



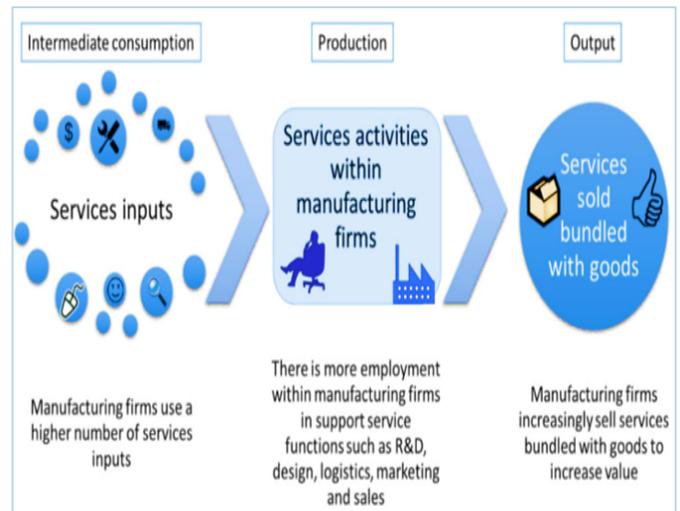
PROYEK PERUBAHAN

**PENGUATAN PEMAHAMAN PERAN SEKTOR JASA
DALAM RANGKA PENYIAPAN POSISI INDONESIA
PADA PERUNDINGAN PERDAGANGAN INTERNASIONAL
(UJI COBA BIDANG PERTANIAN
UNTUK PENINGKATAN NILAI TAMBAH PRODUK PERTANIAN)**

**Nama : Iskandar Panjaitan
NDH : 14/ A
NIP : 19651122 199203 1 002
Instansi : Direktorat Perundingan Perdagangan Jasa,
Direktorat Jenderal Perundingan Perdagangan
Internasional, Kementerian Perdagangan**

**KEMENTERIAN PERTANIAN
BEKERJASAMA DENGAN
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT II ANGGKATAN XVII
TAHUN 2020**

LAPORAN HASIL IMPLEMENTASI PROYEK PERUBAHAN



PENGUATAN PEMAHAMAN PERAN SEKTOR JASA DALAM RANGKA PENYIAPAN POSISI INDONESIA PADA PERUNDINGAN PERDAGANGAN INTERNASIONAL (UJI COBA BIDANG PERTANIAN UNTUK PENINGKATAN NILAI TAMBAH PRODUK PERTANIAN)

Disusun Oleh:

Nama : Iskandar Panjaitan
NIP : 19651122 199203 1 002
NDH : 14/ A
Jabatan : Direktur
Instansi : Direktorat Perundingan Perdagangan Jasa

KATA PENGANTAR

Proyek Perubahan dengan judul “Penguatan Pemahaman Peran Sektor Jasa Dalam Rangka Penyiapan Posisi Indonesia Pada Perundingan Perdagangan Internasional (Uji Coba Bidang Pertanian Untuk Peningkatan Nilai Tambah Produk Pertanian)” telah dilaksanakan pada tanggal 2 Oktober s.d 1 Desember 2020 dengan fokus tahapan perubahan rencana strategis jangka pendek. Secara umum kegiatan-kegiatan pada Proyek Perubahan telah dilaksanakan dengan beberapa modifikasi untuk mendukung tercapainya tujuan dari Proyek Perubahan tersebut.

Kegiatan Implementasi Proyek Perubahan ini merupakan serangkaian kegiatan yang saling berhubungan dengan kegiatan-kegiatan sebelumnya dalam Pelatihan Kepemimpinan Nasional II Angkatan XVII tahun 2020 yang diselenggarakan oleh Kementerian Pertanian bekerja sama dengan Lembaga Administrasi Negara. Agenda kegiatan PKN kali ini terdiri atas: (1) Mengelola diri (self-mastery); (2) Kepemimpinan strategis; (3) Manajemen strategis; dan (4) Aktualisasi kepemimpinan. Kegiatan Proyek Perubahan merupakan bagian dari kegiatan agenda no 4 yaitu Aktualisasi kepemimpinan. Dengan demikian pelaksanaan kegiatan ini merupakan praktik individu dari keseluruhan paket agenda PKN II tersebut.

Sehubungan dengan telah diselesaikan kegiatan tersebut, maka pada kesempatan ini, saya menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Direktur Jenderal Perundingan Perdagangan Internasional yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pelatihan ini sekaligus memberikan masukan kepada saya selaku Mentor dalam menjalankan Proyek Perubahan;
2. Kepala Badan PPSDMP beserta Kepala Pusat PMKP Ciawi Kementerian Pertanian beserta staf, selaku penyelenggara PKN II Angkatan XVII tahun 2020;
3. Purwastuti, Widyaiswara Ahli Utama Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI selaku *Coach* dalam Proyek Perubahan;
4. Para Fasilitator Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI selama pelaksanaan PKN II;

5. Sekretaris Direktorat Jenderal Perundingan Perdagangan Internasional, Kementerian Perdagangan;
6. Kepala Biro Organisasi dan Kepegawaian, Sekretariat Jenderal, Kementerian Perdagangan;
7. Staf pada Direktorat Perundingan Perdagangan Jasa (DPPJ), Direktorat Jenderal Perundingan Perdagangan Internasional Kementerian Perdagangan;
8. Anggota Tim Efektif Proyek Perubahan;
9. Para *stakeholders* pada Proyek Perubahan; dan
10. Seluruh pihak yang telah memberikan masukan dan dukungan atas pelaksanaan PKN II serta Proyek Perubahan ini.

RINGKASAN EKSEKUTIF

Proyek Perubahan dengan judul “Penguatan Pemahaman Peran Sektor Jasa Dalam Rangka Penyiapan Posisi Indonesia Pada Perundingan Perdagangan Internasional (Uji Coba Bidang Pertanian Untuk Peningkatan Nilai Tambah Produk Pertanian)” telah dilaksanakan pada tanggal 2 Oktober s.d 1 Desember 2020 dengan fokus tahapan perubahan rencana strategis jangka pendek. Secara umum kegiatan-kegiatan pada Proyek Perubahan telah dilaksanakan dengan beberapa modifikasi untuk mendukung tercapainya tujuan dari Proyek Perubahan tersebut.

Beberapa kegiatan yang menjadi milestones untuk jangka pendek adalah: (1) terbentuknya Tim Efektif dengan anggota internal Direktorat Perundingan Perdagangan Jasa (DPPJ) serta beberapa berasal dari luar DPPJ termasuk dari kementerian lain; (2) masuknya kegiatan pada program DPPJ TA 2021; (3) pembahasan awal Proyek Perubahan termasuk potensi peran sektor jasa pada industri pertanian dengan seluruh *stakeholders* terkait; dan (4) sosialisasi Proyek Perubahan. Keberhasilan pelaksanaan kegiatan jangka pendek ini akan menjadi dasar dan pengungkit bagi kelanjutan pelaksanaan Proyek Perubahan pada jangka menengah dan panjang.

Berdasarkan masukan narasumber pada Seminar RPP, pada laporan ini telah disertakan informasi tentang peran sektor jasa terhadap industri pertanian yang dikutip dari berbagai sumber literatur. Informasi ini penting untuk menunjukkan adanya isu yang disampaikan oleh Proyek Perubahan dan perlu dijalankan suatu kegiatan untuk menghasilkan informasi yang diperlukan untuk penyusunan posisi runding bidang jasa di DPPJ serta kebijakan pembangunan pertanian dan sektor-sektor jasa tertentu.

Implementasi Proyek Perubahan dengan fokus tahapan perubahan rencana strategis jangka pendek memberikan kontribusi dalam hal kepemimpinan dan manajemen strategis bagi Peserta sebagai *Project Leader* dan bagi DPPJ itu sendiri, yaitu menjadi *lesson learned*. Usulan kegiatan merupakan terobosan dalam merumuskan posisi Indonesia dan menyiapkan norma baru agar posisi Indonesia dapat lebih menggambarkan kepentingan Indonesia. Selain itu melalui kegiatan dapat memberikan pengalaman dalam mengusulkan kegiatan yang bersifat baru dan inovatif dimana keberhasilannya tergantung dengan keterlibatan *stakeholders*. Pada akhirnya, menyiapkan informasi awal serta melakukan pembahasan yang terbuka dengan *stakeholders* pada akhirnya merupakan dasar bagi kelanjutan implementasi kegiatan ini selanjutnya.

Penyelesaian Implementasi Proyek Perubahan dapat dilakukan karena didukung oleh semua pihak yaitu mentor, *coach*, anggota Kelompok II, narasumber dan penguji, Tim Efektif dan seluruh *stakeholders*, DPPJ, seluruh fasilitator dan peserta PKN II Angkatan XVII serta Panitia Penyelenggara PKN.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
RINGKASAN EKSEKUTIF	iii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. LATAR BELAKANG	1
A.1. Perencanaan Implementasi PP	1
A.2. Profil Direktorat Perundingan Perdagangan Jasa	1
A.3. Landasan Hukum	2
A.4. Kondisi Ideal/Normatif Organisasi	2
A.5. Kondisi Organisasi Saat Ini	3
A.6. Alasan Penting Proper	4
B. TUJUAN DAN MANFAAT UNTUK PROYEK PERUBAHAN	6
B.1. Tujuan	6
B.2. Manfaat	7
C. OUTPUT DAN OUTCOME	7
C.1. Output	7
C.2. Outcome	8
D. DESKRIPSI DAN RUANG LINGKUP PROYEK PERUBAHAN	8
D.1. Peran Sektor Jasa dalam Perekonomian Indonesia	9
D.2. Servificification	11
D.3. Perundingan Perdagangan Jasa	15
BAB II RANCANGAN PROYEK PERUBAHAN	17
A. TAHAPAN PERUBAHAN RENCANA STRATEGIS	17
B. RENCANA STRATEGI MARKETING	18
B.1. Stakeholders	18
B.2. Bauran Pemasaran (<i>Marketing Mix</i>)	19
B.3. Potensi Kendala dan Alternatif Solusi	21
BAB III IMPLEMENTASI PROYEK PERUBAHAN	22
A. CAPAIAN TAHAPAN RENCANA STRATEGIS	22
B. PERKEMBANGAN CAPAIAN	22
C. MILESTONES KEGIATAN JANGKA PENDEK	23

D. PELAKSANAAN KEGIATAN JANGKA MENENGAH-PANJANG	27
E. IMPLEMENTASI STRATEGI MARKETING	28
E.1. Strategi Komunikasi	29
E.2. Manajemen <i>Stakeholders</i>.....	29
E.3. Manajemen Kendala	31
BAB IV. PEMBERDAYAAN ORGANISASI PEMBELAJARAN.....	32
A. IMPLEMENTASI PROYEK PERUBAHAN	32
B. ORGANISASI PEMBELAJARAN PADA DPPJ	32
BAB V. PENUTUP	35
A. LESSON-LEARNED MEMIMPIN PROYEK PERUBAHAN.....	35
B. KESIMPULAN	36
C. REKOMENDASI	36
LAMPIRAN.....	37

DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1 Neraca Perdagangan Jasa, 2015-2019	10
Gambar I.2 Servicification.....	11
Gambar I.3 Smiley Face Curve.....	12
Gambar I.4 Peran Sektor Jasa terhadap Rantai Nilai Jasa	12
Gambar I.5 Peran Sektor Jasa terhadap Rantai Nilai Barang.....	13
Gambar I.6 Kontribusi Sektor Jasa dalam Industri Makanan.....	14
Gambar I.7 Pemetaan Peran Sektor Jasa pada Industri Cherry.....	15
Gambar II.1 Kelompok Stakeholders	19
Gambar III.1 Foto Tim Efektif.....	25
Gambar III.2 Foto Dukungan Mentor dan Stakeholders	26
Gambar III.3 Perubahan Kelompok Stakeholders.....	30

DAFTAR TABEL

Tabel II.1	Rencana Kegiatan Pelaksanaan Proper	17
Tabel IV. 1.	Program Kegiatan Untuk Pemberdayaan Organisasi DPPJ Oktober 2020 – Juni 2021.....	33

BAB I. PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

A.1. Perencanaan Implementasi PP

Pelaksanaan Proyek Perubahan dilakukan setelah Rancangan Proyek Perubahan (RPP) mendapat masukan dari narasumber pada saat Seminar RPP pada tanggal 30 September 2020. Beberapa masukan narasumber adalah sebagai berikut:

1. Penunjukan pihak ketiga yang dapat melihat secara holistik dan dapat melihat hubungan yang positif antara jasa dan barang;
2. Mempertimbangkan Proper yang diusulkan bersifat strategis maka koordinasi dan hasilnya seharusnya bersifat lintas K/L;
3. Merumuskan diagnose juga dapat menggunakan kajian-kajian internasional;
4. Dan lain-lain.

Masukan yang lebih lengkap dari para narasumber untuk RPP dapat dilihat pada Lampiran I.1. Masukan Nara Sumber pada Seminar Rancangan Proyek Perubahan.

A.2. Profil Direktorat Perundingan Perdagangan Jasa

Direktorat Perundingan Perdagangan Jasa (DPPJ) dibentuk pada tahun 2010 yang merupakan hasil restrukturisasi organisasi di Direktorat Jenderal Perundingan Perdagangan Internasional, Kementerian Perdagangan (saat itu bernama Direktorat Jenderal Kerja Sama Perundingan Internasional). Pembentukan DPPJ sendiri dilakukan berdasarkan antara lain pertimbangan untuk mengkoordinasi perundingan perdagangan bidang jasa yang semakin intensif di berbagai forum perundingan internasional baik pada tingkat multilateral, regional maupun bilateral. Pertimbangan pembentukan unit kerja yang secara khusus menangani area ini juga dengan pertimbangan kompleksitas dan dinamika area ini.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 08/M-DAG/PER/2/2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perdagangan, DPPJ berada di bawah organisasi Direktorat Jenderal Perundingan Perdagangan Internasional (Ditjen PPI), Kementerian Perdagangan. Ditjen PPI memiliki tugas yaitu menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang peningkatan akses pasar barang dan jasa di forum internasional. Dalam

mendukung tugas tersebut, DPPJ memiliki tugas melaksanakan perumusan dan pelaksanaan, kebijakan, penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria, pembimbingan teknis dan supervisi serta evaluasi dan pelaporan di bidang perundingan perdagangan jasa. Dalam menjalankan tugasnya, DPPJ memiliki perangkat organisasi seperti di bawah ini:

- a. Subdirektorat Jasa Bisnis, Distribusi dan Keuangan;
- b. Subdirektorat Jasa Konstruksi, Pariwisata, Rekreasi, Budaya dan Olahraga;
- c. Subdirektorat Jasa Pendidikan dan Kesehatan;
- d. Subdirektorat Jasa Komunikasi, Lingkungan dan Energi;
- e. Subdirektorat Jasa Transportasi dan Logistik; dan
- f. Subbagian Tata Usaha.

A.3. Landasan Hukum

Pembuatan Proper ini didasarkan atas landasan hukum di bawah ini:

1. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara;
2. Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2014 tentang Perdagangan;
3. Peraturan Presiden Nomor 48 Tahun 2015 tentang Kementerian Perdagangan;
4. Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2019 tentang Organisasi Kementerian Negara;
5. Keputusan Presiden Nomor 113/P Tahun 2019 tentang Pembentukan Kementerian Negara dan Pengangkatan Menteri Negara Kabinet Indonesia Maju Periode Tahun 2019-2024; dan
6. Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 46 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Perdagangan tahun 2020-2024.

A.4. Kondisi Ideal/Normatif Organisasi

Dalam pelaksanaan tugas tersebut, secara khusus pada pelaksanaan perumusan dan pelaksanaan, kebijakan dan penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang perundingan perdagangan jasa, DPPJ seharusnya menjalankannya dengan platform atau acuan atau *template* suatu posisi yang menggambarkan kebutuhan Indonesia dalam suatu perundingan internasional. Acuan perundingan semacam itu haruslah merefleksikan beberapa diantaranya di bawah ini:

1. Peraturan perundangan serta kewajiban yang terkait;

2. Kebutuhan dan kepentingan ekonomi Indonesia baik dari sisi permintaan (*demand*) maupun dari sisi penyediaan (*supply*);
3. Kesepakatan perdagangan dan investasi bidang jasa di GATS serta di Kesepakatan lain yang terkait di tingkat multilateral/WTO;
4. Kesepakatan perjanjian preferensial di bidang perdagangan jasa baik di tingkat regional dan bilateral yang sudah disepakati dan diimplementasi; dan
5. Lainnya.

Keselarasan terhadap peraturan perundangan serta kesepakatan-kesepakatan yang ada menekankan adanya konsistensi perundingan yang berjalan dengan kesepakatan-kesepakatan yang sudah dijalankan. Walaupun ada kemungkinan perkembangan-perkembangan dalam perundingan yang baru baik dari sisi komitmen pasar maupun obligasi, rujukan kepada kesepakatan yang sudah ada dapat menjaga keteraturan dan konsistensi dalam perjanjian perdagangan Indonesia di bidang jasa.

Yang lebih dinamis dari pada yang di atas adalah jika posisi perundingan menyelaraskan dengan kebutuhan dan kepentingan ekonomi Indonesia. Jikalau penyelerasan sebelumnya berusaha mempertahankan keseragaman, maka penyelerasan dengan kepentingan ekonomi akan mendorong untuk mendapatkan kesepakatan yang mungkin dapat berbeda dengan kesepakatan yang sudah ada. Perumusan kebutuhan tersebut dapat dibuat baik berdasarkan dari (1) sisi pemanfaatan akses pasar yang dapat tercipta baik di wilayah Indonesia maupun pada wilayah mitra perundingan; (2) sisi kepastian pemanfaatan kesepakatan yang dituangkan dalam teks perjanjian serta komitmen; serta dari (3) sisi jaminan berlangsungnya peraturan perundangan yang ada serta kebutuhan-kebutuhan publik lainnya yang spesifik bagi masing-masing pihak termasuk Indonesia.

A.5. Kondisi Organisasi Saat Ini

Sejauh ini acuan/platform tersebut walaupun telah dibangun berdasarkan proses perundingan terdahulu serta berdasarkan masukan pemangkujabatan/*stakeholder* melalui rapat koordinasi internal, namun dianggap belum menggambarkan kebutuhan faktual serta potensial Indonesia yang sepenuhnya dalam bidang perdagangan jasa.

Selanjutnya, pada saat menyiapkan posisi Indonesia tersebut dalam perundingan perdagangan jasa terdapat setidaknya dua keadaan *internal stakeholder* terkait sektor jasa:

1. pemahaman peran sektor pada perekonomian Indonesia belum jelas dan lengkap; dan
2. bersamaan dengan itu, pandangan dalam posisi perundingan menjadi terkotak-kotak atau sektoral.

Dengan kondisi seperti itu, penyampaian posisi Indonesia dalam perundingan perdagangan jasa sering bersifat defensif yaitu hanya terbatas pada usaha menanggapi permintaan (*request*) pihak mitra negara perunding. Sementara, posisi yang bersifat offensif yaitu meminta pihak mitra dapat memberikan tawaran (*offer*) yang berdasarkan minat dari pihak Indonesia masih terbatas dan belum terbangun solid.

A.6. Alasan Penting Proper

Dengan adanya gap antara kondisi ideal serta faktual tersebut maka diperlukan suatu proyek perubahan yang dapat membangun DPPJ untuk dapat menjalankan tugas seperti yang diamanahkan kepadanya. Bersamaan dengan itu tujuan ideal sendiri bersifat dinamis sejalan dengan kondisi pasar ideal untuk sektor jasa secara global belum sebaik dibandingkan dengan barang. Liberalisasi sektor jasa pada tingkat multilateral baru dibahas pada Putaran Uruguay dan masih menyisakan banyak isu akses pasar serta disiplin dalam *regulatory framework*. Dinamika itu sendiri didorong oleh bertambahnya isu-isu pasar global terkait dengan sektor jasa seperti rantai pasok global (*global value chain*), industri 4.0, *e-commerce*, *new services*, dll.

Selanjutnya pemahaman peran sektor jasa terhadap suatu ekonomi termasuk industri-industri tertentu masih terbatas. Hal ini dapat dimengerti karena secara umum atau tingkat global diskusi yang intensif tentang peran jasa terhadap ekonomi baru berlangsung beberapa dekade ini dan ini sejalan dengan perubahan ekonomi dan perdagangan yang signifikan pada periode tersebut. Kondisi demikian juga terjadi pada ekonomi Indonesia dimana sektor jasa masih dianggap sebagai sektor eksklusif yang terpisah dari sektor ekonomi yang lainnya. Pemahaman bahwa sektor jasa berkembang menjadi bagian sektor ekonomi termasuk produk yang diperdagangkan (*tradable products*) masih terbatas diketahui oleh pelaku

ekonomi di Indonesia. Umumnya mereka memandang dan memahami bahwa sektor jasa adalah layanan yang disediakan oleh Pemerintah melalui lembaga yang dimiliki oleh Pemerintah serta melalui anggaran Pemerintah. Oleh karena itu peran Pemerintah dalam penyediaan jasa masih dominan seperti: pendidikan, kesehatan, logistik, telekomunikasi, perbankan, pos, transportasi, kesenian, sarana prasarana, dll. Peningkatan peran swasta dalam penyediaan jasa masih terkendala dengan peraturan perundangan serta pandangan publik yang mempertanyakan peran swasta dalam penyediaan jasa-jasa tertentu.

Sementara itu peran sektor jasa pada ekonomi Indonesia semakin besar baik dalam hal kontribusi pada *output* ekonomi, tenaga kerja maupun nilai perdagangan dan investasi internasional. Selain kontribusi terhadap ekonomi makro tersebut, sektor jasa memiliki peran penting sebagai input bagi industri-industri lain seperti *manufacturing*, *agribusiness*, *mining* serta industri jasa lainnya seperti pariwisata.

Kajian peran sektor jasa terhadap suatu industri di Indonesia masih sangat terbatas. Beberapa kegiatan DPPJ yang lalu mencoba memfasilitasi adanya suatu pembahasan sektor jasa dan perdagangan jasa namun masih terbatas pada pendekatan yang umum yaitu terhadap ekonomi secara umum. Di lain pihak informasi tentang peran sektor jasa terhadap suatu industri terutama *manufacturing* atau *servicification* banyak dilakukan oleh negara-negara lain terutama dengan tingkat ekonomi yang sudah maju dan tersedia secara memadai.

Beberapa forum internasional sangat intensif melakukan pembahasan dan kajian tentang peran sektor jasa terhadap suatu industri atau *servicification* seperti OECD, World Bank, UNCTAD, APEC, dll. Beberapa tahun terakhir, APEC Committee on Trade and Investment (CTI) serta Group on Services (GOS) melakukan pembahasan yang intensif terhadap area ini di antaranya terdapat Agenda-agenda pembahasan Environmental-related Services Action Plan (ESAP) dan Manufacturing-related Services Action Plan (MSAP). Tahun ini Selandia Baru mengusulkan satu kegiatan terkait pangan dan jasa yaitu Workshop on Services and the Food System.

Namun demikian informasi yang komprehensif tentang peran sektor jasa terhadap pertanian dan agribisnis Indonesia sejauh ini masih sulit didapatkan baik di rujukan-rujukan internasional terutama di Indonesia. Pada PKN II 2020, pandangan menarik pada pembahasan isu-isu strategis tentang peran sektor jasa secara individu seperti peran jasa logistik terhadap pembangunan pertanian.

Namun pandangan yang solid tentang sektor jasa sebagai input strategis terhadap pembangunan pertanian belum didapatkan dari pembahasan isu-isu strategis tersebut.

Untuk mendapatkan platform yang berisi kebutuhan tersebut diperlukan kesepahaman pandangan internal Indonesia yaitu seluruh pihak baik Pemerintah maupun *stakeholdernya* dan kesepahaman tersebut dimulai dari pemahaman pentingnya sektor jasa dalam perekonomian Indonesia. Sehubungan dengan hal tersebut maka diperlukan upaya-upaya membangun kesepahaman (*understanding*) tentang peran sektor jasa dari pemangku jabatan (*stakeholders*) baik yang menangani secara langsung pada sektor jasa maupun yang menangani suatu industri dimana sangat terkait dengan sektor jasa. Selanjutnya dengan terbangunnya kesepahaman tersebut diharapkan adanya upaya untuk menyusun suatu posisi yang aktif dari pemangku jabatan untuk mendukung posisi yang ofensif dalam perundingan perdagangan jasa internasional.

B. TUJUAN DAN MANFAAT UNTUK ORGANISASI ADAPTIF

B.1. Tujuan

Proyek perubahan ini memiliki tujuan-tujuan baik pada jangka pendek, menengah maupun panjang. Untuk tujuan jangka pendek diharapkan dapat terjalin kesepahaman antara DPPJ dengan *stakeholders* baik internal Kemendag maupun eksternal Kemendag. Bersamaan dengan itu, pada jangka pendek diharapkan juga adanya usulan kegiatan terkait untuk TA 2021 dengan memasukkan kegiatan pada rencana anggaran yang sudah tersedia.

Pada jangka menengah, kegiatan sudah dijalankan, yang dimulai dari penyusunan TOR/kerangka acuan kerja (KAK) kegiatan, penunjukan tim pembahas serta penunjukan pihak ketiga yang menyiapkan serta melaksanakan kajian. Pada jangka menengah juga diharapkan sudah dilaksanakan diskusi dengan melibatkan *stakeholders* terkait.

Pada jangka panjang diharapkan kajian dapat diselesaikan dan *draft* awal peran sektor jasa pada industri pertanian sudah didapat. Melalui dokumen yang berisi peran sektor jasa tersebut akan dilakukan pembahasan dengan *stakeholders* terkait mengenai harapan posisi Indonesia dalam perundingan perdagangan jasa untuk sektor-sektor jasa tersebut. Selanjutnya pada jangka panjang pemetaan sektor-sektor jasa yang mendukung produk pertanian yang bernilai tambah serta

pemetaan posisi perundingan bagi masing-masing sektor akan menjadi arahan bagi pembangunan sektor-sektor tersebut serta menjadi arahan dalam penyusunan posisi dalam perundingan internasional bidang jasa.

B.2. Manfaat

Melalui proyek perubahan ini diharapkan adanya informasi yang disusun berdasarkan kajian ilmiah serta diskusi interaktif dari *stakeholders* terkait. Informasi ini sendiri akan bermanfaat bagi setiap *stakeholders* sebagai rujukan dalam pembangunan sektor pertanian serta sektor-sektor jasa yang mendukung pembangunan pertanian yang berkelanjutan tersebut.

Melalui proyek perubahan ini diharapkan adanya perubahan yang signifikan pada DPPJ dalam menjalankan tugasnya terutama dalam menyiapkan naskah posisi perundingan perdagangan jasa di forum internasional. Adapun naskah posisi tersebut disusun dengan menggunakan perencanaan strategis yang mendasarkan diri pada kebutuhan-kebutuhan nyata di lapangan. Dengan adanya posisi demikian akan membantu DPPJ dalam proses perundingan sehingga kesepakatan yang dihasilkan adalah keuntungan bersama pihak-pihak perunding (*mutual benefit*) termasuk dapat merefleksikan kepentingan Indonesia. Melalui proyek perubahan ini diharapkan dapat mendukung DPPJ dapat melanjutkan kinerjanya sebagai organisasi yang *agile* dan adaptif dalam menjalankan tugas organisasinya.

Melalui proyek perubahan ini, Peserta dapat melatih pada tingkat individu dalam menggunakan materi pelatihan dari 4 agenda pembelajaran yang telah dibahas sejauh ini yaitu: *self-mastery*, kepemimpinan strategis, manajemen strategis, dan aktualisasi kepemimpinan. Usulan gagasan dalam dokumen merupakan pendekatan baru dalam rangka menjalankan tugas DPPJ dan diharapkan dapat mendukung kinerjanya di waktu mendatang.

C. OUTPUT DAN OUTCOME

C.1. Output

Output dari proyek perubahan adalah gambaran (pemetaan) sektor jasa yang dapat mendukung pembangunan pertanian yang berkelanjutan untuk mendukung daya saing produk pertanian. Selanjutnya *output* dari proyek ini adalah didapatkannya gambaran (pemetaan) posisi perundingan perdagangan internasional bidang jasa untuk sektor-sektor tersebut. *Output* yang diharapkan dapat terwujud dalam jangka

pendek adalah dapat masuknya program kegiatan untuk mewujudkan *output* tersebut di atas.

C.2. Outcome

Adapun *outcome* yang diharapkan adalah adanya peningkatan pemahaman *stakeholders* atas pentingnya peran beberapa sektor jasa dalam pembangunan industri pertanian yang dapat menghasilkan produk pertanian yang berkualitas dan berdaya saing. Selanjutnya diharapkan peningkatan pemahaman yang signifikan tersebut akan membantu *stakeholders* dalam memiliki pemahaman yang positif atas perlunya ketersediaan sektor-sektor jasa tersebut. Dengan adanya perubahan pemahaman tersebut maka diharapkan adanya masukan yang positif untuk penyusunan posisi yang ofensif dalam perundingan perdagangan jasa. Posisi yang ofensif tersebut dapat berupa permintaan agar dibukanya akses pasar negara mitra perundingan serta permintaan agar investor/pebisnis asing yang berdaya saing, efisien serta modern dapat menyediakan jasa-jasa tersebut (*supplying services*) di pasar Indonesia.

D. DESKRIPSI DAN RUANG LINGKUP PROYEK PERUBAHAN

Proyek Perubahan (Proper) mencakup pelaksanaan kegiatan kajian tentang peran sektor jasa terhadap pembangunan pertanian Indonesia sebagai suatu industri (*servicification*). Proper ini sendiri merujuk pada Tema PKN II tahun 2020 yaitu “Pembangunan Pertanian Berkelanjutan untuk Mendukung Daya Saing Produk Pertanian”. Kajian ini akan melibatkan *stakeholders* yang memiliki tugas dan fungsi yang terkait dengan pertanian, tugas perundingan serta sektor jasa itu sendiri. Berdasarkan kajian tersebut diharapkan akan didapatkan suatu gambaran tentang peran penting sektor jasa pada industri pertanian Indonesia serta sektor-sektor jasa mana yang berperan pada industri pertanian saat ini serta berpotensi untuk mendukung pembangunan industri pertanian yang modern dan bernilai tinggi serta berdaya saing. Selanjutnya gambaran tersebut dapat digunakan untuk menjadi rujukan bagi perumusan posisi Indonesia pada perundingan perdagangan dan investasi internasional dalam bidang jasa.

Proper ini diusulkan untuk menyempurnakan proses penyusunan posisi perundingan perdagangan dan investasi dalam bidang jasa di forum internasional. Dalam pelaksanaan tugas, Direktorat Perundingan Perdagangan Jasa (DPPJ),

Direktorat Jenderal Perundingan Perdagangan Internasional, Kementerian Perdagangan, seharusnya menjalankannya dengan *platform* atau acuan atau *template* suatu posisi yang menggambarkan kebutuhan Indonesia dalam suatu perundingan internasional. Sejauh ini platform tersebut, walaupun telah dibangun berdasarkan proses perundingan terdahulu serta berdasarkan masukan pemangkujabatan/*stakeholder* melalui rapat koordinasi internal, namun dianggap belum menggambarkan kebutuhan faktual serta potensial Indonesia yang sepenuhnya dalam bidang perdagangan jasa.

Dengan adanya Proper ini, penyusunan posisi perundingan diharapkan dapat didasarkan atas pemahaman kebutuhan akan penyediaan jasa yang perlu dalam perekonomian Indonesia selain tentang sektor jasa mana yang berdaya saing dalam pasar global. Pemahaman tersebut dapat dibangun jika adanya pemahaman bersama atas peran sektor jasa dalam suatu industri termasuk pertanian serta jika adanya kesepakatan bersama atas posisi Indonesia atas sektor-sektor jasa tersebut.

D.1. Peran Sektor Jasa dalam Perekonomian Indonesia

Sektor jasa memiliki peran dalam perekonomian Indonesia baik melalui kontribusi bagi pembentukan produk domestik bruto (PDB) maupun penyerapan tenaga kerja. Pada tahun 2019, sektor jasa memiliki kontribusi paling besar terhadap PDB sebesar 58%, yang diikuti oleh sektor industri pengolahan sebesar 22%; sektor pertanian, kehutanan dan perikanan sebesar 13%; dan sektor pertambangan dan penggalan sebesar 7%. Adapun rata-rata pertumbuhan PDB tahunan Indonesia pada periode 2015-2019 sebesar 5,03%, dengan rata-rata pertumbuhan tahunan sektor jasa (termasuk nilai tambah) sebesar 5,80%. Rata-rata pertumbuhan sektor jasa tersebut adalah lebih tinggi dibandingkan sektor industri dan sektor pertanian, kehutanan dan perikanan, masing-masing sebesar 3,81% dan 3,72%.

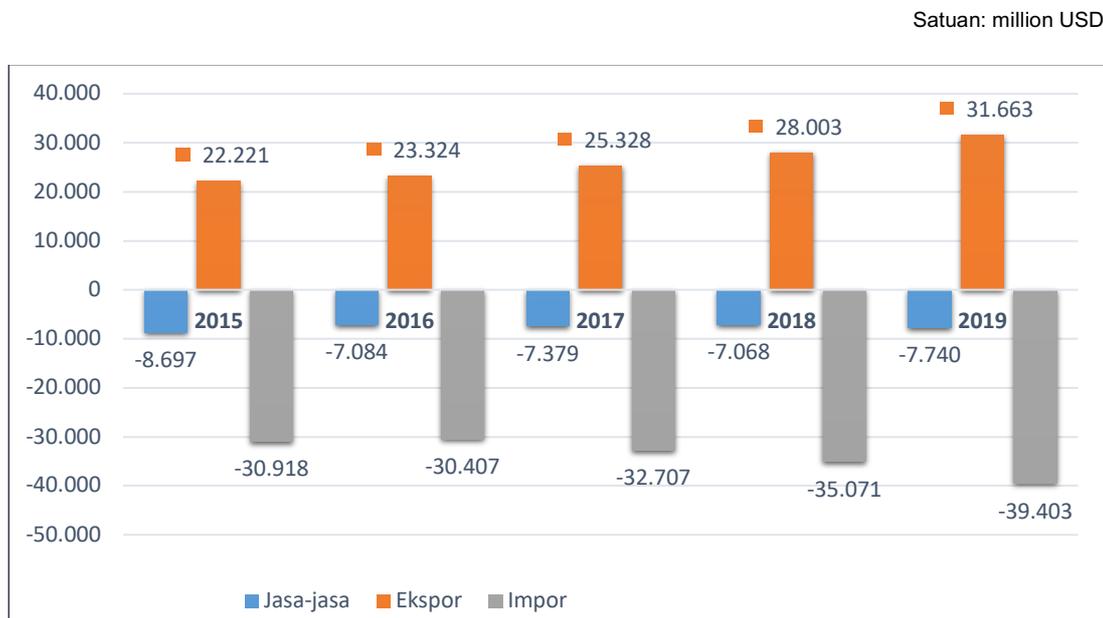
Terkait kontribusi terhadap penyerapan tenaga kerja, pada periode 2015-2019 sektor jasa menyerap sebesar 54% tenaga kerja yang merupakan persentase tertinggi dibandingkan sektor pertanian, kehutanan dan perikanan; sektor industri pengolahan; dan sektor pertambangan dan penggalan, yang masing-masing menyerap sebesar 31%, 14% dan 1%.

Adapun merujuk RPJMN 2020-2024, sektor jasa memiliki peran strategis dengan menjadi bagian dari transformasi ekonomi. Transformasi ekonomi

merupakan salah satu dari lima arahan utama Presiden sebagai strategi dalam pelaksanaan Nawacita dan pencapaian sasaran visi Indonesia 2045, yaitu “melakukan transformasi ekonomi dari ketergantungan sumber daya alam menjadi daya saing manufaktur dan jasa modern yang mempunyai nilai tambah tinggi bagi kemakmuran bangsa demi keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia”.

Kinerja perdagangan jasa pada periode 2015-2019 menunjukkan peningkatan ekspor dan impor. Pada tahun 2019, nilai ekspor jasa Indonesia ke dunia sebesar US\$ 31,6 miliar atau naik 1,31% dibandingkan tahun 2018 dan nilai impor sebesar US\$ 39,3 miliar atau naik 4,36% dibandingkan tahun 2018. Pada tahun 2019, sektor jasa mengalami defisit sebesar US\$ 7,7 miliar atau naik 19,06% dibandingkan nilai defisit tahun 2018. Pada tahun 2019, sektor jasa yang memiliki kontribusi paling besar dalam pembentukan ekspor adalah jasa perjalanan (53,41%), jasa bisnis lainnya (20,82%) dan jasa transportasi (12,49%). Adapun sektor jasa yang memiliki pertumbuhan paling tinggi tahun 2019 adalah jasa pemeliharaan dan perbaikan, yang diikuti oleh jasa konstruksi dan jasa transportasi.

Gambar I.1 Neraca Perdagangan Jasa, 2015-2019



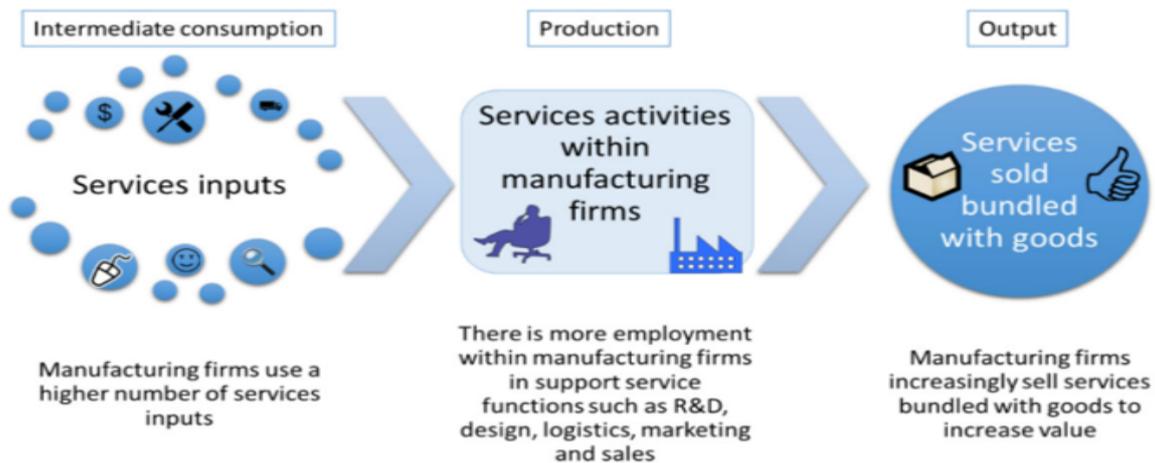
Sumber: BI (diolah)

Peran sektor jasa dalam perekonomian bukan hanya dilihat dari kontribusi sektor tersebut terhadap pembangunan nasional, penyerapan tenaga kerja dan kinerja ekspor Indonesia. Sektor jasa juga memiliki fungsi sebagai “enabler” yang mengaitkan dengan sektor-sektor lainnya, termasuk dengan sektor jasa itu sendiri.

D.2. Servification

Peran sektor jasa terhadap sektor lainnya dikenal dengan terminologi “servification”. Menurut Elms and Low, “the great proportion of services inputs used in manufacturing production is described as servification of manufacturing”. Selanjutnya berdasarkan National Board of Trade of Sweden, “the servification of manufacturing means that the manufacturing sector is increasingly relying on service, whether as inputs, as activities within firms or as output sold bundled with goods”.

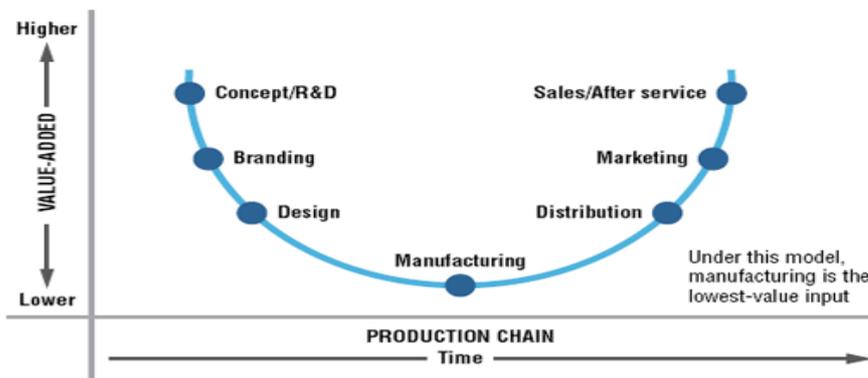
Gambar I.2 Servification



Sumber: Miroudout and Cadestin, 2017

Berdasarkan ilustrasi di atas, dalam proses manufaktur, perusahaan menggunakan sejumlah besar *input* sektor jasa. Selanjutnya dalam proses produksi, tenaga kerja sektor jasa mendukung perusahaan tersebut melalui fungsi-fungsi seperti R&D, desain, logistik, pemasaran dan penjualan. Setelah melalui proses produksi, untuk meningkatkan nilai tambah maka seringkali dijadikan satu paket dengan produk barang.

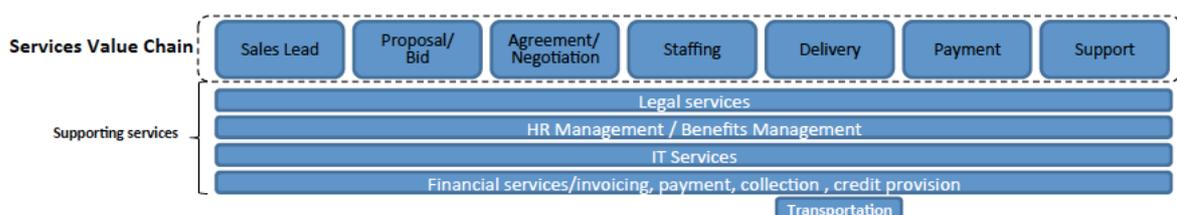
Gambar I.3 Smiley Face Curve



Konsep produk jasa yang bernilai tambah selanjutnya dikaitkan dengan rantai nilai global (*Global Value Chain/GVC*) pada saat proses suatu produksi mulai dari pra-produksi, saat produksi dan paska produksi dilakukan secara global. Dalam GVC, negara yang menguasai R&D, *branding*, dan *design* akan mendapatkan nilai tambah potensial sebesar 40%, sementara negara yang melakukan proses produksi akan mendapatkan nilai sebesar 20% dan negara yang melakukan proses distribusi, pemasaran dan pelayanan setelah penjualan akan mendapatkan nilai tambah sebesar 40%.

Sebagaimana disampaikan sebelumnya bahwa sektor jasa memiliki peran terhadap sektor lainnya termasuk sektor jasa itu sendiri, gambar di bawah ini menunjukkan rantai nilai jasa mulai dari *sales lead*, *proposal/bid*, *agreement/negotiation*, *staffing*, *delivery*, *payment* dan *support* yang mendapatkan dukungan dari berbagai sektor jasa yaitu legal, sumber daya manusia, teknologi informasi, keuangan (termasuk *invoicing*, *payment*, dan *collection*), serta transportasi.

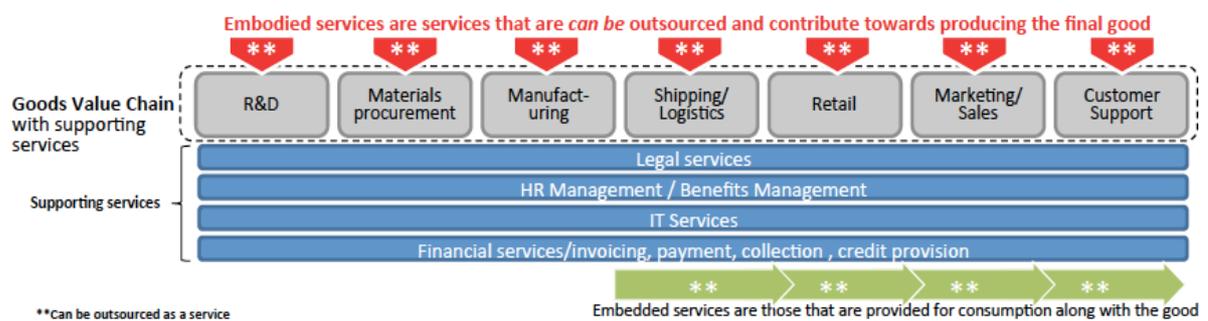
Gambar I.4 Peran Sektor Jasa terhadap Rantai Nilai Jasa



Sumber: The Univ of Southern California Marshall Scholl of Business, Trade in Services in the APEC Region: Challenges and Opportunities for Improvement, 2012

Selanjutnya, peran sektor jasa juga terlihat pada rantai nilai produk barang dengan kontribusi sektor-sektor jasa untuk menghasilkan produk barang yaitu R&D, *materials procurement*, *manufacturing*, *shipping/logistics*, *retail*, *marketing/sales*, dan *customer support*. Dalam hal ini, sektor-sektor jasa tersebut “embodied” di dalam proses produksi barang. Dalam rantai nilai barang tersebut juga didukung oleh sektor-sektor jasa seperti legal, sumber daya manusia, informasi teknologi dan keuangan, dimana sektor-sektor jasa yang disediakan sejalan dengan konsumsi produk barang atau yang dimaknai sebagai “embedded services”.

Gambar I.5 Peran Sektor Jasa terhadap Rantai Nilai Barang



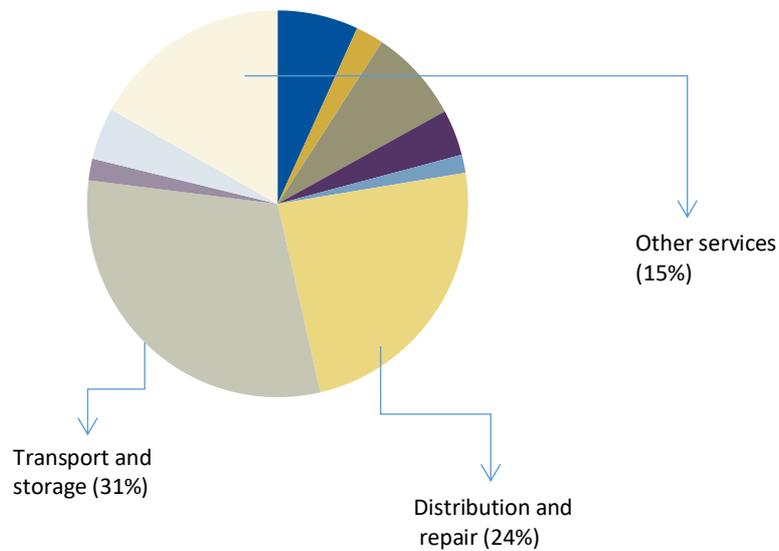
Sumber: The Univ of Southern California Marshall Scholl of Business, Trade in Services in the APEC Region: Challenges and Opportunities for Improvement, 2012

Merujuk berbagai kajian mengenai *servicification* baik yang dilakukan oleh negara-negara maupun organisasi internasional, sebagai berikut adalah contoh kajian, utamanya terkait dengan produk makanan dan buah-buahan.

1. Sektor jasa yang berperan dalam industri makanan

Berdasarkan data *input-output table* Swedia, sektor jasa yang berperan paling besar dalam industri makanan adalah *transport and storage* sebesar 31%, yang diikuti oleh *distribution and repair* sebesar 24% dan *other services* sebesar 15% dan jasa-jasa lainnya.

Gambar I.6 Kontribusi Sektor Jasa dalam Industri Makanan

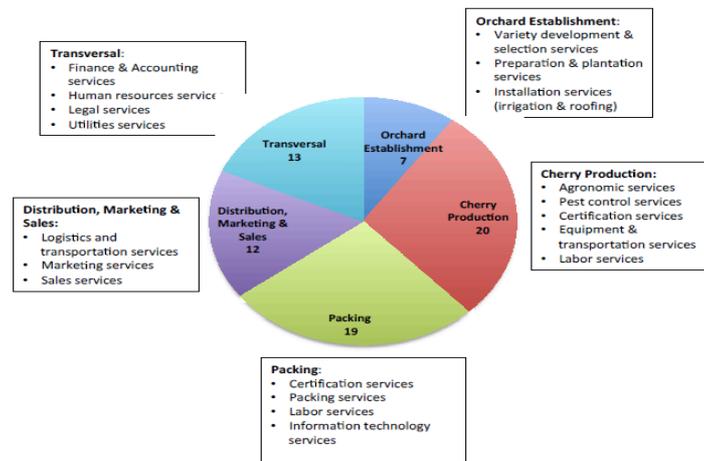


Sumber: input output table 2008, statistics Sweden

2. Sektor jasa yang berperan dalam industri cherry

Pada industri ini, rantai nilai dimulai dari pembangunan dan penyiapan perkebunan yang membutuhkan dukungan sektor jasa R&D, *plantation* dan *construction*. Selanjutnya pada tahap produksi yang membutuhkan dukungan teknis dan pengawasan, dibutuhkan berbagai sektor jasa seperti *agronomic*, *pest control*, dan sertifikasi. Pada tahap selanjutnya yaitu pengemasan, sektor jasa yang berperan adalah jasa *packing and selection*, *testing and certification*, dan *information technology*. Setelah buah cherry dipetik dan dikemas, maka akan disalurkan ke tahap selanjutnya yang membutuhkan dukungan sektor jasa logistik, transportasi, dan pemasaran serta penjualan.

Gambar I.7 Pemetaan Peran Sektor Jasa pada Industri Cherry



Sumber: IndexBox, Global Cherry Market 2019

D.3. Perundingan Perdagangan Jasa

Menurut UU Nomor 7 tahun 2014 tentang Perdagangan, jasa adalah setiap layanan dan unjuk kerja berbentuk pekerjaan atau hasil kerja yang dicapai, yang diperdagangkan oleh satu pihak ke pihak lain dalam masyarakat untuk dimanfaatkan oleh konsumen atau pelaku usaha. Berdasarkan UU tersebut dikenal ada 12 kategori jasa yaitu: bisnis, distribusi, kesehatan, pendidikan, keuangan, transportasi, lingkungan, komunikasi, pariwisata, konstruksi, hiburan dan olahraga, serta jasa lainnya. Berdasarkan Perjanjian Perdagangan multilateral atau WTO General Agreement on Trade in Services (GATS), perdagangan jasa internasional dijalankan melalui 4 moda perdagangan: Moda 1. Perdagangan lintas batas (*cross-border*); Moda 2. Konsumsi di luar negeri (*consumption abroad*); Moda 3. Investasi jasa (*commercial presence*); dan Moda 4. Pergerakan pekerja (*movement of natural presence*).

Selain kesepakatan perdagangan jasa multilateral, menurut Article V GATS dimungkinkan untuk menjalankan kesepakatan terbatas (*preferential*) dengan satu negara (bilateral) atau beberapa negara dalam satu kawasan (regional). Kesepakatan-kesepakatan tersebut seharusnya lebih baik dan dalam dibandingkan dengan kesepakatan multilateral sesuai dengan persyaratan pada Artikel V tersebut.

Dalam upaya untuk membuka akses pasar sektor jasa di negara-negara mitra dagang, Indonesia aktif berpartisipasi dalam perjanjian perdagangan

internasional. Arsitektur perundingan perdagangan jasa yang dalam perkembangannya umum dilakukan dalam kerangka Comprehensive Economic Partnership Agreement (CEPA) yang memiliki tiga pilar utama yaitu i) akses pasar, ii) *rules* atau disiplin, dan iii) *economic cooperation* dan *capacity building*.

Untuk memperoleh manfaat yang optimal dari partisipasi dalam perundingan perdagangan jasa internasional, perlu adanya suatu strategi dalam menyusun posisi runding Indonesia. Dalam hal ini, proses tersebut biasanya diawali dengan melakukan kajian awal yang dapat dilakukan melalui: i) identifikasi peraturan nasional terkait norma atau disiplin dalam perjanjian, ii) kompilasi kesepakatan Indonesia dengan negara mitra dagang lain atau WTO sebagai basis, iii) kesepakatan yang dimiliki negara mitra dagang dengan negara lain, dan iv) analisis kebutuhan atau potensi sektor jasa Indonesia.

Setelah melakukan kajian awal tersebut, dilanjutkan dengan tahap analisis informasi yang dapat dilakukan melalui dua hal yaitu; i) asesmen berdasarkan identifikasi dan pengumpulan data serta informasi mengenai peraturan nasional, komitmen perjanjian dan data-data ekonomi sektor jasa, dan ii) konsultasi dengan kementerian dan lembaga, pelaku usaha ataupun *stakeholders* terkait lain.

Hasil dari analisis tersebut akan menjadi dasar dalam penetapan posisi runding Indonesia yang akan dibawa ke perundingan. Posisi tersebut dapat berupa usulan atau proposal teks disiplin ataupun *request* dan *offer* pada sektor-sektor jasa yang menjadi kepentingan Indonesia.

BAB II RANCANGAN PROYEK PERUBAHAN

A. TAHAPAN PERUBAHAN RENCANA STRATEGIS

Di bawah ini adalah sasaran kegiatan Proyek Perubahan untuk jangka pendek, menengah dan panjang. Untuk penyusunan pemetaan sektor jasa yang mendukung pembangunan pertanian akan dijalankan oleh satu program kegiatan sedangkan pemetaan posisi perundingan untuk sektor-sektor jasa tersebut akan menjadi program kegiatan yang lain. Namun kedua kegiatan itu saling berkaitan karena hasil program kegiatan pertama akan menjadi dasar bagi penyusunan.

Tabel II.1 Rencana Kegiatan Pelaksanaan Proper

No.	Kegiatan/ Tahap	Waktu	Keterangan
<u>Jangka Pendek</u>			
1	Penyiapan konsep awal kegiatan	Minggu ke-1 Oktober 2020	- Internal DPPJ - Arahan Dirjen PPI
2	Komunikasi formal dengan unit terkait di Kementerian Pertanian	Minggu ke-1 Oktober 2020	- Surat dinas resmi kepada Kementan
3	Penyusunan rencana kegiatan tahun 2021	Minggu ke-1- ke-2 Oktober	- Internal DPPJ, Konsep Awal Terms of Reference (TOR)
4	Komunikasi awal dengan <i>stakeholders</i>	Minggu ke-2 – ke-4 Oktober	- Surat dinas resmi kepada <i>stakeholders</i>
5	FGD dengan <i>stakeholders</i>	Minggu ke-1 – ke-2 November	- Rapat menyampaikan isu termasuk konsep KAK
6	Penajaman KAK	Minggu ke-3-ke- 4 November	- Penyelesaian KAK/TOR
<u>Jangka Menengah</u>			
1	Pembentukan Tim Efektif	Januari- Maret 2021	- SK Penunjukkan
2	Penunjukkan Pihak Ketiga untuk <i>Assessment</i>	Januari- Februari 2021	- Menggunakan KAK/ TOR Pelaksanaan Kegiatan

3	Pelaksanaan <i>Assesment</i> oleh Pihak Ketiga	Februari- November 2021	- <i>Mid-term progress Report</i>
4	Serangkaian FGD dengan <i>stakeholders</i>	Maret- November 2021	- Masukan-masukan bagi Program kegiatan
1	<u>Jangka Panjang</u> Penyelesaian Kajian serta FGD/ Diskusi	Juli – November 2021	- Laporan/ Dokumen Hasil <i>Assessment</i>
2	Sosialisasi hasil Pemetaan Sektor Jasa yang mendukung Pembangunan Pertanian	Tahun 2022	- Pelaksanaan Program Kegiatan Lanjutan tahun 2022
3	Pembahasan dengan <i>Stakeholders</i> Terkait Pemetaan Sektor Jasa dalam Perundingan	Tahun 2022	- Pelaksanaan Program Kegiatan Lanjutan tahun 2022 - Tersedianya Pemetaan Sektor Jasa dalam Perundingan Sosialisasi Hasil Proper

B. RENCANA STRATEGI MARKETING

B.1. Stakeholders

Stakeholders memainkan peranan yang penting dan strategis untuk pelaksanaan Proper serta keberhasilan menghasilkan *output* dan *outcome*. Untuk memudahkan pendekatan kepada masing-masing *stakeholders* maka dapat dibuat gambaran kelompok *stakeholders* berdasarkan variabel pengaruh (*power*) serta minat/ perhatian (*interest*). Pembuatan kelompok tersebut dapat menggunakan grafik kuadran kelompok dengan menggunakan 2 variabel tersebut seperti di bawah ini.

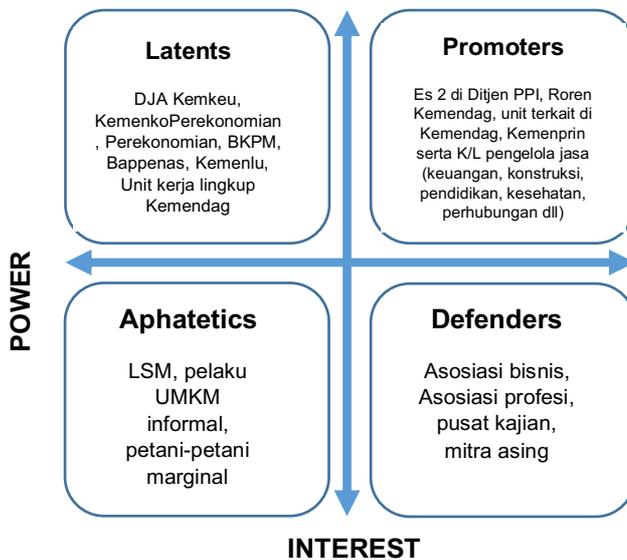
Berdasarkan hal tersebut dapat dibuat gambaran sementara kelompok *stakeholders* terkait dengan Proper ini sebagai berikut:

- I. *Promoters*: Unit Eselon 2 di Ditjen PPI, Kemendag; Biro Perencanaan, Kemendag; beberapa Unit Kerja Pengampu Jasa di Kemendag; Biro Kerja

Sama Luar Negeri, Kementan; Kemenperin; serta K/L pengampu sektor jasa (keuangan, konstruksi, pendidikan, kesehatan, perhubungan, dll);

- II. *Defenders*: Asosiasi Bisnis, Asosiasi Profesi, Pusat Kajian, Mitra asing;
- III. *Apathetics*: Beberapa LSM yang kritis terhadap perjanjian internasional, pelaku usaha UMKM informal, petani-petani marginal; dan
- IV. *Latents*: DJA, Kemkeu; Kemenko Perekonomian; BKPM; Bappenas, Kemenlu, Unit kerja lingkup Kemendag.

Gambar II.1 Kelompok Stakeholders



B.2. Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Melalui rumusan masalah serta usulan pemecahan masalah seperti yang dibahas di atas maka dapat dirumuskan juga usulan penyampaian program tersebut kepada *stakeholders* dan publik dalam bentuk seperti yang diusulkan dalam PKN II 2020 ini yaitu bauran pemasaran (*marketing mix*). Dalam rangka pelatihan ini fokus penyiapan *marketing mix* adalah kegiatan untuk jangka pendek dan dengan harapan kegiatan jangka pendek ini akan menjadi pengungkit untuk kegiatan jangka menengah dan panjang.

Produk dari Proper ini yang diharapkan menjadi dasar dan pengungkit bagi kegiatan berikutnya adalah komunikasi awal dengan Kementerian Pertanian terkait dengan harapan adanya kerja sama untuk pelaksanaan kegiatan. Sebelumnya Peserta telah melakukan komunikasi informal awal dengan Kementan dan mendapat sambutan yang baik. Selanjutnya adalah menyusun agar kegiatan

tersebut dapat menjadi program kegiatan DPPJ Kemendag untuk tahun anggaran 2021. Pengusulan kegiatan ini tidak akan mengubah atau merevisi usulan yang sudah ada dan mengusulkan kegiatan yang lebih rinci dari pos yang sudah diusulkan. Produk lain yang penting adalah berdasarkan kemajuan kegiatan di atas akan dilakukan komunikasi yang resmi kepada *stakeholders* yang lain yang akan sangat terkait dengan pelaksanaan kegiatan pada tahun 2021.

Untuk jangka pendek ini, terkait dengan Place, terkait dengan adanya wabah Covid-19, maka cara yang efektif untuk penyampaian produk adalah melalui pertemuan virtual serta penyampaian informasi kepada *stakeholders* terkait diantaranya Kementerian Pertanian serta K/L lain yang membidangi sektor jasa. DPPJ juga akan menggunakan *website* resmi untuk mensosialisasikan kegiatan sehingga banyak pihak juga dapat terinformasi selain *stakeholders* yang diharapkan dapat terlibat.

Terkait dengan Price, pelaksanaan kegiatan adalah dengan menggunakan anggaran di DPPJ. Optimalisasi dari penggunaan anggaran ini adalah dengan menunjukan langsung pihak ketiga yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan isu kegiatan. Selain itu pengikutsertaan narasumber serta *stakeholders* yang tepat dengan tingkat keahlian yang baik akan meningkatkan kualitas *output* yang dihasilkan.

Untuk keberhasilan pelaksanaan Proper ini maka keberhasilan Promotion dari produk akan tergantung pada komunikasi yang aktif dan dua arah, kejelasan rencana kegiatan serta informasi bahwa *output* dari kegiatan ini disusun berdasarkan kajian ilmiah berserta masukan-masukan dari *stakeholders*. Karena kegiatan ini bermuara pada informasi tentang pentingnya sektor jasa dalam industri pertanian serta pada pemetaan posisi perundingan pada sektor jasa tersebut maka komunikasi akan difokuskan kepada pihak-pihak tersebut. Tentu saja karena Proper ini akan melibatkan banyak *stakeholders*, maka komunikasi akan dibangun dengan melibatkan mereka. Dalam melakukan komunikasi istilah-istilah positif akan di sampaikan kepada *stakeholders* seperti *servicification* pada industri pertanian, jasa dalam GVC produk pertanian, pasar terbuka untuk penyediaan jasa yang modern, berkualitas dan berdaya saing, investasi sektor jasa untuk membangun sektor jasa yang modern dan berdaya saing global, dll.

Adapun Customer dari Proper ini adalah DPPJ Kemendag, Kementan, K/L pengampu jasa tertentu, serta K/L yang memiliki tugas terkait pembangunan

ekonomi serta kerja sama internasional dan *stakeholders* lain yang memiliki minat untuk memahami peran sektor jasa terhadap pembangunan pertanian.

B.3. Potensi Kendala dan Alternatif Solusi

Terdapat gap kesepahaman antara pelaku industri dan pengampu sektor jasa dalam kaitan penyediaan jasa terutama jika dikaitkan dengan penyediaan jasanya yang berasal dari pelaku usaha internasional. Untuk mengurangi gap tersebut maka diperlukan kajian yang berkelanjutan, koordinasi yang berkelanjutan, serta arahan komprehensif dari tingkat pimpinan.

Seperti yang disampaikan di atas bahwa pemahaman peran sektor jasa terhadap suatu ekonomi termasuk industri-industri tertentu masih terbatas. Hal ini dapat menjadi kendala dalam meyakinkan bahwa Proper ini dapat menjadi salah satu sumber informasi yang baik dalam memahami karakter tersebut. Sehubungan dengan hal tersebut komunikasi yang aktif serta penunjukan pihak yang memiliki keahlian yang tepat dan kredibel diharapkan dapat membantu mengatasi perbedaan pandangan tersebut.

BAB III IMPLEMENTASI PROYEK PERUBAHAN

A. CAPAIAN TAHAPAN RENCANA STRATEGIS

Keberhasilan implementasi Proyek Perubahan ini adalah setiap tahapan rencana strategis dari Proyek Perubahan dapat dilaksanakan dengan baik menjadi milestones sehingga tujuan, *output* dan *outcome* dapat dihasilkan. Fokus dari implementasi ini adalah kegiatan-kegiatan jangka pendek dengan pemahaman bahwa capaian-capaian jangka pendek menjadi dasar dan pengungkit bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan serta capaian-capaian (*milestones*) jangka menengah dan panjang.

Untuk mendapatkan dua *output* dari Proyek Perubahan ini pada jangka panjang, yaitu pemetaan sektor jasa yang mendukung pembangunan pertanian serta pemetaan posisi perundingan untuk sektor-sektor jasa tersebut, maka capaian rencana strategis pada jangka pendek ini diharapkan dapat mewujudkan dua *output* tersebut.

Di bawah ini akan disampaikan beberapa capaian implementasi Proyek Perubahan untuk jangka pendek. Beberapa capaian yang dihasilkan merupakan tambahan dari kegiatan-kegiatan yang ada di Proyek Perubahan. Penambahan ini dipandang perlu dengan pertimbangan untuk mendukung tercapainya Tujuan Proper. Untuk informasi yang lebih lengkap dari kegiatan-kegiatan ini dapat dilihat pada Lampiran III.1. Formulir Kegiatan Peserta Pelatihan pada Tahap Implementasi Proyek Perubahan.

B. PERKEMBANGAN CAPAIAN

Secara umum kegiatan tahapan rencana strategis untuk jangka pendek dapat dijalankan pada periode implementasi Proyek Perubahan seperti yang dijelaskan pada bagian berikutnya. Beberapa kegiatan yang perlu ditambahkan seperti yang dijelaskan diatas termasuk penyesuaian pelaksanaan kegiatan jangka panjang menjadi jangka pendek. Salah satu kegiatan yang memerlukan penyesuaian kegiatan adalah pembentukan Tim Efektif yang semula direncanakan pada jangka menengah menjadi kegiatan jangka pendek. *Milestone* ini akan dijelaskan dengan lengkap di bawah ini.

Selanjutnya, pada kegiatan jangka pendek *stakeholder* yang dilibatkan secara langsung juga ditambahkan yaitu: Pusat Penelitian Studi Ekonomi dan Kebijakan Pertanian, Kementerian Pertanian, Sekretariat Ditjen PPI dan Biro Perencanaan Kemendag, dan dua unit kerja eselon 2 Kemenperin: Direktorat Industri Makanan, Hasil Laut, dan Perikanan, Ditjen Industri Agro dan Direktorat Industri Minuman, Hasil Tembakau dan Bahan Penyegar, Ditjen Industri Agro. Mempertimbangkan kepentingan untuk kedalaman dan kesuksesan pelaksanaan Proyek Perubahan ini, maka seluruh *stakeholders* tersebut dilibatkan menjadi anggota Tim Efektif Implementasi Proyek Perubahan.

Tambahan kegiatan pada jangka pendek adalah sosialisasi kegiatan Proyek Perubahan melalui halaman *website* Ditjen PPI Kemendag. Informasi terkait *milestone* ini akan dijelaskan di bawah.

C. MILESTONES KEGIATAN JANGKA PENDEK

C.1. Arahan dari Mentor

Menindaklanjuti pandangan Ka Badan SDMP Kementerian Pertanian Tanggal 1 Oktober 2020 perihal tahap implementasi proyek perubahan, Direktur Jenderal Perundingan Perdagangan Internasional Kementerian Perdagangan selaku Mentor dalam Pelatihan ini mengharapkan Peserta untuk segera menyiapkan dan menjalankan langkah-langkah dalam Proyek Perubahan. Sehubungan dengan hal tersebut, Peserta telah menyampaikan laporan secara resmi kepada Mentor melalui Nota Dinas tanggal 19 Oktober 2020 perihal implementasi proyek perubahan. Dalam Laporan tersebut Peserta menyampaikan langkah-langkah yang ditempuh termasuk jadwal kegiatan terutama untuk jangka pendek. Berdasarkan masukan tersebut, Mentor telah menyampaikan masukan serta dukungannya agar Rencana pelaksanaan segera dilakukan sesuai dengan rencana strategisnya. Surat-surat, laporan serta jadwal pelaksanaan kegiatan dapat dilihat pada Lampiran III.2. Nota Dinas kepada Direktur Jenderal Perundingan Perdagangan Internasional, Kementerian Perdagangan.

C.2. Arahan dari Coach

Setelah pelaksanaan Seminar RPP serta penjelasan pelaksanaan PP pada tanggal 30 September 2020, *Coach* Kelompok II melaksanakan pembahasan langkah-langkah pelaksanaan PP untuk masing-masing anggota pada Kelompok II.

Selanjutnya, Pertemuan Kelompok dengan *Coach* berlangsung beberapa kali melalui *video conference* dan dijalankan dengan efektif. Pada Pertemuan-pertemuan tersebut masing-masing individu menyampaikan penjelasan tentang perkembangan pelaksanaan serta hal hal yang memerlukan pandangan dari *Coach* serta anggota Kelompok lain. Pandangan-pandangan dari *Coach* juga dioptimalkan melalui komunikasi baik melalui *e-mail* maupun pesan-pesan/*text message* melalui *whatsapp*. Kegiatan pembahasan dengan *Coach* serta Kelompok II dapat dilihat pada Lampiran III.3.

C.3. Pembentukan Tim Efektif

Untuk mendukung pelaksanaan Proyek Perubahan maka dibentuklah Tim Efektif yang beranggotakan staf di lingkungan DPPJ serta K/L lain dari luar DPPJ. Anggota Tim Efektif dari luar DPPJ berasal dari lingkungan Kemendag serta dari Kementerian Pertanian dan Kementerian Perindustrian. DPPJ telah meminta anggota dari luar DPPJ melalui surat dinas resmi. Selanjutnya, melalui arahan Mentor serta masukan dari K/L maka Direktur DPPJ menerbitkan Surat Pembentukan Tim Efektif. Adapun tugas dari Tim Efektif ini adalah menyusun program dan rencana kegiatan serta melakukan implementasi program kegiatannya. Surat-surat terkait dengan pembentukan Tim Efektif ini dapat dilihat pada Lampiran III.4. Pembentukan Tim Efektif Pendukung Pelaksanaan Proyek Perubahan. Pertemuan lengkap Tim Efektif telah dilakukan secara langsung pada tanggal 16 November 2020. Tujuan dari Pertemuan tersebut adalah menyamakan persepsi tentang tujuan, *output* dan *outcome* dari Proyek Perubahan. Beberapa anggota Tim Efektif termasuk dari K/ L teknis belum memiliki pemahaman yang lengkap tentang peran sektor jasa terhadap industri pertanian. Melalui Pertemuan ini dilakukan pembahasan awal bersama diantara Tim Efektif untuk mendapatkan gambaran awal dari konsep tersebut. Informasi tentang keberlangsungan Rapat serta notulensi hasil Rapat tersebut dapat dilihat pada Lampiran III.5. Nota Dinas Laporan Rapat Pembahasan Implementasi Proyek Perubahan tanggal 29 November 2020.

Gambar III.1 Foto Tim Efektif



C.4. Perencanaan Kegiatan Kajian untuk TA 2021

Salah satu kegiatan Proper yang akan dilaksanakan pada jangka menengah dan panjang adalah kajian peran sektor jasa dalam industri pertanian (*servicification*) Indonesia pandangan awal. Kegiatan ini akan dilaksanakan dengan menggunakan anggaran yang ada di Direktorat Perundingan Perdagangan Jasa di bawah mata anggaran Tim Koordinasi Bidang Jasa (TKBJ) Kemendag untuk tahun anggaran (TA) 2021. Kegiatan ini direncanakan akan dilaksanakan oleh pihak ketiga dan diharapkan akan dijalankan oleh universitas negeri yang memiliki kompetensi dan pengalaman melakukan kegiatan serupa. Kajian tersebut akan dilaksanakan bersamaan dengan masukan-masukan dari *stakeholders* terkait. Dengan melakukan kegiatan tersebut diharapkan kajian dengan pendekatan keilmuan serta fakta di lapangan dapat diwujudkan. Kopi Kerangka Acuan Kerja (KAK) atau Terms of Reference (TOR) Kegiatan tersebut dapat dilihat pada Lampiran III.6.

C.5. Permintaan Dukungan dari Stakeholders

Pencapaian tujuan dari Proper ini sangat tergantung pada keterlibatan dari berbagai *stakeholders*. Untuk mencapai hal tersebut maka diperlukan pembahasan dari awal dengan *stakeholders* tersebut. Sehubungan dengan hal tersebut, Direktur Jenderal Perundingan Perdagangan Internasional, Kementerian Perdagangan selaku Mentor telah menyampaikan surat dinas pada tanggal 27 Oktober 2020 kepada seluruh

stakeholders terkait. Dalam Surat Dinasnya, Mentor menyampaikan penjelasan umum tentang Proper tersebut termasuk tujuan, *output* dan *outcome*-nya. Selanjutnya surat tersebut menyampaikan harapan agar para *stakeholders* dapat mendukung pelaksanaan Proper sampai selesai. Kopi surat permintaan dukungan tersebut dapat dilihat pada Lampiran III.7. Surat Dinas Direktur Jenderal Perundingan Perdagangan Internasional perihal Implementasi Proyek Perubahan.

C.6. Pertemuan dengan Stakeholders

Untuk menindaklanjuti informasi serta permintaan dukungan dari *stakeholders*, Pertemuan pembahasan Proper telah dilakukan dengan mengundang seluruh *stakeholders* pada tanggal 19 Desember 2020. Dalam Pertemuan tersebut informasi tentang Proper disampaikan kepada seluruh *stakeholders* dan meminta tanggapan, masukan serta dukungan dari mereka. Pada kesempatan tersebut, Mentor dan beberapa *stakeholders* menyampaikan pandangan mereka atas Proyek perubahan ini. Informasi tentang kegiatan serta isi Pertemuan dapat dilihat pada Lampiran III.5. Nota Dinas Laporan Rapat Pembahasan Implementasi Proyek Perubahan tanggal 29 November 2020.

Gambar III.2 Dukungan Mentor dan Stakeholders



C.7. Dukungan Mentor dan Stakeholders

Selain kehadiran di beberapa forum, beberapa *stakeholders* telah menyampaikan pandangan, masukan serta dukungan atas implementasi Proper ini. Mereka datang dari berbagai instansi dan kelembagaan seperti Kementerian Pertanian, Kementerian Perindustrian, Kementerian Perdagangan, organisasi profesi jasa, Kemenko Perekonomian. Informasi tentang dukungan serta pandangan tersebut dapat dilihat pada Lampiran III.8. Kopi Video (*Screenshot*) Dukungan Mentor dan *Stakeholders* atau link <https://drive.google.com/drive/folders/16xMMG0Jzg-A4VPYfAva5mUUXBjJopxmw?usp=sharing>.

C.8. Sosialisasi Proper

Selain pembahasan dengan *stakeholders* melalui Pertemuan-pertemuan, diseminasi informasi tentang Proper ini juga disampaikan melalui tayangan pada *homepage* Ditjen PPI, Kemendag. Dalam tayangan ini dinformasikan secara umum perihal Proper termasuk kegiatan, tujuan, *output* serta *outcome*-nya. Melalui tayangan ini diharapkan lebih banyak kalangan dari pengguna-pengguna *website* ini yang mengetahui dan memahami isi Proper secara umum. Diharapkan juga tanggapan serta masukan dapat diterima melalui akses terhadap tayangan ini. Tayangan dapat dibuka melalui halaman dengan alamat website (<http://ditjenppi.kemendag.go.id/index.php/berita/video/detail/servicification-peran-sektor-jasa-terhadap-industri-pertanian-di-indonesia>)

D. PELAKSANAAN KEGIATAN JANGKA MENENGAH-PANJANG

Sebagaimana disampaikan di atas bahwa ada beberapa kegiatan-kegiatan pada jangka menengah baik yang disesuaikan waktu pelaksanaan atau ditambahkan kegiatannya seperti pembentukan Tim Efektif Implementasi Proper. Selanjutnya berdasarkan masukan PPMKP Ciawi, maka pada tanggal 8 Desember 2020 akan dilaksanakan pameran hasil Proyek Perubahan peserta PKN II Angkatan XVII tahun 2020.

Kegiatan Pameran ini merupakan tambahan kegiatan untuk jangka Menengah untuk setiap Peserta. Pameran ini sendiri direncanakan akan disaksikan oleh Menteri Pertanian beserta jajarannya, Kepala LAN RI beserta jajarannya, peserta PKN II Angkatan XVII serta tamu undangan lainnya. Pada kesempatan

tersebut, saya akan mempersiapkan beberapa informasi berupa tayangan berupa infografis yang berisi tentang implementasi Proyek Perubahan.

Salah satu kegiatan yang dijalankan pada jangka pendek akan dilanjutkan pada jangka menengah-panjang yaitu penayangan informasi Proyek Perubahan pada *website* Ditjen PPI Kemendag. Diharapkan keberlanjutan tayangan ini dapat meneruskan informasi terus-menerus kepada pengakses *website* ini sehingga semakin banyak pihak dan *stakeholders* yang mendapatkan pemahaman tentang Proyek Perubahan ini serta dapat memberikan pandangan dan masukan.

Implementasi Proyek Perubahan ini akan berlangsung setelah selesainya PKN II ini sebagai realisasi tahapan jangka menengah dan panjang. Kegiatan-kegiatan yang sudah ada pada Proyek Perubahan akan direalisasikan, a.l.:

- Penunjukan pihak ketiga dan pelaksanaan kajian peran sektor jasa terhadap industri pertanian;
- Pembahasan melalui FGD atau seminar dengan *stakeholders*;
- Penyusunan dan sosialisasi peta sektor-sektor jasa yang berperan terhadap industri pertanian;
- Pembahasan dan penyusunan peta posisi Indonesia atas sektor-sektor jasa yang berperan terhadap industri pertanian untuk bahan perundingan perdagangan dan investasi internasional bidang jasa; dan
- Lain-lain yang diperlukan.

Beberapa kegiatan dapat ditambahkan dan disesuaikan sesuai dengan kebutuhan dalam rangka optimalisasi pencapaian tujuan dan manfaat dari Proyek Perubahan.

E. IMPLEMENTASI STRATEGI MARKETING

Keberhasilan implementasi Proyek Perubahan pada jangka pendek tergantung diantaranya penggunaan bauran pemasaran (*marketing mix*) yang telah ditetapkan sebelumnya. Diantara elemen *marketing mix* (4P + C) tersebut *price* dan *promotion* perlu mendapatkan catatan khusus. Terkait dengan *price*, keberhasilan menganggarkan kegiatan ini pada program TA 2021 menjadi jalan kelanjutan bagi implementasi Proyek perubahan ini. Selanjutnya terkait dengan *promotion*, komunikasi yang intensif dan terukur dengan *stakeholder* baik dalam penunjukan Tim Efektif serta pelibatan beberapa *stakeholders* secara khusus dalam diskusi dapat menghasilkan beberapa *milestone* dalam jangka pendek.

E.1. Strategi Komunikasi

Fakta bahwa peran sektor jasa terhadap industri umumnya termasuk pertanian sudah menjadi pemahaman yang luas ditingkat global namun masih terbatas terutama bagi *stakeholders* di kementerian dan lembaga non kementerian. Dilain pihak dengan perkembangan ekonomi yang positif serta peran pasar dalam pembangunan ekonomi menjadi sangat dominan maka peran sektor jasa tidak dielakkan menjadi sangat strategis terutama dalam kerangka rantai pasok baik domestik maupun regional atau global (GVC).

Tantangan dalam pelaksanaan Proyek Perubahan ini adalah memiliki pemahaman dasar yang jelas bagi *stakeholder* terutama yang memiliki tugas terkait dengan pembangunan industri pertanian mulai dari perencanaan, koordinasi kebijakan sampai kepada pelaksana langsung tugas tersebut. Beberapa pendekatan yang dilakukan untuk mengatasi gap pemahaman dalam pelaksanaan proyek perubahan adalah sebagai berikut:

1. Pemetaan *stakeholders* yang terkait. Hal ini telah dilakukan pada saat penyusunan RPP;
2. Pembentukan Tim Efektif yang melibatkan K/L yang terkait dengan perencanaan kegiatan serta dengan yang melaksanakan tugas pembangunan industri pertanian;
3. Penyiapan informasi dasar terkait dengan peran sektor jasa terhadap industri pertanian. Informasi ini disusun dengan menggunakan rujukan-rujukan serta pengalaman-pengalaman internasional baik yang isinya umum yaitu *servicification* maupun yang spesifik terkait dengan industri pertanian;
4. Pembahasan bersama dengan seluruh *stakeholders*; serta
5. Sosialisasi pemahaman peran tersebut serta Proyek Perubahan secara umum baik melalui surat dinas resmi maupun melalui pembahasan serta melalui halaman elektronik.

Pada jangka menengah, pengurangan gap tersebut diharapkan dapat diwujudkan melalui informasi berdasarkan pendekatan keilmuan serta diskusi bersama diantara *stakeholders*.

E.2. Manajemen Stakeholders

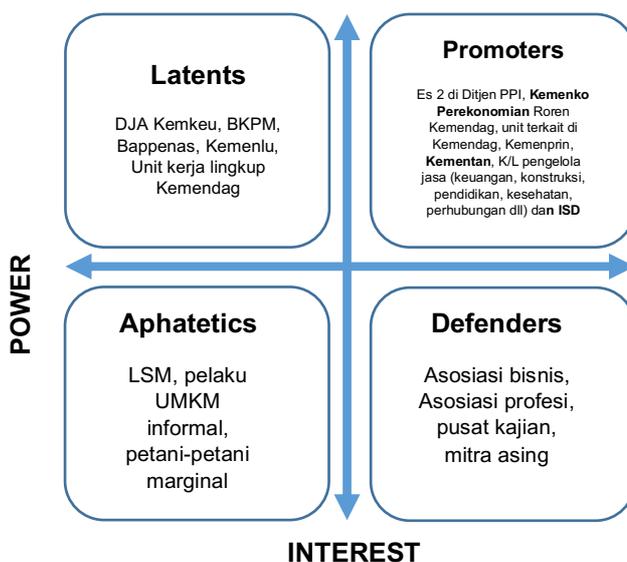
Pada Proyek Perubahan digambarkan keragaman posisi *stakeholders* pada perubahan manajemen strategis dan ini digambarkan dengan Diagram *stakeholder*

dengan empat kuadran. Melalui strategi komunikasi di atas maka didapatkan perubahan-perubahan seperti di bawah ini:

1. *Stakeholders* yang ada di Kuadran I (*promoters*) dapat memiliki pemahaman awal atas tujuan dan manfaat dari Proyek Perubahan ini;
2. *Stakeholders* pada Kuadran II (*defenders*) dapat memiliki pemahaman awal atas tujuan dan manfaat dari Proyek Perubahan ini dan menyatakan kesediaan untuk mendukung kegiatan ini sehingga dapat dikelompokkan menjadi *promoters*. Belum semua *stakeholders* diundang dalam pembahasan pada jangka pendek maka ini menjadi tugas untuk mengundang banyak diantara mereka untuk jangka menengah dan panjang;
3. *Stakeholders* yang ada di Kuadran III (*apathetics*) belum dilibatkan dalam kegiatan jangka pendek ini dan akan direncanakan pengikutsertaan mereka pada kegiatan-kegiatan berikutnya; dan
4. *Stakeholders* pada Kuadran IV (*latents*) menyatakan pandangan yang positif atas kegiatan ini dan mendukung sehingga pada tahap awal ini mereka dapat dikelompokkan sebagai bagian dari *promoters*. Mereka diantaranya: Kemenko Perekonomian, Pusat Studi Ekonomi dan Kebijakan Pertanian, Kementerian Pertanian.

Perubahan-perubahan tersebut dapat digambarkan juga dengan gambar Diagram *Stakeholder* yang baru seperti di bawah ini.

Gambar III.3 PerubahanKelompok Stakeholders



E.3. Manajemen Kendala

Implementasi Proyek Perubahan jangka pendek ini memberikan manfaat untuk mengurangi gap perbedaan pemahaman peran sektor jasa terhadap industri pertanian. Berdasarkan masukan dari narasumber pada Seminar RPP maka digunakan contoh model dari berbagai sumber untuk menjelaskan secara awal peran tersebut. Dengan melakukan diskusi yang intensif pada beberapa pertemuan dengan *stakeholders* didapatkan kesepahaman awal tentang karakteristik tersebut. Diharapkan pada jangka menengah-panjang, melalui kajian ilmiah dan pembahasan yang lebih intensif, maka diharapkan adanya pemahaman yang lebih komprehensif.

BAB IV. PEMBERDAYAAN ORGANISASI PEMBELAJARAN

A. IMPLEMENTASI PROYEK PERUBAHAN

Pelaksanaan Proyek Perubahan mendukung bukan hanya *Project Leader* namun juga DPPJ dalam membangun karakteristik organisasi pembelajaran (LO) yaitu belajar dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Perencanaan dan pelaksanaan Proyek Perubahan merupakan kegiatan inovatif yang mendasarkan diri pada tugas DPPJ dan dilaksanakan menyesuaikan dengan kebutuhan faktual serta dengan pelibatan yang dinamis dari *stakeholders*.

B. ORGANISASI PEMBELAJARAN PADA DPPJ

Tantangan dalam memiliki karakteristik organisasi pembelajaran (LO) pada DPPJ adalah keseimbangan antara keluwesan (*flexibility*) dan penguasaan (*control*) serta penguatan internal dan pengembangan eksternal. Keseimbangan tersebut dapat membantu DPPJ menjalankan tugas dan fungsi serta program kegiatan yang telah menjadi wewenang serta direncanakan. Mempertimbangkan hal tersebut DPPJ telah menjalankan beberapa kegiatan yang diharapkan dapat membangun karakteristik organisasi dan individu yang LO. Selanjutnya DPPJ juga mempersiapkan diri dengan beberapa kegiatan yang dibutuhkan untuk melatih, mengedukasi, mensosialisasi, menyebarkan informasi dan lain-lain, seperti pada Tabel di bawah ini.

Pada kegiatan DPPJ terdapat Tim Koordinasi Bidang Jasa (TKBJ) Kementerian Perdagangan yang telah disesuaikan kegiatannya selama dua tahun terakhir ini berdasarkan kebutuhan penguatan isu-isu sektor jasa Indonesia. Isu-isu tersebut diantaranya berkaitan dengan antara lain *regulatory framework*, perundingan dan kesepakatan perdagangan dan investasi internasional bidang jasa, serta pembangunan kapasitas (*capacity building*), komunikasi dan sosialisasi informasi.

Tabel IV. 1. Program Kegiatan Untuk Pemberdayaan Organisasi DPPJ Oktober 2020 – Juni 2021

No.	Kegiatan	Output	Waktu	Penanggungjawab	Ket.
1	DPPJ Management Information Sistem	<i>Website</i>	Hingga Juni 2021	TU	
2	<i>Compendium</i> Regulasi Sektor Jasa	<i>Compendium</i>	Hingga Juni 2021	Seluruh Subdit	
3	Penyusunan Kajian E-commerce dalam Perundingan Perdagangan Internasional	Dokumen kajian	Hingga April 2021	Analisis Kebijakan Madya (Endang Tjahjawati)	
4	Penyusunan Bahan Diseminasi Perundingan Perdagangan Jasa Internasional	<i>Template</i> paparan	Desember 2020	Analisis Kebijakan Madya (Endang Tjahjawati)	
5	Online Workshop E-commerce dalam Perundingan Perdagangan Internasional	Peningkatan kapasitas dalam isu <i>e-commerce</i> dalam perundingan	Hingga April 2021	Analisis Kebijakan Madya (Endang Tjahjawati)	
6	WTO Online Training Series on Trade in Services	Peningkatan kapasitas dalam perdagangan jasa	Hingga Juni 2021	Subdit 4	
7	Pelatihan di Bidang Non-Tariff Measures (NTMs) secara Online	Peningkatan kapasitas analisa aturan NTMs negara mitra	3 – 13 November 2020	Ditjen PPI + ARISE Plus Indonesia	
8	Konferensi Asia Trade Week Reviving Trade: the Way Forward	Pemahaman dan masukan mengenai proses pemulihan perdagangan global pasca-	22 – 25 Februari 2021	Subdit 2 dari the Economist	

No.	Kegiatan	Output	Waktu	Penanggungjawab	Ket.
		pandemi Covid-19			
9	Workshop APEC Best Practices on Developing Services-related Statistics in Mode 3	Pemahaman atas Statistik Moda 3 Perdagangan Jasa	Tahun 2021	Subdit 1	
10	Program Pendidikan Gelar S2 Dalam Negeri	Pendidikan Gelar S2	2021	TU/ dari berbagai penawaran	
11	Pembangunan wawasan dan kebersamaan	Pembangunan karakter	2020 dan 2021	TU	
11	Tim Koordinasi Bidang Jasa Kemendag	Program Kegiatan	2020 dan 2021	Subdit 1/ Subdit 5/ TU serta didukung seluruh Subdit	

BAB V. PENUTUP

A. LESSON-LEARNED MEMIMPIN PROYEK PERUBAHAN

Pelaksanaan Proyek Perubahan pada jangka pendek memberikan kesempatan untuk *lesson-learned* terkait kepemimpinan strategis dan manajemen strategis. Dari sisi kepemimpinan strategis, pelaksanaan kegiatan ini menyumbangkan pemahaman bahwa DPPJ perlu menjadi organisasi yang adaptif dan *agile* terhadap perkembangan dalam menjalankan tugas dan fungsinya, kepemimpinan yang berani mengambil keputusan dalam melakukan kegiatan yang diluar kebiasaan dalam rangka terobosan serta yang mampu bersifat dinamis dengan mempertimbangkan perubahan-perubahan yang terjadi serta menyesuaikan.

Menjalankan Proyek Perubahan ini diharapkan dapat menjadi terobosan dalam menjalankan tugas DPPJ untuk merundingkan posisi Indonesia dalam perundingan perdagangan dan investasi di bidang jasa. DPPJ memerlukan terobosan dalam merumuskan posisi Indonesia yang sejauh ini dan menyiapkan norma baru agar posisi Indonesia dapat lebih menggambarkan kepentingan Indonesia. Bersamaan dengan itu diharapkan melalui pelaksanaan kegiatan ini selain untuk mendukung tugas perundingan diharapkan adanya informasi tentang peran jasa terhadap industri pertanian di Indonesia.

Kepemimpinan strategis yang dijelaskan di atas dapat berhasil dilakukan melalui pelaksanaan manajemen strategis yaitu melakukan dialog strategis serta pemasaran sektor publik yang tepat dan kreatif. Implementasi Proyek Perubahan ini dapat memberikan pengalaman dalam mengusulkan kegiatan yang berifat baru dan inovatif dimana keberhasilan pelaksanaannya tergantung dengan keterlibatan *stakeholders*. Melalui pemetaan *stakeholders* termasuk menentukan *stakeholders* kunci untuk kegiatan jangka pendek merupakan langkah penting dan strategis dalam kegiatan ini. Selanjutnya menyiapkan informasi awal serta melakukan pembahasan yang terbuka dengan *stakeholders* pada akhirnya merupakan dasar bagi kelanjutan implementasi kegiatan ini selanjutnya.

Masukan dan dukungan Mentor dan *Coach* serta Tim Efektif Internal merupakan bagian yang penting dalam keberhasilan pelaksanaan. Masukan dan persetujuan Mentor atas substansi Proyek Perubahan yang merupakan dukungan atas pelaksanaan tugas DPPJ serta persetujuan pelaksanaan kegiatan ini pada

tahun 2021 menjadi langkah awal bagi pelaksanaan Proyek Perubahan. Masukan *Coach* dalam pelaksanaan Proyek Perubahan menyumbang pemahaman dasar serta detail dari implementasi kegiatan ini yang merupakan keberlanjutan dari kegiatan sebelumnya yaitu Rancangan Proyek Perubahan (RPP). Selanjutnya arahan, masukan dan persetujuan Mentor menjadi landasan dalam pelaksanaan kegiatan. Selain dukungan seluruh Tim Efektif, Tim Efektif internal DPPJ melaksanakan peran yang penting dalam keberlangsungan proyek perubahan. Selain dukungan teknis, Tim Efektif internal juga mendukung input substansi dari pelaksanaan Proyek Perubahan.

B. KESIMPULAN

Implementasi Proyek Perubahan terutama pada jangka pendek menyumbangkan pemahaman yang penting dalam kepemimpinan strategis dan manajemen strategis bagi *Project Leader* serta Direktorat Perundingan Perdagangan Jasa.

Masukan dan dukungan berbagai pihak termasuk *stakeholder* menjadi pendorong untuk melanjutkan implementasi Proyek Perubahan ini pada jangka menengah dan panjang.

Pengalaman yang didapatkan dengan menjalankan kegiatan PKN II Angkatan XVII termasuk Implementasi Proyek Perubahan telah menyumbangkan nilai-nilai kepemimpinan dan manajemen strategis bagi Peserta dan menjadi tugas untuk mengembangkannya di DPPJ DJPPI Kemendag.

C. REKOMENDASI

Project Leader serta DPPJ Kemendag tetap melanjutkan kegiatan-kegiatan Proyek Perubahan untuk jangka menengah dan panjang. Selain kegiatan-kegiatan yang sudah tercantum dalam Proyek Perubahan, implementasi ini dapat terbuka dengan pandangan-pandangan untuk mengoptimalkan keberhasilan mewujudkan tujuan, *output* dan *outcome*.

Sesuai dengan arahan Mentor pada RPP, penunjukan pihak ketiga merupakan kunci kesuksesan pelaksanaan Proyek Perubahan ini. Sesuai dengan pandangan Mentor tersebut, pihak Ketiga yang ditunjuk adalah peneliti atau akademisi yang mumpuni dibidangnya serta dapat memberikan pandangan yang netral dalam pendekatan kajiannya.

LAMPIRAN