

BAB 3 ANALISIS INTERNAL BPEN

3.1 Garis Besar BPEN

3.1.1 Sejarah Singkat BPEN

Lembaga Pengembangan Ekspor Nasional (LPEN) didirikan pada tahun 1971 di bawah pengawasan Departemen Perdagangan. Tujuan pendirian LPEN adalah:

- a) Untuk mempelajari pasar ekspor dan membangun sistem informasi;
- b) Untuk meningkatkan kemampuan eksportir dengan memberikan bimbingan; dan
- c) Untuk memberikan bantuan teknis kepada eksportir

Peran utama yang diharapkan dari LPEN di antaranya adalah menyebarluaskan informasi kepada lembaga-lembaga pemerintah, eksportir, dan pembeli asing. Pada tahun 1975, seiring dengan reorganisasi seluruh departemen, LPEN diubah menjadi Badan Pengembangan Ekspor Nasional (BPEN) dan tergabung secara penuh di bawah Departemen Perdagangan. Pada saat yang sama, fungsi BPEN bertambah yaitu untuk pengembangan ekspor nonmigas.

Setelah penyatuan antara Departemen Perdagangan dengan Departemen Perindustrian menjadi Departemen Perindustrian dan Perdagangan (Depperindag) pada Desember 1995, BPEN menjadi sebuah badan yang berfungsi di bawah Depperindag. Berdasarkan Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan No. 29/MPP/SK/2/1996, fungsi utama BPEN adalah mengoordinasikan, mengembangkan, dan melaksanakan pengembangan ekspor Indonesia sesuai dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh Menteri dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam 37 tahun sejarahnya, BPEN telah beberapa kali mengalami restrukturisasi organisasi. Tabel berikut menunjukkan restrukturisasi organisasi BPEN.

Tabel 3.1-1 Reorganisasi BPEN

<u>Struktur Organisasi tahun 1995</u>	<u>Reorganisasi tahun 1996</u>	<u>Reorganisasi tahun 1998</u>
- Sekretariat	- Sekretariat	- Sekretariat
- Pusat Informasi Perdagangan dan Analisis Pasar	- Pusat Informasi Ekspor	- Pusat Informasi dan Pelatihan Ekspor
- Pusat Produk Kerajinan	- Pusat Promosi Ekspor	- Pusat Pengembangan Pasar Wilayah Amerika, Australia, dan New Zealand
- Pusat Produk Pertanian	- Pusat Pengembangan Produk Ekspor	- Pusat Pengembangan Pasar Wilayah Eropa
- Pusat Produk Industri	- Pusat Pengembangan Pasar Ekspor	- Pusat Pengembangan Pasar Wilayah Asia
		- Pusat Pengembangan Pasar Wilayah Afrika dan Timur Tengah

Sumber: Laporan Tahunan BPEN

3.1.2 Visi, Misi, dan Nilai BPEN

(1) Visi

Visi BPEN adalah sebagai berikut:

Meningkatkan daya saing global produk nonmigas Indonesia dan meningkatkan peran ekspor nonmigas untuk memacu pertumbuhan ekonomi nasional.

(2) Misi

Misi BPEN adalah mengembangkan dan mempromosikan ekspor nonmigas dengan melakukan langkah-langkah berikut:

- 1) Meningkatkan daya saing ekspor produk dan jasa
- 2) Meningkatkan kompetensi eksportir untuk menembus pasar global
- 3) Memperluas dan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelaku usaha
- 4) Memperkuat kemampuan kelembagaan sebagai badan pengembangan ekspor
- 5) Meningkatkan profesionalisme staf, serta transparansi dan akuntabilitas

(3) Nilai

Untuk mendukung visi dan misi tersebut, BPEN juga memegang teguh nilai-nilai berikut:

- 1) Profesionalisme
- 2) Integritas
- 3) Kreativitas dan Inovasi
- 4) Motivasi untuk Peningkatan Kelembagaan
- 5) Pemberian Pelayanan Prima

3.1.3 Strategi Saat Ini

Strategi berikut dilakukan untuk meningkatkan ekspor nonmigas Indonesia:

- a) Menembus pasar nontradisional sambil mempertahankan pasar yang dimiliki saat ini
- b) Meningkatkan kualitas produk ekspor dan citra produk Indonesia di pasar luar negeri

3.1.4 Pelayanan dan Organisasi BPEN

(1) Pelayanan

BPEN saat ini mendefinisikan tugasnya untuk berperan dalam pengembangan ekspor melalui penyediaan informasi pasar, pengembangan eksportir potensial, promosi ekspor, *matchmaking* (pemadanan), dan pengembangan produk. BPEN memberikan pelayanan sebagai berikut.

Tabel 3.1-2 Pelayanan yang Diberikan oleh BPEN

1. Informasi pasar	- Publikasi - <i>Market intelligence</i> dan analisis pasar - Forum Ekspor - Lokakarya dan seminar - Konsultasi bisnis (saran dagang) untuk UKM
2. Pengembangan produk	- Pengembangan merek/desain - Pengembangan klaster
3. Pelayanan pembeli	- <i>Buyer reception desk</i> /BRD (<i>desk</i> penerimaan pembeli asing) - Ruang <i>display</i> mini - Layanan <i>inquiry</i> (layanan <i>matching</i>)
4. Promosi ekspor	- Pameran dagang luar negeri - Pameran dagang dalam negeri (termasuk <i>Trade Expo Indonesia / TEI</i>) - Misi dagang - Pameran Virtual (situs web) - <i>Marketing Point</i> - Penghargaan untuk eksportir unggul (Primaniyarta)
5. Pelatihan ekspor	- Pelatihan untuk eksportir dan eksportir potensial

Sumber: BPEN

Anggaran BPEN berjumlah Rp 225,9 miliar untuk tahun 2007, jumlah ini sangat meningkat dibandingkan dengan jumlah anggaran pada tahun 2005 sebesar Rp 131,1 miliar dan pada tahun 2006 sebesar Rp 173,1 miliar.

(2) Susunan Organisasi

Berdasarkan Peraturan Menteri Perdagangan No. 01/M-DAG/PER/3/2005 mengenai Organisasi dan Tata Kerja Departemen Perdagangan, ada enam eselon dua yang berada di bawah pengawasan Kepala BPEN, yaitu:

- 1) Sekretariat Badan
- 2) Pusat Pelayanan Informasi Ekspor
- 3) Pusat Pengembangan Pasar Wilayah Amerika dan Eropa
- 4) Pusat Pengembangan Pasar Wilayah Asia, Australia, dan New Zealand
- 5) Pusat Pengembangan Pasar Wilayah Afrika dan Timur Tengah
- 6) Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Ekspor Indonesia (BBPPEI)

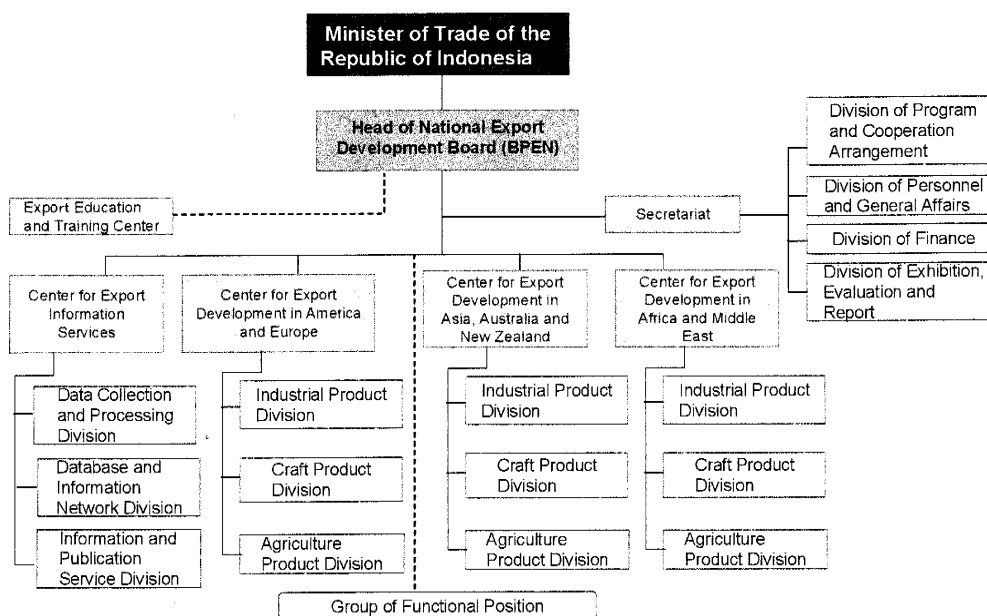
Struktur organisasi yang diterapkan sejak tahun 2004 ditunjukkan dalam Gambar berikut.

Pengoperasian 13 ITPC dihentikan pada tahun 1998 karena krisis ekonomi. Tetapi, ITPC Osaka dibuka kembali pada tahun 2000. Saat ini, ada enam ITPC yang beroperasi, yaitu di Osaka, Los Angeles, Dubai, Budapest, Johannesburg, dan Sao Paulo. Pada tahun 2007, lebih dari sepuluh ITPC baru direncanakan akan dibuka. ITPC didirikan berdasarkan Keputusan Bersama Menteri Luar Negeri dan Menteri Perdagangan dan Koperasi No. 1016/OR/VII/82/01 dan No. 246/KPB/VII/82. ITPC membantu kegiatan promosi ekspor BPEN dan eksportir di pasar luar negeri serta melakukan kegiatan *market intelligence*.

Di daerah, Pusat Pelatihan dan Promosi Ekspor Daerah (P3ED) didirikan di Surabaya (Jawa Timur), Medan (Sumatera Utara), Makassar (Sulawesi Selatan), Banjarmasin (Kalimantan Selatan), Semarang (Jawa Tengah), dan Bandung (Jawa Barat). P3ED bukan merupakan kantor BPEN di daerah, tetapi berada di bawah pemerintah provinsi, dan oleh karena itu, BPEN harus bekerja sama dengan P3ED dalam bidang pelatihan dan promosi ekspor.

Selain itu, beberapa *Marketing Point* telah didirikan di daerah perbatasan, yaitu di Tarakan (Kalimantan Timur), Entikong (Kalimantan Barat), dan Skow (Papua). Peran *Marketing Point* adalah untuk memfasilitasi perdagangan UKM di daerah perbatasan dengan memamerkan dan mempromosikan produk mereka.

Gambar 3.1-1 Struktur Organisasi BPEN Saat Ini



3.2 Permasalahan Manajemen BPEN Saat Ini

3.2.1 Kebijakan dan Strategi

- a) Visi dan Misi BPEN tidak diterjemahkan secara jelas ke dalam tujuan dan target

Visi dan misi tidak diterjemahkan secara jelas ke dalam target substansial dan tindakan yang perlu dilakukan pada setiap level organisasi. Dengan kata lain, diindikasikan bahwa rencana bisnis dan program tidak disusun dan dirumuskan dengan baik dengan menetapkan visi dan misi sebagai tujuan utama.

Visi BPEN saat ini adalah untuk meningkatkan daya saing global produk nonmigas Indonesia dan untuk meningkatkan peran ekspor nonmigas dalam pengembangan ekonomi Indonesia. Artinya, fungsi yang diharapkan dari BPEN bukan hanya promosi

ekspor, tetapi juga pengembangan ekspor. Tetapi, kegiatan yang dilakukan saat ini terfokus pada pemberian dukungan promosi ekspor terhadap eksportir yang sudah mapan, meskipun BBPPEI juga berperan dalam peningkatan kemampuan eksportir potensial dan pengusaha noneksportir. Salah satu misi BPEN adalah memberikan pelayanan yang terbaik kepada eksportir. Tetapi, tampaknya misi ini tidak diketahui oleh seluruh staf BPEN dan tidak tercermin dalam tindakan mereka.

b) Fungsi BPEN didefinisikan secara luas

Fungsi BPEN ditetapkan dalam Keputusan Menteri Perdagangan. Pasal-pasal mengenai tugas dan fungsi BPEN disebutkan secara singkat untuk setiap bagian/bidang, tetapi tidak dijelaskan secara terperinci. Perlu untuk memperjelas tugas dan fungsi tersebut secara terperinci untuk melengkapi Keputusan tersebut agar kegiatan yang akan dilaksanakan dapat lebih dipahami dan dilakukan secara nyata oleh seluruh staf.

c) Status BPEN sebagai badan di bawah Departemen Perdagangan

Sebagai badan di bawah Departemen Perdagangan, BPEN memiliki keleluasaan manajemen yang terbatas. Struktur organisasi BPEN harus mengikuti peraturan pemerintah. BPEN juga memiliki berbagai kendala dalam manajemen sumber daya manusia.

d) Kurangnya rencana jangka panjang BPEN

Sebagai badan pemerintah, BPEN merumuskan dan melaksanakan program kerja dan kegiatannya setiap tahun berdasarkan anggaran tahunan. BPEN tidak menyusun rencana kerja jangka panjang.

e) Portofolio program/kegiatan menyimpang ke misi dan pameran dagang

Program dan kegiatan BPEN saat ini terfokus pada pameran dan misi dagang. Pelayanan informasi adalah pelayanan dasar TPO, tetapi kinerja pelayanan informasi BPEN dianggap lemah. Kemampuan mengumpulkan dan menganalisis informasi pasar dianggap sangat penting untuk seluruh kegiatan promosi ekspor. Untuk promosi ekspor, tidak ada program untuk meningkatkan daya saing eksportir, kecuali program pelatihan yang diberikan oleh BBPPEI dan program *Indonesia Design Power (IDP)*.

f) Tidak ada pendekatan strategis untuk memberikan dukungan menyeluruh kepada UKM eksportir

Target utama BPEN adalah UKM. UKM eksportir menghadapi banyak kendala dalam mengekspor produk mereka. Kebanyakan dari mereka tersebar di seluruh Indonesia dan memiliki akses yang terbatas terhadap dukungan BPEN. Diperlukan dukungan yang menyeluruh agar dapat mengembangkan UKM eksportir dengan efektif. Tetapi, BPEN

saat ini tidak memiliki program dukungan terpadu, khususnya untuk UKM.

3.2.2 Susunan Organisasi

a) Organisasi berbasis pasar menghambat penyebaran informasi di antara unit

Dalam susunan organisasi BPEN sekarang ini, unit yang dibentuk berdasarkan fungsi hanyalah PPIE. Tiga pusat lain yang dibentuk secara terpisah berdasarkan wilayah pasar luar negeri melaksanakan pameran dagang luar negeri dan kegiatan pengembangan pasar masing-masing, dan ketiga pusat tersebut dibagi ke dalam beberapa bidang berdasarkan jenis produk.

Susunan organisasi seperti ini menghambat penyebaran pengetahuan dan informasi di dalam BPEN. Contohnya, pengetahuan tentang persiapan dan pelaksanaan pameran dagang, informasi tentang pasar luar negeri dan pembeli asing, pengetahuan produk, dll tidak disebarluaskan secara efisien. Dengan kata lain, manajemen pengetahuan tidak dipraktikkan di BPEN.

b) Pameran dagang dilaksanakan oleh Sekretariat

Sekretariat, sebagai unit administrasi, bahkan bertanggung jawab atas pelaksanaan pameran dagang, termasuk TEI. Tetapi, dipertimbangkan bahwa fungsi Sekretariat seharusnya tidak terlibat dalam kegiatan promosi secara langsung.

c) Sumber pendapatan sendiri yang sedikit

Pendapatan dari biaya masuk peserta pameran dagang harus ditransfer ke kas. Bukan hanya biaya kegiatan promosi, tetapi juga biaya kegiatan yang berhubungan dengan pelatihan staf memerlukan persetujuan dari Departemen Perdagangan. Hal ini menghambat pelaksanaan kegiatan secara fleksibel.

d) Peningkatan pesat dalam jumlah ITPC

Pada akhir 2007, sebelas (11) ITPC baru akan didirikan sehingga akan ada total 20 ITPC. Penambahan pesat jumlah ITPC ini membutuhkan anggaran yang lebih besar pada tahun-tahun berikutnya. Agar dapat tetap mengoperasikan ITPC dan melaksanakan kegiatan yang direncanakan, harus dibentuk manajemen yang dijabarkan dengan baik di Kantor Pusat BPEN dengan cara menambah jumlah staf dan anggaran untuk pengoperasian ITPC.

e) Banyak staf BPEN yang akan pensiun

Pada tahun 2006, jumlah staf BPEN adalah 283 orang dan staf BBPPEI berjumlah 92, sehingga jumlah total staf adalah 375 orang. Pada tahun 2005, staf BPEN berjumlah 275 orang dan staf BBPPEI berjumlah 85, sehingga jumlah total staf adalah 360. Dari 275

staf BPEN, 49% (135 orang) staf atau sama dengan 27 staf per tahun akan pensiun dalam lima tahun mendatang.

Karena pemerintah mengeluarkan kebijakan untuk mengurangi jumlah pegawai negeri, BPEN tidak diizinkan untuk merekrut staf baru selama sepuluh tahun sampai tahun 2006. Pada tahun 2006, Departemen Perdagangan memiliki hampir 500 orang staf baru, sebagian dari mereka mungkin akan ditugaskan di BPEN. Jumlah pegawai pemerintah yang bergabung dengan BPEN biasanya kurang dari 20 orang per tahun, sehingga jumlah staf yang akan pensiun melebihi jumlah staf yang baru direkrut.

f) Struktur demografi staf BPEN didominasi staf senior

Struktur demografi BPEN berbentuk “segitiga terbalik”, atau dengan kata lain, didominasi staf senior. Staf yang berusia 45 tahun ke atas berjumlah 200 orang dan staf yang berusia 45 tahun ke bawah berjumlah 80 orang. Oleh karena itu, BPEN perlu mempertimbangkan dengan serius alokasi beban kerja yang tepat untuk setiap staf. Sementara itu, BBPPEI memiliki struktur demografi “segitiga normal”.

3.2.3 Sistem Manajemen

a) Kurangnya koordinasi dan komunikasi internal

Berdasarkan fungsi organisasi, Sekretariat bertanggung jawab atas koordinasi seluruh pusat di BPEN. Tetapi, koordinasi dan komunikasi antar pusat akhir-akhir ini dianggap kurang. Meskipun pihak manajemen, termasuk Sekretaris BPEN, biasanya sibuk, diharapkan terjalin komunikasi yang lebih erat antar pihak manajemen serta antara pihak manajemen dan staf lain.

b) Tidak disusunnya uraian tugas untuk setiap unit dan staf

Uraian tugas untuk setiap unit dan staf tidak disusun untuk menentukan tugas setiap unit dan staf. Biro Kepegawaian Departemen Perdagangan telah melakukan survey uraian tugas ke seluruh unit dalam Departemen, termasuk BPEN. Dengan menggunakan hasil survey ini, BPEN dapat memperjelas tugas yang dibutuhkan untuk memenuhi peran BPEN dan dapat mengetahui apakah beban kerja saat ini memadai atau tidak.

c) Kurangnya evaluasi program dan kegiatan

Dalam Sekretariat BPEN saat ini terdapat Subbagian Evaluasi di bawah Bagian Pameran, Evaluasi, dan Pelaporan. Subbagian ini seharusnya melaksanakan evaluasi atas seluruh kegiatan BPEN. Tetapi, evaluasinya hanya mencakup pameran. Selain itu, staf yang melaksanakan pameran mengevaluasi kinerja mereka sendiri.

Menurut BAPPENAS, anggaran nasional untuk tahun 2008 dinamai “Anggaran

Berbasis Kinerja”. BPEN tidak akan terbebas dari evaluasi ketat terhadap pengeluaran anggaran dan kinerja. Gugus tugas pemantauan dan evaluasi harus mulai memantau kegiatan BPEN di dalam dan luar negeri. Di samping itu, evaluasi oleh penilai luar harus diterapkan untuk mendapatkan evaluasi yang objektif dan transparan.

d) Perlunya meningkatkan komunikasi internal

Untuk komunikasi internal, ada beberapa permasalahan seperti berikut ini.

- i) Kebijakan BPEN tidak diumumkan kepada seluruh staf dan tidak diketahui oleh seluruh staf
- ii) Proses pengambilan keputusan tidak jelas
- iii) Pemberian saran dari bawah ke atas tidak didorong secara penuh

Untuk meningkatkan penyebaran informasi, pengambilan keputusan secara cepat, dan kemudahan pelaksanaan kegiatan, sangat disarankan untuk mengadakan pertemuan antara kepala dan wakil kepala secara periodik, misalnya mingguan atau dua mingguan, untuk membahas permasalahan utama, melaporkan perkembangan kegiatan, dan berkoordinasi dengan unit lain.

Dikeluarkannya dokumen komunikasi internal dianggap sebagai alat yang diperlukan untuk memfasilitasi penyebaran informasi di antara staf. Dokumen seperti ini dapat dikeluarkan secara periodik, setidaknya setiap bulan, untuk menginformasikan situasi kerja, perkembangan program/kegiatan, pendapat staf, dll.

3.2.4 Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

a) Manajemen sumber daya manusia dalam kerangka Departemen Perdagangan

Karena BPEN adalah badan di bawah Departemen Perdagangan, Biro Kepegawaian Departemen Perdagangan bertanggung jawab atas manajemen sumber daya manusia (MSDM) BPEN. Di BPEN, terdapat 34 jabatan Eselon II, III, dan IV. Pejabat Eselon mengikuti jalur karir Departemen dan rotasi kerja di dalam Departemen.

Setelah bergabung dengan Departemen Perdagangan, seorang staf dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi setiap empat tahun sekali sampai pada Golongan 4e. Jabatan Eselon III diberikan kepada staf dengan Golongan 3/d ke atas. Jabatan Eselon II diberikan kepada staf dengan Golongan 4/b ke atas. Kepala Pusat dan Sekretaris BPEN menduduki posisi Eselon II.

b) Terbatasnya posisi di ITPC untuk staf BPEN

Nominasi staf ITPC juga dikontrol oleh Biro Kepegawaian Departemen Perdagangan. Staf yang ditugaskan di ITPC harus memiliki jabatan Eselon IV ke atas dan Golongan

3/d ke atas. Jumlah ITPC telah bertambah. Pada akhir tahun 2006, enam ITPC beroperasi dengan dipimpin oleh 12 kepala dan wakil kepala, dimana lima di antaranya adalah “staf BPEN”, sementara sisanya berasal dari direktorat jenderal (Ditjen) lain di Departemen Perdagangan.

c) Gaji pegawai negeri yang rendah

Gaji pegawai negeri jauh lebih rendah dibandingkan dengan penghasilan di sektor swasta. Gaji untuk staf BPEN yang baru lulus dari universitas sangat rendah yaitu Rp 700.000 per bulan. Bonus pertama dibayarkan sebagai gaji ketigabelas sejumlah satu bulan gaji. Tunjangan tambahan dibatasi pada tunjangan suami/istri sebesar 5% dari jumlah gaji dan tunjangan untuk 3 orang anak sebesar 3% dari jumlah gaji untuk setiap anak. Tidak ada tunjangan transportasi atau rumah.

Menurut Laporan Tahunan BPEN, penghargaan Satya Lencana untuk staf yang sudah bekerja selama 10, 20, dan 30 tahun diberikan kepada 12 orang staf pada tahun 2005. Dilaporkan bahwa pemerintah berencana menaikkan gaji minimum pegawai negeri sebesar 50%. Langkah ini diharapkan dapat meningkatkan moral pegawai pemerintah termasuk staf BPEN.

d) Alokasi staf yang tidak efisien

Mengenai alokasi staf, terdapat beberapa faktor yang harus dipertimbangkan, termasuk beban kerja setiap bagian/bidang dan subbagian/subbidang berdasarkan uraian tugas, penunjukan orang yang tepat pada posisi yang tepat, dan perumusan jalur karir setiap staf, dll. Saat ini, faktor-faktor tersebut tidak dipertimbangkan oleh BPEN. Jumlah staf yang akan pensiun saat ini melebihi jumlah staf yang baru direkrut. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji ulang alokasi staf dan menyusun rencana perekrutan dalam lima tahun mendatang.

e) Uraian tugas yang tidak jelas

Seperti disebutkan sebelumnya, uraian tugas setiap bagian/bidang membutuhkan klarifikasi. Penting pula untuk membuat uraian tugas minimum untuk setiap subbagian/subbidang dan membuat prosedur standar atau manual. Setiap staf harus terbiasa dengan prosedur standar atau manual sesuai dengan tugas mereka untuk mewujudkan pelaksanaan tugas secara efisien.

f) Evaluasi staf yang tidak sistematis

BPEN memiliki lembar pernyataan untuk setiap staf yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan mengenai mutasi kerja dan kenaikan jabatan. Tetapi, evaluasi staf berdasarkan pernyataan staf tersebut belum diterapkan di BPEN. Selain itu, diketahui

juga bahwa evaluasi staf belum dihubungkan dengan pengembangan karir staf.

g) Pendidikan dan pelatihan staf yang tidak efektif

Sekitar 150 staf BPEN telah mengikuti program pendidikan dan pelatihan pada tahun 2006. Selain program pelatihan yang diadakan di dalam negeri, kesempatan mengikuti pelatihan di luar negeri telah diberikan dengan dukungan donor atau TPO lain. Tetapi, masih sangat perlu untuk meningkatkan sistem pendidikan dan pelatihan staf. Sebuah gugus tugas telah dibentuk untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia (PSDM) di BPEN dan gugus tugas tersebut melihat adanya permasalahan berikut ini:

- Program PSDM belum dirancang secara sistematis.
- Survey kebutuhan pelatihan belum dilakukan.
- Staf tidak diwajibkan atau tidak diberikan motivasi untuk mengikuti program pelatihan, atau untuk melaporkan hasil pelatihan kepada kepala unit.
- Tugas yang dilakukan saat ini tidak sesuai dengan pengetahuan dan keahlian yang diperoleh dari pelatihan.

3.2.5 Anggaran dan Keuangan

(1) Aliran kompilasi anggaran

Anggaran BPEN berasal dari pemerintah. Aliran kompilasi anggaran BPEN untuk setiap tahun anggaran digambarkan pada tabel berikut ini.

Tabel 3.2-1 Aliran Kompilasi Anggaran BPEN

Tahap	Proses	Waktu
Formulasi rencana awal	<ul style="list-style-type: none"> - Departemen Perdagangan meminta BPEN untuk merumuskan anggaran untuk tahun anggaran berikutnya. - Seluruh pejabat Eselon dari pusat dan bagian/bidang di BPEN diminta untuk mengikuti rapat untuk merumuskan anggaran mereka sendiri. - Subbagian Program BPEN mengompilasi rencana anggaran dari seluruh pusat/bagian/bidang terkait ke dalam rencana anggaran BPEN untuk tahun berikutnya. - Melalui diskusi intensif antar pusat/bagian/bidang, rencana anggaran BPEN untuk tahun berikutnya selesai disusun. - Lalu, rencana anggaran BPEN diserahkan kepada Biro Perencanaan Departemen Perdagangan. 	Februari
Permohonan/ penilaian	<ul style="list-style-type: none"> - Seluruh pejabat Eselon 1 bertemu dan merumuskan rencana anggaran Departemen Perdagangan, yang mencakup rencana anggaran BPEN, untuk tahun berikutnya. - Rencana anggaran Departemen Perdagangan diserahkan kepada i) BAPPENAS dan ii) Departemen Keuangan (Depkeu). - BAPPENAS/Departemen Keuangan memberikan indikasi kepada Departemen Perdagangan/BPEN agar rencana anggaran Departemen Perdagangan/BPEN bisa sesuai dengan proyek relevan lain yang telah 	April

	<p>direncanakan oleh departemen lain, dll.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Departemen Perdagangan dan BPEN mendiskusikan setiap <i>item</i> rencana anggaran secara terperinci. - Departemen Perdagangan merevisi kembali rencana anggarannya sesuai dengan hasil diskusi, dan menyerahkannya kembali kepada Departemen Keuangan. - Setelah Departemen Keuangan menyetujui rencana anggaran tersebut, pemerintah mempresentasikan rencana anggaran Departemen Perdagangan tersebut kepada DPR. 	
Persetujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Setelah rencana anggaran disetujui oleh DPR, rencana anggaran tersebut lalu dikembalikan kepada Departemen Keuangan. - Kemudian, Departemen Keuangan membuat persetujuan akhir untuk rencana anggaran tersebut. 	Agustus sampai Oktober

Sumber: Tim Studi JICA

Kompilasi anggaran dimulai dari bulan Februari pada tahun sebelumnya. Rencana anggaran awal diserahkan kepada DPR pada bulan September setelah dilakukan diskusi antara dan penilaian oleh Departemen Perdagangan, BAPPENAS, dan Departemen Keuangan. Lalu, DPR menyetujui anggaran tersebut pada sekitar bulan Oktober setelah melakukan perundingan dan penetapan.

(2) Tinjauan alokasi anggaran

Alokasi anggaran BPEN terdiri dari lima bidang kegiatan: i) peningkatan investasi, ii) program 10+10+3, iii) pelatihan untuk usaha kecil dan menengah, iv) pelatihan sumber daya manusia, dan v) gaji pegawai dan kegiatan pendukung lainnya.

Sesuai dengan karakteristik biaya, empat kegiatan pertama dianggap sebagai *item* anggaran proyek (ekuivalen dengan biaya variabel), sementara kegiatan yang kelima adalah anggaran rutin (ekuivalen dengan biaya tetap). Perincian alokasi anggaran BPEN antara tahun 2005 dan 2007 ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel 3.2-2 Alokasi Anggaran BPEN (TA 2005 - 2007)

Jumlah:		(Rp. Juta)		
No.	Bidang Kegiatan	2005	2006	2007
1	Peningkatan Investasi	57.439	78.185	111.475
2	Program 10+10+3	2.256	6.387	10.782
3	Pelatihan Usaha Kecil dan Menengah	23.595	17.607	10.704
4	Pelatihan Sumber Daya Manusia	16.421	16.639	23.675
5	Gaji Pegawai dan Kegiatan Pendukung Lainnya ¹⁾	31.399	54.288	69.309
Total		131.111	173.096	225.941

Catatan 1: termasuk untuk 6 ITPC pada tahun 2005, 11 ITPC pada tahun 2006, dan 20 ITPC pada tahun 2007.

Persentase: (%)

No.	Bidang Kegiatan	2005	2006	2007
1	Peningkatan Investasi	43,8	45,2	49,3
2	10 Produk Utama & 10 Produk Potensial & 3 Jasa	1,7	3,7	4,8
3	Pelatihan Usaha Kecil dan Menengah	18,0	10,2	4,7
4	Pelatihan Sumber Daya Manusia	12,5	9,6	10,5
5	Gaji Pegawai dan Kegiatan Pendukung Lainnya	23,9	31,4	30,7
Total		100,0	100,0	100,0

Kenaikan dari tahun sebelumnya: (%)

No.	Bidang Kegiatan	2005	2006	2007
1	Peningkatan Investasi	-	36,1	42,6
2	10 Produk Utama & 10 Produk Potensial & 3 Jasa	-	182,9	68,9
3	Pelatihan Usaha Kecil dan Menengah	-	-25,4	-39,2
4	Pelatihan Sumber Daya Manusia	-	1,3	42,3
5	Gaji Pegawai dan Kegiatan Pendukung Lainnya	-	72,9	27,7
Total		-	32,0	30,5

Sumber: BPEN

Berikut ringkasan karakteristik dan permasalahan setiap kegiatan tersebut:

a) Peningkatan investasi

Kegiatan ini terdiri dari i) promosi dagang dan ii) pengelolaan ITPC. Lebih dari dua pertiga dari total anggaran untuk kegiatan ini dialokasikan untuk kegiatan promosi dagang, yaitu 85% pada tahun 2005, 66% pada tahun 2006, dan 70% pada tahun 2007. Hal ini disebabkan oleh terus meningkatnya jumlah penyelenggaraan pameran, yang merupakan komponen terbesar dari promosi dagang, seiring dengan bertambahnya kegiatan ini. Contohnya, anggaran untuk TEI (dulu *Resource Indonesia*) meningkat setiap tahun, anggaran ini mencakup promosi ekspor produk Indonesia dan pembangunan paviliun baru pada tahun 2006.

b) Program 10+10+3

Program 10+10+3 terdiri dari lima program independen, yaitu; i) *market intelligence*, ii) program IDP, iii) pengembangan produk, iv) pengembangan klaster produk ekspor, dan v) pengembangan merek dagang.

Di antara kelima program tersebut, alokasi anggaran untuk *market intelligence* meningkat dengan pesat pada tahun 2006 dan 2007. Khususnya pada tahun 2007, BPEN berencana untuk mengalihdayakan (*outsourc*) riset pasar di 5 negara/wilayah, dan rencana ini menyebabkan peningkatan tajam pada alokasi anggaran untuk *Market Intelligence*, yaitu sebesar 47,2% dari anggaran untuk Program 10+10+3 dalam tahun tersebut. Akibatnya, alokasi anggaran untuk kegiatan lainnya cenderung berkurang.

c) Pelatihan UKM

Kegiatan ini terdiri dari sembilan kegiatan tambahan: i) pelatihan prosedur ekspor dan

partisipasi dalam TEI (50 UKM dari 10 daerah), ii) pemberian Penghargaan Primaniyarta, iii) *Indonesia Good Design Selection* (IGDS), iv) pameran virtual, v) konsultasi bisnis, vi) pengelolaan *marketing point*, vii) pelatihan usaha kecil dan menengah di pos gempa Yogyakarta dan Semarang, viii) pengembangan dan penyebarluasan informasi/publikasi *offline* dan *online*, dan ix) forum ekspor/sosialisasi dan koordinasi.

Alokasi anggaran untuk kesembilan kegiatan ini secara keseluruhan dikurangi pada tahun 2006 dan 2007. Di antara sembilan kegiatan ini, alokasi anggaran untuk ix) forum ekspor/sosialisasi dan koordinasi paling banyak dikurangi, yaitu dari 40,0% pada tahun 2005 menjadi 10,8% pada tahun 2006. Alasan untuk pengurangan yang drastis ini adalah beberapa kegiatan tambahan, seperti sosialisasi dan koordinasi, akan dibiayai oleh kegiatan lain, yaitu program IDP.

Di antara kegiatan-kegiatan tersebut, alokasi anggaran untuk pameran virtual telah dikurangi pada dan setelah tahun 2006. Alasannya adalah alokasi anggaran untuk kegiatan ini pada tahun 2005 digunakan untuk menutup biaya perangkat keras dan perangkat lunak yang mahal pada tahun tersebut, tetapi setelah itu alokasi anggaran digunakan hanya untuk mendanai biaya perawatan untuk memperbaharui *homepage*, dll. Sebaliknya, alokasi anggaran untuk vi) pengelolaan *marketing point* meningkat cukup banyak karena kegiatan ini sesuai dengan pidato presiden yang menyatakan bahwa semua proyek pemerintah pada tahun 2007 harus memenuhi tiga syarat, yaitu: i) meningkatkan pertumbuhan ekonomi, ii) menyediakan lapangan kerja, dan iii) memberantas kemiskinan.

d) Pelatihan sumber daya manusia

Kegiatan ini terdiri dari: i) BBPPEI dan ii) P3ED. Khususnya, alokasi anggaran untuk ii) P3ED menurun drastis pada tahun 2006 dan 2007 karena berakhirnya Nota Kesepahaman (MoU) antara BPEN dan Dinas. Berdasarkan kesepahaman yang ditetapkan dalam MoU tersebut, BPEN harus memberikan berbagai dukungan kepada P3ED selama tiga sampai empat tahun pertama setelah P3ED tersebut didirikan. Tetapi, setelah periode ini berakhir, P3ED harus dikelola oleh pemerintah daerah.

e) Gaji pegawai dan kegiatan pendukung lainnya

Alokasi anggaran untuk “gaji pegawai dan kegiatan pendukung lainnya” telah meningkat sejalan dengan rencana penambahan jumlah ITPC. Jumlah ITPC rencananya ditambah dari 6 ITPC pada tahun 2005 menjadi 11 ITPC pada tahun 2006 dan 20 ITPC pada tahun 2007. Tetapi, sampai Juli 2007, hanya 9 ITPC yang beroperasi. Kegiatan pendukung lainnya dalam *item* ini meliputi biaya tetap, seperti biaya penerangan dan pemanas, biaya fasilitas umum, biaya sewa, dll.

3.2.6 Budaya Organisasi

(1) Garis besar survey budaya organisasi

Survey budaya organisasi dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi permasalahan utama dalam budaya organisasi BPEN. Lembar kuesioner telah dibagikan secara acak kepada 250 orang staf BPEN pada tanggal 7 Juli 2007. Jumlah responden yang efektif adalah 113. Perincian responden berdasarkan unit adalah sebagai berikut:

Sekretariat	: 34 orang
Pusat Pelayanan Informasi Ekspor	: 22 orang
Pusat Pengembangan Pasar	: 36 orang
Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Ekspor Indonesia	: 21 orang

Lembar kuesioner terdiri dari 39 pertanyaan yang dapat diklasifikasikan ke dalam 13 kategori. Responden diminta menjawab setiap pertanyaan dengan memberikan penilaian yang dimulai dari nilai “1 (rendah)” sampai “5 (tinggi)”. Sehingga, nilai “3” merupakan median penilaian.

Tabel 3.2-3 Profil Responden

Usia	Pendidikan	Unit						Total
		SE	PPIE	P3WAANZ	P3WAE	P3WATT	BBPPEI	
≤ 39 tahun	SLTA	1						1
	D3	4	1	1				6
	S1	6	1	2	3	1	3	16
	Sub total	11	2	3	3	1	3	23
≥ 40 tahun	SLTA	6				1	3	10
	D3	3	6	4	3	3	4	23
	S1	3	8	1	3	2	5	22
	Sub total	12	14	5	6	6	12	55
≥ 50 tahun	SLTA	6	2			2	1	11
	D3	5	1		1	2	1	10
	S1		3	4		3	4	14
	Sub total	11	6	4	1	7	6	35
Total		34	22	12	10	14	21	113

Catatan : Unit: SE: Sekretariat, PPIE: Pusat Pelayanan Informasi Ekspor, P3WAANZ: Pusat Pengembangan Pasar Wilayah Asia, Australia & New Zealand, P3WAE: Pusat Pengembangan Pasar Wilayah Amerika & Eropa, P3WATT: Pusat Pengembangan Pasar Wilayah Afrika & Timur Tengah, BBPPEI: Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Ekspor Indonesia.

Latar Belakang Pendidikan: S1: sarjana atau tingkatan di atasnya, D3: diploma, SLTA: Sekolah Lanjutan Tingkat Atas atau tingkatan di bawahnya.

Sumber: Tim Studi JICA

(2) Temuan utama pada survey budaya organisasi

Hasil penilaian berdasarkan kategori ditunjukkan pada tabel berikut ini. Kategori yang mendapatkan nilai yang lebih tinggi adalah “lingkungan kerja”, “orientasi terhadap dunia usaha”, “pemahaman visi dan tujuan”, “manajemen pengetahuan”, dan “kerja sama dengan bagian/bidang lain”. Sebaliknya, kategori yang mendapatkan nilai yang lebih rendah adalah

“sistem kepegawaian” dan “alokasi sumber daya”.

Tabel 3.2-4 Hasil Survey Kuesioner berdasarkan Kategori

Kategori	Rata-Rata	Standar Deviasi
A. Pemahaman visi dan tujuan	3,24	0,759
B. Proses pengambilan keputusan	3,03	0,755
C. Kewenangan dan pendelegasiannya	3,03	0,735
D. Alokasi sumber daya	2,93	<u>0,847</u>
E. Orientasi terhadap dunia usaha	3,25	<u>0,862</u>
F. Sistem kepegawaian	2,92	0,792
G. Pengembangan sumber daya manusia	3,05	0,754
H. Manajemen pengetahuan	3,23	0,792
I. Komunikasi internal	3,00	0,754
J. Lingkungan kerja	3,32	<u>0,829</u>
K. Kerja sama dengan bagian/bidang lain	3,13	0,670
L. Kepuasan terhadap pekerjaan dan tugas	3,14	<u>0,848</u>
M. Lingkungan yang menantang	3,03	0,747

Sumber: Tim Studi JICA

Jawaban yang mempunyai nilai tinggi dan nilai rendah dari 39 pertanyaan tertera pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.2-5 10 Pertanyaan dengan Nilai Tertinggi

Pertanyaan	Rata-rata
Staf di dalam organisasi saling menghormati dan mendukung.	3,40
Bekerja dengan staf lain adalah menyenangkan.	3,39
Ketika membutuhkan masukan tentang pekerjaan, saya tahu bagaimana mendapatkannya dan kepada siapa harus bertanya.	3,36
Organisasi menekankan pada kesadaran akan kebutuhan dunia usaha.	3,32
Staf mengetahui visi dan arah ke depan dari organisasi.	3,29
Tujuan dan ruang lingkup pekerjaan dan tugas saat ini diberikan dengan jelas.	3,28
Pekerjaan dan tugas saat ini dilakukan berdasarkan sudut pandang dunia usaha.	3,27
Pekerjaan dan tugas saat ini dilakukan dengan antusias.	3,26
Pekerjaan dan tugas saat ini cukup menantang.	3,26
Hasil dan pelajaran yang diperoleh sebelumnya direfleksikan ke dalam perencanaan dan pengambilan keputusan selanjutnya.	3,23

Tabel 3.2-6 10 Pertanyaan dengan Nilai Terendah

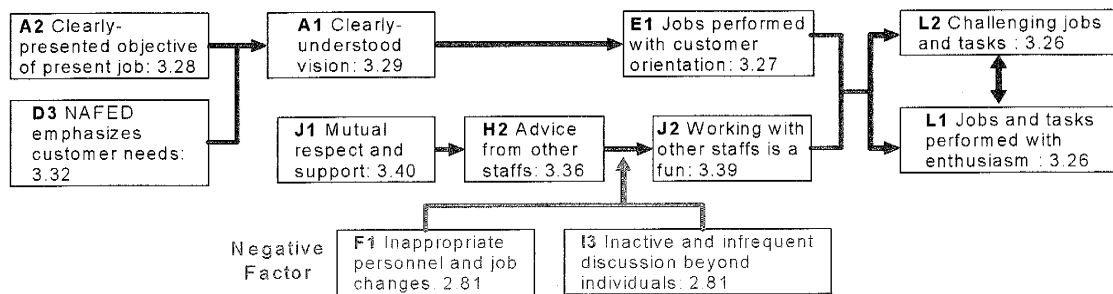
Pertanyaan	Rata-rata
Perubahan staf dan pekerjaan dilakukan dengan tepat.	2,81
Diskusi mengenai permasalahan di luar lingkup pekerjaan individu dilakukan secara aktif dan sering.	2,81
Ide dan pendapat staf junior telah direfleksikan ke dalam keputusan yang diambil oleh organisasi.	2,88
Organisasi memiliki jumlah staf yang cukup, dengan mempertimbangkan volume dan tingkat kesulitan pekerjaan dan tugas.	2,88
Pendidikan dan pelatihan staf dilakukan secara terstruktur dan sistematis.	2,88
Tantangan dan ide baru didukung dan dicoba tanpa adanya hambatan.	2,89

Tidak akan ada sesuatu yang lebih penting untuk dilakukan selain yang saya sedang lakukan saat ini.	2,91
Ada peluang untuk melakukan pekerjaan dan tugas (atau proyek) yang saya inginkan.	2,94
Promosi staf dilakukan tanpa mempertimbangkan senioritas.	2,96
Peserta dan metode pengambilan keputusan memuaskan.	2,97
Sumber daya internal (anggaran, staf, dll.) dialokasikan secara efisien tanpa adanya hambatan.	2,97

Sumber: Tim Studi JICA

Terdapat korelasi yang jelas antara jawaban dan 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 nilai jawaban dan korelasi antar jawaban, budaya organisasi BPEN dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 3.2-1 Budaya Organisasi BPEN



Sumber: Tim Studi JICA

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

BPEN dianggap sebagai kelompok sahabat, tetapi lingkungan yang tercipta kurang bersemangat.

Hasil survey budaya organisasi menunjukkan bahwa staf BPEN cenderung puas dengan faktor-faktor, seperti nilai bersama, komunikasi, dan cara kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa staf BPEN menikmati lingkungan kerja yang nyaman dan hubungan yang baik dengan rekan kerja. Tetapi, semangat inovatif di antara staf juga dianggap agak lemah.

Kepuasan dunia usaha mendapatkan nilai yang relatif tinggi.

Nilai untuk kategori “orientasi terhadap dunia usaha” adalah relatif tinggi. Namun, survey kepuasan pengguna layanan BPEN menunjukkan bahwa tingkat evaluasi dari pengguna layanan pada umumnya rendah. Hal ini menunjukkan adanya kemungkinan bahwa staf BPEN mengasumsikan orientasi pada dunia usaha sebagai kepuasan diri. BPEN disarankan untuk melakukan evaluasi kepuasan pengguna layanan BPEN secara reguler.

Tingginya ketidakpuasan terhadap manajemen sumber daya manusia.

Staf BPEN cenderung tidak puas dengan manajemen sumber daya manusia, dengan memberikan nilai yang relatif rendah untuk "sistem kepegawaian", "alokasi sumber daya", "penempatan staf dengan mempertimbangkan volume dan kesulitan pekerjaan dan tugas", serta "pendidikan dan pelatihan". Berdasarkan kelompok usia, kelompok usia 39 tahun ke bawah memberikan nilai yang terendah.

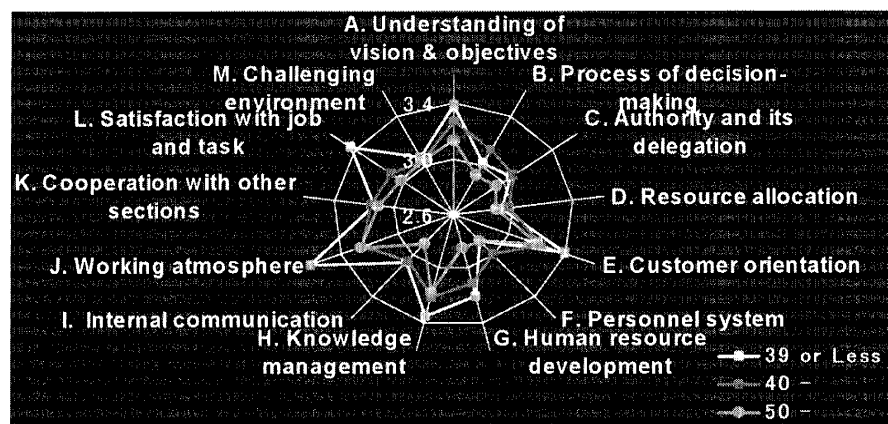
Untuk pertanyaan "perubahan staf dan pekerjaan dilakukan dengan tepat", Pusat Pengembangan Pasar relatif tidak puas. Sedangkan untuk pertanyaan "penempatan staf dengan mempertimbangkan volume dan kesulitan pekerjaan dan tugas", Sekretariat dan Pusat Pelayanan Informasi Ekspor memperoleh nilai yang rendah.

Generasi yang lebih muda cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi.

Dilihat secara keseluruhan, nilai pada kelompok usia 39 tahun ke bawah adalah relatif tinggi. Generasi yang lebih muda menunjukkan penilaian yang relatif positif terhadap aspek lingkungan kerja, orientasi terhadap dunia usaha, kepuasan terhadap pekerjaan dan tugas, dan penyebaran pengetahuan, meskipun mereka memberikan penilaian yang negatif terhadap alokasi sumber daya dan sistem kepegawaian. Khususnya, nilai untuk lingkungan kerja dan kepuasan terhadap pekerjaan dan tugas adalah sangat tinggi.

Pada responden dengan usia yang semakin tua, penilaian terhadap penerapan manajemen menjadi semakin rendah. Nilai pada kelompok usia 50-an lebih rendah daripada nilai pada kelompok usia 40-an. Untuk kelompok usia 50-an, nilai untuk pengembangan sumber daya manusia dan komunikasi internal adalah sangat rendah. Pada kelompok usia 50 tahun ke atas, penilaian untuk komunikasi internal, pengembangan sumber daya manusia, dan sistem kepegawaian adalah sangat rendah.

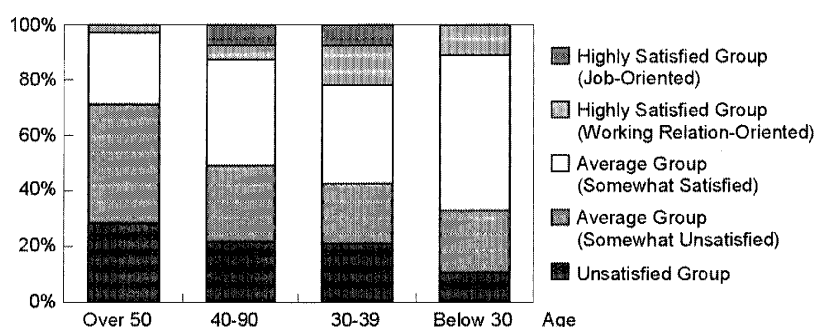
Gambar 3.2-2 Hasil berdasarkan Kategori dan Usia



Sumber: Tim Studi JICA

Responden dan jawaban responden diolah agar dapat melakukan analisis kelompok. Responden dikategorikan ke dalam lima kelompok, yaitu kelompok yang sangat puas (berorientasi pada pekerjaan), kelompok yang sangat puas (berorientasi pada hubungan kerja), kelompok rata-rata (cukup puas), kelompok rata-rata (kurang puas), dan kelompok yang tidak puas. Distribusi kelompok berdasarkan usia ditunjukkan pada Gambar 3.2-3. Persentase kelompok yang tidak puas dan kelompok rata-rata (kurang puas) meningkat pada kelompok usia yang semakin tua. Di antara staf yang berusia 50 tahun ke atas, rasio kelompok yang tidak puas dan kelompok rata-rata (kurang puas) lebih dari 70%.

Gambar 3.2-3 Kelompok Responden berdasarkan Analisis Kelompok



Catatan: Jawaban diolah dengan menggunakan Excel Add-in Kobo Cluser97 Ver. 3.71 (by S. Hayakari).

Sumber: Tim Studi JICA

Hasil evaluasi berdasarkan unit sangat bervariasi.

Di antara unit-unit di BPEN, responden dari Pusat Pengembangan Pasar (kecuali Wilayah Afrika dan Timur Tengah) cenderung memberikan nilai yang lebih tinggi. Hasil evaluasi berdasarkan unit diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.2-7 Hasil Survey Kuesioner berdasarkan Unit

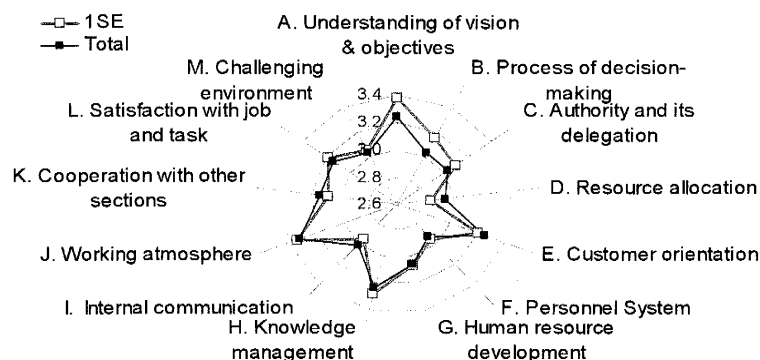
	SE	PPIE	P3WAANZ	P3WAE	P3WATT	BBPPEI	Total
A. Pemahaman visi dan tujuan	3,38	3,14	3,17	3,43	2,93	3,30	3,24
B. Proses pengambilan keputusan	3,15	2,91	3,11	3,20	2,83	2,98	3,03
C. Kewenangan dan pendelegasiannya	3,10	3,00	3,14	3,13	2,76	3,03	3,03
D. Alokasi sumber daya	2,83	2,85	2,97	3,27	2,95	2,97	2,93
E. Orientasi pada dunia usaha	3,20	3,20	3,50	3,27	3,10	3,33	3,25
F. Sistem kepegawaian	2,95	2,86	3,11	2,80	2,74	3,02	2,92
G. Pengembangan sumber daya manusia	3,07	2,94	3,00	3,00	2,86	3,32	3,05
H. Manajemen pengetahuan	3,27	3,08	3,33	3,37	3,05	3,32	3,23
I. Komunikasi internal	2,95	2,97	3,11	3,23	2,90	3,00	3,00
J. Lingkungan kerja	3,33	3,38	3,39	3,20	3,12	3,41	3,32

K. Kerja sama dengan bagian/bidang lain	3,08	3,20	3,14	3,20	3,00	3,17	3,13
L. Kepuasan terhadap pekerjaan dan tugas	3,19	3,15	3,17	3,07	3,00	3,17	3,14
M. Lingkungan yang menantang	3,05	2,85	3,03	3,07	2,95	3,27	3,03
Total	3,12	3,04	3,17	3,17	2,94	3,18	3,10

Sumber: Tim Studi JICA

Sebaran nilai yang diberikan responden dari Sekretariat adalah sama dengan sebaran nilai rata-rata. Nilai untuk pemahaman visi dan tujuan serta proses pengambilan keputusan adalah relatif tinggi. Tetapi, nilai untuk alokasi sumber daya adalah rendah.

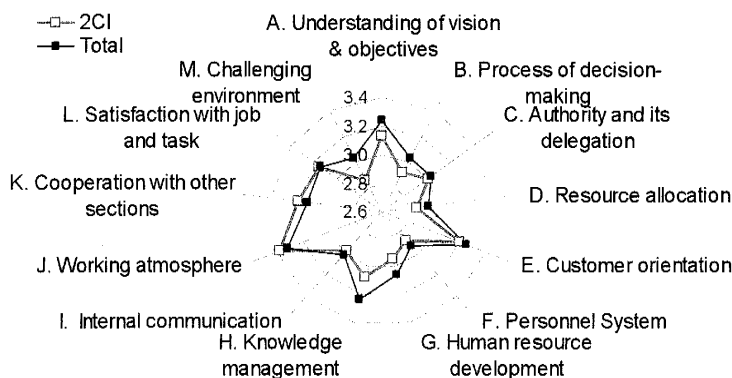
Gambar 3.2-4 Hasil Survey Kuesioner: Sekretariat



Sumber: Tim Studi JICA

Pada Pusat Pelayanan Informasi Ekspor, nilai untuk lingkungan yang menantang, manajemen pengetahuan, proses pengambilan keputusan, dan manajemen sumber daya manusia adalah relatif rendah.

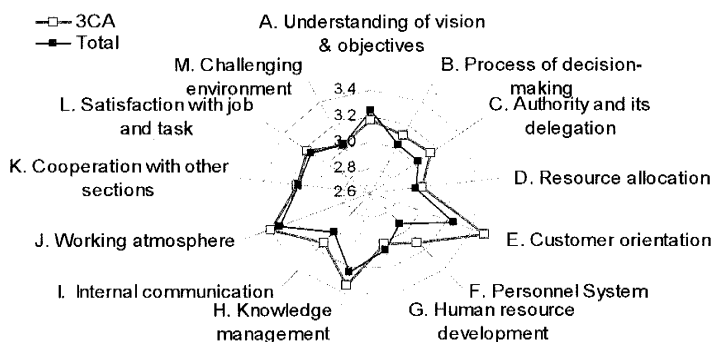
Gambar 3.2-5 Hasil Survey Kuesioner: Pusat Pelayanan Informasi Ekspor



Sumber: Tim Studi JICA

Pada Pusat Pengembangan Pasar Wilayah Asia, Australia & New Zealand, nilai untuk orientasi pada dunia usaha, sistem kepegawaian, kewenangan dan pendelegasiannya, dan komunikasi internal adalah lebih tinggi daripada nilai rata-rata.

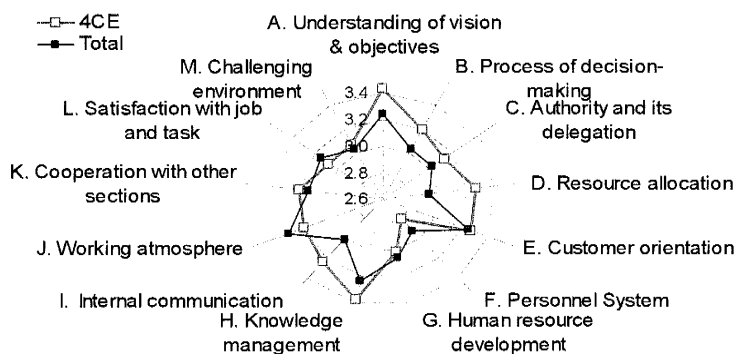
**Gambar 3.2-6 Hasil Survey Kuesioner:
Pusat Pengembangan Pasar Wilayah Asia & ANZ**



Sumber: Tim Studi JICA

Pada Pusat Pengembangan Pasar Wilayah Amerika & Eropa, nilai untuk alokasi sumber daya, komunikasi internal, pemahaman visi dan tujuan, proses pengambilan keputusan, dan manajemen pengetahuan adalah relatif tinggi. Sebaliknya, nilai untuk sistem kepegawaian dan lingkungan kerja adalah rendah.

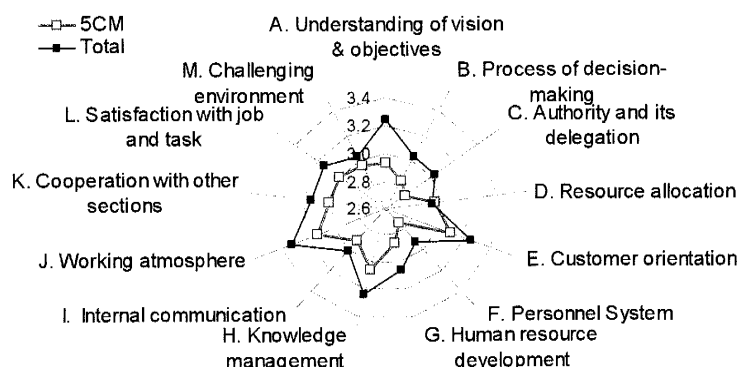
**Gambar 3.2-7 Hasil Survey Kuesioner:
Pusat Pengembangan Pasar Wilayah Amerika & Eropa**



Sumber: Tim Studi JICA

Pada Pusat Pengembangan Pasar Wilayah Afrika & Timur Tengah, nilai-nilainya di bawah nilai rata-rata, kecuali alokasi sumber daya. Khususnya nilai untuk pemahaman visi dan tujuan, kewenangan dan pendelegasiannya, proses pengambilan keputusan, dan lingkungan kerja adalah sangat rendah.

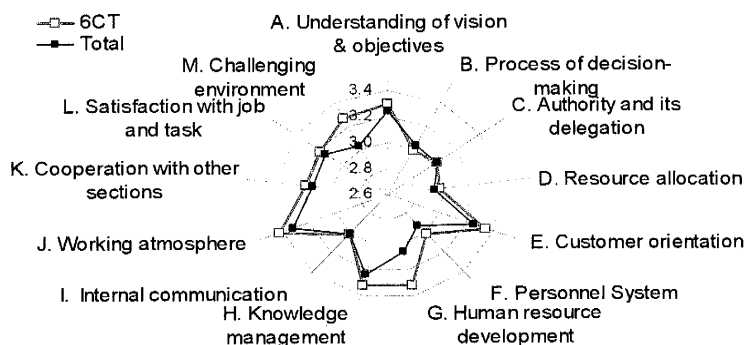
**Gambar 3.2-8 Hasil Survey Kuesioner:
Pusat Pengembangan Pasar Wilayah Afrika & Timur Tengah**



Sumber: Tim Studi JICA

Untuk BBPPEI, nilai-nilainya sebagian besar berada pada kisaran yang dekat dengan nilai rata-rata. Nilai untuk pengembangan sumber daya manusia dan lingkungan yang menantang adalah sangat tinggi.

**Gambar 3.2-9 Hasil Survey Kuesioner:
Balai Besar Pendidikan & Pelatihan Ekspor Indonesia (BBPPEI)**



Sumber: Tim Studi JICA

3.3 Permasalahan Pelayanan/Fungsi BPEN Saat Ini

Menurut BPEN, pelayanan yang diberikan BPEN saat ini dikategorikan sebagai berikut. Untuk tujuan evaluasi pelayanan BPEN, Studi mencoba untuk mengategorikan kembali pelayanan BPEN sebagai berikut:

Tabel 3.3-1 Kategorisasi Pelayanan BPEN

Kategori pelayanan menurut BPEN	Pelayanan	Kategori pelayanan yang dikategorikan kembali untuk dikaji oleh Tim Studi
Informasi pasar	<ul style="list-style-type: none"> - Publikasi - <i>Market intelligence</i> dan analisis pasar - Forum ekspor - Lokakarya dan seminar - Konsultasi bisnis (saran dagang) untuk UKM 	<ul style="list-style-type: none"> Informasi pasar Informasi pasar Informasi pasar Informasi pasar Promosi ekspor
Pengembangan produk	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan merek/desain - Pengembangan klaster 	<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan produk (promosi merek/desain)
Pelayanan pembeli	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Buyer reception desk</i> (BRD) - Ruang pajang mini (<i>mini display</i>) - Layanan <i>inquiry</i> (layanan <i>matching</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Promosi ekspor Promosi ekspor Promosi ekspor
Promosi ekspor	<ul style="list-style-type: none"> - Pameran dagang luar negeri - Pameran dagang dalam negeri (termasuk TEI) - Misi dagang - Pameran Virtual (situs web) - <i>Marketing Point</i> - Penghargaan eksportir unggul (Primaniyarta) 	<ul style="list-style-type: none"> Promosi ekspor Promosi ekspor Promosi ekspor Informasi pasar Promosi ekspor Promosi ekspor
Pelatihan ekspor	<ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan untuk eksportir dan eksportir potensial 	<ul style="list-style-type: none"> Pelatihan ekspor

Sumber: BPEN

Misalnya, Studi berpendapat bahwa pelayanan promosi ekspor mencakup konsultasi bisnis untuk UKM, BRD, *mini display*, layanan *inquiry*, pameran dan misi dagang, TEI, pameran virtual, dan *marketing point*, dan memperluas lingkup pelayanan promosi ekspor tersebut dibandingkan dengan kategorisasi pelayanan menurut BPEN.

3.3.1 Pelayanan Informasi Pasar

Pusat Pelayanan Informasi Ekspor (PPIE) adalah unit inti yang bertanggung jawab atas pelayanan informasi, termasuk situs web. Fungsi utama PPIE adalah pengumpulan, pengolahan, analisis, serta penyediaan dan publikasi informasi dan data pasar.

(1) Situasi saat ini

a) Pengumpulan informasi/data pasar dan data statistik

PPIE terutama mengumpulkan data dasar, seperti data makroekonomi, statistik pengeluaran barang ekspor dan impor, dan profil eksportir. Sumber data utama tersebut adalah Biro Pusat Statistik (BPS), *International Trade Center* (ITC) Genewa, *World Trade ATLAS*, dan perusahaan swasta, seperti eksportir nasional dan importir asing.

Informasi/data pasar berdasarkan wilayah dan negara serta berdasarkan komoditas terutama dikumpulkan oleh ITPC, Kedutaan Besar Indonesia, dan eksportir. PPIE menerima informasi/data dari tiga pusat pengembangan pasar (Pusat Pengembangan Pasar Wilayah Amerika dan Eropa, Pusat Pengembangan Pasar Wilayah Asia, Australia, dan New Zealand, dan Pusat Pengembangan Pasar Wilayah Afrika dan Timur Tengah).

Sekretariat BPEN juga memberikan informasi mengenai peluang promosi dagang di dalam dan luar negeri.

b) Pengumpulan profil pemasok (eksportir)

Untuk profil pemasok lokal, yang diberikan kepada pembeli potensial yang tertarik dengan produk Indonesia, PPIE mengumpulkan data pemasok melalui pemerintah daerah dan P3ED. Pusat Pengembangan Pasar seharusnya memberikan kepada PPIE data peserta pameran yang disponsori oleh BPEN. PPIE harus memperbaharui dan memutakhirkan profil pemasok lokal secara berkala (dua kali dalam setahun). Kinerja kegiatan PPIE ini dinilai kurang memuaskan karena banyak kolom profil pemasok yang kosong. Dikatakan bahwa alasannya adalah kurangnya kerja sama antara tiga Pusat Pengembangan Pasar.

c) Pengolahan dan analisis informasi/data

PPIE tidak secara aktif melakukan pengolahan dan analisis informasi/data pasar yang telah dikumpulkan. Berdasarkan permintaan dari tiga Pusat Pengembangan Pasar, PPIE mengolah dan menyiapkan data peserta potensial untuk pameran dan misi dagang. Tetapi, tingkat pengolahan data masih tingkat pengolahan dasar. Pengolahan data masih terbatas pada pengolahan data statistik dasar menjadi grafik. Secara umum, kemampuan staf yang bertanggung jawab dalam studi dan analisis pasar di PPIE dianggap rendah.

d) Penyediaan dan penyampaian informasi/data

Saat ini, BPEN menyediakan informasi/data pasar yang jumlah dan ruang lingkungannya masih terbatas dibandingkan dengan kebutuhan sektor swasta. Informasi/data sering disebarkan secara internal dan eksternal tanpa pengolahan dan analisis oleh masing-masing pusat di BPEN. BPEN menjelaskan bahwa hal ini disebabkan oleh kekurangan jumlah staf, aliran pengelolaan data yang tidak sistematis, dan kekurangan anggaran. Pengolahan dan analisis mendalam untuk informasi/data yang dikumpulkan akan menjadi cukup penting untuk mewujudkan pelayanan informasi yang lebih ramah terhadap pengguna dan lebih bernilai tambah.

Peningkatan pengelolaan informasi/data adalah salah satu permasalahan utama BPEN. Informasi/data yang dikumpulkan oleh tiga Pusat Pengembangan Pasar biasanya tidak disampaikan kepada PPIE. Selain itu, karena penerapan intranet yang kurang baik, tiga Pusat Pengembangan Pasar belum mengakses basis data BPEN secara langsung dan selalu meminta PPIE untuk menyusun dan memberikan informasi/data yang diminta oleh pengguna layanan informasi BPEN. Berkaitan dengan hal ini, BPEN saat ini menyusun basis data informasi/data pasar dengan menggunakan fasilitas intranet.

e) Layanan situs web

BPEN telah berupaya untuk meningkatkan pelayanan informasinya dengan membuat situs web yang lebih menarik dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Menurut BPEN, terhitung ada sekitar 66.000 *hit* sampai Desember 2006. Jumlah pengunjung pada tahun 2006 sebanyak 4.770. Selain itu, BPEN membantu ITPC dalam mengelola situs web mereka. Seluruh ITPC, kecuali ITPC Johannesburg, mengelola situs web mereka sendiri dan menyediakan pelayanan informasi melalui situs web mereka.

Pada bulan Januari 2007, BPEN mengunggah (*upload*) “*market brief*” ke dalam situs webnya untuk memperkenalkan produk-produk 10+10. BPEN mengharapkan agar pembeli asing potensial akan mengakses bagian ini untuk mencari informasi mengenai produk-produk potensial, dan pemasok lokal akan mengakses informasi mengenai pasar luar negeri utama untuk produk-produk tersebut. Tetapi, isi bagian ini tidak memadai karena tidak menyediakan informasi yang bermanfaat dan pemutakhiran jarang dilakukan.

BPEN baru-baru ini telah memperkenalkan situs web baru, yaitu “Pameran Virtual”, dimana pembeli dapat memperoleh gambar sampel produk-produk Indonesia dan informasi harga produk, serta nama dan perincian kontak produsen atau pedagang produk. BPEN akan memutakhirkan isi situs web ini setiap enam bulan. Pada Pameran Virtual, sampai bulan Juli 2007 terdaftar 1.096 eksportir Indonesia dan 1.964 importir asing.

f) Publikasi

Jumlah publikasi reguler utama adalah 22 (sampai tahun 2006), 7 di antaranya dipublikasikan oleh PPIE, 7 oleh tiga Pusat Pengembangan Pasar, 3 oleh Sekretariat, dan 2 publikasi diterbitkan bersama oleh Pusat Pengembangan Pasar dan Sekretariat. Sampai bulan Juli 2007, perpustakaan BPEN memiliki 3.186 buku, 690 laporan, 159 CD-ROM, dan 443 majalah, sementara pengguna perpustakaan berjumlah sekitar 70 sampai 90 per bulan.

(2) Permasalahan utama

Sebagaimana disebutkan sebelumnya, seluruh unit (Pusat Pengembangan Pasar dan Sekretariat) BPEN memiliki keterlibatan yang terbatas atau kadang-kadang terpisah dalam pelayanan informasi pasar. Tidak ada unit yang secara komprehensif bertanggung jawab atas atau melakukan kontrol lintas unit dalam pelayanan informasi pasar. Tanggung jawab dan akuntabilitas pelayanan informasi pasar selama ini tidak pernah jelas. Hal ini dapat benar-benar menghambat konsistensi pelayanan informasi pasar dan akumulasi pengetahuan tentang pengolahan dan analisis data. Berikut ini adalah permasalahan utama yang dapat diidentifikasi untuk meningkatkan fungsi pelayanan informasi pasar BPEN.

- a) Perluasan informasi/data yang akan dikumpulkan dan disebarkan adalah kunci untuk memperkuat pelayanan informasi.

- i) Pengumpulan informasi/data oleh ITPC harus ditingkatkan.

Sumber informasi/data agak terbatas. Sumber utama terbatas pada BPS, ITC, dan *World Trade ATLAS*. ITPC dan atase perdagangan, yang selalu terekspos pada informasi pasar terbaru di wilayah akreditasi masing-masing, tidak secara efektif dimanfaatkan sebagai sumber informasi/data. Pengumpulan informasi/data oleh ITPC harus ditingkatkan dengan menugaskan kegiatan *market intelligence* sebagai tugas rutin mereka dan dengan mendorong BPEN untuk memonitor kinerja mereka.

- ii) Pengumpulan dan penyebarluasan data harus dilakukan secara sistematis dan tepat waktu.

Pengumpulan informasi/data oleh BPEN umumnya dilakukan tanpa perencanaan dan tidak dilakukan secara statregis. Pengumpulan dan penyebarluasan informasi/data harus dilakukan secara sistematis berdasarkan rencana jangka panjang, agar dapat menanggapi kondisi pasar dan kebutuhan eksportir yang berubah-ubah.

- iii) Interaktifitas informasi/data harus dipertimbangkan.

Dalam banyak kasus, informasi/data disebarkan secara sepihak oleh pengirim kepada publik dan tidak ada interaktifitas dengan pengguna layanan informasi BPEN. Tetapi, untuk membangun interaktifitas yang produktif, penting untuk membentuk sistem yang memungkinkan diberikannya tanggapan yang cepat terhadap permintaan pengguna layanan informasi BPEN.

- iv) Diperlukan investasi yang strategis untuk pengembangan TIK.

Prasarana yang berhubungan dengan TIK belum dibangun secara memadai. Investasi yang strategis untuk pengembangan TIK cukup krusial untuk menegaskan kembali pentingnya pelayanan informasi pasar untuk TPO seperti BPEN.

- b) Pemberian nilai tambah pada pelayanan informasi pasar harus diwujudkan untuk mendapatkan reputasi yang lebih baik dari pengguna layanan informasi BPEN.

Dibandingkan dengan TPO lain, jumlah akses ke situs web BPEN dan frekuensi akses cukup sedikit. Ini berarti bahwa banyak eksportir Indonesia dan pembeli asing mempunyai ekspektasi yang rendah terhadap informasi dalam situs web BPEN.

- i) Koordinasi yang efektif antar unit adalah penting untuk mewujudkan pemberian nilai tambah yang lebih tinggi pada pelayanan informasi pasar.

Salah satu faktor yang menghambat peningkatan kualitas pelayanan informasi pasar adalah pengumpulan dan analisis informasi/data saat ini dilakukan oleh beberapa unit tanpa koordinasi.

- ii) Pelayanan informasi pasar harus dievaluasi dari sudut pandang pengguna layanan informasi BPEN.

Rendahnya akses pengguna layanan informasi terhadap informasi/data yang disediakan oleh BPEN disebabkan oleh kurangnya upaya untuk memberikan nilai tambah informasi/data. Meskipun BPEN menganggap bahwa informasi/data yang disediakan telah memadai, informasi/data tersebut tidak selalu sesuai dengan harapan pengguna layanan informasi BPEN. Kebutuhan pengguna layanan informasi BPEN harus dikaji dan diidentifikasi agar pelayanan informasi pasar menjadi lebih menarik.

- iii) Kualitas laporan pasar dari ITPC/atase perdagangan harus dibakukan dan ditingkatkan.

Laporan pasar dari ITPC dan atase perdagangan tidak dikontrol dengan baik. Bentuk dan format laporan pasar tidak terstandar meskipun BPEN telah menentukan aturan dan prosedur untuk laporan pasar. Aturan dan prosedur serta format dan bentuk laporan pasar harus disusun dan dibakukan.

- iv) Pelatihan TIK dan komputer harus diberikan kepada staf BPEN.

Pelatihan untuk memperoleh keahlian yang dibutuhkan dalam pengolahan informasi/data harus diberikan, dan jumlah perangkat komputer yang memadai dan pelatihan yang berhubungan harus disediakan untuk meningkatkan fungsi pengumpulan dan penyebaran informasi/data.

- c) Basis data eksportir harus diperluas untuk mendukung kegiatan BPEN.

Basis data eksportir harus diperluas agar dapat mendukung kegiatan promosi ekspor BPEN. Jumlah perusahaan dalam basis data eksportir BPEN sangat sedikit dibandingkan dengan TPO lain. Ketika basis data eksportir akan diperluas, isi basis data dan akses pengguna basis data ke basis data tersebut perlu dikaji dengan teliti.

- i) BPEN harus berfokus pada pengumpulan informasi/data praktis untuk pengguna layanan informasi BPEN.

BPEN tampaknya tidak peduli dengan kepraktisan informasi/data, dan agak lamban dalam menanggapi permintaan pengguna layanan informasi BPEN. BPEN harus mengubah sikap pasif bahwa BPEN akan melakukan apa yang BPEN dapat lakukan, dan mendengarkan keluhan, tuntutan, serta kebutuhan pengguna layanan informasi BPEN.

- ii) Cara yang efektif untuk mengumpulkan data eksportir harus disusun.

Cakupan basis data eksportir masih sempit. Misalnya, menurut Gabungan

Perusahaan Ekspor Indonesia (GPEI) Jawa Timur, di samping sekitar 300 perusahaan yang menjadi anggotanya, terdapat sekitar 1.500 sampai 2.000 eksportir nonanggota (termasuk eksportir musiman) di Jawa Timur. Sementara itu, hanya terdapat 1.096 eksportir dalam basis data eksportir BPEN. Selain itu, diketahui bahwa terdapat distribusi eksportir yang tidak merata secara geografis dalam basis data eksportir BPEN. Kerja sama dan penyebaran informasi dengan Dinas dan asosiasi usaha daerah harus ditingkatkan. Penyebaran informasi dengan BBPPEI juga masih sangat perlu ditingkatkan.

d) Pelayanan informasi pasar harus lebih diakui oleh pengguna layanan informasi.

Sekarang ini, eksportir dapat mengakses informasi/data sebanyak-banyaknya dengan menggunakan internet. Mereka juga dapat mengakses berbagai informasi/data mengenai industri spesifik yang disediakan oleh setiap asosiasi industri. Oleh karena itu, BPEN harus membedakan pelayanan informasi pasarnya dengan memberikan nilai tambah yang lebih tinggi pada informasi/data yang diberikan oleh BPEN.

i) Situs web harus dipelihara dengan baik dan dimutakhirkan secara berkala.

Situs web adalah pintu masuk utama ke BPEN. Jika siapa pun yang mengakses situs web BPEN tidak merasa puas dengan isi situs web, mereka tidak akan pernah mengakses kembali situs web tersebut. Oleh karena itu, BPEN harus secara berkala memperbaharui dan memutakhirkan isi situs webnya, yang harus berisi informasi/data yang menarik dan praktis bagi pengguna situs web BPEN.

ii) Kegiatan publikasi dan Humas harus ditingkatkan.

Publikasi juga merupakan media yang penting untuk memperluas keberadaan BPEN dan memperoleh apresiasi atas pelayanan informasi pasarnya. Kegiatan Humas untuk membuat pelayanan informasi pasar BPEN diketahui secara luas juga harus dilaksanakan.

3.3.2 Pelayanan Pengembangan Produk (Promosi Merek/Desain)

(1) Situasi saat ini

Meskipun pengembangan produk (pengembangan merek dan desain) merupakan salah satu di antara pelayanan dan program BPEN, tidak ada bagian/bidang yang ditugaskan untuk bertanggung jawab atas pengembangan produk. Gugus tugas pengembangan produk telah dibentuk dan melakukan kegiatan pengembangan produk. Saat ini, BPEN menjalankan program-program dalam bidang pengembangan produk sebagai berikut.

a) Program *Indonesia Design Power* (IDP)

Sebagai program untuk mempromosikan pengembangan desain oleh pengusaha manufaktur Indonesia, program IDP diprakarsai oleh Menteri Perdagangan sebagai salah satu program peta jalan untuk pengembangan ekonomi Indonesia. Departemen Perdagangan menugaskan tiga unit yang bertanggung jawab atas implementasi program tersebut, yaitu BPEN, Ditjen PDN, dan Pusat Dagang Kecil Menengah (PDKM), yang kemudian membentuk Tim IDP.

Saat ini, BPEN melaksanakan beberapa kegiatan untuk meningkatkan daya saing produk Indonesia sejalan dengan kebijakan Departemen Perdagangan untuk mengembangkan ekonomi kreatif, termasuk dukungan pengembangan merek/desain melalui partisipasi dalam pameran luar negeri (misalnya, *Maison et Object*), dan penyebaran informasi serta peningkatan kesadaran melalui lokakarya dan seminar desain. Program IDP adalah program lima tahun sampai tahun 2010, dan mengidentifikasi tiga pendekatan, yaitu i) pemberian merek, ii) pengemasan, dan iii) pengembangan desain untuk mewujudkan “Desain Indonesia yang Bagus”.

b) *Good Design Award - ASEAN Design Selection*

BPEN berpartisipasi dalam “*Good Design Award - ASEAN Design Selection*” yang diselenggarakan oleh pemerintah Jepang antara tahun 2003 dan 2005. Tujuan program ini adalah untuk memperkenalkan “produk berdesain bagus” dari negara-negara ASEAN kepada industri dan konsumen dari Jepang agar produk dari negara ASEAN dikenal di pasar Jepang dan untuk membantu meningkatkan daya saing internasional produk tersebut.

Selain produk-produk yang mendapatkan penghargaan dalam *ASEAN Design Selection*, beberapa produk yang dipamerkan pada pameran dagang internasional dianggap sudah memenuhi kualifikasi untuk mendapatkan penghargaan tersebut. Tetapi, produk-produk yang diseleksi untuk “*Indonesia Good Design Selection (IGDS)*” yang diadakan oleh PDN tidak selalu didukung dalam pameran dagang yang disponsori oleh BPEN.

c) Pengembangan kluster industri

BPEN berpartisipasi dalam program pengembangan kluster industri yang diprakarsai oleh pemerintah daerah. BPEN menganggap pengembangan kluster sebagai pendekatan yang efektif terhadap promosi ekspor industri lokal. Proyek pengembangan kluster untuk industri kulit sedang berlangsung sebagai bagian dari program BPEN. Proyek ini dimulai pada bulan Januari 2007, mencakup produk kulit buatan Yogyakarta. Dalam proyek ini, BPEN bertanggung jawab dalam penyediaan informasi pasar, dukungan teknis, dan promosi desain.

BPEN sendiri tidak memprakarsai dan memimpin program klaster itu. Tetapi, pemerintah daerah masih mungkin untuk meminta BPEN memberikan masukan terhadap program tersebut karena promosi ekspor seringkali menjadi tema utama untuk pengembangan industri lokal. Jika BPEN hendak menanggapi inisiatif lokal semacam itu, BPEN perlu mengkaji bentuk bantuan yang BPEN dapat tawarkan, bentuk dukungan yang akan diberikan oleh pemangku kepentingan lain, dan membuat pemerintah daerah menghargai manfaat dari keterlibatan BPEN.

(2) Permasalahan utama

a) Kurangnya kesadaran akan merek/desain dalam BPEN

BPEN, yang bukan merupakan organisasi khusus dalam bidang desain, saat ini melakukan kegiatan dukungan merek/desain yang terbatas dan pemahamannya akan pentingnya merek/desain juga terbatas. Meskipun staf BPEN tidak diharuskan untuk memiliki keahlian dalam bidang desain untuk mengembangkan desain produk, diharapkan agar mereka secara internal mengakumulasi pengetahuan yang memadai mengenai merek/desain untuk perencanaan dan pelaksanaan program promosi merek/desain yang efektif.

b) Kolaborasi yang lemah dengan organisasi terkait

Di bawah Departemen Perdagangan, BPEN sepertinya tidak mempunyai hubungan fungsional dengan PDN. Diketahui bahwa penyebabnya adalah BPEN dan PDN berada di bawah pengawasan departemen yang berbeda dan mempunyai fokus yang berbeda dalam promosi desain.

BPEN diharapkan untuk memainkan peranan yang lebih besar dalam pengembangan produk, sejalan dengan dimulainya beberapa program dukungan pengembangan produk oleh Departemen Perdagangan, termasuk program IDP. Dengan mempertimbangkan kemampuan BPEN saat ini, BPEN harus berkolaborasi dengan PDN, lembaga pendukung lain, dan universitas yang memiliki fakultas desain yang menghasilkan banyak desainer, untuk memperluas pelayanan pengembangan produk.

c) Permintaan akan pengembangan merek/desain industri yang belum tersentuh

BPEN belum melakukan kegiatan untuk membantu industri meningkatkan kesadaran mereka akan merek/desain. Permintaan industri akan dukungan seperti itu belum tersentuh. Industri juga kurang memahami bahwa “desain” dapat menjadi sarana untuk menciptakan nilai tambah yang lebih tinggi untuk sebuah produk, bukannya hanya untuk menentukan aspek fisik produk, seperti bentuk, warna, dan lain-lain. “Merek yang baik” juga mengarah pada daya saing produk yang lebih kuat di pasar.

Kebanyakan eksportir (produsen) lokal tidak memiliki keahlian dalam pengembangan produk atau desain, dan biasanya memproduksi dan mengekspor produknya menurut spesifikasi yang diberikan oleh pembeli asing. Ekspor yang bergantung pada daya saing harga akan melemahkan semangat eksportir untuk mengembangkan produk mereka dengan desain atau merek sendiri. Penting bagi BPEN untuk membantu industri meningkatkan kesadaran akan pentingnya merek dan desain.

d) Kurangnya kemampuan untuk mengembangkan program dukungan merek/desain

Sebagai badan promosi ekspor, BPEN harus mempertimbangkan apa yang harus dilakukan untuk eksportir di bidang dukungan merek/desain dan apa yang dapat dilakukan oleh BPEN dengan kemampuan yang ada saat ini. Sayangnya, BPEN kurang memiliki pengalaman dan pengetahuan dalam perencanaan dan pelaksanaan program promosi merek/desain dengan inisiatifnya sendiri. Walaupun ditugaskan untuk mendukung program IDP oleh Departemen Perdagangan, BPEN tidak pernah berperan dalam pengelolaan program.

BPEN setidaknya diharapkan untuk belajar bagaimana mengolah pengembangan merek/desain, bagaimana menggunakan desainer, dan bagaimana memainkan peranan sebagai fasilitator *matching* antara desainer dan produsen. Selain itu, BPEN perlu mengumpulkan dan menyebarkan informasi mengenai desain di luar negeri secara aktif. Salah satu cara untuk memperoleh kemampuan tersebut adalah belajar dari perusahaan-perusahaan yang telah melakukan pengembangan merek/desain.

3.3.3 Pelayanan Promosi Ekspor

(1) Situasi saat ini

a) Konsultasi dagang untuk UKM

BPEN menawarkan layanan konsultasi dan bermaksud untuk memberikan kepada UKM eksportir informasi mengenai penetrasi pasar dan saran mengenai pembiayaan dan prosedur ekspor, pengiriman barang, pajak, asuransi ekspor, promosi ekspor, dan pengembangan desain dan produk.

Layanan saran dagang seperti itu telah diberikan oleh staf BPEN pada saat penyelenggaraan pameran dagang dalam negeri dan misi dagang asing ke Indonesia. Layanan konsultasi bisnis, yang berarti penyediaan informasi pasar saja, direncanakan akan dilaksanakan di BBPPEI atau P3ED setiap dua bulan mulai tahun 2007.

b) *Buyer Reception Desk* (BRD)

Pelayanan BRD dibentuk pada tahun 1986, dengan tujuan untuk membantu pembeli asing menemukan produk Indonesia yang mereka ingin beli. Ketika pembeli asing

tertarik pada produk tertentu, BRD seharusnya mengatur pertemuan dengan industri dan eksportir Indonesia yang potensial.

c) Ruang *display* mini

Ruangan seluas 300 meter persegi disediakan sebagai tempat *display* dagang permanen di lantai tiga gedung lama BPEN. Sejak kantor lama BPEN resmi dibuka pada tanggal 1 Oktober 2004, ruangan ini telah mengakomodasi produk-produk dari 100 perusahaan pengeksport produk furnitur, kerajinan, perhiasan, perlengkapan rumah tangga, komponen otomotif, dan lain-lain. Di ruangan *display* mini, pembeli yang berkunjung dapat mengamati banyak produk potensial Indonesia yang dipamerkan. Ketika pembeli asing merasa tertarik terhadap produk tertentu, BPEN seharusnya langsung menghubungi industri dan eksportir Indonesia yang bersangkutan.

d) Layanan *inquiry*

Dalam banyak kasus, penawaran pembelian dari pembeli asing dikirim langsung ke BPEN melalui *email*, sementara Kedutaan Besar Indonesia dan ITPC juga mengirimkan *inquiry* dalam bentuk *hardcopy*. Kedutaan Besar Indonesia diharapkan untuk mengirimkan *inquiry* melalui surat atau faksimile setiap bulan kepada BPEN sementara ITPC diharapkan mengirimkan *inquiry* setiap dua minggu. BPEN juga menangani penawaran penjualan dari eksportir Indonesia. Tetapi, BPEN tidak diharapkan untuk menindaklanjuti hasil *inquiry* karena peraturan melarang BPEN untuk terlibat dalam proses transaksi bisnis swasta.

Bidang Pelayanan Informasi dan Publikasi pada PPIE bertanggung jawab untuk menerima dan menanggapi *inquiry*. Tiga Pusat Pengembangan Pasar juga menugaskan staf mereka untuk mengolah sejumlah *inquiry* jika diperlukan. *Inquiry* diteruskan ke perusahaan yang terdaftar di kantor BPEN dan Dinas dan *inquiry* tersebut dimuat dalam majalah "*Business International*". Rekapitulasi *inquiry* dagang yang diterima oleh BPEN pada tahun 2006 ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 3.3-2 Rekapitulasi *Inquiry* Dagang menurut Negara Asal Tahun 2006

Negara	Jumlah <i>Inquiry</i>	Negara	Jumlah <i>Inquiry</i>
Arab Saudi	173	Siria	14
UEA	87	Jordania	13
Italia	60	Inggris	13
Indonesia	33	Pakistan	12
Taiwan	30	Sudan	11
Singapura	28	Amerika Serikat	10
Afrika Selatan	20	Lain-lain	119
Jepang	15	Total	638

Sumber: PPIE, BPEN

e) Pameran dagang luar negeri

Garis besar pameran dagang luar negeri yang disponsori oleh BPEN

Tiga Pusat Pengembangan Pasar bertanggung jawab dalam perencanaan keikutsertaan dalam pameran dagang luar negeri di wilayah akreditasi masing-masing. Sebelumnya, setiap Pusat Pengembangan Pasar biasanya berpartisipasi dalam sekitar 20 pameran setiap tahun (total 60 - 65 pameran di BPEN). Tetapi, beberapa tahun terakhir ini, BPEN memiliki kebijakan untuk mengurangi jumlah pameran yang akan diikuti dan memperluas ruang pameran pada setiap pameran. Pada tahun 2006, BPEN mengoordinasikan partisipasi dalam 26 pameran dagang luar negeri di 15 negara dan ada 549 perusahaan Indonesia yang ikut serta. Pada tahun 2007, BPEN berencana untuk berpartisipasi dalam 18 pameran (6 pameran untuk setiap pusat pengembangan pasar).

Tabel 3.3-3 Rekapitulasi Pameran Dagang Luar Negeri yang Disponsori oleh BPEN Tahun 2006

Wilayah	Jumlah pameran	Negara (Kota)	Jumlah perusahaan peserta	Nilai transaksi (US\$ juta)
Asia, Australia & New Zealand	9	Cina, Australia, Hong Kong, Jepang, India	252	869,8
Amerika & Eropa	AS: 3 Eropa: 5	San Francisco, Las Vegas, Jerman, Bulgaria, Rusia, Perancis	AS: 57 Eropa: 62	AS: 2,1 Eropa: 2,1
Afrika & Timur Tengah	9	Mesir, Jordania, UEA, Afrika Selatan, Iran	178	13,6

Sumber: Hasil kompilasi Tim Studi JICA berdasarkan Laporan Tahunan BPEN

Pemilihan pameran dagang yang akan disponsori akan dilakukan dengan mempertimbangkan:

- i) Pengembangan dan daya saing komoditas ekspor (potensial);
- ii) Laju pertumbuhan ekspor;
- iii) Rekomendasi dari perwakilan Indonesia di luar negeri (Kedutaan Besar, Atase Perdagangan dan/atau ITPC);
- iv) Analisis rasio manfaat-biaya; dan
- v) Kinerja penyelenggara pameran

Tetapi, diketahui bahwa pemilihan tersebut ternyata dilakukan dengan mempertimbangkan instruksi dari Menteri Perdagangan dan/atau keperluan alokasi anggaran untuk setiap subsektor. Pameran yang diikuti tidak hanya pameran produk umum, tetapi juga pameran produk spesifik, seperti furnitur, makanan dan minuman, peralatan medis dan rumah sakit, cendera mata, kecantikan dan spa, dll.

BPEN mengundang peserta berdasarkan basis data yang dikelola oleh BPEN. BPEN

juga mengunjungi perusahaan yang ingin berpartisipasi dalam pameran untuk mengevaluasi kualitas produk dan kapasitas produksi mereka. Satu perusahaan dibatasi untuk berpartisipasi hanya dalam tiga pameran yang berbeda pada tahun yang sama dan berpartisipasi hanya satu kali dalam pameran yang sama dalam tiga tahun. Pemilihan akhir peserta akan ditentukan secara internal oleh BPEN.

Karena departemen lain juga memiliki anggaran sendiri untuk partisipasi dalam pameran dagang luar negeri, BPEN kadang-kadang mengoordinasikan untuk membangun “Paviliun Indonesia”, misalnya, di Departemen Perindustrian, KKUKM, dan Departemen Pertanian dalam pameran bersama.

Indonesian Solo Exhibition (ISE)

Untuk meningkatkan promosi ekspor, pariwisata, dan investasi Indonesia ke wilayah Asia dan Timur Tengah, ISE diselenggarakan di Dubai dan Shanghai pada tahun 2006 oleh pemerintah Indonesia, yang diwakili oleh BPEN, Departemen Perdagangan, bekerja sama dengan lembaga terkait, seperti Departemen Kebudayaan dan Pariwisata dan BKPM.

Pada ISE, Departemen Perdagangan saat ini merencanakan untuk mengembangkan konsep “*Indonesian Nights*”, yang akan diikuti dengan forum bisnis pada hari berikutnya, dan untuk menyelenggarakan pameran ini secara berkelanjutan untuk promosi ekspor, pariwisata, dan investasi.

Direncanakan juga untuk menyelenggarakan “*Indonesian Week*” pada tahun anggaran 2007 di empat kota, yakni New York, Tokyo, Dubai, dan Paris. *Indonesian Week* akan berlangsung selama 7 hari pada ruang seluas 200 – 300 meter persegi, yang bertujuan untuk mempromosikan perdagangan, pariwisata, dan investasi. BPEN memperkirakan sekitar 20 peserta pada setiap ruang pameran seluas 200 meter persegi. BPEN akan menyewa seluruh ruang dan menyediakan gerai pameran seluas 3m x 3m untuk peserta dari Indonesia tanpa biaya, sementara biaya lain akan ditanggung oleh peserta.

Pameran berskala besar

Pameran berskala besar yang disponsori oleh BPEN pada tahun 2006 ditunjukkan dalam tabel berikut.

Tabel 3.3-4 Pameran Berskala Besar yang Disponsori oleh BPEN Tahun 2006

Nama Pameran	Lokasi	Uraian	Jumlah perusahaan peserta	Nilai transaksi (US\$ juta)
<i>ASAP Global Sourcing</i>	Las Vegas, AS	Tekstil, produk tekstil	20	1,9
<i>Medical Equipment International Trade Fair</i>	Dusseldorf, Jerman	Peralatan medis	6	1,3
<i>Africa Import 2006</i>	Johannesburg, Afrika Selatan	Umum	45	0,6
<i>INDEX Exhibition</i>	Dubai, UEA	Furnitur	39	1,6
<i>China ASEAN Expo 2006</i>	Nanning, Cina	Umum & Investasi	50	6,1

Sumber: Hasil kompilasi Tim Studi JICA berdasarkan Laporan Tahunan BPEN

In-store Promotion

Sejak tahun 2003, pemerintah Indonesia telah menyelenggarakan *in-store promotion* di pertokoan ternama di seluruh dunia. Produk furnitur, kerajinan, perhiasan, dan makanan khusus, seperti tempe, perkedel, jus alpukat, dan kopi, dipajang untuk dijual. Beberapa pertokoan yang menjadi lokasi *in-store promotion* di antaranya adalah *Isetan* (Osaka, Jepang), *Centro Commerciale Moralleje Green Department Store* (Madrid, Spanyol), *Fiskertovat Shopping Center* (Copenhagen, Denmark), dan *Sura* (Fiji).

f) Misi dagang

Meskipun BPEN membuat rencana waktu pelaksanaan dan negara tujuan misi dagang, Departemen Perdagangan yang akan membuat keputusan akhir dan misi dagang selalu dipimpin oleh Departemen Perdagangan. BPEN menyediakan anggaran untuk penyelenggaraan pertemuan bisnis di negara tujuan dan biaya lain akan ditanggung oleh perusahaan peserta.

Ada 20 perusahaan, terutama perusahaan berskala besar, yang berpartisipasi dalam setiap misi pada tahun 2006, tetapi kadang-kadang ada beberapa misi yang hanya diikuti oleh 6 sampai 7 perusahaan. Selama tahun 2006, BPEN menyelenggarakan misi dagang ke Kanada, Amerika Serikat, Australia, Afrika Selatan, Kenya, Tanzania, Maroko, Spanyol, Asia Tengah, dan Rusia.

g) Pameran dagang dalam negeri

Kerangka pameran dagang dalam negeri BPEN

Bagian Pameran, Evaluasi, dan Pelaporan pada Sekretariat bertanggung jawab dalam hal persiapan, koordinasi, pelaksanaan, evaluasi, dan pelaporan pameran dagang dalam negeri. Pameran dagang sendiri dilaksanakan oleh penyelenggara pameran swasta yang dipilih melalui proses seleksi standar yang ditetapkan oleh BPEN. Misalnya, pada TEI

2006, 11 penyelenggara pameran swasta mengajukan diri, dan BPEN memilih 5 penyelenggara dan merekomendasikannya ke Menteri Perdagangan. Kemudian, Menteri Perdagangan akan memilih satu penyelenggara dari antara kelima calon penyelenggara tersebut. Kriteria untuk memilih penyelenggara pameran adalah:

- i) Jumlah kontrak bisnis yang terealisasi pada pameran yang lalu;
- ii) Jumlah pembeli yang berkunjung; dan
- iii) Jumlah peserta pameran yang berpartisipasi

Trade Expo Indonesia (dulu Resource Indonesia)

Resource Indonesia dimulai pada tahun 1986. Pada tahun 2006, nama *Resource Indonesia* diganti menjadi *Trade Expo Indonesia* (TEI). BPEN telah menanggung seluruh biaya sampai tahun 1991 dan mengundang peserta pameran tanpa memungut biaya apapun. Sejak tahun 1992, BPEN telah mulai untuk mengurangi subsidi yang diberikannya. Sekarang, BPEN hanya menanggung biaya iklan yang disubsidikan kepada penyelenggara pameran.

Peserta pameran atau eksportir (terutama UKM dalam industri kerajinan dan furnitur) dikumpulkan oleh penyelenggara pameran dan BPEN menyediakan basis data pemasok untuk membantu penyelenggara. Penyelenggara pameran bertanggung jawab atas laba/rugi yang dihasilkan dalam TEI.

BPEN mencoba mengundang pembeli asing ke TEI melalui kerja sama dengan Kedutaan Besar/Konsulat Jenderal RI dan ITPC dan juga melalui kontak langsung dengan para pengunjung dan pembeli yang pernah mengirim *inquiry* melalui *email*. BPEN juga menggunakan situs webnya untuk mempromosikan TEI.

Pada TEI ke-21 yang diselenggarakan pada tahun 2006, 907 perusahaan berpartisipasi untuk memamerkan produk mereka di ruang seluas 21.261 meter persegi yang memiliki 936 gerai dan ada 2.100 pembeli asing yang berkunjung dari 100 negara. Jumlah pengunjung yang terdaftar ada 12.500 orang, atau rata-rata sekitar 2.500 orang per hari, yang terdiri dari agen pembeli, pengusaha, dan pengunjung lain. Produk-produk yang paling menarik perhatian pembeli adalah furnitur, makanan dan minuman, pertambangan, kerajinan, dan produk agro. Kelima kelompok produk tersebut menguasai 94,4% dari total transaksi.

Tabel 3.3-5 Hasil Trade Expo Indonesia (1986-2006)

Tahun	Peserta	Pembeli	Nilai transaksi (US\$ juta)
1986	210	150	10,7
1991	550	2.580	105,3
1996	549	3.275	34,6
2001	919	4.335	47,2
2002	1.187	n. a.	72,4
2003	1.182	3.843	95,8
2004	1.254	3.164	107,7
2005	1.302	4.000	140,0
2006	907	2.100	170,0

Catatan: Penurunan drastis jumlah peserta pada tahun 2006 disebabkan oleh pengurangan luas ruang pameran. Penurunan jumlah pembeli pada tahun yang sama disebabkan oleh peringatan keamanan (*security warning*) yang dikeluarkan oleh AS dan Australia.

Sumber: Hasil kompilasi Tim Studi JICA berdasarkan Laporan Tahunan BPEN

Pameran dagang daerah

Pameran dagang daerah, yang diselenggarakan oleh Dinas atau asosiasi industri, bertujuan untuk mengembangkan berbagai produk potensial dan mempromosikannya di daerah kepada pembeli asing. BPEN sendiri tidak memberikan bantuan finansial untuk pameran dagang daerah, tetapi biasanya membantu mengundang pembeli asing dengan menggunakan jejaringnya, seperti ITPC, serta memberikan layanan konsultasi dagang (*matchmaking*). Kadangkala, penyelenggara lokal meminta BPEN untuk mencantumkan nama BPEN saja untuk menaikkan kredibilitas pameran di daerah.

Pameran Internasional Produk Spa, Kosmetik Herbal dan Alami

Diperkirakan ada sekitar 150 eksportir produk spa di Indonesia saat ini dan BPEN menyelenggarakan pameran internasional pertama untuk produk dan jasa spa pada tahun 2006, dengan bekerja sama dengan sektor swasta. 92 pembeli dari 21 negara, termasuk 16 agen pembeli dari Indonesia, mengikuti pameran tersebut.

Pameran inter-departemen

Pada tahun 2006, BPEN berpartisipasi dalam pameran inter-departemen, seperti “*Jakarta International Handicraft Trade Fair (INACRAFT)*” dan “*Indonesian Furniture and Handicraft Fair (FURNICRAFT Fair)*”.

Pada tahun 2007, BPEN menyewa ruang untuk 27 gerai (2m x 3m) pada INACRAFT ke-9 dan menyediakannya secara cuma-cuma kepada UKM eksportir. BPEN juga membuka “Pusat Informasi BPEN” dalam pameran ini untuk mempublikasikan nama

dan peran BPEN. Layanan konsultasi dagang juga diberikan kepada UKM eksportir di lokasi pameran.

h) Program *Marketing Point*

Marketing Point didirikan di daerah perbatasan wilayah timur Indonesia sebagai salah satu pelayanan promosi dagang BPEN. *Marketing Point* terletak di lokasi yang strategis, yaitu di Attambua (Nusa Tenggara Timur), Skow (Papua), Bitung (Sulawesi Utara), Tarakan (Kalimantan Timur), dan Entikong (Kalimantan Barat). Di *Marketing Point*, beberapa komoditas diperjualbelikan, seperti garam, beras, dan barang kebutuhan sehari-hari.

i) *Indonesian Trade Promotion Center (ITPC)*

Pada tahun 1998, 13 ITPC harus ditutup karena kurangnya anggaran pemerintah dan ITPC mulai dibuka kembali sejak tahun 2000. Sampai tahun 2006, 6 kantor ITPC dibuka di Osaka (Jepang), Los Angeles (AS), Dubai (UEA), Budapest (Hungaria), Johannesburg (Afrika Selatan), dan Sao Paulo (Brazil). Pada tahun 2007, tiga ITPC baru didirikan di Sydney, Milan, dan Hamburg, dan saat ini sebelas ITPC baru direncanakan akan dibuka.

ITPC melakukan kegiatan promosi dagang, termasuk bantuan untuk partisipasi dalam pameran dagang, pengaturan untuk menerima misi dagang dari Indonesia, pengenalan produk-produk Indonesia dengan memamerkan contoh produk di kantor ITPC, pendistribusian katalog produk dan perusahaan Indonesia, dan penanganan *inquiry*. Selain itu, untuk mengetahui preferensi pasar di wilayah akreditasi masing-masing, ITPC kadang-kadang menggunakan jasa konsultan swasta untuk melakukan riset pasar mengenai produk Indonesia dengan menggunakan contoh produk. Hasil riset pasar disebarluaskan kepada eksportir Indonesia melalui situs web BPEN atau pada forum ekspor yang diselenggarakan oleh BPEN.

Tabel 3.3-6 Situasi ITPC Saat Ini

Lokasi	Jumlah staf	Ruang (m ²)	Aggaran (Rp. juta)	Jumlah <i>Inquiry</i>
Los Angeles	2 (dari Depdag)	600	4.459,3	187
Budapest	1 (dari BPEN)	92	2.973,2	225
Dubai	2 (dari Depdag)	155	2.887,2	450
Johannesburg	1 (dari BPEN)	493	2.634,8	150
Osaka	2 (dari Depdag)	151	4.654,6	156

Catatan: Data untuk ITPC Sao Paulo tidak tersedia

Pada tahun 2007, Presiden RI mengemukakan gagasan untuk mendirikan Organisasi Promosi Indonesia (*Indonesian Promotion Organization/IPO*) untuk mempromosikan perdagangan, pariwisata, dan investasi. Studi mengenai kemungkinan pendirian IPO

sedang dilakukan oleh departemen terkait.

(2) Permasalahan utama

- a) Untuk kegiatan promosi ekspor, diperlukan cara berpikir dan perilaku yang lebih berorientasi kepada dunia usaha dan berorientasi bisnis.

Untuk memberikan pelayanan yang lebih baik, staf BPEN harus memiliki cara berpikir dan perilaku yang lebih berorientasi kepada dunia usaha dan berorientasi bisnis. Selain itu, uraian tugas dan manual kerja harus dikembangkan untuk mendorong pelaksanaan tugas-tugas secara efisien.

- b) Kurangnya pendekatan yang strategis untuk memberikan pelayanan promosi ekspor terpadu kepada UKM eksportir.

Di samping merencanakan dan mempersiapkan pameran dagang, baik domestik maupun internasional, BPEN tidak melakukan kegiatan promosi ekspor lain yang signifikan, aktif, dan positif.

Agar bisa dekat dengan pengguna layanan BPEN (pembeli dan pemasok), layanan konsultasi bisnis ekspor, BRD, dan *inquiry* dapat digabungkan ke dalam satu bagian/bidang dan diberikan ruangan tetap yang terbuka bagi pengguna layanan BPEN. BPEN harus lebih menekankan pada *matchmaking* antara pemasok Indonesia dengan pembeli asing.

- c) Diperlukan fokus yang lebih pada cara pemberian layanan konsultasi secara reguler.

Layanan konsultasi hanya dilakukan di tempat berlangsungnya pameran dalam negeri atau, saat misi dagang dari luar negeri dijadwalkan untuk mengunjungi Indonesia. Kadang-kadang sebuah forum diselenggarakan untuk menyediakan informasi pasar di negara tersebut.

Fokus yang lebih harus diberikan pada bagaimana memberikan layanan konsultasi reguler kepada UKM eksportir dimana mereka dapat berkonsultasi langsung dengan staf BPEN kapan saja mereka ingin. Pertanyaannya adalah apakah staf BPEN memiliki pengetahuan praktis yang cukup mengenai bisnis dan produk/industri ekspor. Pertanyaan yang diajukan oleh UKM eksportir bisa sangat beragam. BPEN hanya dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan ini jika BPEN memobilisasi semua informasi dan keahlian di seluruh BPEN. Sekali waktu, BPEN dapat memanfaatkan jejaring luar, yaitu para pelaku bisnis maupun profesional yang berpengalaman dalam berbagai bidang.

- d) Diperlukan kegiatan Humas untuk menarik *inquiry*/kunjungan dari pembeli.

BRD tidak aktif meskipun mempunyai arti yang cukup penting dalam kegiatan promosi ekspor. Untuk mengaktifkan BRD, BPEN harus mengundang banyak pembeli

asing untuk berkunjung ke Indonesia. Dengan kata lain, akan tergantung pada seberapa besar kemauan BPEN untuk menarik pembeli asing di kantor BPEN. Untuk itu, harus dilakukan promosi pelayanan BPEN yang reguler, aktif, efektif, dan efisien.

e) Ruang *Display* Mini harus lebih menarik.

Karakter *display* harus jelas dan fokus untuk menarik pembeli. Ada keraguan terhadap keatraktifan produk yang dipajang di ruangan *Display* Mini dan terhadap publikasi dengan arah yang tepat untuk ruangan tersebut. Meskipun BPEN mengatakan bermaksud untuk memutakhirkan produk yang dipamerkan dalam interval waktu enam bulan, kesegaran produk mungkin bukan merupakan elemen yang terpenting untuk menarik pembeli.

Hal yang lain adalah apakah staf BPEN mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang cukup untuk memilih produk yang relevan untuk menarik perhatian pembeli. Untuk memilih produk yang bisa bersaing di pasar internasional, orang yang bertugas memilih produk harus mempunyai selera yang profesional.

Sangatlah penting bagi BPEN untuk meminta bantuan dari sektor swasta dalam perencanaan ruangan *display* dan seleksi produk. Jika cara ini memerlukan biaya yang besar, lebih baik menghentikan rencana tersebut dan mengubah ruangan *display* mini untuk kegiatan yang lain.

f) Pelayanan *inquiry* sekarang ini terlihat kurang serius di mata pembeli dan penjual.

Ada beberapa penyebab untuk hal ini, yaitu: *inquiry* yang lama masih tetap ada di situs web, keterlambatan pemberian tanggapan, adanya situs web yang lebih menarik dan efektif, preferensi pembeli untuk melakukan kontak langsung dengan pemasok, dan tidak adanya bantuan dari BPEN dalam menangani *inquiry*.

g) Pendekatan yang lebih strategis dan kriteria peserta yang jelas diperlukan dalam pameran.

Pada pameran luar negeri, dalam gerainya, BPEN harus memamerkan produk Indonesia yang terbaik beserta dengan informasi introduktif mengenai Indonesia untuk mempromosikan merek Indonesia.

BPEN telah memutuskan untuk mengurangi jumlah pameran yang diikuti dan memperluas gerai *display*. Pada tahun 2007, BPEN merencanakan untuk berpartisipasi dalam 18 pameran (6 pameran untuk setiap Pusat Pengembangan Pasar). Konsekuensinya, jumlah UKM Indonesia yang dapat berpartisipasi dalam pameran tersebut akan berkurang. Dalam kondisi seperti itu, proses seleksi perusahaan peserta harus lebih transparan sehingga kesempatan yang adil akan diberikan kepada perusahaan

yang memenuhi persyaratan.

Mungkin perlu juga untuk menerapkan pendekatan yang lebih strategis untuk membuka pasar baru. Pendekatan strategis berarti menganalisis data statistik dan informasi pasar dan juga mengumpulkan dan mengetahui opini sektor swasta.

Anggaran promosi ekspor disebarkan di antara banyak departemen sehingga sulit untuk mengimplementasikan acara berskala besar yang terintegrasi dan efektif di luar negeri. Selain itu, meskipun diperlukan pembayaran di muka untuk biaya penyewaan ruang satu tahun sebelum pelaksanaan pameran untuk mendapatkan lokasi yang bagus dalam pameran, BPEN tidak dapat melakukan pembayaran di muka tersebut karena peraturan anggaran. Hal ini menghambat perencanaan strategis pameran.

- h) Misi dagang harus lebih berorientasi bisnis untuk mewujudkan transaksi bisnis yang lebih riil.

Pengaturan lebih awal akan diperlukan untuk mewujudkan hasil yang nyata melalui pengiriman misi. Dalam hubungan ini, sebelum misi meninggalkan Indonesia, disarankan untuk mengumpulkan informasi sebanyak mungkin mengenai pembeli yang prospektif, mengumpan balik informasi tersebut kepada asosiasi terkait dan mengirimkan contoh produk, bersama dengan penawaran harga dari asosiasi. Selain itu, karena perdagangan dan investasi mempunyai hubungan yang erat, BPEN harus mencoba menggabungkan misi tersebut dengan berkoordinasi dengan departemen lain.

- i) Beban kerja BPEN dalam pameran dagang dalam negeri cenderung terlalu berat.

BPEN tetap menjadi salah satu peserta dalam pameran dagang dalam negeri dan implementasinya dilakukan oleh penyelenggara pameran swasta, asosiasi, atau Dinas. Pada TEI, BPEN hanya memilih penyelenggara pameran dan menanggung biaya iklan sebagai subsidi untuk penyelenggara pameran. Tetapi, BPEN telah terlalu banyak terlibat dalam kegiatan ini.

Jika BPEN menyediakan daftar pembeli yang lengkap untuk penyelenggara pameran dan membiarkan penyelenggara tersebut mengumpulkan pembeli dan BPEN tetap dalam posisinya sebagai penasihat, beban kerja BPEN bisa cukup banyak berkurang.

- j) Pameran Virtual memerlukan peningkatan.

Jumlah produk atau perusahaan yang diunggah di Pameran Virtual terlalu sedikit, gambar produk tidak jelas, dan informasi yang tersedia tidak cukup untuk menarik perhatian atau memuaskan kebutuhan pembeli. BPEN seharusnya bisa menunggu sampai Pameran Virtual tersebut memiliki isi yang memuaskan. Pembeli, dalam banyak kasus, tidak akan pernah kembali ke situs web yang tidak lengkap dan tidak menarik karena

terlalu banyak saluran yang dapat memberikan informasi yang berguna untuk mereka.

k) Diperlukan peningkatan kolaborasi dengan ITPC untuk kegiatan promosi ekspor.

Kantor-kantor ITPC mempunyai permasalahan seperti sedikitnya pengiriman contoh produk untuk dipamerkan di *showroom*, lambannya tanggapan dari para eksportir Indonesia terhadap permintaan pembeli, terbatasnya jenis dan jumlah katalog tentang produk Indonesia, lokasi yang tidak menguntungkan dan terbatasnya ruangan kantor untuk kegiatan promosi dagang, dan keterbatasan anggaran. Jalur informasi antara Kantor Pusat BPEN dengan ITPC dan prosedur serta langkah-langkah pengontrolan BPEN terhadap ITPC tidak didefinisikan dengan jelas.

l) Jumlah eksportir di basis data BPEN relatif sedikit.

Data eksportir sangat penting untuk kegiatan promosi ekspor yang efektif. Jumlah eksportir yang terdapat dalam basis data BPEN relatif sedikit dan perluasan basis data eksportir juga lamban. Dan eksportir yang terdaftar dalam basis data BPEN saat ini hanya terkonsentrasi di Jawa.

3.3.4 Pelayanan Pelatihan Ekspor (BBPPEI)

(1) Situasi saat ini

Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Ekspor Indonesia (BBPPEI) telah melaksanakan pendidikan dan pelatihan ekspor bagi eksportir Indonesia sejak dimulai pada tahun 1989. Selama perkembangannya, BBPPEI berfokus pada peningkatan kemampuan instruktur dan perencana pelatihan yang merencanakan dan mengatur pelatihan.

a) Akumulasi pengalaman dan reputasi sebagai penyedia pelatihan ekspor

BBPPEI melaksanakan pelatihan sebanyak 150 kali setiap tahunnya, termasuk beberapa pelatihan jarak jauh. Pada akhir tahun 2007, lebih dari 35.000 pelaku usaha telah diberikan pelatihan ekspor. Pelaku usaha yang telah mendapatkan pelatihan dari BBPPEI tersebut telah membentuk asosiasi alumni untuk bertukar pendapat dan melakukan kegiatan bersama dengan BBPPEI.

BBPPEI telah mendapatkan reputasi sebagai institusi pelatihan dagang yang andal di Indonesia. Program pelatihannya terdiri dari kelas tatap muka dan pelatihan jarak jauh dengan menggunakan fasilitas komunikasi. Isi pelatihan adalah mengenai hal-hal dasar yang berhubungan dengan perdagangan, seperti manajemen ekspor impor, perdagangan internasional, kontrol kualitas, pameran dagang, dan bahasa asing.

b) Beragam peserta pelatihan

Peserta pelatihan terdiri dari perusahaan swasta, badan usaha milik negara, asosiasi industri, lembaga pemerintah, dan individu. BBPPEI berupaya untuk memperluas basis dunia usaha dan pengembangan pasarnya di daerah, setelah membuat kesepakatan dengan KADIN dan lembaga keuangan untuk melatih anggota dan klien mereka.

c) Sistem manajemen yang baik

Perencanaan dan implementasi program pelatihan diatur dengan baik. BBPPEI telah mendapatkan sertifikasi sistem jaminan kualitas (ISO9002) untuk layanan pelatihannya.

d) Jejaring yang kuat dengan pelatih dan peserta pelatihan

BBPPEI telah membangun jejaring dengan tenaga ahli (pelatih) dan mendukung organisasi peserta pelatihan (alumni). BBPPEI juga berkomunikasi dan bekerja sama erat dengan P3ED.

(2) Permasalahan utama

a) Diharapkan adanya kolaborasi yang lebih erat dengan pusat lain dalam BPEN untuk promosi ekspor.

Hubungan antara program pelatihan ekspor yang diberikan oleh BBPPEI dan pengembangan eksportir potensial yang dilakukan oleh BPEN harus lebih dipererat dengan memanfaatkan keahlian dan pengetahuan yang dimiliki BBPPEI.

b) Kolaborasi yang lebih erat dengan P3ED dan Dinas harus lebih didorong.

Hubungan dengan P3ED dan Dinas harus lebih dipererat untuk memperluas partisipasi UKM daerah dan pegawai pemerintah daerah.

c) Pelatihan harus dirancang untuk melayani setiap tingkatan eksportir.

Kebutuhan pelatihan berbeda berdasarkan tingkatan eksportir (tingkat pengalaman dan pertumbuhan dalam bisnis ekspor). Pendekatan yang lebih dirancang khusus harus dilakukan untuk memenuhi keberagaman kebutuhan eksportir di setiap tingkatan, dimana eksportir dapat dikelompokkan menjadi eksportir potensial, pemula, dan berpengalaman.

3.3.5 Jejaring dan Aliansi

(1) Situasi saat ini

Pada tahun-tahun terakhir ini, jejaring dengan lembaga eksternal dianggap sebagai elemen yang penting dari TPO sebagai sarana untuk memberikan pelayanan promosi ekspor yang lebih efektif. Jejaring dengan lembaga eksternal sangat penting untuk kinerja TPO karena hal tersebut membantu TPO dalam i) mempererat komunikasi dengan sektor swasta, ii) mengharmoniskan berbagai program dukungan yang ditawarkan oleh lembaga pemerintah lain, iii) memperluas jangkauan pelayanan ke daerah, dan iv) memberikan pelayanan yang

tidak dapat diberikan oleh TPO.

Tetapi, mengingat situasi BPEN saat ini, BPEN dianggap masih lambat dalam pengembangan jejaring. Sikap BPEN yang tidak aktif terhadap pembangunan jejaring tersebut telah menyebabkan munculnya kondisi berikut.

- a) Komunikasi yang lemah dengan sektor swasta dan kurangnya keterlibatan kemitraan dengan pihak swasta

Banyak asosiasi industri dan KADIN berpendapat bahwa BPEN kurang berkomunikasi dengan penerima pelayanan dan program yang sebenarnya (yaitu asosiasi industri, eksportir individu, dll) dan BPEN secara nyata tidak mampu menyusun strategi dan kebutuhan promosi ekspornya secara mendalam. Kalaupun ada komunikasi dengan sektor swasta, komunikasi tersebut biasanya hanya sesekali dilakukan, misalnya pada saat mengundang untuk mengikuti pameran dan misi dagang. Tetapi, saat BPEN menginformasikan pameran dan misi dagang, BPEN sudah menentukan secara terperinci mengenai tema, lokasi, tata letak gerai, dll, tanpa terlebih dahulu mendengarkan kebutuhan peserta potensial.

- b) Asosiasi juga membutuhkan kolaborasi dengan BPEN dalam bidang lain selain pameran dagang

Menurut survey wawancara yang dilakukan oleh Tim Studi, asosiasi industri perlu berkolaborasi dengan BPEN dalam banyak bidang promosi ekspor selain pameran dagang. Bidang lain tersebut mencakup misi pemasaran, pembuatan katalog dan brosur, identifikasi pembeli, agen, dan distributor, serta dukungan penjualan. Semua asosiasi industri mengatakan bahwa mereka tidak memiliki komunikasi reguler dengan BPEN, dan bahwa BPEN jarang melakukan pendekatan untuk mendengarkan kebutuhan mereka dan mendiskusikan kolaborasi yang mungkin dilakukan.

- c) Rendahnya evaluasi asosiasi terhadap kegiatan BPEN

Banyak asosiasi yang memberikan evaluasi yang rendah terhadap kegiatan BPEN. Mereka mempertanyakan keandalan, keluasan, dan kedalaman data yang diberikan dalam pelayanan informasi pasar BPEN. Dukungan fasilitasi dagang dari BPEN sebelum dan sesudah pameran dan misi dagang juga dianggap lemah.

Asosiasi pada umumnya siap mendukung BPEN dalam penyediaan informasi untuk kegiatan *market intelligence* BPEN dan dalam mengundang pembeli asing ke pameran dan misi dagang.

- d) Koordinasi yang lemah dalam program promosi ekspor departemen lain

Banyaknya program promosi ekspor yang dilakukan oleh departemen lain dan

lemahnya koordinasi antar departemen tersebut menghambat keefektifan kegiatan BPEN.

Departemen lain mempunyai program promosi ekspor mereka sendiri. Program yang khas adalah dukungan dalam pameran dagang. Program-program ini adalah untuk bidang industri yang terkait dengan departemen tersebut dan biasanya dilakukan sesuai dengan kebijakan dan peraturan mereka sendiri. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian diharapkan mengoordinasikan program-program yang berhubungan dengan perdagangan antara departemen terkait, tetapi belum memperoleh hasil yang diinginkan. Karena koordinasi yang lemah tersebut, program promosi ekspor antar departemen kurang harmonis.

Masalah yang paling sering dihadapi adalah mengenai kebijakan subsidi dalam pameran dagang. Tidak seperti BPEN, beberapa departemen memberikan subsidi kepada peserta pameran dagang bukan hanya untuk gerai tetapi juga untuk biaya perjalanan dan biaya lainnya. Subsidi yang terlalu besar seperti itu merusak kualitas pameran dagang dan dasar dukungan untuk mendorong pengembangan mandiri. Selain itu, kriteria seleksi peserta pameran berbeda-beda di setiap departemen. Bahkan, kadang terjadi produk yang tidak sesuai dengan persyaratan pasar ekspor dipamerkan dengan menerima subsidi 100%. Hal ini dapat menodai citra produk Indonesia.

e) Lemahnya jangkauan pelayanan promosi ekspor ke daerah

Ada dua lembaga pemerintah yang seharusnya berfungsi sebagai perpanjangan tangan BPEN di daerah, yaitu P3ED yang didirikan di empat lokasi dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan provinsi/kabupaten/kota. Tetapi, karena P3ED dan Dinas berada di bawah pemerintah daerah, BPEN tidak berada pada posisi untuk dapat langsung mengawasi dan memerintah dalam pengoperasian, urusan kepegawaian, dan anggaran mereka.

Kolaborasi promosi ekspor antara BPEN dan lembaga daerah tersebut diringkas sebagai berikut:

- BPEN menyebarkan informasi mengenai peluang promosi dagang dan *inquiry* dari pembeli untuk mengidentifikasi pemasok potensial kepada kedua lembaga ini. Lalu, kedua lembaga ini bertindak sebagai agen di daerah untuk mengidentifikasi peserta program dan pemasok yang potensial.
- BPEN saat ini melakukan identifikasi eksportir potensial di daerah untuk memperluas basis dunia usahanya. BPEN meminta P3ED dan Dinas untuk merekomendasikan eksportir lokal yang terdapat dalam daftar eksportir mereka dan mengunjungi eksportir ini.

- Setiap dua bulan sekali, bertempat di P3ED yang berbeda, BPEN mengadakan konsultasi bisnis mengenai beberapa topik terpilih, seperti pembiayaan ekspor, dan BPEN mengatur pelatih yang akan didatangkan.
- Dengan bekerja sama dengan ITPC dan P3ED, BPEN mengadakan pameran tele konferensi, dimana beberapa eksportir diundang untuk menunjukkan produk mereka dan menerima komentar dari pembeli asing.
- P3ED membentuk asosiasi alumni peserta pelatihan. Asosiasi alumni ini kadangkala mengadakan pameran. Pada saat itu, asosiasi alumni meminta dukungan dari P3ED dan BPEN.

BPEN menunjukkan bahwa P3ED dan Dinas pada umumnya cukup mendukung dalam menanggapi permintaannya mengenai identifikasi peserta pameran dagang, eksportir dan pemasok potensial, tetapi BPEN menghadapi kesulitan dalam mengharapkan dan meminta mereka untuk memberikan bantuan lebih daripada permintaan ini.

f) Kemampuan P3ED yang terbatas

Anggaran dan sumber daya manusia yang terbatas yang dialokasikan untuk P3ED (oleh pemerintah daerah) menyulitkan P3ED untuk meluncurkan program promosi ekspor mereka sendiri dan untuk menjawab kebutuhan eksportir lokal. Tetapi, perlu diingat bahwa P3ED tidak dapat melebihi BPEN dalam hal pelayanan dan kinerjanya karena mereka masih memerlukan pembinaan dari BPEN. Keterbatasan kinerja P3ED ini tergantung pada kapasitas BPEN.

g) BPEN melaksanakan kegiatan sosialisasi untuk mempromosikan programnya kepada pemerintah daerah.

Departemen Perdagangan dan BPEN mengadakan seminar sosialisasi sebagai program tahunan mereka untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik dari pemerintah daerah mengenai program mereka dan menyelaraskan program tersebut dengan program daerah. Lebih jauh lagi, BPEN memperluas kegiatan sosialisasi yang lain, seperti “Forum Ekspor” dan “forum daerah untuk penyebarluasan informasi pasar”, untuk meningkatkan keberadaan BPEN di antara eksportir lokal dan menyosialisasikan pelayanan dan program BPEN kepada publik.

(2) Permasalahan utama

a) Pendidikan spesialis produk di dalam BPEN untuk mendorong kolaborasi dengan asosiasi.

Umumnya, asosiasi mengharapkan BPEN mempunyai staf yang dikhususkan untuk

setiap produk/industri dan menerapkan program khusus dalam produk/industri spesifik daripada program yang umum dan komprehensif.

- b) Pengembangan kebijakan promosi ekspor berdasarkan industri sangat diharapkan untuk memenuhi kebutuhan spesifik setiap asosiasi.

BPEN saat ini terlibat dalam pertemuan tingkat tinggi mengenai kebijakan pengembangan ekspor, tetapi hasil dari pertemuan ini biasanya umum untuk semua industri. BPEN tidak mempunyai kebijakan promosi ekspor untuk memenuhi setiap kebutuhan spesifik dari asosiasi eksportir utama.

- c) Diharapkan adanya penguatan peran BPEN untuk mengoordinasikan program promosi ekspor yang dilakukan oleh departemen lain.

Upaya koordinasi antar departemen harus ditingkatkan, dan ekspektasi terhadap BPEN untuk dapat memainkan peran koordinatif seperti ini sangat tinggi. Lembaga lain tidak dapat memanfaatkan ITPC dan atase perdagangan di luar negeri secara efektif tanpa keterlibatan BPEN.

- d) Diharapkan adanya keterlibatan BPEN yang lebih besar dalam program promosi industri daerah.

Keberadaan dan keterlibatan BPEN dalam program promosi industri daerah umumnya marginal. Dinas Perindustrian dan Perdagangan di berbagai daerah melaksanakan program promosi industri daerah, seperti program pengembangan kluster industri, program satu desa satu produk, dll. Meskipun produk atau industri yang ditargetkan memiliki orientasi ekspor, dalam banyak kasus, BPEN tidak terlibat dalam program tersebut.

Dalam hal ini, BPEN atau P3ED dapat berfungsi sebagai fasilitator untuk memperkenalkan pembeli asing dan menyediakan masukan, seperti informasi acara promosi dagang dan pasar di luar negeri. Tetapi, informasi dan jejaring yang dimiliki oleh BPEN tidak dimanfaatkan secara memadai dalam program-program daerah. Dinas Perindustrian dan Perdagangan tidak dapat berfungsi sebagai mediator seperti BPEN.

- e) Pemanfaatan pelayanan BPEN oleh pemerintah daerah harus didorong.

Untuk membuat pelayanan BPEN lebih menyatu dengan program daerah, program sosialisasi yang dilakukan saat ini tidak memadai. Penting untuk membuat fasilitas khusus untuk mendorong pemanfaatan pelayanan dan sumber daya BPEN oleh pemerintah daerah, yaitu dalam bidang *market intelligence*, jejaring luar negeri, akses ke acara-acara promosi dagang, pengetahuan untuk memulai ekspor, dll. Dalam hal ini, BPEN dapat membentuk *desk* dukungan khusus untuk menerima dan menanggapi

permintaan dari pemerintah daerah.

f) Diharapkan adanya pembentukan aliansi dengan penyedia layanan lain.

Pembentukan aliansi dengan lembaga eksternal sudah menjadi salah satu strategi populer yang dilakukan oleh TPO di banyak negara pada beberapa tahun terakhir ini. Secara umum, BPEN telah lamban dalam memperluas aliansi dengan penyedia layanan lain.

Oleh karena itu, masalah dan kebutuhan eksportir lokal, termasuk eksportir potensial dan musiman, sangat beragam mulai dari akses yang sulit ke pasar luar negeri sampai akses ke pembiayaan, bahan baku, kapasitas produksi, pemenuhan standar kualitas, dll. BPEN tidak dapat menanggapi semua permasalahan ini. BPEN dapat memperluas cakupan dukungannya dengan melakukan aliansi bisnis dengan lembaga keuangan dan penyedia layanan yang lain.

BAB 4 HASIL BENCHMARKING

4.1 Survey Benchmark untuk Trade Promotion Organization (TPO) Lain

Tim Studi telah melaksanakan survey *benchmark* dengan tujuan sebagai berikut:

- i) mendapatkan informasi dan data komparatif mengenai aspek organisasi dan fungsional TPO di negara-negara lain di Asia; dan
- ii) menyusun program dan penerapan yang baik yang memberikan acuan untuk fungsi BPEN.

TPO sasaran telah dikaji dan dianalisis berdasarkan tujuh aspek, i) misi, prioritas dan posisi dalam kebijakan ekspor, ii) susunan organisasi, iii) kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia (PSDM), iv) pelayanan dan program promosi, v) anggaran dan sumber pendapatan, vi) koordinasi dan pembangunan jejaring, dan vii) pengalaman restrukturisasi dan pembaharuan.

Hal yang paling penting adalah survey *benchmark* telah dirancang untuk berfokus pada bagaimana TPO lain meningkatkan manajemen dan sumber daya internalnya, mengakses dan memanfaatkan sumber daya eksternal, dan melakukan inovasi pada program promosi mereka untuk mengakomodasi beragam kebutuhan pelayanan promosi ekspor yang terus berubah dalam era globalisasi, revolusi TI, dan tuntutan yang meningkat untuk mendapatkan pelayanan publik yang efisien.

Setelah berdiskusi dengan BPEN, Tim Studi telah memilih TPO berikut ini sebagai subjek survey berdasarkan lokasi geografis, komposisi ekspor, dan tingkat perkembangan ekonomi untuk mendapatkan referensi yang baik untuk Studi.

Setelah melakukan survey dengan menggunakan data sekunder dari materi publikasi dan dari situs web, Tim Studi mengunjungi kantor pusat TPO (tetapi tidak semua) dan kantor promosinya di Jakarta dan Tokyo.

Tabel 4.1-1 Daftar TPO yang Disurvey

Nama dan Negara TPO	Kantor yang Dikunjungi
(1) <i>Dept. of Export Promotion (DEP)</i> , Dept. Perdagangan, Thailand	Kantor Pusat, Jakarta, Tokyo
(2) <i>Malaysia External Trade Development Corporation (MATRADE)</i>	Kantor Pusat, Jakarta
(3) <i>Korea Trade-Investment Promotion Agency (KOTRA)</i>	Jakarta, Tokyo
(4) <i>Taiwan External Trade Development Council (TAITRA)</i>	Tokyo
(5) <i>Australian Trade Commission (AUSTRADE)</i>	Tokyo
(6) <i>International Enterprise Singapore (IE Singapore)</i>	Kantor Pusat, Jakarta
(7) <i>Japan External Trade Organization (JETRO)</i>	Kantor Pusat, Jakarta

4.2 Hasil Survey *Benchmark*

Fakta dan data indikatif yang terkumpul selama survey *benchmark* dirangkum dan dibandingkan dengan BPEN dalam tabel berikut ini. Informasi terperinci, topik yang diutamakan, dan struktur organisasi setiap TPO terdapat dalam Lampiran.

Hasil survey *benchmark* tidak hanya menunjukkan posisi BPEN yang relatif di antara TPO, tetapi juga memberikan pedoman untuk pembaharuan BPEN. Temuan penting survey adalah sebagai berikut.

(1) Susunan organisasi

Sebagian besar TPO diberikan status hukum sebagai badan pelaksana pelayanan yang independen dari departemen yang mengawasinya. Dan sebagian besar TPO mempunyai struktur organisasi berbasis fungsi.

Struktur organisasi yang khas dari TPO yang disurvei terdiri dari unit fungsional untuk pengembangan ekspor(tir) (dukungan pelanggan, *inquiry* dan konsultasi, pelatihan, dll), pengembangan produk dan pelayanan, kegiatan di luar negeri (kegiatan promosi ekspor, terhubung dengan kantor di luar negeri), dan unit pendukung seperti perencanaan, administrasi, keuangan, kepegawaian, PSDM, TIK, dan pelayanan usaha). Sebagai badan hukum, sebagian besar TPO mempunyai kebijakan sendiri dalam urusan kepegawaian dan perekrutan pegawai, pengenaan biaya pelayanan, pengembangan pelayanan dan program, serta mempunyai tanggung jawab yang lebih besar atas kinerja dan anggaran mereka. TAITRA, AUSTRADE, dan IE Singapore membentuk dewan manajemen yang mengarahkan dan memberi saran untuk pengoperasian mereka, dan menyiapkan tempat untuk pihak swasta.

TPO yang disurvei mengalokasikan sumber daya yang lebih besar ke kantor promosi luar negeri dan menerapkan desentralisasi otonomi untuk pengoperasian di luar negeri.

TPO yang disurvei biasanya mempekerjakan banyak pegawai lokal dan memberi mereka tugas, seperti penyusunan laporan pasar, *trade inquiry* dan *matching*, komunikasi dengan industri, dan pengaturan misi pembelian. Beberapa TPO, seperti KOTRA dan AUSTRADE, melimpahkan desentralisasi otonomi yang besar atas pengoperasian kantor mereka di luar negeri. Kantor luar negeri TPO ini diberikan wewenang yang lebih untuk menentukan kegiatan promosi mereka, merekrut pegawai lokal, dan memobilisasi anggaran. Sebelumnya, instruksi dan persetujuan atas pengoperasian kantor luar negeri diberikan oleh kantor pusat.

(2) Sistem manajemen

Indikator Kinerja Utama (IKU) dan survey kepuasan pelanggan adalah alat yang umum digunakan dalam manajemen TPO.

Setiap TPO yang disurvei telah menerapkan praktik manajemen berbasis hasil meskipun

tingkat pelaksanaannya beragam. TPO seperti IE Singapore, KOTRA, dan AUSTRADE mempunyai IKU yang lebih maju dan menerapkan indikator target kepada unit yang lebih kecil seperti kelompok atau subdivisi. Sistem umpan balik dari pelanggan juga diterapkan oleh sebagian besar TPO sebagai sarana untuk mengetahui umpan balik dan kebutuhan setiap eksportir serta mengevaluasi pelayanan mereka. Beberapa TPO melakukan survey yang komprehensif kepada setiap pelanggan yang dihubungi dengan menugaskan penilai eksternal, sementara TPO yang lain membatasi cakupan surveynya kepada peserta program utama TPO tersebut.

IE Singapore, KOTRA, dan AUSTRADE telah menghubungkan kepuasan pelanggan dengan IKU. Di antara TPO tersebut, IE Singapore menerapkan *Balanced Score Card* (BSC) tiga tahun lalu, dan baru-baru ini menetapkan IKU di tingkat divisi dan kelompok, serta berencana untuk menerapkan IKU di tingkat individu di masa datang. Tetapi, diindikasikan bahwa orientasi terhadap indikator kuantitatif dapat menyebabkan penurunan kualitas pelayanan (contohnya, fokus yang terlalu besar pada eksportir baru berdasarkan target kuantitatif menyebabkan meningkatnya ekspor yang bukan terbaik).

(3) Kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia (PSDM)

TPO dengan status badan hukum menekankan pada perekrutan pegawai yang telah memiliki pengalaman kerja.

Beberapa TPO memilih untuk merekrut tenaga kerja yang telah memiliki pengalaman kerja daripada tenaga kerja yang baru lulus. Contohnya, mayoritas pegawai di IE Singapore dan AUSTRADE mempunyai pengalaman kerja di sektor swasta. Meskipun gaji pegawai di MATRADE dan AUSTRADE disesuaikan dengan standar gaji pegawai pemerintah, IE Singapore dan JETRO menawarkan gaji yang lebih tinggi daripada standar pemerintah.

Evaluasi pegawai berdasarkan kinerja menjadi praktik standar bagi TPO

TPO berstatus badan hukum menerapkan sistem evaluasi pegawai. Untuk beberapa TPO yang lebih maju dalam hal ini, sistem evaluasi pegawai dihubungkan dengan sistem manajemen kinerja individu, hasil survey kepuasan pelanggan, dan penentuan bonus. Di KOTRA, sistem seperti ini menyebabkan adanya perbedaan bonus sampai dua kali lipat di antara staf.

(4) Pelayanan dan program promosi

Sebagai tren umum, TPO mengalokasikan sumber daya yang lebih sedikit untuk pelayanan berbasis acara promosi dagang seperti pameran dagang. Mereka mengalokasikan sumber daya yang lebih banyak untuk pelayanan berbasis klien dan memperluas variasi menu promosi.

Di TPO yang disurvei, pameran dan misi dagang pada dasarnya ditangani oleh kantor promosi luar negeri, dan staf kantor pusat biasanya tidak menemani peserta pameran dan misi dagang tersebut. Daripada menempatkan banyak staf di unit promosi luar negeri di negaranya, sebagian besar TPO menempatkan sumber dayanya di kantor luar negeri untuk memperkuat dukungan atau unit yang menangani pelayanan berbasis klien. Dengan melakukan hal tersebut, TPO dapat mengembangkan dan menangani menu dan skema promosi ekspor yang baru (seperti misi pemasaran, misi pembelian yang akan datang, dukungan pencarian untuk perusahaan global, skema finansial, dll). Beberapa TPO, seperti TAITRA dan IE Singapore, memiliki menu dan skema promosi yang beragam.

TPO tidak hanya menekankan pada kegiatan di luar negeri tetapi juga pada kegiatan di dalam negeri.

TPO yang disurvei tidak hanya melakukan kegiatan promosi di luar negeri, tetapi juga memperkuat peranan dan fungsi unit yang menangani kegiatan di dalam negeri, seperti identifikasi eksportir baru, pengembangan basis pelanggan, konsultasi dan pelatihan, pengembangan merek dan desain, dan komunikasi dengan sektor swasta.

Beberapa TPO telah menerapkan skema bantuan dana untuk kegiatan pengembangan pasar ekspor sebagai sarana untuk memenuhi berbagai kebutuhan dan pilihan promosi ekspor banyak perusahaan individu. Survey *benchmark* menemukan bahwa IE Singapore, AUSTRADE, dan MATRADE telah menyediakan skema bantuan dana untuk kegiatan pengembangan pasar ekspor, dimana pemohon bantuan tersebut (biasanya UKM eksportir) dapat memperoleh bantuan dana padanan (*matching grant*) dengan persentase yang disetujui untuk kegiatan yang memenuhi syarat.

Beberapa TPO menyediakan serangkaian program dukungan agar berhasil dalam pengembangan eksportir baru (potensial).

Studi *benchmark* menemukan bahwa DEP, MATRADE, dan AUSTRADE telah memberikan penekanan relatif pada pengembangan eksportir (UKM) baru, dan menyusun program yang berfokus pada eksportir seperti itu. Yang diamati dari program semacam ini adalah tahapan (dimulai dengan seminar, diikuti dengan konsultasi dan pelatihan, dan penyaringan eksportir potensial) dan ketersediaan program berikutnya seperti skema bantuan dana dan pelatihan yang ekstensif. Berdasarkan proses identifikasi tersebut, kontak antara TPO dan eksportir baru (potensial) dipelihara dengan erat oleh staf yang bertanggung jawab. Perpanjangan tangan TPO yang memadai di daerah juga penting. Yang terlibat dalam pengembangan eksportir baru bukan hanya kantor di daerah saja, tetapi juga perwakilan atau mitra yang mereka tunjuk.

Kantor promosi luar negeri diberikan tugas yang sedikit.

Sangat lazim bahwa kantor luar negeri TPO diberikan target kinerja atau tugas yang sedikit. Beberapa TPO menetapkan target kinerja dalam jumlah kesepakatan dagang yang dibuat dan misi pembelian yang diatur, serta target waktu penanganan *inquiry*. TPO lain memberikan tugas yang sedikit dalam hal jumlah dan frekuensi laporan survey, jumlah pembeli yang diundang ke pameran dagang, kunjungan ke pembeli potensial, dan partisipasi dalam pameran dagang.

Beberapa TPO telah menyiapkan “Perjanjian Klien“ untuk memastikan tingkat pelayanan dan program.

Beberapa TPO memiliki “Perjanjian Klien” untuk menentukan kualitas dan kuantitas pelayanan dan program promosi ekspor yang dibutuhkan. Perjanjian tersebut biasanya menyebutkan waktu penanganan *inquiry* dan aplikasi, frekuensi survey pasar, dan cara menerima klaim atas pelayanan.

Beberapa TPO mempunyai sistem registrasi atau sistem keanggotaan dan mereka membebaskan biaya untuk beberapa jenis pelayanan.

Beberapa TPO, seperti JETRO, KOTRA, dan IE Singapore, membebaskan biaya untuk layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan klien, khususnya riset pasar. Beberapa TPO telah menerapkan sistem keanggotaan dan memberikan keistimewaan dimana anggota dapat menerima pelayanan seperti pelayanan informasi pasar sesuai dengan keinginan anggota.

(5) Anggaran dan sumber pendapatan

TPO berbadan hukum mempunyai sumber pendapatan sendiri meskipun dalam banyak kasus, jumlah penerimaannya masih terbatas.

Kecuali DEP, TPO yang disurvei mempunyai status hukum dan mempunyai sumber pendapatan sendiri, termasuk dari biaya untuk layanan konsultasi, survey yang disesuaikan dengan kebutuhan klien, dukungan *matching*, biaya penggunaan fasilitas pameran milik TPO, dan penjualan barang seperti materi publikasi. Tetapi, pembebanan biaya melalui pelayanan promosi biasanya dianggap sulit dan terbatas. TPO yang memiliki rasio pendanaan sendiri yang lebih tinggi mempunyai latar belakang yang unik. TAITRA dibentuk lewat kemitraan pemerintah-swasta dan disponsori oleh dana swasta. JETRO membebaskan biaya keanggotaan.

(6) Koordinasi dan pembangunan jejaring dengan organisasi lain yang terkait

Secara umum, TPO mempunyai jalur komunikasi yang reguler dan erat dengan asosiasi industri utama melalui unit produk dan pelayanan.

MATRADE menerapkan praktik yang baik. Divisi pengembangan produk dan pelayanan bertanggung jawab untuk berkomunikasi secara rutin dengan asosiasi industri eksportir utama.

Khususnya pada bulan Juli, saat sektor swasta mulai menyusun anggaran untuk tahun berikutnya, MATRADE mengumumkan draf garis besar program untuk tahun berikutnya dan mengadakan diskusi dengan asosiasi industri utama. Staf divisi tersebut ditugaskan untuk industri tertentu, lalu menyusun strategi dan kebutuhan industri tersebut, serta merancang dan melaksanakan program promosi untuk industri tersebut. Usulan program untuk setiap industri akan dilaporkan kepada kepala divisi dan divisi perencanaan strategis, lalu program tersebut akan dipilih untuk diimplementasikan.

Sebagian besar TPO yang disurvei tidak menemukan adanya pelayanan promosi yang sama di antara departemen pemerintah di negara mereka, tetapi beberapa TPO mengetahui adanya program yang tidak terkoordinasi di tingkat daerah.

Saat TPO seperti JETRO, AUSTRADE, dan MATRADE didirikan, keputusan tingkat tinggi biasanya dibuat untuk mengonsolidasikan seluruh kegiatan promosi terkait ke dalam badan tunggal. AUSTRADE menunjukkan bentuk koordinasi inter departemen yang terbaik, dimana *Wine and Brandy Corporation* milik pemerintah menugaskan AUSTRADE untuk mengembangkan strategi dan melaksanakan kegiatan promosi ekspor di luar negeri berdasarkan perjanjian dengan Departemen Pertanian. Tetapi, di tingkat daerah, beberapa TPO mengalami kesulitan dalam mengharmoniskan program daerah dan pusat serta dalam menghindari pemberian pelayanan yang tumpang tindih. Hal ini terlihat lebih jelas di negara dengan sistem desentralisasi yang maju.

Beberapa TPO memperlihatkan model kerja sama yang baik dengan pemerintah daerah dan sektor swasta di daerah.

JETRO dan AUSTRADE bekerja sama dengan pemerintah daerah dan sektor swasta daerah untuk memperkuat jangkauan mereka di daerah. Pada kasus JETRO (yang memiliki 36 kantor domestik), kantor pusat JETRO dan pemerintah daerah berbagi tanggung jawab untuk menanggung biaya operasional kantor lokal JETRO. Penasihat dagang daerah yang ditugaskan untuk masing-masing kantor biasanya direkrut dari institusi swasta seperti kamar dagang dan industri daerah. AUSTRADE telah memperluas keberadaannya di daerah melalui kantor *TradeStart* yang menyediakan informasi, saran, dan keahlian untuk membantu dunia usaha di daerah melakukan ekspor dengan sukses. AUSTRADE menugaskan pengoperasian *TradeStart* kepada institusi swasta melalui kontrak manajemen (tetapi akan diperbaharui) dan dukungan anggaran dalam jumlah tertentu. AUSTRADE telah mendirikan sekitar 50 kantor *TradeStart* di seluruh Australia.

Beberapa TPO dapat secara proaktif menyampaikan masalah keuangan dengan membangun aliansi dengan lembaga keuangan.

IE Singapore, AUSTRADE, dan MATRADE telah menunjukkan beberapa bentuk

kemitraan dengan lembaga keuangan sebagai sarana untuk memfasilitasi akses UKM eksportir untuk mendapatkan kredit. Di antara ketiga TPO tersebut, IE Singapore paling berinisiatif dalam hal ini dan saat ini menyediakan empat skema kredit dengan bekerja sama dengan lembaga keuangan komersial. MATRADE juga memfasilitasi akses kredit UKM eksportir melalui kemitraan dengan Bank Ekspor Impor pemerintah.

(7) Pengalaman restrukturisasi dan pembaharuan

Survey *benchmark* menunjukkan bahwa arah restrukturisasi atau pembaharuan yang dilakukan oleh TPO akhir-akhir ini dipusatkan pada hal-hal berikut:

- a) Integrasi fungsi tambahan seperti fungsi promosi investasi (seperti KOTRA dan IE Singapore)
- b) Desentralisasi pengoperasian kantor luar negeri dan pengiriman staf ke kantor luar negeri (seperti KOTRA dan AUSTRADE)
- c) Penguatan dan peningkatan kegiatan berbasis pelanggan melalui pembentukan fungsi pengembangan ekspor(tir), pusat pelayanan pelanggan (*customer service center*), pusat panggilan (*call center*), skema bantuan keuangan, dll (seperti MATRADE, AUSTRADE, dan IE Singapore)
- d) Penerapan manajemen berbasis hasil (IKU dan sistem umpan balik dari pelanggan) dan sistem evaluasi pegawai (sebagian besar TPO).

Tabel 4.2-1 Ringkasan Hasil Survey Benchmark Dibandingkan dengan BPEN

Item	Sub-item	DEP	MATRADE	KOTRA	TAITRA	AUSTRADE	IE Singapore	JETRO	BPEN	
Data dasar	Tahun pertama didirikan	1952	1993	1962	1970	1985	1983	1958	1971	
	Lingkup promosi selain ekspor	Lisensi, ODA	Tidak ada	Investasi, Impor	Investasi	Tidak ada	Dukungan globalisasi	Investasi, Impor, ODA	Tidak ada	
Misi, prioritas, & posisi dalam kebijakan ekspor	Jumlah total staf	957 ('07)	479 ('07)	Lebih dari 1.000 ('02)	Lebih dari 731 (?)	1.072 ('06)	450 ('07)	1.680 ('07)	375 ('06)	
	(domestik/luar negeri termasuk staf lokal)	(786 / 171)	n.a.	n.a.	(581 / 150)	(527 / 545)	(330 / 120)	(830 / 850)	(371 / 4)	
	Posisi & peran dalam kebijakan ekspor	Formulasi, Implementasi, Perizinan	Implementasi	Implementasi	Implementasi	Implementasi	Implementasi	Implementasi	Dukungan formulasi, Implementasi	Implementasi
	Kementerian yang harus diberikan laporan	Perdagangan (MOC)	Industri & Perdagangan (MITI)	Luar Negeri & Perdagangan (MOFA)	Bidang Perekonomian (MOEA)	Luar Negeri & Perdagangan (DOFA)	Perdagangan & Industri (MTI)	Perdagangan & Industri (MTI)	Ekonomi & Perdagangan (MOET)	Perdagangan (Depdag)
	Produk prioritas	Tidak disebutkan	Tidak disebutkan	Tidak disebutkan	Tidak disebutkan	Tidak disebutkan	Tidak disebutkan	Tidak disebutkan	Tidak disebutkan	Ditentukan
	Pelayanan untuk industri jasa	Promosi	Promosi	Promosi	Promosi	Promosi	Promosi	Promosi	Promosi	Tidak dipromosikan
	Status organisasi	Departemen di bawah Kementerian	Perusahaan negara berbadan hukum	Badan hukum	Organisasi nonprofit	Badan hukum	Badan hukum	Dewan Hukum	Perusahaan negara berbadan hukum	Badan di bawah Departemen
	Dewan Manajemen (dengan tempat untuk swasta)	Tidak ada	Tidak ada	n.a.	Dibentuk (ditempati)	Dibentuk (ditempati)	Dibentuk (ditempati)	Dibentuk (ditempati)	Tidak ada	Tidak ada
	Struktur organisasi	Berdasarkan fungsi	Berdasarkan fungsi	n.a.	Berdasarkan fungsi	Gabungan berdasarkan wilayah & fungsi	Berdasarkan wilayah & fungsi	Berdasarkan fungsi	Promosi ekspor adalah salah satu departemen	Berdasarkan wilayah
	Unit perencanaan keseluruhan	Ada	Ada, sebagai divisi	n.a.	Ada, sebagai departemen	Ada	Ada	Ada	Ada, sebagai departemen	Tidak ditetapkan dengan jelas
Jumlah kantor promosi luar negeri (negara)	56 (41)	32 (28)	sekitar 100 (73)	44 (n.a.)	142 (64)	35 (21)	73 (54)	6 (6)		
Jumlah kantor domestik	5	3	14	4	18	Tidak ada, kecuali Kantor Pusat	36 (+1)	4		

Item	Sub-item	DEP	MATRADE	KOTRA	TAITRA	AUSTRADE	IE Singapore	JETRO	BPEN
Kepegawaian & Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM)	Status pegawai pemerintah pusat	Pegawai pemerintah pusat	Pegawai perusahaan negara	Pegawai pemerintah	n.a.	Pegawai pemerintah	Pegawai pemerintah	Pegawai perusahaan negara	Pegawai pemerintah pusat
	Staf yg ditugaskan dari kementerian	--	Hanya 1	Sekitar 400	n.a.	Tidak ada	Tidak ada	Banyak	--
	Perekrutan dari sektor swasta	Tidak ada	Aktif	n.a.	n.a.	Sebagian besar	Sebagian besar	Aktif	Tidak ada
	Tingkat gaji staf	Mengikuti standar pemerintah	Mengikuti standar pemerintah	n.a.	n.a.	Mengikuti standar pemerintah	Lebih tinggi daripada standar pemerintah	Antara standar pemerintah dan swasta	Mengikuti standar pemerintah
	Evaluasi staf berdasarkan kinerja	n.a.	Diterapkan (untuk staf di kantor pusat)	Diterapkan	n.a.	Diterapkan, dengan penetapan target	Diterapkan, dengan penetapan target	Diterapkan, dengan penetapan target	Tidak dilakukan
	Unit khusus PSDM	Komite PSDM	Bagian PSDM	n.a.	n.a.	Bagian PSDM	Komite PSDM	n.a.	Bagian Kepegawaian
	Jumlah ekspor dalam direktori	Sekitar 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> (eksportir/pembeli)/ tahun	n.a.	13.784 (luar negeri) 7.551 (Kantor Pusat)	n.a.	410.000 / n.a.	n.a.	Sekitar 50.000 (keduanya)	33.013 (jumlah pertemuan bisnis)	4.050 (pembeli)
	Jumlah <i>matching</i> yang dibuat/tahun	n.a.	7.135	n.a.	5.089	5.098	n.a.	6.733	n.a.
Pelayanan & Program Promosi * Menu & isi pelayanan dan program dijelaskan dalam temuan	Jumlah pameran dagang luar negeri (dan peserta)/tahun ¹	90 (3.157)	50 (n.a.)	n.a.	50 (1.044)	n.a.	100 (2.400)	n.a.	26 (549)
	Skema bantuan dana/kredit untuk pengembangan pasar	Tidak ada	Tersedia dana bantuan	n.a.	n.a.	Tersedia dana bantuan	Tersedia dana bantuan, kredit difasilitasi	Tidak ada	Tidak ada
	SOP untuk setiap pelayanan atau ISO	n.a.	ISO9002	n.a.	n.a.	SOP disusun	ISO9002	n.a.	Untuk pameran dagang
	Target IKU ²	Ditetapkan setiap tahun	Ditetapkan setiap tahun	Ditetapkan setiap tahun	Ditetapkan setiap tahun	Ditetapkan setiap tahun	Ditetapkan setiap tahun	Ditetapkan setiap tahun	Indikator dibuat, tetapi tidak ditargetkan
	Survey umpan balik dari pelanggan	Dimulai th. '06	Sedang disiapkan	Dilakukan	n.a.	Dilakukan	Dilakukan	Dilakukan	Dilakukan untuk pameran
	Penunjukan staf untuk posisi di luar negeri	Staf senior oleh kementerian,	Oleh TPO	Oleh TPO	n.a.	Oleh TPO	Oleh TPO	Oleh TPO	Oleh Departemen

		Junior oleh TPO	Sentralisasi, tetapi dengan tugas yang sedikit	Desentralisasi	n.a.	Desentralisasi	Desentralisasi	Desentralisasi	Desentralisasi	Desentralisasi	Sentralisasi
Otonomi pengoperasian kantor luar negeri	Sentralisasi	Sentralisasi	Melalui seminar dan lokakarya	Diberikan	Diberikan	Diberikan	Diberikan	Diberikan	Diberikan	Diberikan	Diberikan
Fungsi pelatihan eksportir	Diberikan	Tersedia, bebas biaya	Tersedia, bebas biaya	Tersedia	n.a.	Tersedia, bebas biaya	Tersedia, bebas biaya	Tersedia, bebas biaya	Tersedia, bebas biaya	Tersedia, bebas biaya	Tidak tersedia
Pelayanan & biaya keanggotaan	Tersedia, bebas biaya	64,1 (TA '06)	35,0 (TA '05)	n.a.	n.a.	275,6 (TA '06)	66,7 (TA '07)	313,3 (TA '06)	26,3 (TA '07)	100,0%	Tidak ada
Total anggaran (dalam US\$ juta)	99,3%	93,5%	93,5%	Sebagian besar	Lebih dari 60%	81,8%	Sebagian besar	70,7%	100,0%	100,0%	Tidak ada
Rasio pendanaan dari pemerintah	Sangat kecil	Kecil	Kecil	Kecil	Besar: biaya pelayanan, sewa gedung	Sedang: biaya pelayanan, penjualan barang	Minimum	Sedang: biaya pelayanan, penjualan barang	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada
Jumlah sumber pendapatan sendiri	Sangat kecil	Kecil	Kecil	Kecil	Besar: biaya pelayanan, sewa gedung	Sedang: biaya pelayanan, penjualan barang	Minimum	Sedang: biaya pelayanan, penjualan barang	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada
Rasio pengeluaran tetap (gaji)	Sekitar 70% (tetap)	Sekitar 60% (tetap)	Sekitar 60% (tetap)	n.a.	n.a.	53% (tetap)	n.a.	n.a.	34% (tetap)	34% (tetap)	34% (tetap)
Persetujuan anggaran	Setiap tahun	Setiap tahun	Setiap tahun	n.a.	n.a.	Setiap tahun	Setiap tahun	Setiap tahun	Setiap tahun	Setiap tahun	Setiap tahun
Pelayanan & program promosi ekspor kementerian yang tumpah tindih	n.a.	Dikonsolidasikan ke TPO	Dikonsolidasikan ke TPO	n.a.	Dikonsolidasikan ke TPO	Dikonsolidasikan ke TPO	Dikonsolidasikan ke TPO	Dikonsolidasikan ke TPO	Dikonsolidasikan ke TPO	Dikonsolidasikan ke TPO	Tumpang tindih dengan koordinasi yang lemah
Kemitraan dengan lembaga keuangan (untuk fasilitas kredit)	n.a.	Dengan bank ekspor	Dengan bank ekspor	n.a.	n.a.	Dengan bank swasta, skema pinjaman pemerintah	Terhubung kuat dengan lembaga keuangan	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada
Kegiatan berbasis acara atau klien	Campuran	Campuran	Campuran	Berbasis klien	Campuran	Berbasis klien	Berbasis klien	Campuran	Campuran	Campuran	Berbasis acara
Langkah promosi yang diutamakan	Pameran dagang, <i>in-store promo</i> .	Pameran dagang, misi pembelian	Pameran dagang, misi pembelian	<i>Matching</i> berbasis TIK	Dukungan pencarian produk, pameran & konvensi	Bantuan dana, dukungan noneksportir	Skema kredit, dukungan pemasaran	Konsultasi, pameran dagang	Konsultasi, pameran dagang	Konsultasi, pameran dagang	Pameran dagang
Topik yang diutamakan	Jangkauan daerah	Skema bantuan dana, proses perencanaan	Skema bantuan dana, proses perencanaan	Evaluasi staf, penggunaan TIK	Aliansi dengan perusahaan global	Bantuan dana, dukungan noneksportir	Skema kredit, <i>customer center</i>	Keaja sama dengan pemerintah daerah	Keaja sama dengan pemerintah daerah	Keaja sama dengan pemerintah daerah	---

Catatan: *1 = Pameran dagang luar negeri yang disponsori oleh TPO *2 = Indikator Kinerja Utama

BAB 5 ANALISIS PEMBAHARUAN BPEN

5.1 Kebutuhan akan Pembaharuan BPEN

Berdasarkan hasil analisis situasi internal dan eksternal dan survey *benchmark* dengan Organisasi Promosi Perdagangan (TPO) lainnya, Tim Studi berpendapat kinerja BPEN saat ini lebih lemah dibandingkan dengan TPO lainnya.

Dibandingkan dengan TPO lainnya, BPEN memiliki kelemahan dalam 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.

Alasan utama munculnya kelemahan-kelemahan ini adalah hal-hal yang saling berkaitan, seperti:

- Kurangnya orientasi pada dunia usaha dan kepekaan bisnis di dalam organisasi;
- Lemahnya kemampuan untuk memberikan pelayanan yang baik;
- Komunikasi satu arah dengan sektor swasta;
- Penataan kelembagaan dan susunan organisasi yang tidak tepat; dan
- Perlunya merekrut staf tambahan dengan tujuan agar BPEN dapat bekerja dengan efektif dan agar dapat mengisi kekosongan posisi akibat banyaknya staf yang akan pensiun.

Untuk lingkungan pelayanan BPEN, ada beberapa ancaman seperti berikut:

- Rendahnya daya saing eksportir Indonesia di pasar luar negeri;
- Rendahnya citra produk Indonesia di pasar luar negeri;
- Rendahnya penilaian sektor swasta terhadap BPEN; dan
- Kegiatan promosi ekspor yang dilakukan oleh departemen lain.

Meskipun sejumlah eksportir sering menggunakan layanan BPEN, apresiasi dan evaluasi eksportir Indonesia dan asosiasi dagang terhadap BPEN secara keseluruhan masih rendah. Beberapa departemen pemerintah memiliki anggaran untuk promosi ekspor dan melaksanakan pameran ekspor dan misi dagang. Eksportir dan asosiasi dagang juga

mengakses pelayanan yang diberikan oleh departemen lain. Situasi ini membuat kegiatan promosi ekspor Indonesia menjadi kurang efektif dan kurang terfokus. Oleh karena itu, situasi ini harus segera diatasi.

Selain itu, permasalahan yang penting dalam ekonomi Indonesia adalah meningkatkan kemampuan eksportir Indonesia untuk menghadapi kompetisi di pasar luar negeri dan meningkatkan ekspor Indonesia. Dukungan terhadap eksportir Indonesia, terutama UKM eksportir, harus ditingkatkan ke level yang sejajar dengan dukungan yang diberikan di negara pesaing utama.

Kondisi saat ini membutuhkan keputusan strategis karena pembenahan yang hanya bersifat di permukaan saja tidak cukup untuk mengubah BPEN dan juga karena BPEN secara eksternal menghadapi kebutuhan untuk menanggapi perubahan dalam persaingan global, serta secara internal menghadapi kebutuhan peremajaan organisasi mengingat banyaknya jumlah pegawai yang akan pensiun.

Dibandingkan dengan departemen lain di Indonesia, BPEN memiliki kelebihan seperti jejaring ITPC di banyak negara, pelayanan pelatihan ekspor bereputasi baik yang diberikan BBPPEI, dan pengalaman dalam promosi ekspor. BPEN harus bertujuan untuk membangun perannya sebagai titik fokus kegiatan promosi ekspor di Indonesia. Untuk mencapai tujuan ini, tidak dapat dihindari untuk menerapkan langkah-langkah perubahan yang drastis ke dalam BPEN.

Tabel 5.1-1 Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman BPEN

Kekuatan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> - Jejaring ITPC - Pelatihan ekspor yang bereputasi - Pengalaman dalam promosi ekspor 	<ul style="list-style-type: none"> - Lemahnya pelayanan promosi ekspor yang berorientasi pada dunia usaha - Lemahnya pelayanan di dalam negeri (pengembangan ekspor) - Lemahnya komunikasi dengan sektor swasta - Lemahnya jejaring di daerah-daerah di Indonesia - Kurangnya profesionalisme - Budaya organisasi yang birokratis - Komposisi usia yang berbentuk piramida terbalik
Peluang	Ancaman
<ul style="list-style-type: none"> - Dukungan dari Departemen Perdagangan - Kerja sama teknis dengan negara lain - Pergerakan staf muda dalam organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendahnya daya saing eksportir di pasar luar negeri - Rendahnya citra produk Indonesia di pasar luar negeri - Rendahnya evaluasi sektor swasta terhadap BPEN - Kegiatan promosi ekspor yang dilakukan oleh departemen lain

Sumber: Tim Studi JICA

5.2 Pertimbangan Ulang mengenai Misi BPEN

Misi yang diharapkan dari BPEN sebagai TPO dapat dipertimbangkan kembali sebagai berikut:

- (a) Mengurangi informasi pasar yang asimetris dengan cara menyediakan informasi tentang eksportir dan pembeli untuk memfasilitasi transaksi dagang

Indonesia mendukung prinsip perdagangan bebas dan sedang mengarah pada kebijakan pintu terbuka dengan strategi negosiasi perdagangan internasional tiga jalur, yakni, multilateral, regional, dan bilateral. Peran BPEN, sebagai badan pelaksana Departemen Perdagangan, diharapkan dapat mengatasi kegagalan pasar yang berkaitan dengan perdagangan internasional, seperti informasi asimetris. Peserta pasar pada perdagangan internasional, misalnya eksportir dan pembeli luar negeri, mungkin mengalami kesulitan memperoleh informasi pasar yang sempurna.

Dari sudut pandang ini, BPEN diharapkan untuk memperluas pelayanan informasi, yang relatif lemah dibandingkan dengan TPO lain di Asia. BPEN harus meningkatkan fungsi produksi informasi untuk memfasilitasi transaksi perdagangan internasional. Dalam hal ini, pengenalan eksportir yang potensial dan andal kepada pembeli luar negeri adalah salah satu fungsi penting BPEN. Oleh karena itu, BPEN perlu memperkuat kemampuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyebarkan informasi tentang eksportir dan pembeli luar negeri.

- (b) Mendukung industri yang memiliki keunggulan komparatif lebih tinggi untuk mendorong transformasi industri Indonesia dalam sistem perdagangan bebas

Direkomendasikan agar BPEN memfasilitasi alokasi sumber daya domestik yang efisien dengan cara mendukung industri yang memiliki keunggulan komparatif dan pada akhirnya mendorong transformasi industri.

Secara teoretis dijelaskan bahwa pola perdagangan internasional ditentukan berdasarkan keunggulan komparatif, seperti biaya komparatif, proporsi faktor produksi, efisiensi produksi, dll. Faktor-faktor seperti ukuran negara, investasi asing langsung (*foreign direct investment*/FDI), ketentuan dagang, kurs mata uang, diferensiasi produk, preferensi konsumen, dll juga dianggap dapat mempengaruhi pola perdagangan internasional.

Tingkat neraca perdagangan suatu negara sangat ditentukan oleh kebijakan ekonomi makro karena neraca transaksi berjalan dinyatakan sama dengan jumlah neraca investasi/tabungan dan neraca fiskal. Volume ekspor juga dipengaruhi oleh tren permintaan domestik dan impor, yang sangat dipengaruhi oleh kebijakan ekonomi makro

dan kondisi usaha di dalam negeri.

Perdagangan internasional, khususnya dalam persaingan bebas, dapat memberi kontribusi untuk mencapai kesejahteraan negara yang lebih tinggi dengan mengekspor produk yang memiliki keunggulan komparatif yang lebih tinggi dan mengimpor barang yang memiliki keunggulan komparatif yang lebih rendah. Sementara itu, perdagangan internasional mendorong transformasi industri dari industri yang kurang efisien menjadi industri yang lebih efisien di dalam negeri. Hal ini mengarah pada alokasi sumber daya yang lebih efisien. Dukungan terhadap industri kecil, khususnya dalam bentuk subsidi, tidak diharapkan karena hal tersebut mendistorsi pasar dan menghambat penyesuaian struktural industri yang optimum.

(c) Meningkatkan daya saing eksportir dalam negeri

RENSTRA Departemen Perdagangan menargetkan untuk mengembangkan produk yang memiliki keunggulan kompetitif berdasarkan keunggulan komparatif, untuk meningkatkan produktivitas dan penguasaan teknologi, dan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berwawasan global. Keunggulan komparatif produk adalah salah satu faktor utama penentu ekspor.

Salah satu tujuan pengembangan ekspor dalam RENSTRA adalah untuk meningkatkan dan memperkuat kemampuan eksportir dengan konsep “pendekatan perusahaan” (*support at company level*). Dalam konteks ini, BPEN diharapkan untuk memperluas kegiatan praktis untuk meningkatkan kemampuan eksportir dalam negeri.

Sulit untuk membuktikan korelasi antara tingkat dukungan ekspor dan pertumbuhan ekspor. Sama halnya, sulit pula untuk mengukur dampak dukungan terhadap eksportir dalam negeri dalam meningkatkan daya saing. Tetapi, dapat dikatakan bahwa bagaimana mengidentifikasi perusahaan dengan potensi ekspor adalah kunci untuk menentukan keefektifan dukungan.

Fungsi dimana BPEN dapat berperan di bidang ini akan terbatas karena peningkatan daya saing di tingkat perusahaan adalah bidang dimana departemen seperti Departemen Perindustrian dan KKUKM telah memiliki pengalaman. Saat ini, keahlian BPEN dalam bidang ini tidak memadai.

(d) Mendukung UKM eksportir potensial

UKM eksportir menghadapi berbagai hambatan saat mereka melakukan ekspor karena mereka tidak dapat memperoleh keuntungan dari skala perekonomian. Bahkan, UKM dengan produk-produk yang kompetitif mungkin mengalami kesulitan dalam memulai ekspor akibat kurangnya informasi tentang pasar dan pembeli luar negeri, pengetahuan tentang prosedur ekspor, pembiayaan ekspor, dsb. Oleh karena itu,

berterima apabila BPEN berfokus pada UKM eksportir potensial yang memiliki produk-produk yang kompetitif dan ingin memulai ekspor.

- (e) Bertindak sebagai titik fokus promosi ekspor di Indonesia untuk mengoordinasikan seluruh kegiatan promosi ekspor Indonesia

Banyak asosiasi industri melakukan kegiatan promosi ekspor dan banyak departemen melaksanakan program promosi ekspor mereka sendiri. Untuk promosi produk Indonesia yang efektif dan strategis, sebagai katalis untuk promosi ekspor, BPEN diharapkan memberikan arahan promosi ekspor nasional dan mengoordinasikan seluruh kegiatan promosi ekspor.

5.3 Pertimbangan Pokok bagi Pembaharuan BPEN

Pembaharuan BPEN harus dilaksanakan untuk mengubah budaya organisasi dan membuat organisasi baru yang tepat untuk meningkatkan kegiatan promosi ekspor. Pembaharuan akan mencakup revisi strategi, restrukturisasi organisasi, revitalisasi tempat kerja, dan pembaharuan budaya organisasi.

(1) Kerangka dasar pembaharuan BPEN

Tim Studi berpendapat bahwa penyediaan pelayanan terbaik dan kepuasan tertinggi dunia usaha dalam bidang promosi ekspor harus dicapai sebagai hasil pembaharuan BPEN. Untuk mencapai tujuan ini, ada empat hal yang harus dipenuhi, yaitu i) pelayanan berkualitas tinggi, ii) kecepatan pelayanan, iii) penyediaan pelayanan yang memenuhi kebutuhan, dan iv) peningkatan akses ke pelayanan BPEN. Tim Studi telah mengkaji aksi-aksi yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut dan membentuk kerangka dasar untuk pembaharuan BPEN, seperti ditunjukkan dalam gambar berikut, yang menghubungkan permasalahan utama yang harus ditangani.

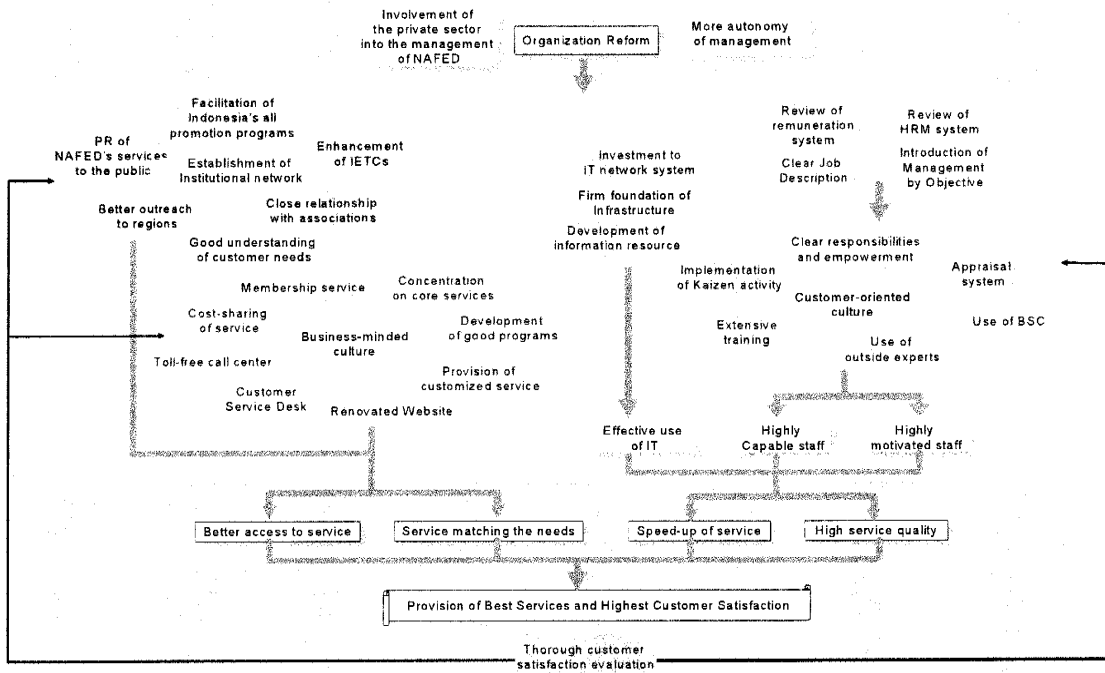
Usulan langkah-langkah untuk permasalahan utama tersebut adalah sebagai berikut:

- (a) Untuk menciptakan budaya yang berorientasi pada dunia usaha, langkah-langkah berikut penting untuk dilakukan:
- Pembentukan *customer service center*
 - Pengupayaan komunikasi yang kontinu dan reguler dengan dunia usaha
 - Pelaksanaan survey kepuasan pengguna layanan BPEN secara berkala
 - Penentuan tanggung jawab dan pemberdayaan yang jelas
 - Pemberian pelatihan yang ekstensif untuk staf
 - Pelaksanaan kegiatan di tempat kerja untuk peningkatan

- (b) Penyediaan prasarana dasar sangat diperlukan untuk pelaksanaan kegiatan yang efisien dan cepat. Khususnya, investasi dalam sistem jejaring TI harus dipertimbangkan.
- (c) Untuk mewujudkan pelayanan yang berorientasi bisnis, diperlukan langkah-langkah berikut:
- Peningkatan layanan inti
 - Mendesain ulang situs web
 - Memulai layanan keanggotaan
 - Peningkatan pelayanan yang disesuaikan dengan kebutuhan dunia usaha (*customized services*)
 - Pengembangan konsep program baru, misalnya rencana promosi ekspor yang strategis berdasarkan produk/industri
 - Penerapan sistem evaluasi kinerja menurut Manajemen berdasarkan Tujuan (*Management by Objective/MBO*)
 - Interaksi staf dengan sektor swasta
 - Penggunaan jasa tenaga ahli dari luar dan perekrutan staf yang sudah memiliki pengalaman kerja
- (d) Pembangunan jejaring kelembagaan adalah kunci untuk memperluas pelayanan BPEN. Hal-hal berikut ini harus dilakukan untuk pembangunan jejaring kelembagaan dan promosi program-program BPEN.
- Peningkatan fungsi ITPC
 - Fasilitasi seluruh program promosi ekspor Indonesia
 - Hubungan yang erat dengan asosiasi industri
 - Jangkauan yang lebih baik ke daerah termasuk pendirian kantor/perwakilan daerah
 - Sosialisasi program-program BPEN kepada masyarakat
- (e) Sebagai perubahan organisasi, hal-hal berikut ini harus dilaksanakan:
- Merestrukturisasi BPEN menjadi sebuah organisasi yang dibagi berdasarkan fungsi pelayanannya
 - Membentuk dewan penasihat dengan melibatkan perwakilan dari sektor swasta
 - Mendapatkan status badan independen yang lebih memiliki otonomi manajemen dalam jangka menengah
- (f) Beberapa perubahan harus dilakukan pada sistem manajemen untuk mendukung pelayanan yang berorientasi pada dunia usaha.
- Evaluasi manajemen sumber daya manusia (MSDM) agar penyelenggaraan sumber daya manusia lebih fleksibel
 - Delegasi wewenang yang lebih besar
 - Penyusunan dan penggunaan fungsi dan uraian tugas yang terperinci

- Penerapan jalur multikarir dan rotasi kerja secara berkala
- Lebih menekankan pada pentingnya pengembangan sumber daya manusia
- Pelaksanaan Manajemen berdasarkan Tujuan
- Pertimbangan mengenai cara peninjauan kembali sistem remunerasi dalam jangka menengah

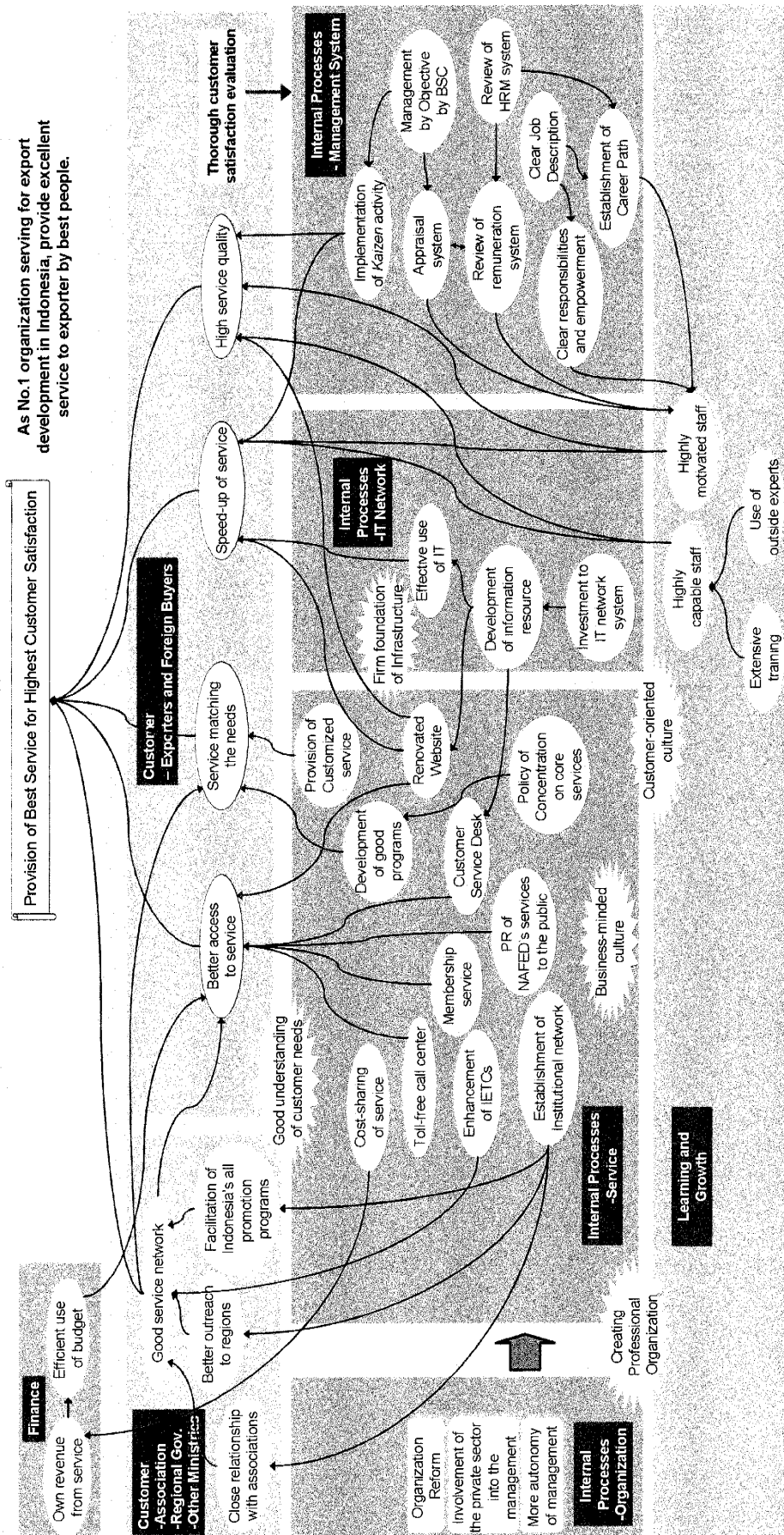
Gambar 5.3-1 Kerangka Dasar Pembaharuan BPEN



Sumber: Tim Studi JICA

Korelasi sebab akibat antara langkah dan sasaran yang diilustrasikan di atas dapat disusun kembali dengan cara yang lebih komprehensif sesuai dengan format *balanced score card* sebagaimana diperlihatkan pada gambar berikut.

Gambar 5.3-2 Kerangka Dasar Pembaharuan BPEN (Format Balanced Score Card)



Sumber: Tim Studi JICA

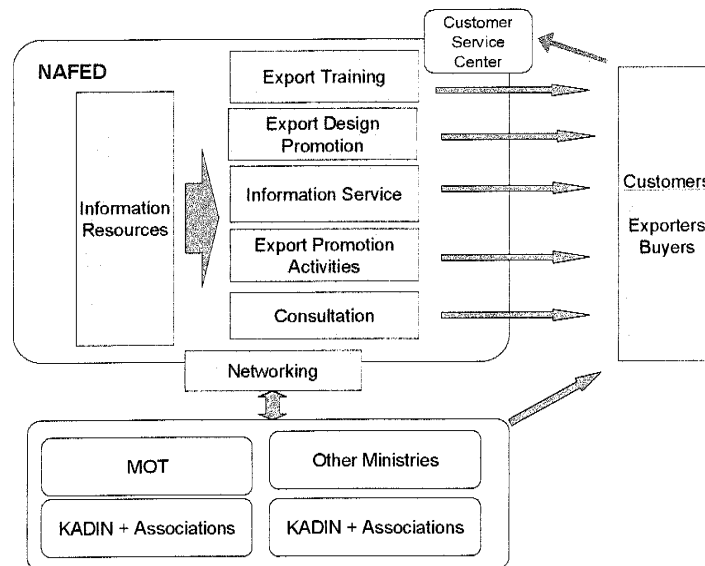
(2) Portofolio Kegiatan

Sumber daya internal, terutama staf dan anggaran, harus dialokasikan secara efisien sesuai dengan prioritas dan portofolio kegiatan. Diharapkan agar komposisi pelayanan dievaluasi sesuai dengan prinsip-prinsip berikut.

Pelayanan informasi pasar

- Pelayanan informasi harus diperkuat dengan memberikan fokus yang lebih jelas. Pertama, jumlah staf harus ditambah. Kedua, perlu untuk memperluas sumber informasi dasar. Ketiga, harus diupayakan untuk dapat membangun kerangka untuk kegiatan *market intelligence* yang sistematis.
- Sumber informasi adalah dasar untuk seluruh kegiatan BPEN (lihat gambar berikut). Misalnya, basis data eksportir (pemasok) harus lebih komprehensif.
- Situs web adalah jendela utama BPEN ke masyarakat. Situs web perlu didesain ulang agar menjadi lebih menarik. Pelayanan basis data *online* harus diperluas.
- Dalam jangka menengah, harus dipertimbangkan untuk memulai riset pasar yang disesuaikan dengan kebutuhan dunia usaha (*customized market research*) dengan menetapkan biaya.

Gambar 5.3-3 Sumber Informasi sebagai Infrastruktur untuk Pelayanan BPEN



Sumber: Tim Studi JICA

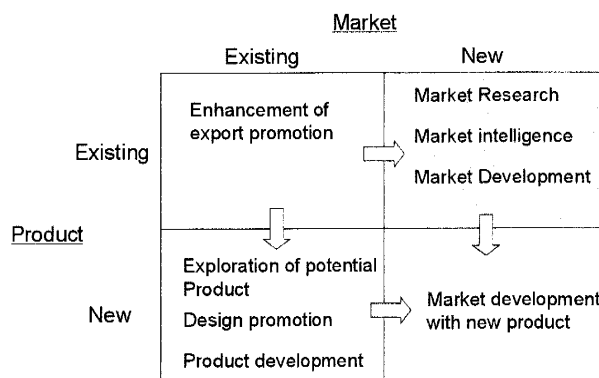
Pelayanan pengembangan produk (promosi merek/desain)

- Harus dibentuk unit tetap yang bertanggung jawab atas promosi merek/desain untuk UKM.

Pelayanan promosi ekspor

- *Customer service desk* (*desk* pelayanan dunia usaha) harus dibentuk untuk memberikan pelayanan “satu atap” kepada dunia usaha. Selain itu, pusat panggilan bebas pulsa (*toll-free call center*) juga berguna.
- Untuk pengembangan eksportir, unit berbasis produk harus dibentuk dan bertanggung jawab dalam melakukan kolaborasi dengan asosiasi industri. Identifikasi produk/eksportir potensial akan menjadi tugas yang penting karena produk-produk potensial bisa menjadi sumber pertumbuhan ekspor (lihat gambar berikut).
- Pameran dan misi harus dialihdayakan kepada asosiasi industri agar dapat mengurangi beban staf BPEN.
- Layanan keanggotaan harus dimulai. BPEN dapat mengetahui kebutuhan eksportir dari para anggota dan memberikan layanan terpadu kepada mereka.

Gambar 5.3-4 Langkah yang Diperlukan untuk Diversifikasi Ekspor



Sumber: Tim Studi JICA

(3) Sistem penugasan kerja

Di BPEN, banyak pekerjaan dilaksanakan berdasarkan program. Staf lebih mengutamakan untuk melaksanakan program yang ditugaskan sesuai dengan anggaran. Fokus harus lebih diberikan terhadap pekerjaan rutin sehingga BPEN dapat menyediakan pelayanan reguler yang solid. Dengan kata lain, diharapkan untuk dapat mengkaji kembali alokasi pekerjaan dan uraian tugas untuk memungkinkan pelaksanaan kegiatan yang lebih fungsional.

(4) Pertimbangan organisasi BPEN yang optimum

(a) Faktor-faktor eksternal yang harus dipertimbangkan

- Kebutuhan dunia usaha akan pelayanan BPEN sudah cenderung beragam. Kebutuhan akan program yang lebih khusus atau lebih disesuaikan dengan kebutuhan dunia usaha telah meningkat. Sehingga, keahlian yang lebih khusus akan dibutuhkan untuk setiap jenis kegiatan promosi ekspor.

- Untuk mengaktifkan program-programnya, BPEN harus meningkatkan kolaborasi dengan asosiasi industri. Asosiasi industri sebagian besar dibentuk berdasarkan produk/industri. Oleh karena itu, kolaborasi harus sesuai dengan kebutuhan spesifik setiap industri.
- BPEN lemah dalam hal perwakilan daerah dibandingkan dengan TPO lain. BPEN sangat bergantung pada Dinas dan P3ED untuk kegiatan-kegiatan di daerah. Eksplorasi produk/eksportir yang potensial adalah isu utama untuk promosi ekspor. Untuk hal ini, diperlukan kontak yang lebih intensif dengan pemerintah daerah.

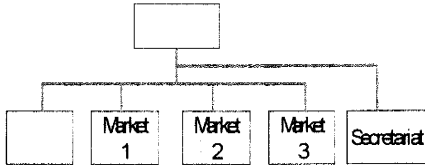
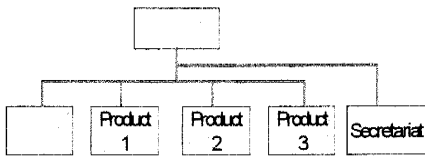
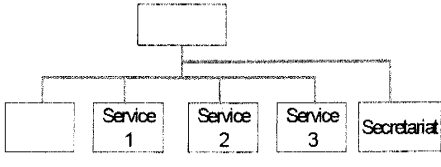
(b) Faktor-faktor internal yang harus dipertimbangkan

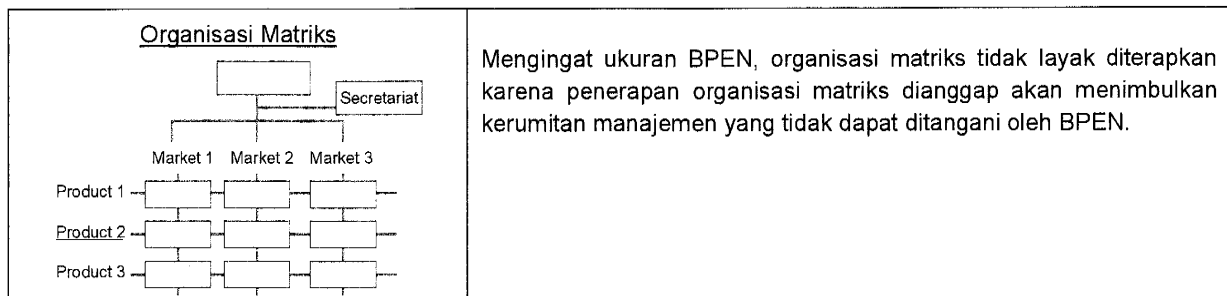
- Arah kebijakan untuk pelayanan BPEN adalah sebisa mungkin membuat pelayanan BPEN lebih berorientasi pada dunia usaha dan berorientasi bisnis untuk mencapai hasil yang optimum, yakni pertumbuhan ekspor.
- BPEN memiliki ukuran organisasi yang kecil. Ukuran organisasi harus dipertimbangkan dalam merancang organisasi optimum BPEN.
- Sebagian besar upaya di BPEN saat ini terkonsentrasi pada pameran dan misi dagang. Sehingga, untuk kegiatan-kegiatan lain, akumulasi keahlian khusus tidak mencukupi. Dibutuhkan spesialisasi keahlian untuk setiap jenis pelayanan.

(c) Jenis-jenis organisasi yang mungkin

Jenis-jenis organisasi yang mungkin untuk dipertimbangkan adalah i) organisasi berdasarkan pasar, ii) organisasi berdasarkan produk/industri, iii) organisasi berdasarkan fungsi pelayanan, dan iv) organisasi matriks.

Tabel 5.3-1 Perbandingan Jenis-jenis Organisasi

Jenis	Keuntungan dan Kerugian
<p style="text-align: center;"><u>Organisasi berdasarkan Pasar</u></p> 	<p><u>Keuntungan:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mungkin untuk merumuskan dan melaksanakan strategi penetrasi pasar yang paling efektif berdasarkan pasar sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik khusus setiap pasar. - Semua fungsi dapat dipadukan dan dikoordinasikan untuk masuk ke pasar sasaran. - Dalam situasi saat ini dimana kegiatan BPEN 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 style="text-align: center;"><u>Organisasi berdasarkan Produk</u></p> 	<p><u>Keuntungan:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mungkin untuk merumuskan dan melaksanakan strategi penetrasi pasar yang paling efektif 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. - Jika jenis pelayanan/program bertambah, sulit untuk memberikan pelayanan yang efisien. - Gugus tugas lintas sektor atau organisasi matriks dibutuhkan ketika melaksanakan program yang menargetkan semua produk. Jika tidak demikian, akan muncul masalah koordinasi fungsional.
<p style="text-align: center;"><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 pelayanan 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.



Sumber: Tim Studi JICA

(d) Kesimpulan

Direkomendasikan untuk merancang organisasi baru BPEN menurut ide organisasi berdasarkan fungsi pelayanan karena spesialisasi dan akumulasi keahlian di setiap jenis pelayanan, yaitu *market intelligence*, pengembangan produk (desain), promosi ekspor, dll., penting untuk meningkatkan mutu pelayanan saat ini.

Dalam organisasi berdasarkan fungsi pelayanan, diusulkan untuk membentuk unit pasar dan unit produk/industri. Kedua unit tersebut akan ditugaskan khusus dalam pasar luar negeri utama dan produk/industri ekspor utama. Usulan organisasi tersebut akan dijelaskan secara terperinci dalam Rencana Induk (Bab 6).

(e) Arah organisasi ke depan

Direkomendasikan untuk menjadikan BPEN sebagai sebuah badan otonom (organisasi yang berdiri sendiri) dalam jangka menengah karena BPEN, sebagai badan pemerintah, menghadapi keterbatasan serius dalam manajemen dan pelaksanaan kegiatannya, termasuk manajemen sumber daya manusia. Perlu untuk mempertimbangkan kelayakan pengubahan status BPEN menjadi badan hukum otonom di bawah pengawasan Departemen Perdagangan. Agar BPEN menjadi penyedia layanan yang benar-benar efisien di bidang promosi ekspor, BPEN harus memperoleh tingkat otonomi tertentu.

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 merekrut staf yang sudah memiliki pengalaman kerja, termasuk bagaimana menentukan golongan dan remunerasi.

Struktur organisasi BPEN yang berdiri sendiri akan serupa dengan organisasi yang diajukan berdasarkan fungsi pelayanan karena Tim Studi telah merancang untuk mengubah BPEN agar dapat berfungsi secara paling efektif. Tetapi, harus diperhatikan bahwa organisasi apapun berubah saat organisasi tersebut berkembang. Modifikasi

organisasi sewaktu-waktu tidak akan terhindarkan.

(5) Pembentukan dewan penasihat dan partisipasi sektor swasta

Direkomendasikan untuk membentuk dewan penasihat yang memberikan saran dan bimbingan mengenai kebijakan dan manajemen BPEN. Perwakilan dari sektor swasta dan/atau pelaku bisnis yang berpengalaman akan diundang sebagai anggota dewan. Dewan ini diharapkan dapat menjadi penghubung antara BPEN dan sektor swasta. Melalui dewan ini, pendapat sektor swasta dapat dipantau secara reguler.

(6) Status sebagai titik fokus seluruh kegiatan promosi ekspor di Indonesia

Direkomendasikan agar BPEN diberikan tanggung jawab untuk mengoordinasikan seluruh kegiatan dan program promosi ekspor yang dilakukan oleh departemen lain.

Di Indonesia, beberapa departemen telah melakukan program promosi ekspor dan koordinasi antar departemen belum memadai. Salah satu cara untuk mengatasi situasi ini adalah memberikan kepada BPEN status penyedia layanan tunggal untuk program promosi ekspor yang resmi di dalam negeri. Namun, dalam kondisi saat ini, hal tersebut tidak mungkin direalisasikan karena departemen lain (dan lembaga-lembaga lain) tidak dapat meninggalkan program-program mereka.

BPEN, bekerjasama dengan Departemen Perdagangan, harus memimpin upaya koordinasi antar departemen terkait. Walaupun program promosi ekspor yang ada saat ini sangat beragam, program yang sangat membutuhkan koordinasi antar departemen mungkin adalah pameran dagang (baik luar negeri dan dalam negeri) dan misi dagang.

(7) Posisi ITPC

Sebagai perwakilan di luar negeri, ITPC harus memainkan peran yang lebih penting dengan menjalin hubungan yang lebih erat dengan Kantor Pusat BPEN.

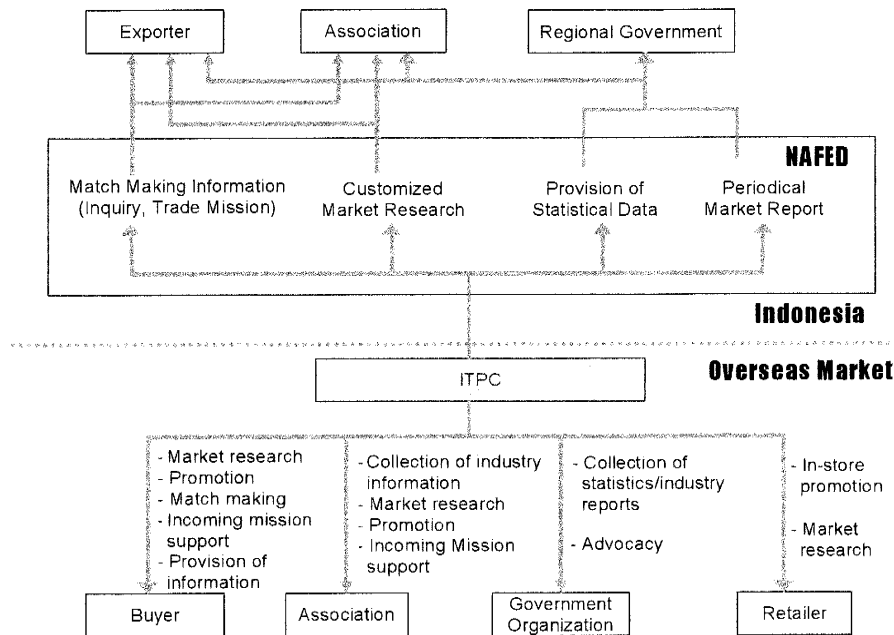
Mengingat kelemahan BPEN dalam perwakilan di luar negeri, direkomendasikan agar ITPC secara struktural ditempatkan di bawah BPEN dengan tujuan meningkatkan kegiatan promosi di luar negeri dan merealisasikan manajemen promosi ekspor yang lebih terpadu. Setidaknya, perlu untuk menjalin interaksi yang lebih langsung dan fleksibel antara Kantor Pusat BPEN dan ITPC.

Fungsi utama ITPC adalah pengumpulan data ekonomi dan pasar, riset pasar dan *market intelligence* untuk eksportir Indonesia, kegiatan dukungan untuk misi dan pameran dagang, dan promosi ekspor di wilayah negara akreditasi masing-masing. Mendengarkan keluhan pembeli tentang produk-produk Indonesia dan memberikan umpan balik ke Indonesia juga merupakan tugas ITPC.

Disarankan agar setiap ITPC menggunakan jasa spesialis pemasaran untuk melakukan

riset pasar termasuk riset yang disesuaikan dengan kebutuhan dunia usaha (*customized researches*). Juga dapat dipertimbangkan agar ITPC menerima perwakilan asosiasi industri Indonesia di negara akreditasi mereka. ITPC dapat melakukan promosi ekspor yang lebih baik untuk industri yang sesuai dengan spesialisasi mereka.

Gambar 5.3-5 Aliran Informasi dan Pelayanan antara BPEN (Kantor Pusat) dan ITPC



Sumber: Tim Studi JICA

(8) Jangkauan ke daerah

Jarak yang jauh terbentang di antara BPEN dan UKM eksportir. Yang dimaksud di sini adalah jarak geografis dan mental. Pertama, BPEN tidak memiliki satu pun kantor daerah. Kantor Pusat di Jakarta harus mencakup seluruh Indonesia. Meskipun Dinas dan P3ED dapat bertindak sebagai perwakilan BPEN di daerah, keduanya tidak terhubung dengan garis komando langsung. Kedua, apresiasi UKM eksportir terhadap program BPEN tidak cukup tinggi. Untuk mengatasi masalah ini, langkah-langkah berikut akan bermanfaat.

- Membentuk pusat panggilan pelayanan informasi bebas pulsa di dalam BPEN yang memberikan pelayanan informasi dan konsultasi
- Memulai layanan keanggotaan untuk membangun basis dunia usaha yang baik
- Kegiatan kehumasan yang aktif mengenai pelayanan BPEN kepada sektor swasta dan pemerintah daerah
- Untuk jangka menengah, harus dipertimbangkan untuk mendirikan kantor BPEN di daerah atau mengirimkan perwakilan BPEN agar pelaksanaan program-programnya efektif.

(9) Pendefinisian kembali mengenai pengguna layanan BPEN

BPEN saat ini mengenal eksportir (pemasok) Indonesia dan pembeli asing sebagai pengguna layanannya. Sementara, BPEN tidak dapat mengabaikan organisasi-organisasi penting yang terkait dengan kegiatannya, seperti asosiasi industri, departemen lain, pemerintah daerah, dll. Perlu bagi BPEN untuk mendefinisikan kembali pengguna layanannya dengan melibatkan organisasi-organisasi ini dari sudut pandang penyediaan layanan yang efisien dan kepuasan penerima layanan yang lebih tinggi.

(10) Pertimbangan dasar keuangan BPEN

BPEN harus mengkaji kemungkinan mendiversifikasi sumber-sumber pendapatannya, misalnya, pemanfaatan sumber daya luar, penyediaan layanan bernilai tambah, menyusun kontrak untuk kegiatan survey dan layanan konsultasi, dll. Selain itu, BPEN perlu mengkaji penerapan sistem dimana hanya BPEN yang memiliki kebijaksanaan untuk memanfaatkan porsi tertentu, misalnya, sekitar 50% dari pendapatan yang terkumpul, seperti biaya masuk dari peserta misi dagang, biaya dari peserta pameran dagang, dan penjualan materi publikasi.

Ide dasarnya adalah penerima harus menanggung sebagian biaya seperti untuk program pameran dagang, pengembangan desain, dll. Tujuan dari pengenaan biaya pelayanan adalah untuk menghindarkan kerusakan moral penerima layanan dan mengembalikan sebagian dari biaya layanan agar anggaran dapat digunakan dengan lebih efektif.

Informasi dasar mengenai negara/pasar diberikan tanpa pungutan biaya sebagaimana dilakukan oleh TPO lain. Seiring dengan terakumulasinya kemampuan BPEN dalam melakukan *market intelligence*, BPEN dapat menetapkan biaya untuk riset pasar yang disesuaikan dengan kebutuhan dunia usaha. Eksportir mungkin bersedia untuk membayar laporan riset yang memiliki nilai uang. Publikasi daftar eksportir yang bernilai tambah tinggi juga bisa dijual.