang diikuti konsumen Honda dan

## Disharmonisasi Tiongkok-AS Ancam Ekspor Lampung

Garuda Indonesia  
*The Airline of Indonesia*

#SEKARANGSEMUABISA  
NAIK GARUDA

Garuda Indonesia Eco-Basic

Kapasitas Bagasi hingga 20kg  
Hidangan Makanan & Minuman  
Harga Lebih Terjangkau



Reservasi sekarang di [garuda-indonesia.com](http://garuda-indonesia.com) contact center  
0 804 1 807 807 atau kantor perjalanan kami



Garuda Indonesia Airline

**BANDAR LAMPUNG** – Total ekspor Provinsi Lampung pada Juni 2018 mencapai USD256,97 juta. Angka tersebut mengalami peningkatan sebesar USD11,34 juta atau naik 4,62 persen dibandingkan ekspor Mei 2018 yang tercatat USD245,63 juta.

Kepala Bidang Statistik Distribusi BPS Lampung Bambang Wijayanto mengungkapkan, ada tiga negara terbesar tujuan ekspor Lampung pada Juni 2018. Yaitu India mencapai USD441,30 juta, Tiongkok USD334,90 juta, dan Amerika Serikat USD311,90 juta.

"Seperti diketahui, Tiongkok dan Amerika Serikat (AS) situasinya sedang tidak harmonis karena ada isu perang dagang. Tentunya kita harus waspada karena kedua negara tersebut merupakan negara terbesar tujuan ekspor kita," kata Bambang di kantornya kemarin.

Sementara dari sisi impor, pencapaian Juni 2018 tercatat USD 241,22 juta. Angka tersebut mengalami penurunan sebesar USD 2,22 juta atau turun 0,93 persen dibandingkan Mei 2018.

Meski demikian, sambung Bambang, nilai ekspor pada Juni 2018 masih lebih tinggi impor. Artinya secara perdagangan luar negeri Provinsi Lampung pada Juni 2018 mengalami surplus, yaitu sebesar USD 15,75 juta.

"Surplus karena perdagangan Juni 2018 Lampung diperoleh dari negara yang tergabung dalam Uni Eropa sebesar USD 66,16 juta dan



**JUMPA PERS:** Badan Pusat Statistik (BPS) Lampung merilis data ekspor-impor Lampung pada Juni 2018 di kantor BPS setempat kemarin.

negara lain di luar lima negara utama yakni Iran, Amerika Serikat, Qatar, Kuwait dan Tiongkok, serta Negara ASEAN sebesar USD 107,16 juta," terangnya.

Depotus, Pengamat Ekonomi Universitas Lampung (Unila) Nrian Hendi Cahya tak memampok bila isu perang dagang Tiongkok-AS akan berdampak juga terhadap nilai ekspor dari Indonesia.

Terbukti, Amerika Serikat tengah melakukan evaluasi kebijakan untuk membatasi ekspor 174 komoditas dari

Indonesia.

"Termasuk di Lampung juga akan terkena dampaknya, di antaranya pada komoditas yang akan berpengaruh terhadap perang dagang Amerika Serikat (AS) seperti udang, kopi, nenas, CPO, dan komoditas pertanian lainnya. Kalau memang ancaman AS itu diberlakukan maka akan berdampak pada biaya masuk dan tarif lebih tinggi di AS," jelasnya.

Memutakhirnya, kondisi demikian tentunya sangat tidak menguntungkan Indonesia

karena akan kehilangan negara tujuan utama ekspor sehingga harus beralih untuk mencari negara tujuan ekspor baru.

Untuk itu, sambung Arlian, pemerintah Indonesia seharusnya melakukan negosiasi tingkat tinggi. Di sisi lain juga, Amerika Serikat sangat membutuhkan komoditas yang dipasok dari Indonesia, termasuk Lampung yang juga turut berkontribusi dalam ekspor tersebut.

"Komoditas kita diburu-

kan juga oleh Amerika Serikat. Kalau ancaman itu dilakukan maka akan berdampak pada harga makin mahal dan berakibat pada industri mereka. Saya kira Amerika Serikat akan melihat lebih jauh ke depan, mungkin secara emosional politik Amerika Serikat bicara seperti itu, tetapi dari sisi pelaksanaan saya pikir akan memperuntungkan secara matang, karena komoditas kita merupakan bahan baku utama bagi mereka," tandasnya. (cwl/c1/kyd)

Report  
tahunan the  
government  
McNorian  
red/2018



**Djokovic Kembali**  
Novak Djokovic akhirnya  
mengangkat trofi juara  
Grand Slam Wimbledon.  
CLAREMONT/2018

as.id



@kompas



@kompas



@kompas

# Harga Pangan Pengaruhi Kemiskinan

Penduduk miskin pada Maret 2018 sebanyak 9,82 persen dari jumlah penduduk. Angka ini lebih baik daripada Maret 2017. Namun, pada periode yang sama, kontribusi komoditas pangan terhadap kemiskinan meningkat.

JAKARTA, KOMPAS — Kontribusi komoditas pangan terhadap garis kemiskinan semakin besar. Hal ini dapat diperjelas dari data pemerintah kemiskinan.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), kontribusi komoditas pangan terhadap garis kemiskinan pada Maret 2017 sebesar 73,31 persen. Kontribusi komoditas pangan meningkat menjadi 73,48 persen pada Maret 2018.

Berdasarkan data BPS, jumlah penduduk miskin pada Maret 2018 sebanyak 25,95 juta orang atau 9,82 persen dari jumlah penduduk. Pada Maret 2017, jumlah penduduk miskin 22,77 juta orang atau 9,64 persen dari jumlah penduduk.

Dalam setahun terakhir, Ma-

### Jumlah Penduduk Miskin



# Pilar Visi Indonesia 2045

1

Pembangunan SDM  
dan Penguasaan Ilmu  
Pengetahuan dan  
Teknologi



2

Pembangunan  
Ekonomi  
Berkelanjutan



3

Pemerataan Pembangunan



4

Ketahanan Nasional dan  
Tata Kelola  
Kepemerintahan



# INDONESIA MEMILIKI POTENSI BESAR MENJADI NEGARA MAJU

## INDONESIA EMAS 2045

### Potensi



#### DEMOGRAFI

- Penduduk **309 juta jiwa**
- Usia produktif **52%**
- **75%** tinggal di kota
- **80%** kelas menengah



#### EKONOMI

- Ekonomi **ke-5** terbesar di dunia
- Pendapatan per kapita **US\$29.300**
- Struktur ekonomi bergeser pada sektor bernilai tambah tinggi
- **73%** kue ekonomi berasal sektor jasa

### Prasyarat



Kesiapan infrastruktur



Kesiapan teknologi



Tata ruang wilayah



Kualitas SDM



Kelembagaan Pemerintah



Sumber Daya Ekonomi & Keuangan (APBN)



# Undang-Undang 23 Tahun 2014



## URUSAN WAJIB

### Pelayanan Dasar

1. Pendidikan
2. Kesehatan
3. PU & PR
4. Sosial
5. Perumahan rakyat dan kawasan pemukiman
6. Ketentraman, Ketertiban umum dan perlindungan masyarakat

### Non Pelayanan Dasar

1. Tenaga kerja
2. PP & PA
3. Pangan
4. Pertanahan
5. Lingkungan hidup
6. Adm. Kependudukan dan pencatatan sipil;
7. PMD
8. Pengendalian penduduk dan KB;
9. Perhubungan
10. Kominfo
11. Koperasi dan UKM;
12. Penanaman modal
13. Kepemudaan dan olahraga
14. Statistik
15. Persandian
16. Kebudayaan
17. Perpustakaan dan
18. Arsip

## URUSAN PILIHAN

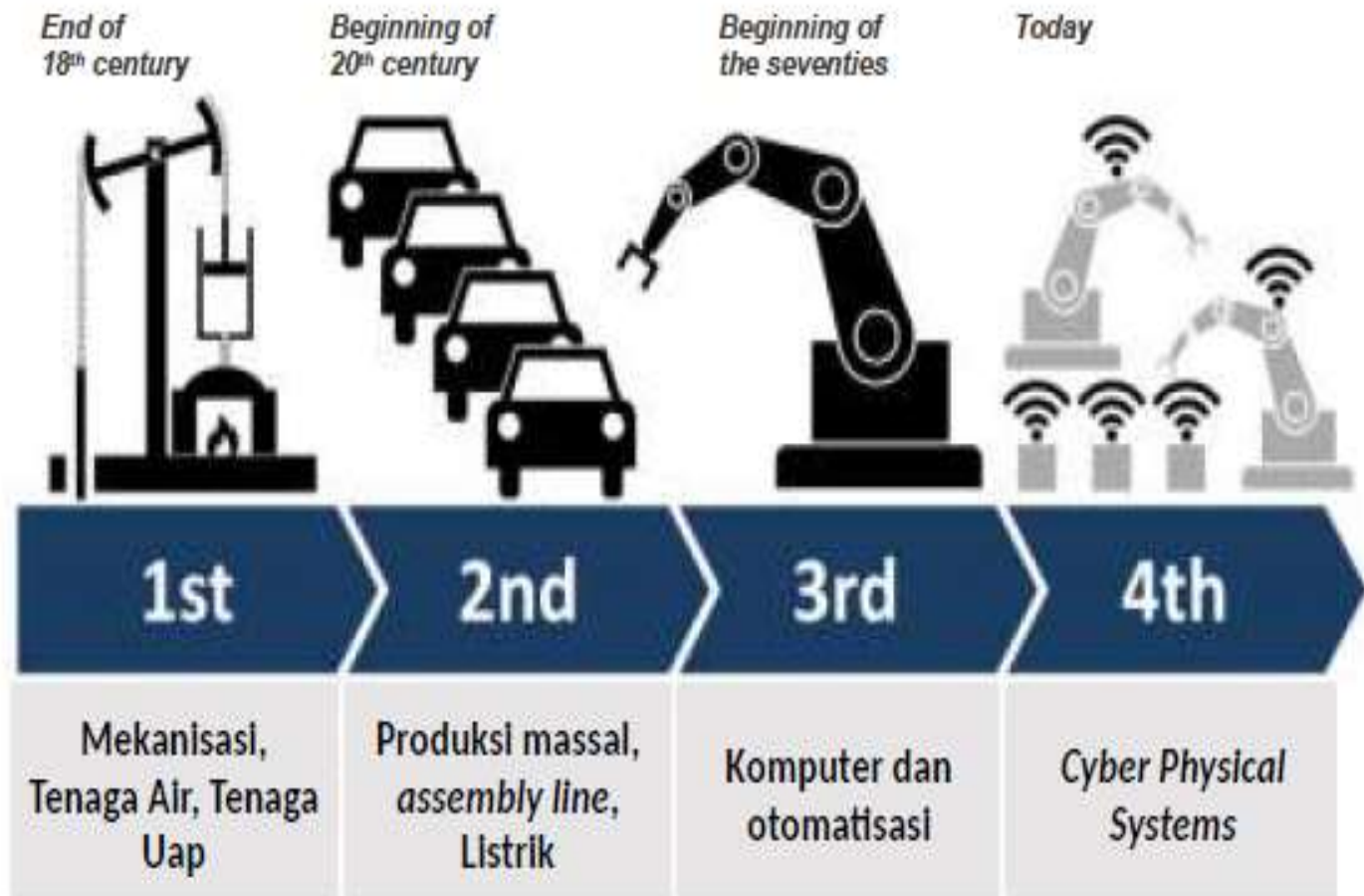
Potensi, penyerapan tenaga kerja dan pemanfaatan lahan

1. Kelautan dan perikanan;
2. Pariwisata;
3. Pertanian;
4. kehutanan;
5. Energi dan sumber daya mineral;
6. Perdagangan;
7. Perindustrian; dan
8. Transmigrasi.

### Urusan Berbasis Ekosistem

Kehutanan; ESDM; kelautan dan perikanan.

# Revolusi Industri 4.0



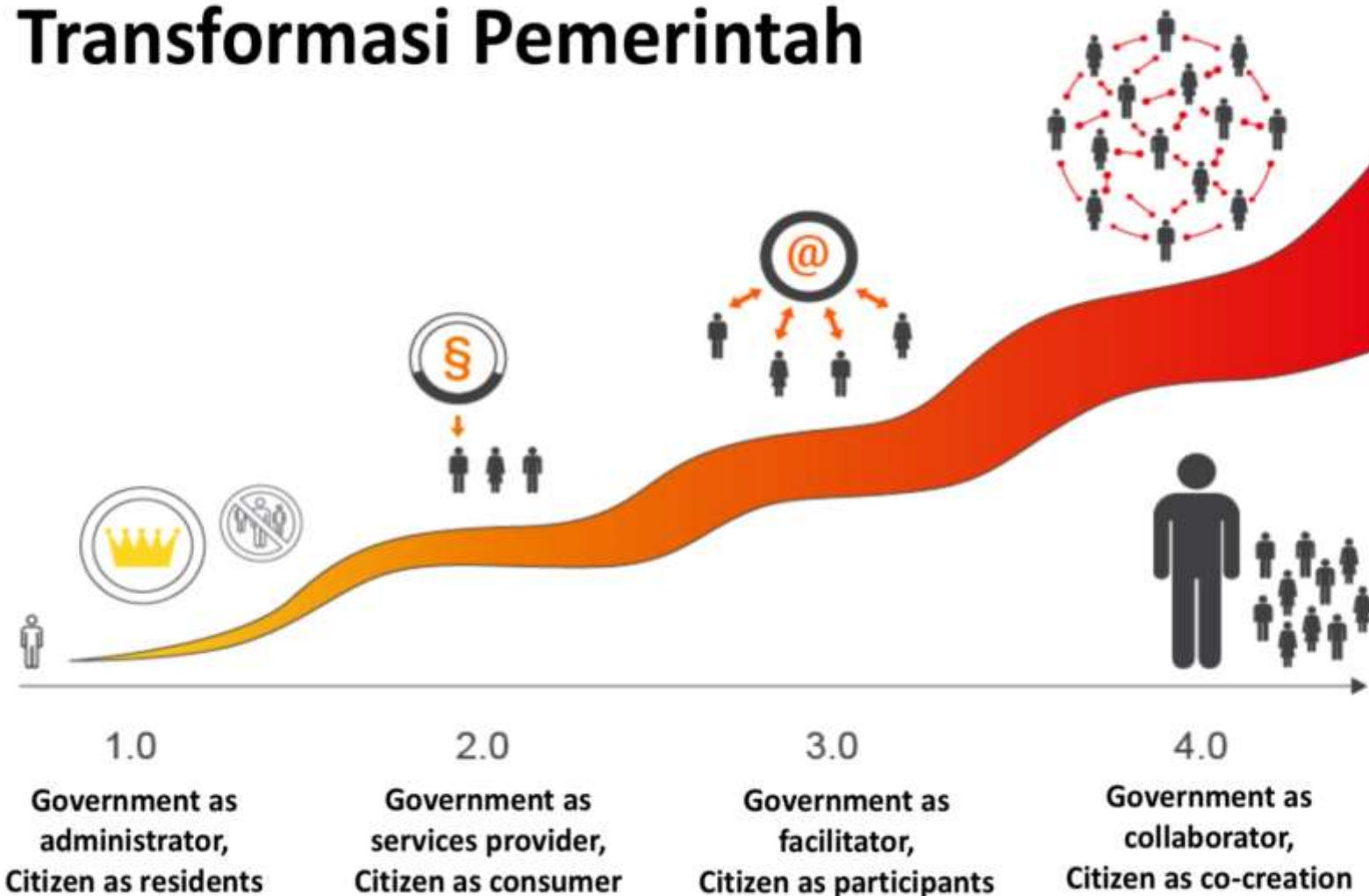
<http://www.futuretimeline.net/forum/topic/15650-why-everyone-must-get-ready-for-4th-industrial-revolution/>

## Lima Klaster Dampak Industri 4.0 (Schwab, 2017)



1. **Ekonomi** - Pertumbuhan, Pekerjaan, Sifat Kerja
2. **Bisnis** - Ekspektasi Konsumen, Produk dengan Data yang Lebih Baik, Inovasi Kolaboratif, Model Operasi Baru
3. **Hubungan Nasional-Global** - Pemerintahan; Negara, Region dan Kota; Keamanan Internasional
4. **Masyarakat** - Ketiimpangan dan Kelas Menengah, Komunitas
5. **Individu** - Identitas, Moralitas dan Etika; Koneksi Antar-Manusia, Pengelolaan informasi publik dan privat

# Transformasi Pemerintah



# Reformasi Birokrasi dan Kelembagaan

2016 - 2025

Infrastruktur  
birokrasi  
yang solid  
dan kokoh

- Struktur yang ramping
- *E-government*
- *Human capital management*
- Budaya ASN yang melayani dengan basis kebutuhan masyarakat (*citizen demand*)
- ASN berwawasan global
- *Merit-based system*

2026 - 2035

Pemerintahan  
yang terbuka  
dan  
kolaboratif

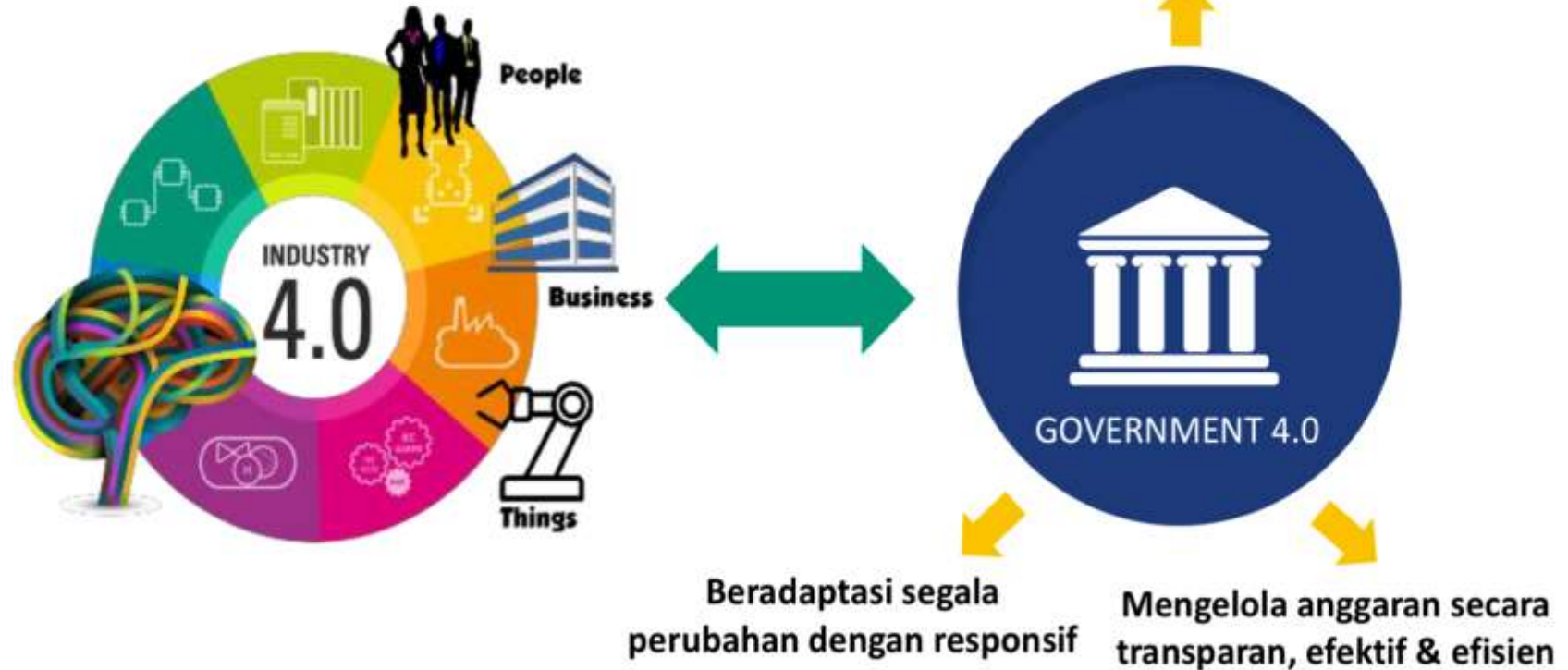
- Struktur berbasis *outcome*
- *Open government*
- Pelayanan yang berorientasi pada kepuasan warga (*citizen centric*)
- ASN yang kompetitif

2036 - 2045

Kelembagaan  
birokrasi yang  
andal dan  
modern

- Pemerintah sebagai regulator dan fasilitator pembangunan (*enabler*)
- Struktur yang fleksibel, adaptif, dan bersifat lintas sektor
- *People-driven*
- *Internetnetworked government* dan *locally empowered*
- Tatakelola pemerintahan yang inklusif dan kolaboratif
- ASN berkelas dunia
- Pelayanan publik yang terjangkau, tepat, cepat, dan berorientasi pada kebutuhan personal

# Dampak Revolusi Industri Terhadap Pemerintah



# KUALITAS PNS DAN CIRI ORGANISASI PEMERINTAH ABAD 21

## ORGANISASI PEMERINTAH MASA DEPAN:

memiliki keunggulan kompetitif, nilai tambah, dinamis serta mampu beradaptasi dengan tuntutan lingkungan yang selalu berubah cepat dan sulit diramalkan.



## KUALITAS PNS ABAD 21

- ❖ Berintegritas, netral, beretika, kompeten, *capable*, profesional, berkinerja tinggi, spesialis dan sejahtera.
- ❖ Selaras pola pikir (mind set) & budaya kerja (culture set)
- ❖ Taat aturan, disiplin, transparan, akuntabel, dan keteladanan



**PNS/ASN  
TO CHANGE & INNOVATE**

**INDONESIA** butuh *change maker*, kepemimpinan, komitmen, dan INOVASI



INTEGRITAS



PROFESIONAL



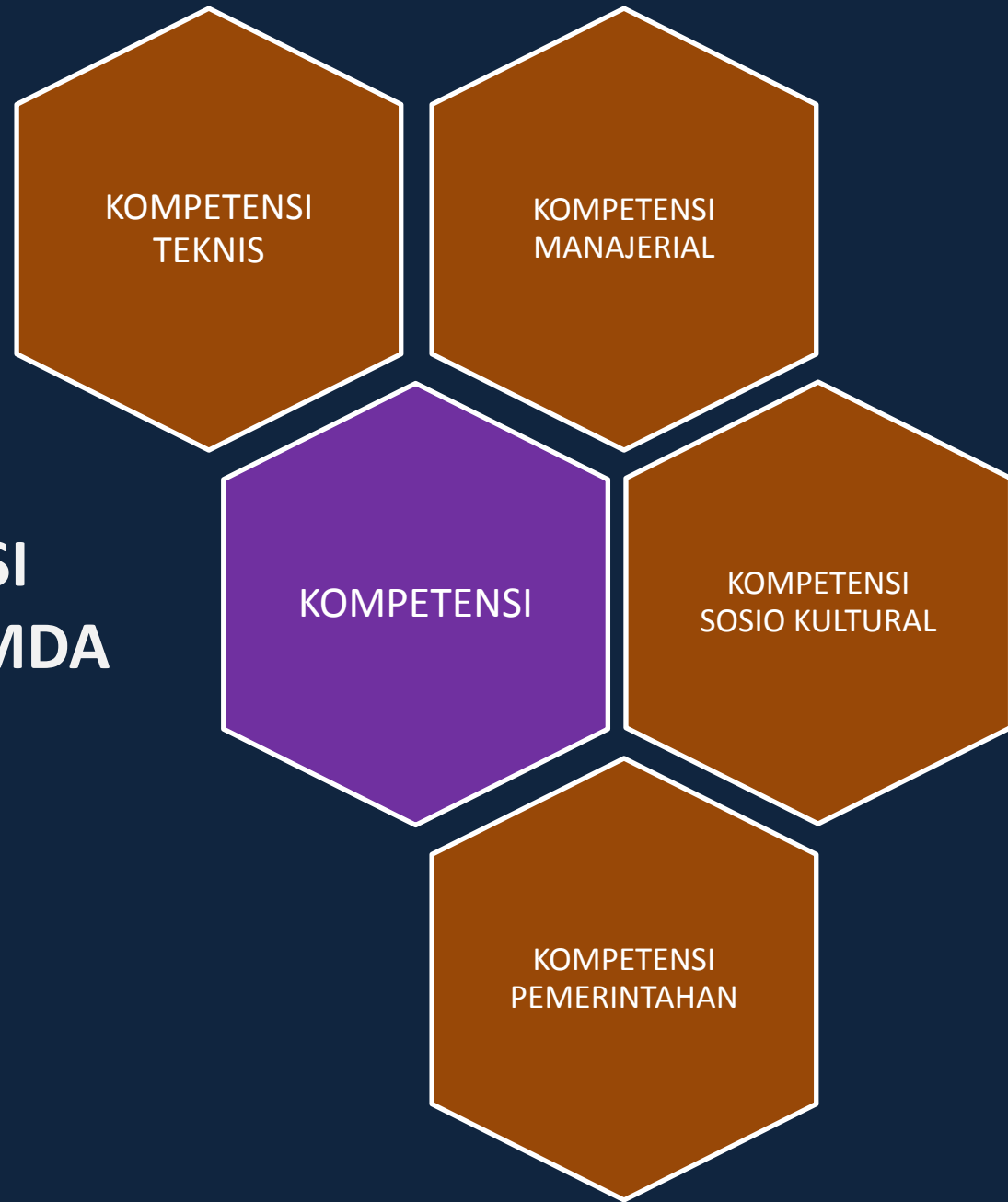
INOVATIF



PEDULI

DR. Marps/Strategi Inovasi ASN

# KOMPETENSI APARATUR PEMDA







# PERMENDAGRI NO 108 TAHUN 2017

**PASAL 6**

## Kompetensi Pemerintahan

1. Kebijakan Desentralisasi;
2. Hubungan Pemerintah Pusat dengan Daerah;
3. Pemerintahan umum,
4. Pengelolaan keuangan Daerah;
5. Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah
6. Hubungan Pemerintah Daerah dengan DPRD;
7. Etika pemerintahan.

# STANDAR KOMPETENSI ASN DALAM PERMENDAGRI NO 108 TAHUN 2017



## Jenjang Jabatan ASN

- SKP untuk Pelaksana
- SKP untuk Pejabat Fungsional
- SKP untuk Pengawas
- SKP untuk Administrator
- SKP untuk JPT Pratama
- SKP untuk JPT Madya

## Jabatan tertentu

- SKP untuk Lurah
- SKP untuk Camat
- SKP untuk Sekretaris Daerah



# PILAR PENGEMBANGAN SDM

Aparatur yang kompeten  
dan profesional

Standardisasi

Sertifikasi

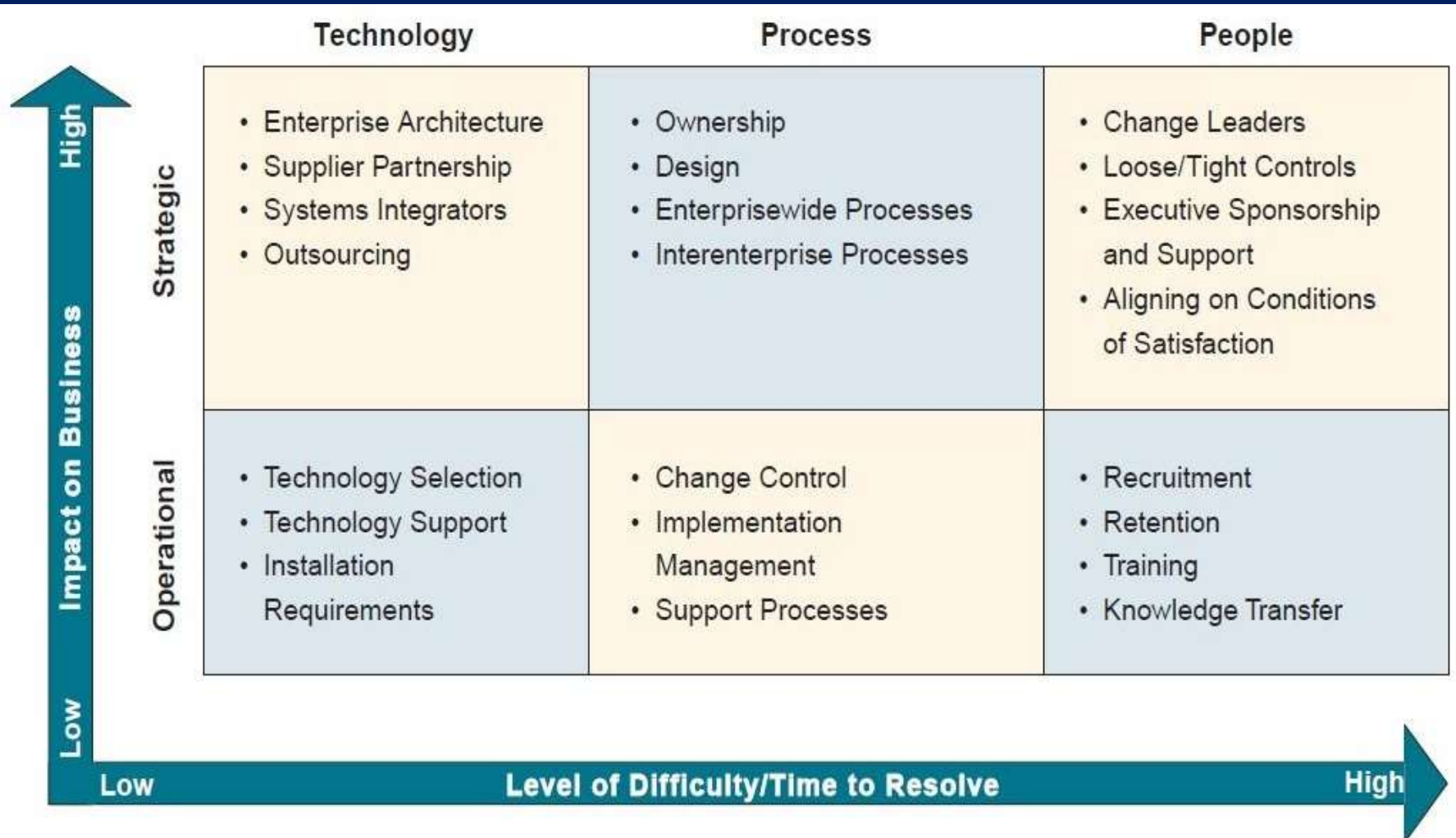
Pengembangan  
Kompetensi

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia

# Bentuk Pengembangan Kompetensi

- a) pendidikan;
- b) pelatihan;
- c) pembimbingan;
- d) pendampingan;
- e) pemagangan;
- f) konsultasi dan konseling;
- g) seminar dan lokakarya;
- h) kursus;
- i) penataran;
- j) pembelajaran elektronik dan jarak jauh;
- k) pembekalan/orientasi tugas;
- l) pendalaman tugas; dan
- m) pengembangan kompetensi lainnya.

# DIMENSI PERUBAHAN



Source: Adapted from Grant Norris, James Hurley, Kenneth Hartley, John Dunleavy, and John Balls, *E-Business and ERP: Transforming the Enterprise*, p. 120. Copyright © 2000 by John Wiley & Sons, Inc. Reprinted by permission.

**TERIMA KASIH**