

**Badan Pengembangan Ekspor Nasional
Departemen Perdagangan, Republik Indonesia**

**STUDI UNTUK PENGUATAN
ORGANISASI PROMOSI EKSPOR
DI
REPUBLIK INDONESIA

LAPORAN AKHIR**

Pebruari 2009

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

**KRI International Corp.
UNICO International Corporation**

KATA PENGANTAR

Untuk menanggapi permintaan dari Pemerintah Indonesia, Pemerintah Jepang memutuskan untuk melakukan Studi Penguatan Organisasi Promosi Ekspor di Republik Indonesia dan memercayakan pelaksanaan Studi tersebut kepada *Japan International Cooperation Agency* (JICA).

JICA memilih Tim Studi yang anggotanya berasal dari KRI International Corp. dan UNICO International Corporation dan diketuai oleh Kazuo MISHIMA di KRI International Corp. Tim Studi tersebut beberapa kali ditugaskan ke Indonesia mulai dari Februari 2007 sampai Desember 2008.

Tim Studi melakukan serangkaian diskusi dengan pejabat Pemerintah Indonesia terkait dan melaksanakan studi di Indonesia. Setelah kembali ke Jepang, Tim Studi melakukan studi lebih lanjut dan menyusun laporan akhir ini.

Saya berharap laporan ini akan memberikan kontribusi terhadap penguatan organisasi promosi ekspor di Indonesia dan peningkatan hubungan antara kedua negara.

Akhirnya, saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pejabat Pemerintah Indonesia terkait atas kerja sama yang erat selama pelaksanaan Studi.

Pebruari 2009

Seiichi NAGATSUKA

Wakil Presiden,

Japan International Cooperation Agency

Pebruari 2009

Seiichi NAGATSUKA
Wakil Presiden,
Japan International Cooperation Agency
Tokyo, JEPANG

Surat Pengantar Penyerahan Laporan

Kepada yth.,

Kami senang dapat menyerahkan laporan akhir Studi Penguatan Organisasi Promosi Ekspor di Republik Indonesia, Badan Pengembangan Ekspor Nasional (BPEN).

Promosi ekspor dengan cara memperkuat daya saing industri di Indonesia adalah salah satu hal yang pokok untuk kesinambungan pembangunan ekonomi Indonesia. Sebagai badan yang berada di bawah Departemen Perdagangan Indonesia, BPEN berfungsi sebagai badan penyedia layanan khusus dalam bidang promosi ekspor. Tetapi, diketahui bahwa pelayanan, fungsi, kemampuan staf, dan susunan organisasi BPEN perlu ditingkatkan agar dapat memenuhi kebutuhan sektor swasta di Indonesia.

Menanggapi situasi ini, Studi telah dilaksanakan untuk merumuskan rekomendasi dan usulan aksi untuk peningkatan pelayanan, fungsi, serta susunan organisasi dan sistem manajemen BPEN; peningkatan ini disebut dengan pembaharuan BPEN. Harus ditekankan bahwa beberapa rekomendasi dan aksi yang diajukan tersebut telah dilaksanakan sebelum penyelesaian Studi berdasarkan inisiatif BPEN sendiri. Yang terpenting, langkah yang dilakukan BPEN tersebut mencakup pembaharuan organisasi BPEN, yaitu perubahan struktur organisasi BPEN.

Kami berharap agar BPEN dapat lebih lanjut menerapkan dan melaksanakan rekomendasi dan aksi yang diajukan agar dapat berhasil dalam mencapai pembaharuan BPEN dan mewujudkan pemberian pelayanan promosi ekspor yang lebih baik.

Akhirnya, kami mengucapkan penghargaan yang sebesar-besarnya dan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada JICA dan Kementerian Ekonomi dan Industri Jepang atas perhatian dan kerja sama yang diberikan kepada kami. Kami juga ingin mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada pejabat terkait dari JICA Indonesia, Kedutaan Besar Jepang di Indonesia, BPEN, Departemen Perdagangan Indonesia, dan pemangku kepentingan lain atas kerja sama yang erat dan berbagai bentuk dukungan yang diberikan kepada kami selama pelaksanaan studi lapangan di Indonesia.

Hormat saya,

Kazuo MISHIMA
Ketua
Tim Studi Penguatan Organisasi Promosi Ekspor
di Indonesia

Ringkasan Eksekutif

1. Latar Belakang Studi

1.1 Latar Belakang

Promosi ekspor dengan cara memperkuat daya saing industri di Indonesia adalah salah satu hal yang pokok bagi kesinambungan perkembangan ekonomi dan promosi investasi asing di Indonesia melalui peningkatan iklim investasi.

Di Indonesia, Badan Pengembangan Ekspor Nasional (BPEN) adalah sebuah badan yang berada di bawah Departemen Perdagangan, yang berfungsi sebagai badan pemerintah yang khusus menangani promosi ekspor.

Pemerintah Republik Indonesia menganggap penguatan kemampuan BPEN sebagai hal yang mendesak untuk memperkuat ekspor Indonesia. Pemerintah RI meminta Pemerintah Jepang melakukan studi pengembangan untuk merumuskan rencana induk untuk memperkuat organisasi serta fungsi BPEN.

1.2 Tujuan Studi

Tujuan Studi adalah:

- Merumuskan Rencana Induk penguatan organisasi BPEN untuk meningkatkan kemampuan serta fungsinya;
- Mengompilasi langkah-langkah dalam Rencana Induk melalui pengidentifikasian permasalahan yang berkaitan dengan manajemen organisasi dan pelayanan promosi ekspor BPEN dengan cara melaksanakan proyek percontohan (*pilot project*), serta melalui pengajuan langkah-langkah untuk mengatasi permasalahan tersebut;
- Mempublikasikan secara luas rekomendasi dalam Rencana Induk kepada BPEN, Departemen Perdagangan, dan organisasi lain yang terkait dengan promosi ekspor; dan
- Melakukan transfer teknologi dalam kemampuan pemecahan masalah kepada *counterpart*, yaitu BPEN, dalam proses perumusan Rencana Induk dan proyek percontohan.

1.3 Fungsi BPEN yang akan Diperkuat

Fungsi BPEN yang akan diperkuat dalam Studi ini adalah i) pelayanan pengumpulan, analisis, dan penyediaan informasi pasar, ii) pelayanan pengembangan produk (promosi merek/desain), dan iii) pelayanan promosi ekspor.

Pelayanan promosi ekspor meliputi konsultasi dagang, pelayanan *inquiry* (permintaan hubungan dagang) dan dukungan *trade matching* (pemadanan kemitraan dagang), pameran dagang dalam negeri dan luar negeri, dan misi dagang.

Pelayanan pengembangan produk yang diberikan oleh BPEN bukan merupakan saran teknis tetapi promosi untuk pengembangan merek/desain.

2. Garis Besar BPEN

Profil BPEN adalah sebagai berikut:

- 2.1 Sejarah BPEN didirikan pada tahun 1971 dengan nama dan status Lembaga Pengembangan Ekspor Nasional (LPEN). Pada tahun 1975, bersamaan dengan reorganisasi seluruh departemen, LPEN diubah menjadi Badan Pengembangan Ekspor Nasional (BPEN) dan tergabung sepenuhnya dengan Departemen Perdagangan.
- 2.2 Visi Visi BPEN adalah “*meningkatkan daya saing global produk nonmigas Indonesia dan meningkatkan peran ekspor nonmigas untuk memacu pertumbuhan ekonomi nasional*”.
- 2.3 Misi
- Meningkatkan daya saing ekspor produk dan jasa;
 - Meningkatkan kompetensi eksportir untuk menembus pasar global;
 - Memperluas dan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada para pelaku usaha;
 - Memperkuat kemampuan kelembagaan sebagai badan pengembangan ekspor; dan
 - Meningkatkan profesionalisme staf, serta transparansi dan akuntabilitas.
- 2.4 Strategi saat Ini
- Menembus pasar nontradisional sambil mempertahankan pasar yang dimiliki saat ini; dan
 - Meningkatkan kualitas produk ekspor dan citra produk Indonesia di pasar luar negeri.
- 2.5 Pelayanan/Fungsi
- 2.5.1 Informasi pasar
- Publikasi
 - *Market intelligence* (pengumpulan, pengolahan, dan analisis)
 - Forum ekspor
 - Lokakarya dan seminar
 - Konsultasi bisnis (saran dagang) untuk UKM
- 2.5.2 Pengembangan produk
- Pengembangan merek/desain
 - Pengembangan klaster
- 2.5.3 Pelayanan pembeli
- *Buyer Reception Desk* (BRD)
 - *Display* mini
 - Layanan *inquiry* (layanan *matching*)
- 2.5.4 Promosi ekspor
- Pameran dagang luar negeri
 - Pameran dagang dalam negeri (termasuk *Trade Expo Indonesia/TEI*)
 - Misi dagang
 - Pameran Virtual (situs web)
 - *Marketing point*
 - Penghargaan untuk eksportir unggul (Primaniyarta)
- 2.5.5 Pelatihan ekspor
- Pelatihan untuk eksportir dan eksportir potensial
- 2.6 Anggaran Anggaran BPEN adalah Rp. 225,9 miliar untuk tahun 2007.
- 2.7 Organisasi Ada enam Eselon II di bawah pengawasan Kepala BPEN, yaitu Sekretariat, Pusat Pelayanan Informasi Ekspor (PPIE), tiga Pusat Pengembangan Pasar yang dibagi berdasarkan wilayah, dan Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Ekspor Indonesia (BBPPEI). Selain itu, ada 9 *Indonesian Trade Promotion Center* (ITPC) di luar negeri.
- Ada empat Pusat Pelatihan dan Promosi Ekspor Daerah (P3ED) di bawah pemerintah provinsi. BPEN bekerja sama dengan P3ED dalam bidang pelatihan dan promosi ekspor.

3. Hasil Survey Diagnostik BPEN

Tim Studi JICA melakukan survey diagnostik mengenai organisasi dan pelayanan BPEN dengan tujuan untuk menganalisis situasi BPEN saat ini dan mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi BPEN saat ini.

3.1 Permasalahan Utama dalam Susunan Organisasi dan Sistem Manajemen

- 3.1.1 Kebijakan dan strategi
- Visi dan Misi BPEN tidak diterjemahkan secara jelas ke dalam tujuan dan target.
 - Fungsi BPEN didefinisikan terlalu luas.
 - Status BPEN adalah badan di bawah Departemen Perdagangan.
 - Rencana jangka panjang BPEN tidak diformulasikan.
 - Portofolio program/kegiatan menyimpang ke pameran dan misi dagang.
 - Kurangnya pendekatan strategis untuk memberikan dukungan komprehensif kepada UKM eksportir.
- 3.1.2 Organisasi
- Organisasi berbasis pasar saat ini menghambat penyebaran informasi di antara unit.
 - Sekretariat juga melaksanakan beberapa pameran dagang.
 - BPEN hampir tidak memiliki sumber pendapatan independen.
 - Jumlah ITPC meningkat pesat.
 - Banyak staf yang akan pensiun pada beberapa tahun mendatang.
 - Struktur demografi BPEN didominasi staf senior.
- 3.1.3 Sistem Manajemen
- Koordinasi dan komunikasi internal tidak memadai.
 - Uraian tugas setiap unit dan staf tidak disusun.
 - Program dan kegiatan tidak dievaluasi secara memadai.
- 3.1.4 MSDM & PSDM
- Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dilakukan dalam kerangka Departemen Perdagangan.
 - Posisi untuk staf BPEN di ITPC terbatas.
 - Tingkat gaji pegawai negeri rendah.
 - Staf tidak dialokasikan secara memadai.
 - Uraian tugas tidak disusun untuk setiap staf.
 - Evaluasi pegawai tidak dilakukan secara sistematis.
 - Pendidikan dan pelatihan staf tidak efektif.

3.2 Permasalahan Utama dalam Pelayanan/Fungsi

- 3.2.1 Pelayanan informasi pasar
- Perluasan informasi/data yang akan dikumpulkan dan disebarluaskan
- Pengumpulan informasi/data oleh ITPC harus ditingkatkan.
 - Pengumpulan/penyebarluasan data harus dilakukan secara sistematis dan tepat waktu.
 - Interaktivitas informasi/data harus dipertimbangkan.
 - Diperlukan investasi yang strategis untuk pengembangan TIK.
 - Situs web harus dipelihara dengan baik dan dimutakhirkan secara berkala.
 - Kegiatan publikasi dan Humas harus ditingkatkan.
- Pemberian nilai tambah pada pelayanan informasi pasar
- Pelayanan informasi pasar harus ditinjau dari sudut pandang pengguna layanan informasi BPEN.
 - Kualitas laporan pasar dari ITPC dan atase perdagangan harus dibakukan dan ditingkatkan.

- Pelatihan penggunaan TIK harus diberikan kepada staf BPEN.
- Perluasan daftar eksportir
- BPEN harus berfokus pada pengumpulan informasi/data praktis.
 - Cara yang efisien dalam mengumpulkan data eksportir harus disusun.
- Pengakuan yang lebih besar dari pengguna layanan informasi BPEN terhadap pelayanan informasi pasar BPEN
- Situs web harus dipelihara dengan baik dan dimutakhirkan secara berkala.
 - Kegiatan publikasi dan Humas harus ditingkatkan.
- 3.2.2 Pelayanan pengembangan produk (promosi merek/desain)
- BPEN kurang memiliki kesadaran dan pengetahuan mengenai pengembangan merek/desain.
 - Kolaborasi dengan organisasi terkait dianggap lemah.
 - Permintaan untuk pengembangan merek/desain belum dieksplorasi secara memadai.
 - BPEN kurang memiliki kemampuan untuk mengembangkan program dukungan merek/desain.
- 3.2.3 Pelayanan promosi ekspor
- Diperlukan orientasi terhadap dunia usaha dan pola pikir berorientasi bisnis untuk kegiatan promosi ekspor.
 - Kurangnya pendekatan strategis untuk memberikan pelayanan promosi ekspor yang terpadu kepada UKM eksportir.
 - Diperlukan fokus yang lebih jelas pada bagaimana memberikan layanan konsultasi reguler.
 - Kegiatan Humas untuk menarik *inquiry/kunjungan* pembeli harus ditingkatkan.
 - Fasilitas *display* mini dan pameran virtual harus dikelola dengan lebih menarik.
 - Peserta pameran dan misi dagang harus diseleksi secara lebih strategis berdasarkan kriteria yang jelas.
 - Misi dagang harus lebih berorientasi pada bisnis dan berfokus pada produk yang spesifik.
 - Beban kerja staf BPEN dalam menyelenggarakan pameran dagang dalam negeri harus dikurangi.
 - Pemanfaatan sumber daya dan fungsi ITPC harus ditingkatkan untuk meningkatkan pelayanan promosi ekspor.
- 3.2.4 Pelayanan pelatihan ekspor
- Untuk promosi ekspor, BBBPEI diharapkan lebih berkolaborasi dengan pusat lain di BPEN, dan BBBPEI harus dimanfaatkan untuk mewujudkan program promosi ekspor yang lebih komprehensif.
 - Kolaborasi yang lebih erat dengan P3ED dan Dinas harus didorong untuk mewujudkan jangkauan yang lebih luas ke daerah.
 - Program pelatihan harus disusun agar dapat memenuhi setiap kebutuhan spesifik eksportir sesuai dengan tingkatan perkembangan mereka.
- 3.2.5 Jejaring & aliansi
- Komunikasi dengan sektor swasta harus ditingkatkan agar pendapat mereka dapat terakomodasi di dalam perencanaan program-program BPEN.
 - BPEN harus mendidik staf spesialis produk untuk mewujudkan komunikasi timbal balik dengan setiap asosiasi industri utama.
 - Strategi promosi ekspor untuk setiap komoditas utama harus disusun

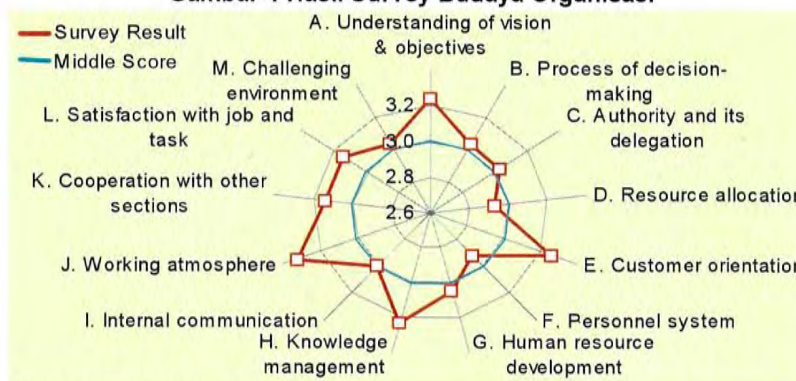
- untuk memenuhi kebutuhan spesifik setiap subsektor industri.
- Koordinasi dan pengaturan program promosi ekspor antar departemen harus diupayakan.
- BPEN harus memimpin dalam mengoordinasikan program promosi ekspor antar departemen.
- Jangkauan pelayanan promosi ekspor ke daerah harus ditingkatkan melalui sosialisasi yang lebih aktif dan dukungan langsung ke P3ED.
- Keterlibatan BPEN dalam program promosi industri daerah harus ditingkatkan.
- Aliansi dengan penyedia layanan lain harus dibangun dan ditingkatkan.

4. Analisis Budaya Organisasi BPEN

Survey budaya organisasi dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui budaya organisasi BPEN dan mengidentifikasi permasalahan utama yang berkaitan dengan budaya organisasi.

- 4.1 **Garis Besar Survey Budaya Organisasi** Lembar kuesioner dibagikan secara acak kepada 250 orang staf BPEN pada bulan Juli 2007. Jumlah responden yang efektif adalah 113. Lembar kuesioner terdiri dari 39 pertanyaan yang dikelompokkan ke dalam 13 kategori. Seorang responden diminta untuk menjawab setiap pertanyaan dengan memberikan nilai dari “1 (rendah)” sampai “5 (tinggi)”. Oleh karena itu, “3” adalah nilai tengah evaluasi ini.
- 4.2 **Nilai dalam Kuesioner yang Dijawab** Kategori yang memiliki nilai tinggi adalah “lingkungan kerja”, “orientasi terhadap dunia usaha”, “pemahaman visi dan tujuan”, “manajemen pengetahuan”, dan “kerja sama dengan bagian/bidang lain”. Sebaliknya, kategori yang memiliki nilai rendah adalah “sistem kepegawaian” dan “alokasi sumber daya”.

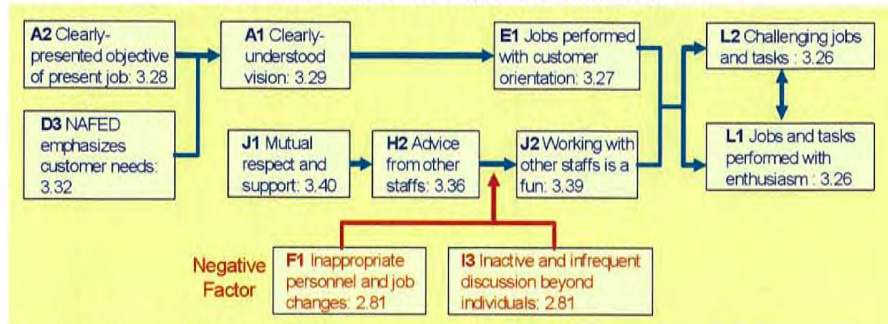
Gambar-1 Hasil Survey Budaya Organisasi



Sumber: Tim Studi JICA

- 4.3 **Model Budaya Organisasi BPEN** Terdapat korelasi yang jelas antara jawaban untuk pertanyaan tertentu. Misalnya, terdapat korelasi yang kuat antara “pemahaman visi dan tujuan”, “proses pengambilan keputusan”, dan “kewenangan dan pendelegasiannya”. Terdapat juga korelasi antara “lingkungan kerja” dan “kepuasan terhadap pekerjaan dan tugas”. Berdasarkan analisis regresi ganda terhadap korelasi antar jawaban, budaya organisasi BPEN dapat digambarkan seperti berikut.

Gambar-2 Model Budaya Organisasi BPEN



Sumber: Tim Studi JICA

4.4 Karakteristik Utama Budaya Organisasi BPEN

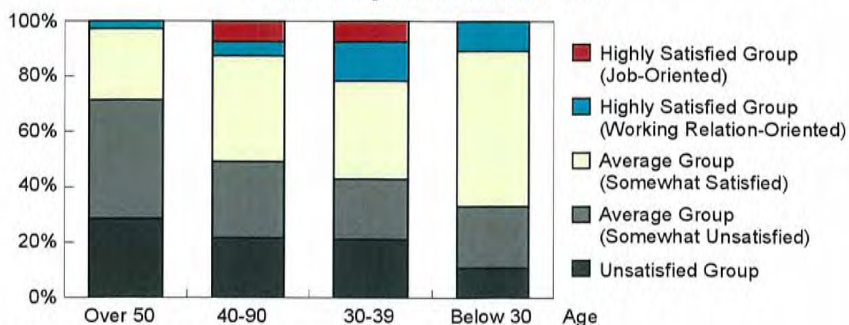
Berdasarkan hasil survey budaya organisasi, hal-hal berikut dapat diidentifikasi sebagai karakteristik budaya organisasi BPEN.

- BPEN dianggap sebagai kelompok sahabat, tetapi lingkungan yang tercipta tidak bersemangat.
- Berlawanan dengan hasil survey kepuasan pengguna layanan BPEN, staf BPEN memberikan nilai yang cukup tinggi untuk orientasi terhadap dunia usaha.

Hal ini mungkin disebabkan oleh fakta bahwa apresiasi staf BPEN terhadap kebutuhan dunia usaha kurang memadai dan bahwa pelaksanaan manajemen saat ini menghambat pemanfaatan orientasi staf terhadap dunia usaha.

- Ketidakpuasan terhadap manajemen sumber daya manusia adalah tinggi. Permasalahan utamanya adalah alokasi jumlah staf yang tepat, rotasi kerja, dan pendelegasian wewenang. Modifikasi sistem kepegawaian adalah permasalahan serius BPEN.
- Generasi yang lebih muda cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi. Tetapi, berdasarkan hasil survey, diketahui bahwa staf muda tidak diberi tugas yang menantang. Dianggap perlu untuk mempertimbangkan cara mendayagunakan staf muda.
- Hasil evaluasi sangat bervariasi berdasarkan pusat. Hasil evaluasi tersebut dianggap dipengaruhi oleh kepala pusat. Dianggap perlu untuk mengevaluasi secara cermat kepemimpinan dan kemampuan manajemen dalam penunjukan kepala pusat.

Gambar-3 Kelompok Responden Berdasarkan Analisis Kelompok dan Distribusinya Berdasarkan Usia



Sumber: Tim Studi JICA

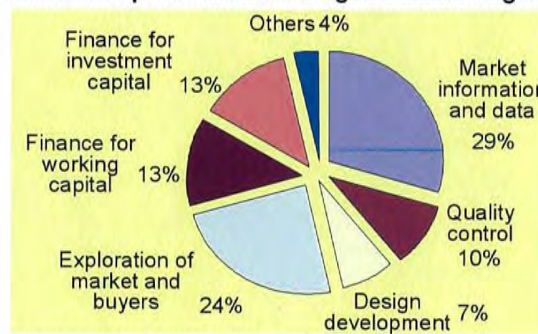
5. Evaluasi Eksportir Indonesia terhadap BPEN

Tim Studi JICA telah melakukan survey kuesioner kepada eksportir (survey kepuasan pengguna layanan BPEN terhadap pelayanan BPEN) dengan tujuan untuk mengidentifikasi tingkat penggunaan dan kepuasan terhadap layanan BPEN. Dalam survey tersebut, dilakukan juga wawancara dengan organisasi seperti Kamar Dagang dan Industri (KADIN), asosiasi industri, dan eksportir individu untuk mengetahui secara lebih mendalam mengenai permasalahan dan kebutuhan mereka akan BPEN.

5.1 Hasil Survey Kuesioner

- 5.1.1 Perusahaan responden Total: 146 perusahaan, yang terdiri dari:
Usaha kecil (95), Usaha menengah (33), Perusahaan besar (18)
- 5.1.2 Kebutuhan eksportir akan dukungan dalam pengembangan ekspor Kebutuhan utama eksportir akan dukungan dalam pengembangan ekspor adalah penyediaan informasi dan data pasar (pembeli/importir luar negeri, standar produk, peraturan) dan pengembangan pasar (dukungan pemasaran seperti referensi pembeli dan partisipasi dalam pameran dagang).

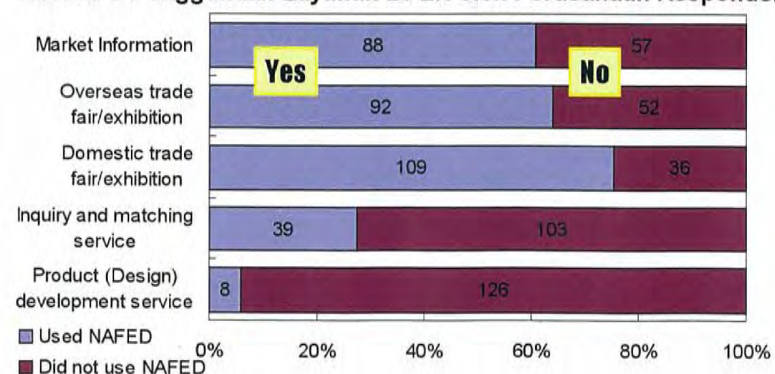
Gambar-4 Kebutuhan Eksportir akan Dukungan dalam Pengembangan Ekspor



Sumber: Tim Studi JICA

- 5.1.3 Penggunaan layanan BPEN
- Lebih dari 60% responden telah menggunakan layanan BPEN untuk “informasi pasar” dan “pameran dagang luar negeri dan dalam negeri”.
 - Sebaliknya, rasio responden yang telah menggunakan “layanan *inquiry* dan *matching*” dan “layanan pengembangan produk (desain)” adalah rendah.

Gambar-5 Penggunaan Layanan BPEN oleh Perusahaan Responden



Sumber: Tim Studi JICA

5.1.4 Kepuasan terhadap layanan BPEN

- Rasio jawaban “puas” umumnya rendah meskipun jawaban “cukup” memiliki rasio terbesar untuk setiap layanan.
- Rasio jawaban “tidak puas” umumnya juga rendah. Tetapi, rasio jawaban “tidak puas” mencapai 41% untuk layanan *inquiry* dan *matching*.

Gambar-6 Evaluasi terhadap Layanan BPEN oleh Perusahaan Responden

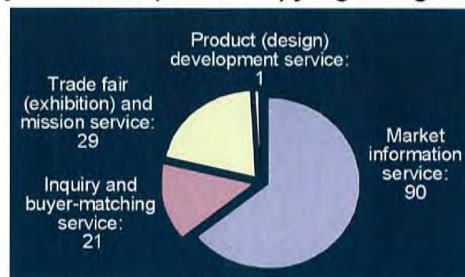


Sumber: Tim Studi JICA

5.1.5 Kebutuhan eksportir akan peningkatan pelayanan BPEN

- Peningkatan layanan informasi pasar adalah yang paling diperlukan oleh responden, diikuti dengan pameran dagang, misi dagang, serta layanan *inquiry* dan *matching*.

Gambar-7 Pelayanan BPEN (atau P3ED) yang Paling Harus Ditingkatkan



Sumber: Tim Studi JICA

5.1.6 Langkah-langkah yang diperlukan berdasarkan hasil survey

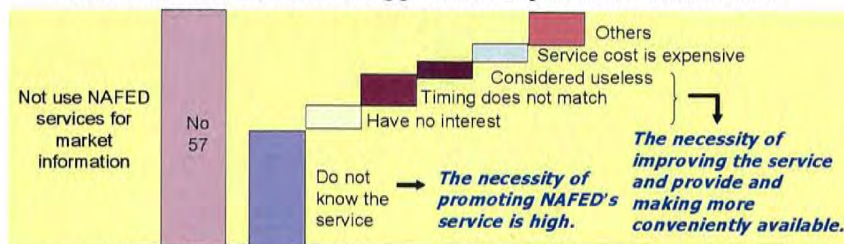
Hasil survey kuesioner menyarankan BPEN untuk melakukan langkah-langkah berikut dalam meningkatkan layanan informasi pasar, sebagai layanan yang paling dibutuhkan oleh eksportir:

- Memanfaatkan pameran dagang sebagai peluang untuk memberikan informasi dan data;
- Menambah informasi dalam situs web dan secara aktif menggunakan situs web sebagai alat penyediaan informasi; dan
- Mempublikasikan layanan informasi BPEN kepada masyarakat untuk meningkatkan akses eksportir ke BPEN.

Gambar-8 Bagaimana Menerima Informasi dari BPEN



Gambar-9 Alasan tidak Menggunakan Layanan Informasi BPEN

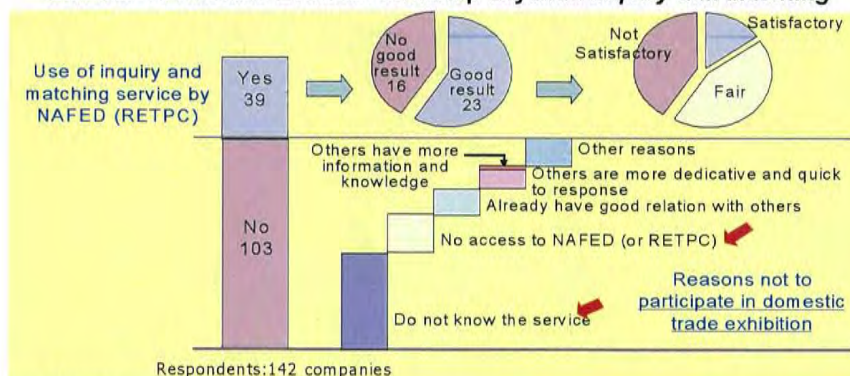


Sumber: Tim Studi JICA

BPEN disarankan untuk melakukan langkah-langkah berikut untuk meningkatkan layanan *inquiry* dan *matching*, dimana lebih dari 40% responden merasa tidak puas terhadap layanan ini:

- Memanfaatkan pameran dagang sebagai peluang untuk memberikan layanan tersebut.
- Menyusun data pembeli yang akurat dan mutakhir, memberikan perhatian yang lebih kepada kebutuhan pembeli, dan memberikan tanggapan dan tindak lanjut yang cepat dan ramah.
- Menyebarkan layanan tersebut kepada eksportir melalui kegiatan Humas.

Gambar-10 Analisis Evaluasi terhadap Layanan *Inquiry* dan *Matching*



Sumber: Tim Studi JICA

5.2 Hasil Survey Wawancara

5.2.1 Permasalahan BPEN

- Komunikasi yang lemah dengan sektor swasta dan industri menghambat BPEN dalam merencanakan langkah-langkah promosi ekspor yang lebih efektif berdasarkan kebutuhan eksportir yang sebenarnya.
- Fasilitasi yang lemah dalam program promosi ekspor untuk UKM eksportir menghambat UKM untuk mengetahui dan mengakses program promosi BPEN.
- Staf BPEN tidak mengetahui dengan baik permasalahan yang dihadapi oleh eksportir dan solusi untuk permasalahan tersebut.
- Beberapa staf BPEN mengambil keuntungan pribadi.

5.2.2 Peningkatan yang diperlukan untuk BPEN

- BPEN harus memainkan peran yang lebih aktif dalam mengembangkan eksportir dan produk potensial.
- BPEN harus meningkatkan fasilitas dalam pameran dagang luar negeri.
- BPEN harus memberikan lebih banyak peluang pameran dagang luar negeri.
- BPEN harus meningkatkan pelayanan informasi agar dapat memberikan informasi yang lebih lengkap, akurat, dan mutakhir.

6. Hasil *Benchmarking* dengan TPO Lain di Asia

Tim Studi JICA telah melakukan survey *benchmark* dengan dua tujuan: i) memperoleh informasi dan data komparatif mengenai aspek organisasi dan fungsional *Trade Promotion Organization* (TPO) di negara-negara lain di Asia; dan ii) menyusun program dan penerapan yang baik yang memberikan acuan untuk pertimbangan fungsi BPEN.

- 6.1 TPO yang Disurvei
- *Dept. of Export Promotion* (DEP), Departemen Perdagangan, Thailand
 - *Malaysia External Trade Development Corporation* (MATRADE)
 - *Korea Trade-Investment Promotion Agency* (KOTRA)
 - *Taiwan External Trade Development Council* (TAITRA)
 - *Australian Trade Commission* (AUSTRADE)
 - *International Enterprise Singapore* (IE Singapore)
 - *Japan External Trade Organization* (JETRO)
- 6.2 Temuan Utama
- 6.2.1 Susunan organisasi
- Kebanyakan TPO diberikan status hukum sebagai badan pelaksana pelayanan yang independen dari departemen yang mengawasi.
 - Kebanyakan TPO memiliki struktur organisasi berdasarkan fungsi.
 - TPO mengalokasikan sumber daya yang lebih besar ke kantor promosi luar negeri dan memberikan desentralisasi otonomi untuk pengoperasian di luar negeri.
- 6.2.2 Sistem Manajemen
- Indikator kinerja utama (IKU) dan survey kepuasan pelanggan merupakan alat yang saat ini cukup umum digunakan dalam manajemen TPO.
- 6.2.3 MSDM & PSDM
- TPO yang memiliki status badan hukum menekankan pada perekrutan staf dari sektor swasta yang sudah memiliki pengalaman kerja.
 - Evaluasi pegawai berdasarkan kinerja menjadi praktik standar pada TPO.
- 6.2.4 Pelayanan dan program Promosi Ekspor
- Sebagai tren umum, TPO mengalokasikan sumber daya yang lebih sedikit pada layanan berbasis acara promosi dagang seperti pameran dagang. TPO mengalokasikan sumber daya yang lebih banyak untuk pelayanan berbasis klien dan memperluas variasi menu promosi.
 - TPO tidak hanya menekankan pada kegiatan di luar negeri tetapi juga kegiatan di dalam negeri.
 - TPO harus memberikan serangkaian program dukungan agar berhasil dalam pengembangan eksportir baru (potensial).
 - Kantor promosi di luar negeri diberikan tugas yang sedikit.
 - Beberapa TPO telah menyiapkan "Perjanjian Klien" untuk memastikan tingkat pelayanan dan program.
 - Beberapa TPO mempunyai sistem registrasi atau sistem keanggotaan dan mereka membebankan biaya untuk beberapa jenis pelayanan.
- 6.2.5 Anggaran dan sumber pendapatan
- TPO berstatus badan hukum memiliki sumber pendapatan sendiri meskipun, dalam banyak kasus, jumlah pendapatannya masih terbatas.
- 6.2.6 Koordinasi dan pembangunan jejaring
- Pada umumnya, TPO memiliki saluran komunikasi reguler dan erat dengan asosiasi industri utama melalui unit produk dan pelayanan.
 - Sebagian besar TPO yang disurvei tidak menemukan adanya pelayanan promosi yang sama di antara departemen, tetapi beberapa TPO

- mengetahui adanya program-program yang tidak terkoordinasi di tingkat daerah.
- Beberapa TPO menunjukkan model kerja sama yang baik dengan pemerintah daerah dan sektor swasta di daerah.
 - TPO dapat secara proaktif mengatasi masalah keuangan dengan membangun aliansi dengan lembaga keuangan.
- 6.2.7 Pengalaman restrukturisasi dan pembaharuan
- Integrasi fungsi-fungsi tambahan, seperti fungsi promosi investasi, telah dilakukan oleh beberapa TPO, seperti KOTRA dan IE Singapore.
 - Desentralisasi pengoperasian kantor luar negeri dan pengiriman pegawai ke kantor luar negeri telah dilakukan oleh beberapa TPO, seperti KOTRA dan AUSTRADE.
 - Penguatan dan peningkatan kegiatan berbasis pelanggan telah dilaksanakan melalui pembentukan fungsi pengembangan ekspor(tir), *customer service center*, pusat panggilan, skema dukungan finansial, dll. di beberapa TPO, seperti MATRADE, AUSTRADE, dan IE Singapore.
 - Penerapan manajemen berbasis hasil (IKU dan sistem umpan balik dari pelanggan) dan sistem evaluasi pegawai telah dilakukan di beberapa TPO.

Tabel-1 Indikator Utama TPO Lain di Asia (Ringkasan)

Sub-item	DEP Thai	MAT RADE	KOTRA	TAITRA	AUS TRADE	IE Singapore	JETRO	BPEN
Jumlah total pegawai	957	479	Lebih dari 1.000	731	1.072	450	1.680	375
Jumlah kantor luar negeri (negara)	56 (41)	32 (28)	Sekitar 100 (73)	44 (n.a.)	142 (64)	35 (21)	73 (54)	6 (6)
Jumlah eksportir dalam direktori	10.000	13.764	5.346	76.150	Lebih dari 10.000	Sekitar 12.000	n.a.	1.181
Jumlah pengunjung situs web/tahun	1,1 juta	0,74 juta	Lebih dari 2 juta	10,4 juta	n.a.	5 juta	103,3 juta	n.a.
Jumlah <i>inquiry</i> /tahun	n.a.	13.784 (luar negeri) 7.551 (Kantor Pusat)	n.a.	410.000/ n.a.	n.a.	Sekitar 50.000	33.013	4.050
Jumlah <i>matching</i> yang dibuat/tahun	n.a.	7.135	n.a.	5.089	5.098	n.a.	6.733	n.a.
Jumlah pameran dagang luar negeri/tahun	90	50	n.a.	50	n.a.	100	n.a.	26

Sumber: Tim Studi JICA

7. Arah Pembaharuan BPEN

- 7.1 Kebutuhan akan pembaharuan BPEN
- Dibandingkan dengan TPO lain, BPEN memiliki kelemahan serius dalam hal kegiatan dan kemampuannya. Kelemahan-kelemahan BPEN adalah:
- Sedikitnya pelayanan promosi ekspor yang berorientasi kepada dunia usaha;
 - Lemahnya pelayanan di dalam negeri (pengembangan ekspor);
 - Lemahnya komunikasi dengan sektor swasta;
 - Lemahnya jejaring di daerah-daerah di Indonesia;
 - Kurangnya profesionalisme staf;
 - Budaya organisasi yang birokratis; dan
 - Komposisi usia yang berbentuk piramida terbalik.

Penyebab utama kelemahan-kelemahan tersebut adalah permasalahan yang saling berkaitan seperti:

- Staf BPEN kurang memiliki orientasi terhadap dunia usaha dan pola pikir bisnis;
- Lemahnya kompetensi untuk memberikan pelayanan yang baik;
- Komunikasi satu arah dengan sektor swasta; dan
- Penataan kelembagaan dan susunan organisasi yang tidak memadai.

Untuk lingkungan bisnis BPEN, ada beberapa ancaman sebagai berikut:

- Rendahnya daya saing eksportir Indonesia di pasar luar negeri;
- Rendahnya citra produk Indonesia di pasar luar negeri;
- Rendahnya tingkat kepuasan sektor swasta terhadap pelayanan BPEN; dan
- Tumpang tindihnya kegiatan promosi ekspor yang dilakukan oleh BPEN dan departemen lain.

Beberapa departemen juga memiliki anggaran untuk promosi ekspor dan melakukan kegiatan yang sama dengan kegiatan BPEN. Situasi ini membuat kegiatan promosi ekspor Indonesia menjadi kurang efektif dan kurang terfokus, dan oleh karena itu, permasalahan ini harus segera diatasi.

Selain itu, permasalahan penting bagi ekonomi Indonesia adalah mengembangkan kemampuan eksportir Indonesia agar dapat menghadapi persaingan yang lebih ketat di pasar global. Dukungan kepada eksportir Indonesia, terutama UKM eksportir, harus ditingkatkan ke level yang sejajar dengan negara-negara pesaing utama.

Kondisi saat ini membutuhkan keputusan penting karena peningkatan di permukaan saja dianggap tidak cukup untuk mengubah BPEN. BPEN perlu untuk menghadapi perubahan yang terjadi dalam kompetisi global yang keras dan BPEN menghadapi kebutuhan akan pembaharuan drastis untuk memperkuat pelayanan dan fungsinya, serta penataan kelembagaan.

Dibandingkan dengan departemen lain di Indonesia, BPEN memiliki

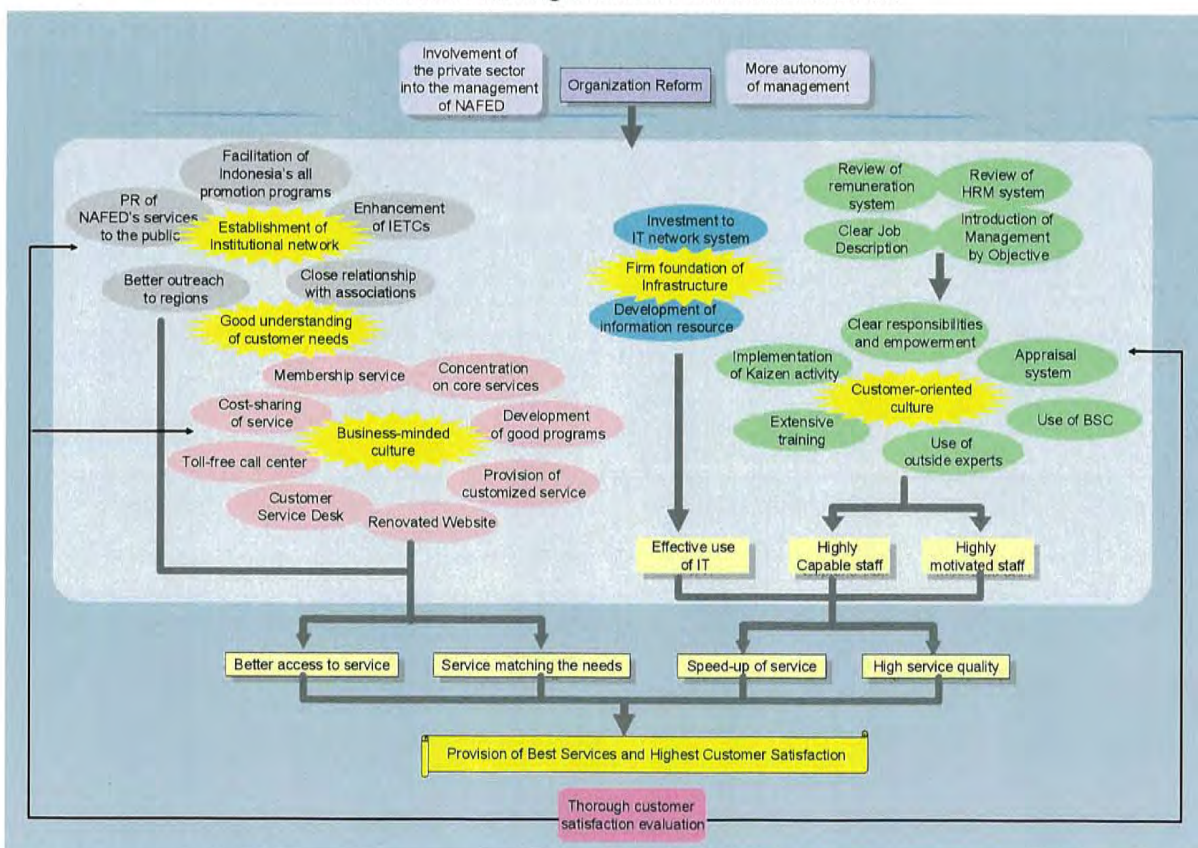
keunggulan seperti jejaring ITPC di beberapa negara, pelayanan pelatihan ekspor bereputasi yang diberikan oleh BBPPEI, dan pengalaman kegiatan promosi ekspor.

BPEN harus bertujuan untuk berperan sebagai titik fokus kegiatan promosi ekspor di Indonesia. Untuk mencapai tujuan ini, tidak dapat dihindari untuk menerapkan langkah-langkah drastis dalam BPEN.

7.2 Kerangka pembaruan BPEN

Tim Studi JICA berpendapat bahwa penyediaan pelayanan terbaik dan kepuasan dunia usaha tertinggi terhadap kegiatan promosi ekspor harus diupayakan melalui pembaruan BPEN. Untuk mencapai hal ini, ada empat hal yang harus diperhatikan, yaitu i) pelayanan berkualitas tinggi, ii) kecepatan pelayanan, iii) pemberian pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dunia usaha, dan iv) peningkatan akses ke pelayanan. Keempat hal ini dianggap sebagai tujuan utama pembaruan BPEN. Tim Studi JICA telah mengkaji strategi dan aksi yang diperlukan untuk mencapai tujuan ini dan telah membangun kerangka dasar pembaruan BPEN, seperti ditunjukkan pada gambar berikut.

Gambar-11 Kerangka Dasar Pembaruan BPEN



Sumber: Tim Studi JICA