

8. Kajian mengenai Struktur Organisasi yang Optimal

- 8.1 Faktor yang Harus Dipertimbangkan
- Faktor eksternal yang harus dipertimbangkan
- Kebutuhan dunia usaha akan pelayanan yang lebih disesuaikan atau lebih terfokus telah meningkat. Oleh karena itu, keahlian yang lebih khusus akan dibutuhkan untuk setiap jenis kegiatan promosi ekspor.
 - Untuk mengaktifkan pelayanannya, BPEN harus meningkatkan kolaborasi dengan sektor swasta, terutama dengan asosiasi industri.
 - BPEN saat ini memiliki kelemahan dalam hal eksistensinya di daerah dibandingkan dengan TPO lain. Diperlukan hubungan dan komunikasi yang lebih intensif dengan pemerintah daerah.

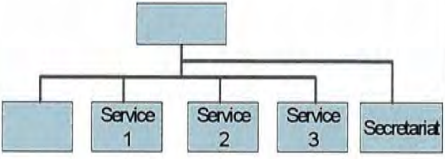
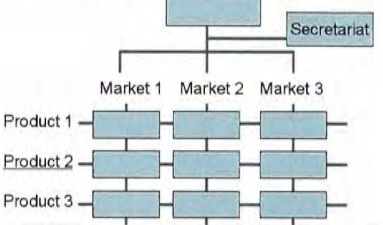
Faktor internal yang harus dipertimbangkan

- Pelayanan BPEN harus lebih berorientasi kepada dunia usaha dan sikap kerja staf BPEN harus lebih berorientasi pada bisnis.
- Ukuran organisasi BPEN masih dianggap kecil.
- Diperlukan spesialisasi keahlian untuk setiap jenis pelayanan.

- 8.2 Jenis-jenis Organisasi yang Mungkin Diterapkan
- Susunan organisasi yang mungkin diterapkan di BPEN adalah i) organisasi berdasarkan pasar, ii) organisasi berdasarkan produk/industri, iii) organisasi berdasarkan fungsi pelayanan, dan iv) organisasi matriks.

8.3 Perbandingan Jenis-Jenis Organisasi yang Mungkin Diterapkan

Jenis Susunan Organisasi	Keuntungan dan Kerugian
<p><u>Organisasi berdasarkan Pasar</u></p> <pre> graph TD A[] --- B[Market 1] A --- C[Market 2] A --- D[Market 3] A --- E[Secretariat] </pre>	<p><u>Keuntungan:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mungkin untuk merumuskan dan melaksanakan strategi penetrasi pasar berdasarkan pasar sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik khusus dari setiap pasar. - Semua fungsi dapat dipadukan dan dikoordinasikan untuk masuk ke pasar sasaran. - Dalam situasi saat ini dimana kegiatan-kegiatan dipusatkan pada pameran dan misi dagang, berterima untuk menerapkan organisasi berdasarkan pasar. <p><u>Kerugian:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Spesialisasi berdasarkan produk terhambat. - Apabila jenis pelayanan/program bertambah, sulit untuk memberikan pelayanan yang efisien. - Sulit untuk mendorong kolaborasi yang erat dengan asosiasi industri yang sebagian besar dibentuk berdasarkan produk/industri.
<p><u>Organisasi berdasarkan Produk</u></p> <pre> graph TD A[] --- B[Product 1] A --- C[Product 2] A --- D[Product 3] A --- E[Secretariat] </pre>	<p><u>Keuntungan:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mungkin untuk merumuskan dan melaksanakan strategi penetrasi pasar berdasarkan produk/industri sesuai dengan karakteristik setiap produk. - Spesialisasi berdasarkan produk/industri mungkin diterapkan dan keahlian yang mendalam berdasarkan produk/industri dapat diperoleh. - Identifikasi produk potensial dan pengembangan produk dapat dilakukan secara efisien dan efektif. - Mudah untuk memiliki hubungan yang erat dengan asosiasi industri. <p><u>Kerugian:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kelebihan spesialisasi seringkali terus terjadi. Jalur karir seringkali terbatas dalam unit produk/industri yang sama. - Apabila jenis pelayanan/program bertambah, sulit untuk memberikan pelayanan yang efisien.

	<ul style="list-style-type: none"> - Gugus tugas lintas sektor atau organisasi matriks dibutuhkan ketika melaksanakan sebuah program yang membidik semua produk. Jika tidak demikian, akan muncul masalah koordinasi fungsional.
<p><u>Organisasi berdasarkan Fungsi Pelayanan</u></p> 	<p><u>Keuntungan:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Efisiensi pelaksanaan program meningkat. - Mendorong spesialisasi pada setiap jenis fungsi pelayanan, misalnya, pelayanan informasi, pengembangan eksportir, misi dagang, dll. - Pelayanan menyeluruh mungkin dilakukan untuk setiap jenis layanan promosi ekspor. <p><u>Kerugian:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Spesialisasi berdasarkan produk/industri lemah. - Koordinasi antar unit diperlukan untuk memberikan pelayanan yang terpadu.
<p><u>Organisasi Matriks</u></p> 	<p>Mengingat ukuran BPEN, organisasi matriks tidak layak diterapkan karena penerapan organisasi matriks dianggap akan menimbulkan kerumitan manajemen yang tidak dapat ditangani oleh BPEN.</p>

8.4 Kesimpulan

Direkomendasikan untuk merancang organisasi baru berdasarkan konsep organisasi menurut fungsi pelayanan karena spesialisasi dan akumulasi keahlian di setiap jenis pelayanan, misalnya *market intelligence*, pengembangan produk (promosi merek/desain), promosi ekspor, dll., penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Dalam organisasi baru, diusulkan untuk membentuk sebuah unit produk/industri, yang bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan kepada industri. Hal ini akan mendorong akumulasi keahlian dalam produk/industri ekspor utama.

8.5 Arah Organisasi ke Depan

Dalam jangka menengah, direkomendasikan untuk membuat BPEN menjadi sebuah badan otonom (organisasi yang berdiri sendiri) karena BPEN, sebagai badan pemerintah, menghadapi keterbatasan serius dalam manajemen dan pengoperasiannya, termasuk manajemen sumber daya manusia.

Perlu untuk mempertimbangkan kelayakan perubahan status BPEN menjadi badan hukum otonom di bawah pengawasan Departemen Perdagangan. Agar BPEN menjadi penyedia layanan yang benar-benar efisien dalam bidang promosi ekspor, tingkat otonomi tertentu harus diberikan kepada BPEN.

Salah satu aspek penting otonomi adalah perekrutan staf yang sudah memiliki pengalaman kerja. BPEN harus memiliki staf yang berpengalaman dan berorientasi bisnis. Saat ini, jumlah staf BPEN yang memiliki kualifikasi seperti itu sangat terbatas dan banyak staf BPEN yang akan pensiun dalam beberapa tahun mendatang. Oleh karena itu, perlu untuk mencari cara untuk melakukan perekrutan staf yang sudah memiliki pengalaman kerja.

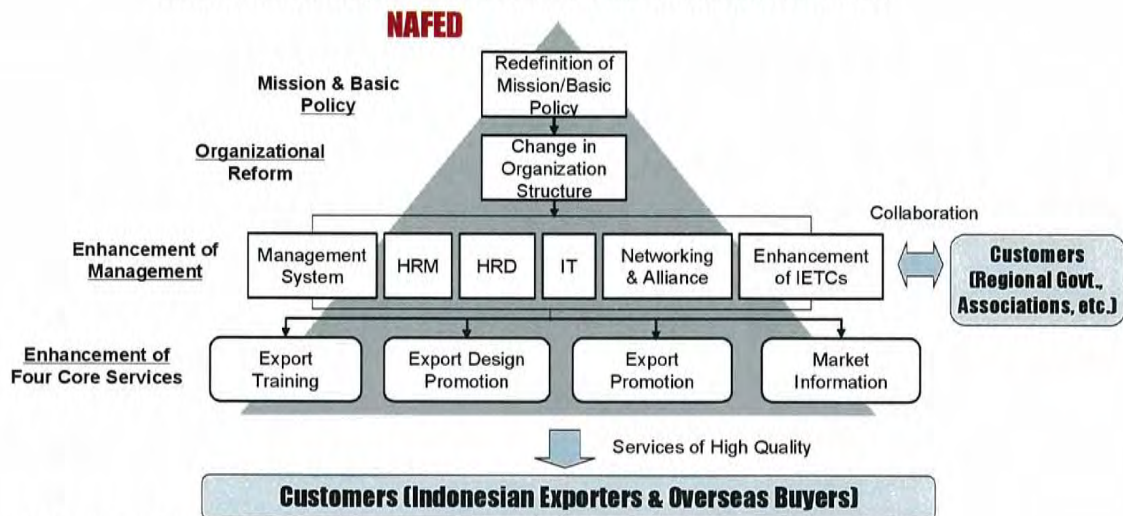
9. Rekomendasi dalam Rencana Induk

Berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal BPEN, Tim Studi JICA telah menyusun Rencana Induk untuk pembaharuan BPEN dan penguatan pelayanan dan fungsi BPEN.

9.1 Kerangka Rencana Induk

Kerangka Rencana Induk yang diusulkan diilustrasikan pada gambar berikut ini.

Gambar-12 Kerangka Rencana Induk untuk Pembaharuan BPEN



Sumber: Tim Studi JICA

9.2 Misi BPEN

9.2.1 Misi

Sebagai organisasi No.1 dalam bidang pengembangan ekspor di Indonesia, BPEN akan memberikan pelayanan yang unggul kepada eksportir oleh orang-orang terbaik.

9.2.2 Arah misi

- BPEN harus berupaya memberikan pelayanan terbaik dengan kepuasan dunia usaha tertinggi dalam bidang promosi ekspor, dan mewujudkan pemberian i) pelayanan berkualitas tinggi, ii) pelayanan yang cepat, iii) pelayanan yang berorientasi kepada kebutuhan pengguna layanan BPEN, dan peningkatan iv) akses ke pelayanan BPEN;
- BPEN harus bertindak sebagai titik fokus untuk seluruh kegiatan promosi ekspor yang dilakukan oleh departemen dan lembaga lain di Indonesia; dan
- BPEN harus meningkatkan kemampuan stafnya dan menciptakan budaya organisasi yang berorientasi kepada dunia usaha dan bisnis.

9.3 Strategi Dasar Pembaharuan BPEN

9.3.1 Pembaharuan organisasi

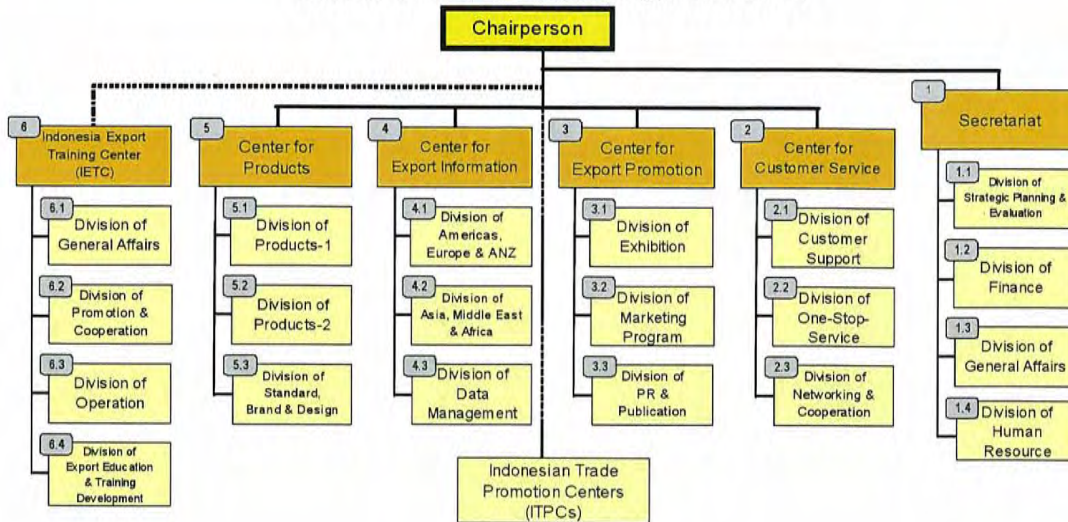
- Mereorganisasi BPEN menjadi organisasi fungsional yang disusun berdasarkan pelayanan/fungsi
- Membentuk dewan penasihat yang melibatkan perwakilan dari sektor swasta
- Mengubah BPEN menjadi badan hukum yang memiliki otonomi manajemen yang lebih besar dalam jangka menengah sampai jangka panjang

- 9.3.2 Penciptaan budaya yang berorientasi pada dunia usaha
- Membentuk *customer service center*
 - Mendorong komunikasi yang terus menerus dan reguler dengan sektor swasta
 - Menerapkan sistem umpan balik dari pengguna layanan BPEN dengan melakukan survey kepuasan pengguna layanan BPEN secara periodik
 - Memperjelas tugas dan tanggung jawab staf
 - Memberikan pelatihan yang ekstensif kepada staf untuk peningkatan kemampuan
 - Menerapkan kegiatan di tempat kerja untuk peningkatan
- 9.3.3 Penciptaan pelayanan yang berorientasi bisnis
- Berfokus pada dan meningkatkan pelayanan/fungsi inti
 - Mendesain ulang layanan situs web dan menggunakannya secara aktif
 - Menerapkan skema keanggotaan
 - Menyusun strategi promosi ekspor untuk komoditas/industri utama
 - Menerapkan sistem perencanaan program yang mencerminkan kebutuhan sektor swasta
 - Mendorong interaksi antara staf BPEN dengan sektor swasta
 - Menggunakan tenaga ahli dari luar BPEN dan menerapkan perekrutan staf yang sudah memiliki pengalaman kerja
- 9.3.4 Dasar infrastruktur yang kuat
- Berinvestasi secara aktif dalam infrastruktur informasi dan komunikasi
 - Mengembangkan dan memanfaatkan fasilitas intranet untuk pengelolaan informasi/data
 - Lebih mengeksplorasi dan mengembangkan sumber-sumber informasi/data pasar
- 9.3.5 Pemanfaatan lembaga eksternal
- Meningkatkan fungsi ITPC dan memanfaatkan sumber daya ITPC
 - Menjalin hubungan yang erat dengan asosiasi industri
 - Mempererat kerja sama dengan lembaga di daerah dan membangun titik kontak untuk meningkatkan jangkauan BPEN di daerah
 - Meningkatkan fungsi koordinasi untuk program promosi ekspor departemen/lembaga lain
 - Membangun aliansi dengan penyedia layanan eksternal yang terkait dengan bisnis ekspor
- 9.3.6 Peningkatan sistem manajemen
- Mendelegasikan kewenangan yang lebih besar kepada pihak manajemen dan staf lain
 - Meningkatkan sistem pengembangan sumber daya manusia (PSDM)
 - Menerapkan sistem jalur multikarir dan rotasi kerja secara berkala
 - Menerapkan konsep "Manajemen berdasarkan Tujuan"
 - Menerapkan sistem evaluasi berbasis kinerja
 - Merevisi sistem penggajian dalam jangka menengah sampai jangka panjang

9.4 Struktur Organisasi Baru

Tim Studi JICA menyimpulkan bahwa perlu untuk menempatkan pembaharuan organisasi sebagai prioritas. Ide dasar pembaharuan organisasi adalah perubahan menjadi organisasi berdasarkan pelayanan/fungsi. Dengan menugaskan jenis pelayanan yang sama ke dalam satu unit, penyediaan pelayanan berkualitas akan terwujud.

Gambar-13 Usulan Struktur Organisasi BPEN



Sumber: Tim Studi JICA

9.5 Strategi dan Langkah untuk Memperkuat Pelayanan/Fungsi

9.5.1 Pelayanan informasi pasar

(Strategi)

Pengumpulan dan analisis informasi/data pasar adalah dasar dari seluruh kegiatan BPEN. BPEN harus meningkatkan kemampuan pengumpulan dan analisis informasi/data pasar. Dengan demikian, strategi berikut harus segera diterapkan:

- Menempatkan staf dalam jumlah memadai untuk menangani pelayanan informasi pasar;
- Memperluas sumber informasi/data pasar dasar, dan memperluas basis data informasi; dan
- Mengembangkan kerangka (kelembagaan dan operasional) untuk mewujudkan *market intelligence* yang sistematis.

(Langkah-Langkah)

Pembangunan institusional

- Pembentukan unit pengolahan dan pengelolaan informasi/data (jangka pendek)
- Pembentukan sistem organisasi untuk pengumpulan informasi/data (jangka pendek)
- Pengadaan komputer untuk setiap staf dan pengembangan fasilitas intranet (jangka pendek)
- Pembentukan jejaring intra dengan ITPC (jangka menengah dan panjang)

Peningkatan kemampuan

- Pengembangan sumber informasi/data (jangka pendek)
- Peningkatan daftar eksportir (pemasok) (jangka pendek)
- Pembangunan keahlian untuk *market intelligence* (jangka menengah dan panjang)

Penyediaan pelayanan yang meningkat

- Mendesain ulang layanan situs web (jangka pendek)
- Penerbitan buku panduan dagang (jangka pendek)
- Pemberian pelatihan TI kepada pegawai pemerintah yang bertanggung jawab dalam dukungan terhadap UKM (jangka menengah dan panjang)

9.5.2 Pelayanan promosi ekspor

(Strategi)

BPEN harus menerapkan strategi baru dalam kegiatan promosi ekspor. Strategi tersebut adalah penerapan i) pendekatan yang ramah pengguna dan berorientasi kepada dunia usaha, ii) cara kerja yang berorientasi pada bisnis, iii) pendekatan berorientasi efisiensi yang berfokus pada kinerja, iv) pendekatan analitis, dan v) pendayagunaan pengalaman yang dikembangkan secara bertahap. Dalam kegiatan promosi ekspor, BPEN harus lebih memberikan penekanan pada *matchmaking* khususnya antara eksportir Indonesia dengan pembeli asing.

(Langkah-Langkah)

Pembangunaninstitusional

- Pembentukan pelayanan dunia usaha satu atap (jangka pendek)
- Pembentukan organisasi berbasis produk (jangka pendek)
- Pembentukan kolaborasi yang erat dengan ITPC (jangka pendek)

Peningkatankemampuan

- Peningkatan kemampuan konsultasi ekspor (jangka menengah dan panjang)

Penyediaan pelayananyang meningkat

- Pembentukan layanan keanggotaan (jangka pendek)
- Peningkatan pameran dagang agar menjadi lebih efisien dan berorientasi bisnis (jangka pendek)
- Pelaksanaan misi dagang yang lebih berorientasi bisnis (jangka pendek)
- Pengembangan situs web yang ramah terhadap pengguna dan berorientasi bisnis (jangka pendek)
- Penyusunan strategi promosi ekspor menurut produk/industri (jangka pendek)

9.5.3 Pelayanan pengembangan produk (promosi merek/desain)

(Strategi)

BPEN harus mengembangkan fungsi pengembangan produk (berfokus pada promosi merek/desain) dengan penekanan pada hal-hal berikut:

- Promosi desain ekspor untuk eksportir Indonesia;
- Identifikasi produk yang tepat untuk ekspor;
- Kolaborasi dengan komunitas desainer; dan
- Pengumpulan dan penyediaan informasi mengenai peraturan dan standar produk, kemasan, dan label di luar negeri.

(Langkah-Langkah)

Pembangunaninstitusional

- Pembentukan unit yang bertanggung jawab atas promosi merek/desain (jangka pendek)

Peningkatankemampuan

- Pemerolehan pengetahuan dasar mengenai pengembangan merek/desain (jangka pendek)

Pembangunan jejaring
dan aliansi

- Penguatan kolaborasi dengan komunitas desainer dan lembaga pendukung (jangka pendek)

Penyediaan pelayananyang meningkat

- Promosi produk-produk Indonesia yang unggul (berdesain bagus) melalui pameran dagang (jangka pendek)
- Pembangunan kesadaran UKM akan pengembangan merek/desain (jangka pendek)
- Pengumpulan dan penyebaran informasi tentang desain dan penerapan yang baik untuk pengembangan merek/desain (jangka pendek)
- Layanan fasilitasi untuk pengembangan merek/desain UKM (jangka menengah dan panjang)

9.5.4 Pelayanan pelatihan ekspor

(Strategi)

BBPPEI telah memperoleh reputasi sebagai lembaga pelatihan dagang yang andal. Di masa datang, diharapkan agar keahlian, pengalaman dan jejaring eksternal yang terakumulasi di BBPPEI dapat dimanfaatkan secara strategis untuk mewujudkan program promosi ekspor BPEN yang lebih baik.

(Langkah-Langkah)

Peningkatan

- Akumulasi pengetahuan konsultasi melalui pelatihan ekspor (jangka menengah dan panjang)

kemampuanPembangunan jejaring

- Membangun hubungan yang lebih erat dengan P3ED dan Dinas (jangka menengah dan panjang)

dan aliansiPenyediaan pelayanan

- Pemanfaatan pelatihan ekspor secara lebih aktif sebagai langkah untuk mengembangkan eksportir potensial (jangka pendek)

yang meningkat

- Pelatihan untuk staf BPEN (jangka pendek)

- Identifikasi kebutuhan eksportir akan pelayanan BPEN (jangka pendek)

9.5.5 Jejaring dan aliansi

(Strategi)

BPEN harus secara aktif memperluas jejaring dan aliansi dengan mitra eksternal seperti eksportir dan lembaga yang berhubungan dengan bisnis ekspor, pemerintah daerah, serta lembaga lain yang berhubungan dengan promosi ekspor untuk meningkatkan keberadaan BPEN sebagai sebuah Organisasi Promosi Perdagangan (TPO).

(Langkah-Langkah)

Pembangunan jejaring

- Kemitraan timbal balik dengan pelaku swasta utama (jangka pendek)

dan aliansi

- Koordinasi antar departemen terkait (jangka pendek)

- Aliansi dengan lembaga eksternal (jangka pendek)

- Penjangkauan kemitraan dengan pemerintah daerah (jangka menengah dan panjang)

- Kegiatan Humas kepada publik (jangka menengah dan panjang)

9.5.6 Sistem Manajemen

(Strategi)

BPEN harus menerapkan strategi berikut untuk memperkuat sistem manajemennya agar dapat memberikan pelayanan yang lebih baik.

- Menciptakan budaya organisasi yang memungkinkan BPEN untuk berubah menjadi badan penyedia layanan yang aktif;

- Menciptakan inisiatif mandiri berdasarkan profesionalisme di antara staf dengan mendorong pendelegasian wewenang dan komunikasi internal di dalam BPEN;

- Meningkatkan keberadaan BPEN dengan membentuk sistem manajemen yang diakui oleh pengguna layanan BPEN dan mengembangkan staf yang berkemampuan; dan

- Mengombinasikan langkah terapi kejut inovatif (*innovative shock treatments*) dengan peningkatan secara bertahap untuk mencapai arah tersebut.

(Langkah-Langkah)

- Penyebarluasan visi pihak manajemen kepada staf (jangka pendek)

- Mendorong penyebaran informasi di antara pihak manajemen dan pengambilan keputusan secara cepat (jangka pendek)

- Peningkatan komunikasi internal (jangka pendek)

- Pendelegasian wewenang kepada pihak manajemen dan staf lain (jangka pendek)

- Penyusunan uraian tugas dan prosedur kerja (jangka pendek)
- Penerapan sistem evaluasi (jangka pendek)
- Penerapan kegiatan peningkatan di tempat kerja (jangka menengah dan panjang)
- Pembaharuan Identitas Visual BPEN untuk meningkatkan citra BPEN (jangka menengah dan panjang)
- Perolehan status Unit Pelaksana Teknis (UPT) (jangka menengah dan panjang)

9.5.7 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

(Strategi)

Strategi utama manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan pengembangan sumber daya manusia (PSDM) ditetapkan sebagai berikut:

- Mengembangkan cara berpikir yang berorientasi bisnis pada staf yang menangani kegiatan promosi ekspor dan pengembangan eksportir, sebagai prinsip MSDM dan PSDM;
- Mewujudkan penempatan staf yang relevan, peningkatan kemampuan keseluruhan dan kinerja staf yang lebih baik, berdasarkan MSDM yang sistematis, serta menciptakan organisasi yang aktif yang memiliki budaya inisiatif mandiri, tantangan dan dukungan timbal balik; dan
- Menerapkan sistem MSDM dan PSDM BPEN sendiri yang berbeda dari sistem MSDM dan PSDM Departemen Perdagangan.

(Langkah-Langkah)

- Perumusan dan pelaksanaan program pelatihan untuk staf muda (jangka pendek)
- Manajemen pelatihan dengan menggunakan catatan pelatihan dan manual pengembangan mandiri (jangka pendek)
- Penerapan sistem MSDM yang komprehensif yang meliputi alokasi, pengembangan, dan evaluasi sumber daya manusia (jangka pendek)
- Pengembangan jalur karir BPEN sendiri (jangka pendek)
- Pengembangan rencana PSDM BPEN sendiri (jangka pendek)
- Pembentukan sistem rotasi kerja dengan mempertimbangkan PSDM

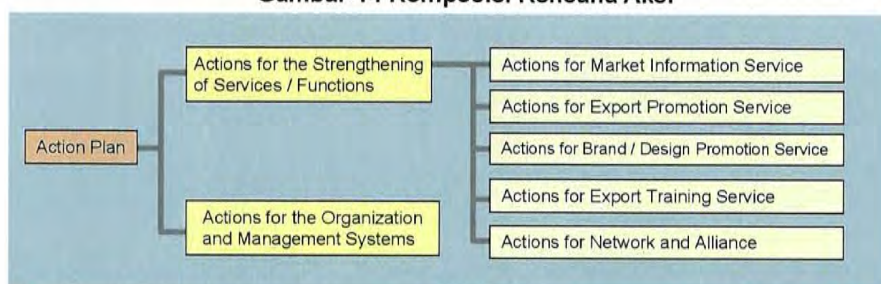
10. Rekomendasi dalam Rencana Aksi

Tim Studi kemudian mengajukan Rencana Aksi untuk menerapkan langkah-langkah yang diajukan dengan mengompilasi langkah-langkah tersebut. Rencana Aksi di sini harus dianggap sebagai serangkaian aksi prioritas yang diusulkan agar BPEN dapat memulai dan melaksanakan pembaharuan serta memperkuat pelayanan/fungsi, organisasi, dan sistem manajemen.

10.1 Garis Besar Rencana Aksi

10.1.1 Komposisi Rencana Aksi Rencana Aksi dikategorikan ke dalam dua bidang: i) aksi untuk meningkatkan pelayanan/fungsi BPEN, dan ii) aksi untuk meningkatkan organisasi dan sistem manajemen BPEN.

Gambar-14 Komposisi Rencana Aksi



Sumber: Tim Studi JICA

10.1.2 Jadwal pembaharuan BPEN

Tim Studi berpendapat bahwa BPEN memerlukan beberapa waktu untuk melaksanakan rencana pembaharuannya secara menyeluruh, dan bahwa BPEN akan memerlukan waktu tiga tahun dalam melakukan aksi untuk peningkatan pelayanan/fungsi dan sistem manajemen secara bertahap dalam struktur organisasi baru yang diajukan. Berikut adalah tahap transisi untuk rencana pembaharuan BPEN.

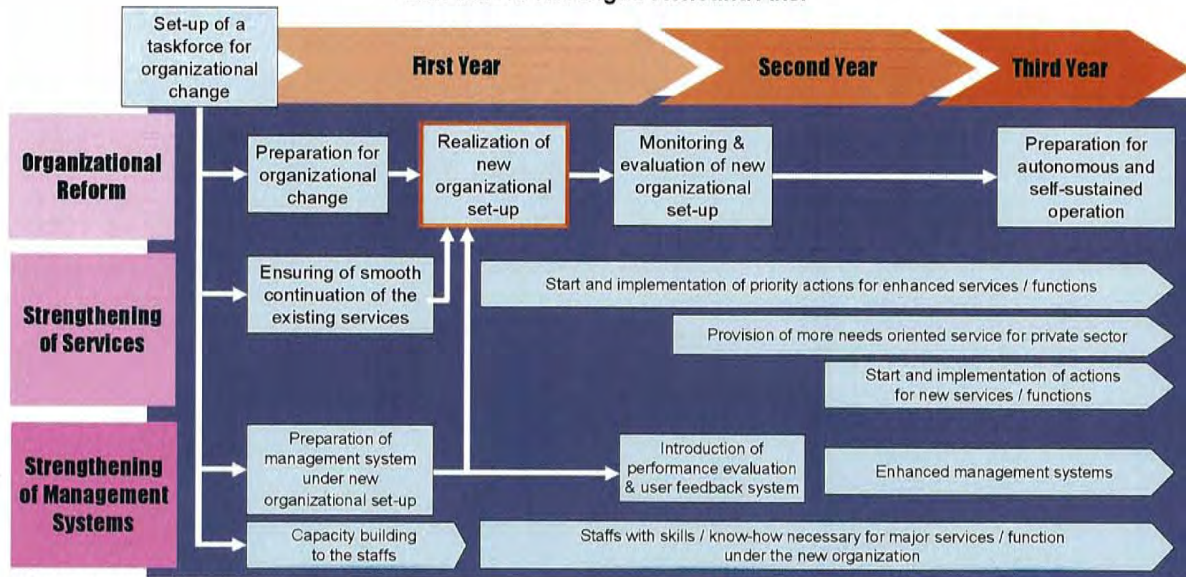
Tahun pertama: Membentuk gugus tugas untuk perubahan struktur organisasi pada tahap pertama, diikuti dengan penyusunan peta jalan untuk pembaharuan BPEN, sambil memastikan keberlanjutan pelayanan saat ini dan menyusun sistem manajemen dalam susunan organisasi baru.

Melaksanakan pembaharuan organisasi, diikuti dengan menetapkan aksi prioritas dan memberikan pelatihan yang intensif (peningkatan kemampuan) kepada staf agar mereka dapat memperoleh keahlian dan pengetahuan yang diperlukan dalam pelayanan/fungsi utama. Pemberian pelayanan yang stabil harus diwujudkan dalam susunan organisasi baru pada akhir tahun pertama.

Tahun kedua: Memulai aksi penyediaan pelayanan yang lebih berorientasi pada kebutuhan sektor swasta untuk memperluas basis dunia usaha dan memperoleh kepuasan pengguna layanan BPEN, serta memulai penerapan sistem manajemen berdasarkan evaluasi kinerja dan kepuasan pengguna layanan BPEN.

Tahun ketiga: Memulai aksi pengembangan pelayanan/fungsi baru untuk memperluas pelayanan dan fungsi, serta memulai persiapan pengoperasian BPEN yang otonom dan mandiri (pembentukan organisasi berstatus hukum) di masa datang.

Gambar-15 Kerangka Rencana Aksi



Sumber: Tim Studi JICA

10.2 Aksi yang Diusulkan untuk Pembaharuan BPEN

Pelayanan informasi pasar	
Aksi 1	Evaluasi pelayanan informasi pasar, termasuk mendesain ulang layanan situs web
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Mengembangkan sistem pengelolaan informasi/data pasar dengan mengevaluasi pelayanan informasi pasar secara keseluruhan, dan memperjelas peran dan tanggung jawab unit-unit terkait, serta mengatur staf dan menyusun anggaran yang diperlukan - Mendesain ulang situs web BPEN untuk menciptakan layanan situs web yang memiliki isi dan keramahan terhadap pengguna yang memadai
Unit	Pusat Informasi Ekspor
Aksi 2	Model survey pasar untuk peningkatan kemampuan <i>market intelligence</i>
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kemampuan staf yang bertanggung jawab dalam pelayanan <i>market intelligence</i> dan melengkapi mereka dengan keahlian praktis yang dibutuhkan untuk pelayanan yang diharapkan - Mengembangkan model laporan survey pasar yang selanjutnya akan dipakai
Unit	Pusat Informasi Ekspor
Aksi 3	Peningkatan kemampuan pemberian layanan informasi pasar yang bernilai tambah
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kemampuan dalam pemberian layanan informasi pasar yang bernilai tambah lebih tinggi melalui pelatihan kepada staf junior yang bertugas dalam survey dan analisis pasar - Menciptakan pola pikir yang berorientasi pada pengguna layanan informasi pada staf yang bertanggung jawab dalam pelayanan informasi pasar
Unit	Pusat Informasi Ekspor
Aksi 4	Peningkatan daftar pembeli
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Menyusun basis data pembeli asing yang terpadu dan ramah terhadap pengguna - Merumuskan aturan dan prosedur untuk pengumpulan dan pengelolaan data pembeli
Unit	Divisi Dukungan Dunia Usaha pada Pusat Pelayanan Dunia Usaha

Aksi 5	Peningkatan daftar pemasok (eksportir)
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Mengembangkan basis data pemasok yang terperinci dan andal sebagai alat untuk mendukung kegiatan promosi ekspor - Meningkatkan kepuasan pengguna layanan BPEN terhadap pelayanan BPEN, seperti layanan <i>inquiry</i> dan penerimaan pembeli, serta perekrutan peserta pameran dagang
Unit	Divisi Dukungan Dunia Usaha pada Pusat Pelayanan Dunia Usaha Divisi Produk 1 & 2 pada Pusat Produk
Pelayanan promosi ekspor	
Aksi 6	Pembentukan <i>customer service center</i>
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Menyediakan pelayanan yang ramah-pengguna dan berorientasi pada dunia usaha agar BPEN dekat dengan pengguna layanannya (pembeli dan pemasok) dan membantu mereka mewujudkan transaksi
Unit	Divisi Pelayanan Satu Atap pada Pusat Pelayanan Dunia Usaha
Aksi 7	Pembentukan layanan keanggotaan bebas biaya bagi pengguna layanan BPEN (Klub BPEN)
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Memulai layanan keanggotaan bebas biaya (Klub BPEN) agar BPEN dapat memelihara komunikasi yang erat dengan UKM eksportir dan mengetahui kebutuhan UKM eksportir yang sebenarnya - Memberikan informasi mengenai pasar luar negeri dan peluang promosi ekspor melalui layanan keanggotaan - Merencanakan dan melaksanakan program promosi ekspor yang efektif dan praktis berdasarkan penilaian atas kebutuhan yang diketahui dari anggota
Unit	Divisi Dukungan Dunia Usaha pada Pusat Pelayanan Dunia Usaha
Aksi 8	Program kemitraan bisnis dengan peritel global
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Membantu UKM Indonesia agar memiliki akses langsung ke pasar luar negeri dengan mengembangkan program kemitraan dengan peritel global dan memfasilitasi peritel global untuk mencari pemasok lokal yang berkualitas - Meningkatkan kemampuan staf dalam memberikan dukungan <i>business matching</i>
Unit	Divisi Program Pemasaran pada Pusat Promosi Ekspor
Aksi 9	Skema Dana Bantuan Pengembangan Pasar Ekspor (EMDG)
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Menangani keragaman dan kekhususan masalah dan kebutuhan eksportir individu dan asosiasi, dan menawarkan dukungan dalam setiap masalah yang dihadapi secara efisien dan sistematis - Mengembangkan kemampuan staf dalam perencanaan dan evaluasi atas program promosi ekspor untuk eksportir dan asosiasi
Unit	Pusat Promosi Ekspor dan Pusat Pelayanan Dunia Usaha
Aksi 10	Peningkatan kemampuan untuk program pengembangan kluster industri
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Membangun pemahaman yang baik mengenai pengembangan kluster dan metodologinya, serta melatih staf yang berkemampuan untuk manajemen program tersebut dan fasilitasi lapangan - Merealisasikan model program pengembangan kluster yang berhasil bagi BPEN
Unit	Divisi Produk 1 & 2 pada Pusat Produk
Aksi 11	Dialog Ekspor dengan industri pengekspor utama
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Melaksanakan dialog ekspor untuk mempererat komunikasi dengan industri - Membentuk suatu sistem manajemen yang mencakup mulai dari identifikasi kebutuhan sektor swasta akan promosi ekspor sampai perencanaan dan penganggaran kegiatan BPEN yang mencerminkan kebutuhan tersebut - Melaksanakan program promosi ekspor yang lebih khusus dan disesuaikan dengan kebutuhan dunia usaha untuk mencerminkan kebutuhan sektor swasta
Unit	Divisi Produk 1&2 pada Pusat Produk Divisi Perencanaan Strategis pada Sekretariat

Aksi 12	Rapat koordinasi antar departemen: titik fokus untuk pameran dagang
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Mengharmoniskan program-program promosi ekspor antar departemen ke arah kebijakan ekspor, prioritas nasional, dan peraturan pelaksanaan program promosi ekspor yang akomodatif - Membangun kemampuan staf dalam memberikan dukungan konsultasi dan pembangunan jejaring untuk program promosi ekspor yang dilakukan oleh departemen lain
Unit	Divisi Pameran pada Pusat Promosi Ekspor Divisi Pembangunan Jejaring & Kerja Sama pada Pusat Pelayanan Dunia Usaha
Pelayanan pengembangan produk (promosi merek / desain)	
Aksi 13	Pengembangan kemampuan staf BPEN dalam pengembangan merek/desain
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Mendidik staf BPEN yang baru ditugaskan di Divisi Standar, Merek & Desain pada Pusat Produk dalam hal pengetahuan dasar mengenai pengembangan desain - Membentuk jejaring dengan komunitas, lembaga, dan asosiasi yang terkait dengan desain
Unit	Divisi Standar, Merek & Desain pada Pusat Produk
Aksi 14	Gerakan peningkatan kesadaran UKM akan pentingnya pengembangan desain/merek
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kesadaran UKM akan pentingnya menerapkan desain sendiri pada produk mereka
Unit	Divisi Standar, Merek & Desain pada Pusat Produk
Aksi 15	Lokakarya pelatihan mengenai pengembangan desain/merek untuk UKM
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Mengajarkan kepada UKM bagaimana mengembangkan desain dengan menyelenggarakan lokakarya pelatihan
Unit	Divisi Standar, Merek & Desain pada Pusat Produk
Aksi 16	Pelayanan penyediaan informasi yang berhubungan dengan desain kepada UKM dan desainer
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan pelayanan informasi mengenai standar/peraturan yang terkait dengan ekspor dan mengenai pengembangan desain kepada UKM dan desainer
Unit	Divisi Standar, Merek & Desain pada Pusat Produk
Aksi 17	Dukungan pengembangan desain/merek dengan memadankan UKM dan desainer
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Mendukung pengembangan desain UKM melalui dukungan <i>matching</i> antara UKM dengan desainer yang relevan
Unit	Divisi Standar, Merek & Desain pada Pusat Produk
Jejaring dan Aliansi	
Aksi 18	Pembentukan <i>government support desk</i>
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Memfasilitasi kontak yang lebih sering dengan pemerintah daerah dan keterlibatan yang lebih besar dalam program daerah
Unit	Divisi Pembangunan Jejaring & Kerja Sama pada Pusat Pelayanan Dunia Usaha
Aksi 19	Program dukungan untuk alumni dan P3ED
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kemampuan staf P3ED yang menangani promosi dalam merancang pelayanan lokal yang spesifik - Mendukung kegiatan alumni melalui penyusunan dan pelaksanaan program-program promosi ekspor untuk mereka
Unit	Divisi Pembangunan Jejaring & Kerja Sama pada Pusat Pelayanan Dunia Usaha dengan bekerja sama dengan BBPPEI
Aksi 20	<i>Desk</i> informasi BPEN di daerah
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kemampuan staf P3ED dan Dinas dalam keahlian konsultasi ekspor - Mengembangkan jejaring lokal BPEN, yang berfungsi untuk memberikan informasi dan konsultasi mengenai pelayanan dan program BPEN - Menugaskan KADIN provinsi atau lembaga relevan lainnya sebagai <i>desk</i> BPEN berdasarkan kesepakatan operasional
Unit	Pusat Pelayanan Dunia Usaha

Aksi 21	Program kemitraan bisnis: penyedia layanan
Tujuan	- Memperluas dukungan untuk eksportir dalam hal pengembangan ekspor mereka melalui pembangunan aliansi dengan lembaga eksternal, khususnya lembaga keuangan
Unit	Divisi Pembangunan Jejaring & Kerja Sama pada Pusat Pelayanan Dunia Usaha
Aksi 22	Pendidikan ekspor untuk meningkatkan kesadaran masyarakat
Tujuan	- Meningkatkan kesadaran masyarakat, khususnya mahasiswa, akan pentingnya ekspor bagi ekonomi Indonesia dan peran langkah promosi, yaitu BPEN - Menyusun kurikulum dan perlengkapan untuk perkuliahan/seminar, dan mengirimkan pengajar ke beberapa universitas - Memperoleh eksistensi BPEN yang lebih luas di masyarakat
Unit	Divisi Pembangunan Jejaring & Kerja Sama pada Pusat Pelayanan Dunia Usaha
Organisasi dan sistem manajemen	
Aksi 23	Persiapan dan pelaksanaan restrukturisasi organisasi
Tujuan	- Mereorganisasi BPEN dari organisasi saat ini yang dibagi berdasarkan wilayah menjadi organisasi berdasarkan fungsi pelayanan
Unit	Divisi Perencanaan Strategis & Evaluasi pada Sekretariat dan gugus tugas pembaharuan organisasi
Aksi 24	Pembentukan sistem "Manajemen berdasarkan Tujuan" dan sistem evaluasi
Tujuan	- Membentuk sistem MBO (<i>Management by Objective</i>) dengan tujuan untuk meningkatkan kegiatan BPEN baik di tingkat unit maupun di tingkat individu - Membuat setiap unit menyusun rencana dan menentukan tujuan kegiatan, mengevaluasi hasil kegiatan secara objektif dan melakukan peningkatan - Membuat setiap staf menyusun rencana dan menentukan tujuan kegiatan, mengevaluasi hasil kegiatan secara objektif dan melakukan peningkatan
Unit	Divisi Perencanaan Strategis & Evaluasi dan Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Sekretariat
Aksi 25	Pembentukan sistem manajemen yang baik dengan sertifikasi ISO9000
Tujuan	- Membentuk sistem manajemen yang tegas dan andal melalui perolehan sertifikasi ISO9000 - Membuat prosedur kerja standar untuk pelayanan/program utama dan uraian tugas setiap unit - Membentuk sistem manajemen pengetahuan, sistem evaluasi manajemen, dan sistem umpan balik dari dunia usaha
Unit	Divisi Perencanaan Strategis & Evaluasi pada Sekretariat dan tim gugus tugas
Aksi 26	Penerapan sistem manajemen sumber daya manusia yang baru
Tujuan	- Menerapkan sistem MSDM total dan sistem jalur multikarir pada BPEN - Menyusun rencana pengembangan sumber daya manusia menurut sistem MSDM dan jalur karir yang baru
Unit	Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Sekretariat
Aksi 27	Pembaharuan Identitas Visual (IV)
Tujuan	- Menciptakan IV baru BPEN dengan pembaharuan logo, untuk meningkatkan citra BPEN dan meningkatkan apresiasi terhadap BPEN di antara pengguna layanan BPEN dan masyarakat
Unit	Divisi Umum pada Sekretariat

11. Pelaksanaan Proyek Percontohan

Empat proyek percontohan telah dilaksanakan dari bulan November 2007 sampai Februari 2008.

- 11.1 Tujuan Proyek Percontohan
- Melakukan transfer teknologi melalui pelaksanaan proyek percontohan;
 - Memperlengkapi *counterpart* dengan sikap kerja yang berinisiatif sendiri, mampu berpikir sendiri, dan dapat membuat keputusan secara mandiri; dan
 - Mengambil pelajaran dari hasil proyek percontohan dan merefleksikannya di dalam Rencana Induk dan Rencana Aksi.
- 11.2 Pemilihan dan pelaksanaan Proyek Percontohan
- Di antara aksi yang diusulkan dalam draf Rencana Aksi, empat proyek dipilih sesuai dengan tujuan di atas. Empat proyek percontohan dilaksanakan oleh tim *counterpart* dari BPEN bekerja sama dengan Tim Studi JICA. Keempat proyek percontohan tersebut adalah:
- Peningkatan kemampuan *market intelligence* dengan melakukan uji coba survey pasar
 - Pembentukan *Customer Center* dan layanan keanggotaan
 - Seminar pengembangan desain ekspor dan uji coba klinik desain
 - Dialog ekspor dengan industri pengeksportir utama
- 11.3 Hasil Proyek Percontohan
- Empat proyek percontohan dilaksanakan sesuai dengan jadwal, dan telah mencapai hasil yang diharapkan. Beberapa aksi derivatif juga telah dilakukan dengan prakarsa BPEN sendiri setelah pelaksanaan proyek percontohan. Beberapa aksi tersebut adalah:
- Pengajuan program misi pemasaran; dan
 - Pengajuan layanan klinik desain dan pembangunan basis data desainer.

Tabel-2 Garis Besar Empat Proyek Percontohan

Proyek Percontohan 1 (Aksi 2)	Nama	Peningkatan kemampuan <i>market intelligence</i> (pengamatan pasar) dengan melakukan uji coba survey pasar
	Bidang	Informasi Pasar: Peningkatan kapasitas dalam kemampuan melakukan survey pasar
	Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kemampuan staf yang terlibat dalam pelayanan <i>market intelligence</i> dan memperlengkapi mereka dengan keahlian praktis yang diperlukan untuk memberikan pelayanan yang memuaskan. - Mengembangkan model laporan survey pasar.
Proyek Percontohan 2 (Aksi 6/7)	Nama	Pembentukan <i>Customer Center</i> dan layanan keanggotaan
	Bidang	Promosi Ekspor: Peningkatan pelayanan kepada dunia usaha
	Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan pemberian pelayanan yang spesifik kepada dunia usaha dengan membentuk "<i>Customer Center</i>". - Meningkatkan diseminasi informasi yang lebih fokus kepada eksportir dan memperkuat komunikasi interaktif dengan eksportir dengan menerapkan layanan keanggotaan.
Proyek Percontohan 3 (Aksi 14)	Nama	Seminar pengembangan desain ekspor dan uji coba klinik desain
	Bidang	Promosi Desain Ekspor: Promosi desain untuk ekspor
	Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kesadaran dan pengetahuan akan pengembangan desain di antara staf BPEN dan para pemangku kepentingan (<i>stakeholder</i>) dan menyusun penerapan yang baik untuk pengembangan desain. - Mempelajari bagaimana cara memfasilitasi penggunaan jasa desainer dengan bekerja sama dengan lembaga desain (PDN) dan komunitas desainer.
Proyek Percontohan 4 (Aksi 11)	Nama	Dialog ekspor dengan industri pengeksportir utama
	Bidang	Promosi ekspor: Peningkatan komunikasi dengan asosiasi-asosiasi bisnis
	Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Membentuk sistem manajemen, yang akan mengidentifikasi kebutuhan sektor swasta akan promosi ekspor dan merefleksikannya ke dalam strategi, perencanaan, dan penganggaran. - Membuat program promosi ekspor lebih spesifik dan disesuaikan dengan kebutuhan dunia usaha.