

**STANDAR OPERATIONAL PROCEDURES (SOP)
SEBAGAI KUNCI PEMBENAHAN MASALAH DALAM
MEKANISME PELAKSANAAN PROGRAM PENDAMPINGAN EKSPOR**

Abdillah Sani

Widyaiswara PPEI, DJPEN Kementerian Perdagangan, abdillahsani@yahoo.co.id

ABSTRAK

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Indonesia banyak yang memiliki produk potensial untuk diekspor. Di antara mereka, ada yang menjadi *supplier* perusahaan eksportir atau menjual produk kepada pembeli dari luar negeri yang langsung mendatangi mereka. Tidak banyak keuntungan yang mereka peroleh dengan cara ekspor tidak langsung tersebut. Oleh karena itu, sejak 2010 Kementerian Perdagangan menyelenggarakan Program Pendampingan Ekspor. Program ini menerapkan metode campuran antara kegiatan dalam kelas, pendampingan di lapangan dan konsultasi baik langsung maupun online. Fasilitator atau *coach* adalah Widyaiswara dan praktisi, dengan beragam keahlian di bidang ekspor. Program ini ternyata belum membuahkan hasil yang optimal meskipun kurikulum sudah berulang kali disempurnakan. Oleh karena itu perlu kajian tentang apa faktor penyebabnya. Menggunakan metode deskriptif kualitatif, penelitian ini menelusuri data-data dan dokumen, menyebarkan daftar pertanyaan serta melakukan wawancara dengan banyak pihak yang terlibat. Hasilnya mengarah kepada kesimpulan bahwa kendala-kendala pelaksanaan program ini adalah karena tidak tersedianya mekanisme kerja yang baku atau *Standar Operational Procedures (SOP)* yang dipahami bersama dan mengikat semua pihak. Kerjasama yang intensif dan maksimal dari semua pemangku kepentingan belum terwujud dan perkembangan kemajuan peserta untuk menjadi eksportir belum digarap secara serius sehingga program ini tidak mendapat dorongan maksimal untuk mencapai hasil yang optimal.

Keywords : Program Pendampingan, Kendala, SOP

Abstract

Many of Indonesia's Small and Medium Enterprises (SMEs) have potential products for export. Among them, some are supplying exporters or selling products to overseas buyers who come directly to them. Not much profit they get by means of indirect exports. Therefore, since 2010 the Ministry of Trade has held an Export Assistance Program. This program applies a mixed method between activities in the classroom, mentoring in the field and consultation both directly and online. The facilitator or coach is Widyaiswara and practitioner, with various expertise in the field of export. This program apparently has not produced optimal results even though the curriculum has repeatedly been refined. Therefore we need a study of what the causes are. Using qualitative descriptive methods, this research traces data and documents, distributes questionnaires and conducts interviews with many parties involved. The results lead to the conclusion that the obstacles to the implementation of this program are due to the unavailability of standardized work mechanisms or Standard Operating Procedures (SOPs) that are understood together and are binding on all parties. Intensive and maximum cooperation from all stakeholders has not yet been realized and the progress of the participants' progress to become an exporter has not been seriously worked on so that this program does not get maximum encouragement to achieve optimal results.

Keywords: *Coaching Program, Obstacles, Standard Operational Procedures(SOP).*

PENDAHULUAN

Dalam era teknologi sekarang ini, pengaruh perkembangan teknologi telah mempengaruhi semua aspek dalam aktivitas bisnis, seperti pertukaran informasi, pola-pola pemasaran yang dijalankan, sistem perdagangan yang terbentuk, maupun produk-produk yang dihasilkan. Ini berarti kompetensi SDM semua pihak yang terkait, baik itu pelaku bisnis, pemerintah, para investor, perbankan maupun tenaga pengajar di kalangan akademik dan lembaga-lembaga diklat milik pemerintah secara simultan harus ditingkatkan, termasuk mengubah *mindset* mereka agar tetap bisa menyesuaikan diri dengan kondisi globalisasi teknologi dan perdagangan internasional.

Persaingan bisnis, saat ini juga tidak bisa lagi dipandang dan dihadapi dengan cara lama, karena paradigma persaingan bisnis telah mengalami pergeseran dari kompetisi menjadi kemitraan. Peranan Pemerintah yang semula merupakan *regulator* tidak bisa dipertahankan lagi dan harus berubah menjadi fasilitator dan pendamping (*coach*), agar mampu meningkatkan kinerja dunia usaha demi mendongkrak pertumbuhan kinerja bisnis, baik di tingkat lokal, regional, bahkan di tingkat dunia.

Keharusan itu juga berlaku bagi Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Ekspor Indonesia (PPEI) yang dibentuk oleh Pemerintah Indonesia bekerjasama dengan JICA Jepang pada tahun 1990. PPEI yang sampai saat ini aktif menjalankan aktivitas pembinaan dunia usaha kalangan eksportir melalui kegiatan-kegiatan pelatihan. PPEI harus mengadaptasi perubahan yang terjadi dalam sistem penyelenggaraan pelatihan, kurikulum yang disusun, standar yang digunakan maupun kompetensi tenaga fasilitator dan staf yang dilibatkan.

PPEI merupakan unit organisasi setingkat eselon II di bawah Direktorat Jenderal Pengembangan Ekspor Nasional- Kementerian Perdagangan mempunyai tugas pokok dan fungsi melakukan pembinaan dan pemberdayaan para UKM di bidang ekspor dan impor melalui penyelenggaraan kegiatan pelatihan-pelatihan. Program yang dijalankan PPEI secara rutin sebanyak kurang lebih 130-an angkatan per tahun untuk wilayah DKI Jakarta dan berbagai daerah di Indonesia. Peserta yang berjumlah 30 orang per angkatan harus disajikan materi pelatihan ekspor berbasis teknologi agar tidak ketinggalan jaman dan mampu membawa pelaku ekspor memenangkan persaingan.

Penelitian ini memfokuskan perhatian terhadap kegiatan yang dianggap memiliki pengaruh signifikan terhadap penciptaan pelaku ekspor baru, yakni Program Pendampingan Ekspor (*Export Coaching Program*). Program pembinaan terpadu selama satu tahun anggaran ini ditujukan

bagi UKM yang potensial untuk dikembangkan menjadi eksportir. Sejak tahun 2010, bekerja sama dengan *Trade Facilitation Office (TFO)-Canada*, program ini telah dijalankan di berbagai propinsi dan kota-kota besar di Indonesia, antara lain Jakarta, Bandung, Surabaya, Solo, Yogyakarta, Banjarmasin, Makassar, Lombok, Tangerang dan lain-lain. Setiap satu tahun, program ini diselenggarakan sebanyak 3 (tiga) angkatan di 3 (tiga) daerah berbeda untuk 25 orang UKM yang telah diseleksi. Proses seleksi berlapis, dilakukan dengan menggandeng lembaga/ organisasi setempat, khususnya dengan Dinas Perdagangan dan Perindustrian di Daerah.

Namun, meskipun sudah dilakukan seleksi, ternyata ternyata masih banyak UKM (terutama untuk penyelenggaraan di daerah), yang memiliki keterbatasan baik dalam pengetahuan maupun penggunaan teknologi internet dalam bisnis ikut terpilih sebagai peserta. Hal ini memberi pengaruh saat peserta menjalani program pendampingan dan saat melakukan pemasaran (*international marketing*), karena apa yang dilakukan umumnya masih konvensional dan belum berdasarkan strategi promosi berbasis teknologi digital yang tepat untuk mencapai sasaran. Pencapaian Program Pendampingan Ekspor selama 5 tahun terakhir, yakni 2014-2018 dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1

CAPAIAN EXPORT COACHING PROGRAM
BALAI BESAR PENDIDIKAN DAN PELATIHAN EKSPOR INDONESIA
TAHUN 2014-2018

TAHUN	JUMLAH ANGGKATAN	JUMLAH PESERTA	REALISASI EKSPORTIR BARU	TARGET EKSPORTIR BARU	% CAPAIAN BERDASAR TARGET	% CAPAIAN BERDASAR JUMLAH PESERTA
2014	4	120	22	20	110%	18%
2015	3	90	22	22	100%	24,44%
2016	3	90	25	25	100%	27,78%
2017	3	90	28	28	100%	37,33%
2018	3	75	32	32	100%	42,67%
TOTAL	16	465	129	127	101,57%	27,74%

Sumber : PPEI, 2019

Dari tabel tersebut terlihat bahwa dalam pelaksanaan program ini sampai dengan tahun 2018, hasil akhir yang dicapai masih belum optimal jika dibandingkan dengan banyaknya jumlah peserta, meskipun target eksportir baru yang ditetapkan dapat dicapai. Dalam pelaksanaan tahun 2019, terjadi peningkatan sebagaimana terlihat dalam tabel berikut.

Tabel 2

CAPAIAN PROGRAM PENDAMPINGAN EKSPOR
BALAI BESAR PENDIDIKAN DAN PELATIHAN EKSPOR INDONESIA
TAHUN 2015-2019

TAHUN	JUMLAH ANGGKATAN	JUMLAH PESERTA	REALISASI EKSPORTIR BARU	TARGET EKSPORTIR BARU	% CAPAIAN BERDASAR TARGET	% CAPAIAN BERDASAR JUMLAH PESERTA
2015	3	90	22	22	100%	24,44%
2016	3	90	25	25	100%	27,78%
2017	3	90	28	28	100%	37,33%
2018	3	75	32	32	100%	42,67%
2019	3	75	41	41	100%	54,67%
TOTAL	15	420	148	148	100%	35,24%

Sumber : PPEI 2020

Dari tabel 2 terlihat bahwa pada tahun 2019 hasil akhir *Export Coaching Program* mengalami peningkatan, dari 32 orang eksportir baru (2018) menjadi 41 orang (2019), yang berarti terjadi kenaikan jumlah sebanyak 9 orang (28,12%) jumlah eksportir baru jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Dalam pelaksanaan Program Pendampingan Ekspor, Widyaswara dan pengajar praktisi ekspor yang ditunjuk PPEI bertindak sebagai fasilitator atau *coach*, yakni mendampingi peserta dalam memahami semua materi yang diberikan serta memberi bimbingan praktis bagaimana merealisasi rencana ekspor mereka. Kompetensi para fasilitator diseleksi dan dipilih yang memiliki korelasi langsung dengan kurikulum Program Pendampingan Ekspor.

Penelitian ini memfokuskan perhatian kepada koordinasi antar semua pihak yang terkait. Fokus yang sama telah juga dilakukan oleh La Ode Mustafa dan Muh Yusuf (2018) tentang fungsi pelaksanaan koordinasi dalam pembangunan di Kendari, dimana hasilnya memperlihatkan kesimpulan yang mendukung asumsi dalam penelitian ini. Dengan metode deskriptif kualitatif untuk mendapatkan informasi data penelitian, kedua penulis menggunakan *purposive sampling* dan wawancara mendalam (*In depth interview*) dengan informan yang memiliki pengetahuan berkaitan dengan penelitian ini. Kesimpulannya, program pembangunan yang dilaksanakan oleh Kantor Bappeda kota kendari dapat terlaksana dengan baik karena adanya koordinasi vertikal yang dilakukan antara Kepala Bappeda kota kendari selaku pimpinan dengan Walikota Kota Kendari, dan juga koordinasi horizontal dengan para pegawai dalam berbagai pelaksanaan tugas unit-unit kerja pada Kantor Bappeda kota kendari, sehingga selalu terdapat pengarahan, penyelarasan dan pengintegrasian program - program pembangunan antara SKPD Pemerintah Kota Kendari, Camat dengan Para Lurah, dan Tokoh Masyarakat kota kendari tentang pelaksanaan berbagai program kerja. Perencanaan Pembangunan Daerah pada Bappeda kota kendari juga dapat terlaksana dengan baik, dilihat dari pembangunan fisik berupa pembangunan sarana dan prasarana jalan, jembatan, pasar, sekolah, puskesmas dan peningkatan pembangunan dari sektor lingkungan maupun pembangunan non fisik berupa peningkatan moral, akhlak dan disiplin masyarakat, serta pelayanan kesehatan.

Penelitian deskriptif kualitatif lain yang hasilnya hampir sama juga dilakukan oleh Dimas Anugrah Dwi Saputra, Dra. Nina Widowati, M.Si (2015). Penelitian mereka bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis hasil kinerja dan faktor keberhasilan Badan Lingkungan Hidup Jawa Tengah, hasilnya menunjukkan bahwa hal tersebut disebabkan oleh adanya koordinasi dalam

lingkungan Badan Lingkungan Hidup Jawa Tengah yang dilakukan dengan baik, meskipun ada beberapa kendala seperti keterbatasan sumber daya manusia dan adanya perubahan Peraturan Pemerintah Daerah. Kinerja yang sukses tersebut merupakan dorongan faktor pribadi, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, dan faktor konstekstual yang berkoordinasi dalam menciptakan kinerja yang optimal.

Penulis memfokuskan penelitian terhadap masalah utama yang diduga dihadapi oleh Program Pendampingan Ekspor, yakni kendala pelaksanaan Program Pendampingan Ekspor sehingga hasil akhir yang diharapkan dalam mencetak eksportir baru tidak tercapai secara optimal. Kajian diarahkan kepada 3 sub masalah yang terkait langsung dengan masalah tersebut, yakni tentang 1) peranan fasilitator; dan 2) Kesiapan para peserta dalam menjalani program maupun untuk menembus pasar ekspor; dan 3) masalah koordinasi antar *stake holders* dalam pelaksanaan program ini, serta mencoba mencari mekanisme yang lebih tepat dan mengikat tanggungjawab semua pihak yang terlibat.

METODE

Dalam Program Pendampingan Ekspor, seorang fasilitator atau *Coach* diharapkan mampu mengubah *mindset* dan mentalitas peserta serta mendorong peserta agar berfikir kritis dalam menghadapi perubahan kondisi bisnis yang semakin kompetitif. Yang pertama ingin dilihat adalah, apakah fasilitator Program Pendampingan Ekspor sudah bekerja sesuai target PPEI dan arahan dari TFO Canada, yakni mampu mencapai sasaran sebagai berikut:

- 1) Meningkatnya pengetahuan peserta dalam bidang ekspor;
- 2) Meningkatnya pemahaman peserta dalam strategi pemasaran internasional;
- 3) Terciptanya kemampuan peserta untuk berkomunikasi dengan para calon pembeli dari negara tujuan ekspor;
- 4) Meningkatnya pemahaman para peserta dalam sistem pembayaran internasional.

Hal kedua yang ingin diketahui adalah sikap dan kesiapan para peserta. Wibowo (2012:324) mengemukakan terdapat tiga indikator untuk mengevaluasi apakah peserta mengalami peningkatan kompetensi setelah mengikuti suatu program pelatihan, yakni: 1). Kemampuan yang berhubungan dengan kinerja secara efektif dan efisien dalam suatu pekerjaan atau situasi.; 2). Pengetahuan, apakah peserta kemudian menjadi lebih mampu menemukan alternative-alternatif pemecahan masalah yang dihadapinya berdasarkan materi dan substansi pendampingan yang diberikan; 3) Sikap, apakah setelah mengikuti program ini

peserta menjadi lebih adatif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan mampu mengembangkan kerjasama dengan berbagai pihak dalam rangka mensukseskan bisnisnya.

Hal ketiga yang ingin diketahui adalah peranan mitra kerjasama dalam pelaksanaan program pendampingan ini, yakni: 1) Dinas Perindustrian dan Perdagangan di Daerah dalam hal seleksi calon peserta; 2) Para Perwakilan Dagang Indonesia di luar negeri, yakni Atase Perdagangan dan *Indonesia Trade Promotion Center (ITPC)* yang memasok informasi tentang peluang pasar, *market brief* dan permintaan dagang (*inquiry*) dari para pembeli luar negeri.

Hal lain yang juga penting dan bahkan merupakan pokok atau muara dari semua masalah yang ingin diketahui dalam penelitian ini adalah bagaimana peran dari manajemen pelaksana program ini, yakni Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Ekspor Indonesia (PPEI), tentang bagaimana mereka mengelola pogram melalui pengaturan mekanisme dan prosedur yang mengatur tata kerja semua pihak yang terlibat dalam rangka mencapai hasil maksimal menciptakan eksportir baru dari kalangan UKM.

Melalui penelitian deskriptif dengan metode kualitatif ini Penulis melakukan kajian terhadap data-data sekunder yang diperoleh dari Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Ekspor Indonesia seperti: (1) Laporan akhir pelaksanaan Program Pendampingan Ekspor, (2) Hasil rapat evaluasi pelaksanaan Program Pendampingan Ekspor, (3) Evaluasi pengajar dalam Program Pen-dampingan, dan (4) Berbagai dokumen terkait.

Penulis berusaha mengungkap fenomena yang ingin diketahui melalui pendalaman materi dengan cara wawancara *online* via telpon dengan pihak- pihak terkait dengan program ini, yakni terhadap sebanyak 14 orang, dengan unsur-unsur sebagai berikut :

1. Empat orang Peserta Program Pendampingan Ekspor di Bandung dan Jakarta;
2. Lima orang Fasilitator, yakni tiga orang dari unsur praktisi ekspor dan dua orang Widyaiswara PPEI;
3. Tiga orang dari unsur mitra kerjasama PPEI, yakni dari Dinas Perindustrian Perdagangan Propinsi Jawa Barat di Bandung, Disperindag Propinsi Jawa Tengah di Semarang dan Disperindag Kabupaten Tangerang;
4. Dua orang dari unsur manajemen penyelenggara pelatihan dari Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Ekspor Indonesia, Kementerian Perdagangan;

Mengingat cukup besarnya populasi dari sekitar 30 angkatan pelaksanaan sejak 2010-2019,

Penulis memilih untuk melibatkan seluruh unsur untuk diwawancarai dengan harapan dapat memperoleh informasi yang cukup detail dan akurat mengenai objek yang diteliti.

Penelusuran literatur terhadap berbagai referensi seperti buku-buku tentang metodologi pelatihan dan hasil-hasil penelitian terdahulu yang juga membahas tema coaching juga dilakukan, khususnya tentang peranan fasilitator atau *coach*, aktivitas peserta dan peran stake holders dalam mendorong tercapainya optimalisasi hasil akhir.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Terkait dengan peran fasilitator yang cukup berat, PPEI telah menerapkan prosedur yang harus dijalani sebelum seseorang dilibatkan dalam suatu kegiatan pelatihan, yang diawali dengan *assesment test* berupa *micro teaching*. Beberapa kriteria ditetapkan sebagai alat ukur kelulusan seorang calon fasilitator dalam *assessment test* tersebut, yakni:

1. Harus memiliki kompetensi materi sesuai kebutuhan PPEI;
2. Harus menyampaikan presentasi dalam sebuah *micro teaching* yang dihadiri seluruh elemen PPEI, yakni para pejabat struktural maupun fungsional
3. Nilai evaluasi *microteaching* yang di-peroleh harus sama dengan atau lebih dari 3.75.

Pemberian nilai kepada calon fasilitator tersebut adalah didasarkan kepada: 1) kemampuan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam kurikulum dan silabus; 2) sistematika penyajian; 3) manajemen waktu dalam menyampaikan presentasi; dan 4) penggunaan bahasa dalam menyampaikan materi. Skala penilaian yang diberikan kepada seorang calon fasilitator adalah berkisar antara nilai 1-5, dengan artian: 1 = Sangat Kurang, 2 = Kurang, 3 = Cukup, 4 = Baik, dan 5 =Sangat Baik.

Adapun format penilaian yang digunakan adalah sebagai berikut:

Gambar 1
Formulir Evaluasi Calon Pengajar

PPEI		FORMULIR		Kode Dokumen :
		EVALUASI FASILITATOR		Edisi/Revisi :
				Tanggal Terbit :
				Halaman :
<p>Dalam upaya meningkatkan mutu pelatihan, kami mohon kesediaan Saudata untuk mengisi dan memberikan jawaban objektif dari evaluasi ini. Isilah kolom penilaian ini dengan angka (1 s.d 5), misalnya angka 4 untuk baik.</p>				
Hari :		Tanggal :		
HASIL PENILAIAN				
(Dalam angka)				
NAMA FASILITATOR DAN MATERI PELAJARAN				
NO.	KRITERIA PENILAIAN			
1.	Materi yang disampaikan mencapai sasaran	Elixa Rosma Prosedur dan Dokumen Ekspor	Desy Andiani Prosedur dan Dokumen Ekspor	
2.	Sistematika Penyampaian	Catatan	Catatan	Catatan
3.	Metode Penyajian			
4.	Gaya dan sikap Fasilitator			
5.	Kemampuan memotivasi peserta			
6.	Penggunaan bahasa			
7.	Manajemen Waktu			
*) 1 = Sangat Kurang		2 = Kurang	3 = Cukup	4 = Baik
				5 = Sangat Baik

Sumber: PPEI

Dilihat dari prosedur rekrutmen yang harus dilalui seorang calon fasilitator, dapat diketahui bahwa PPEI tidak menempatkan secara sembarangan seseorang untuk menjadi fasilitator, karena dalam *micro teaching* dilakukan *assessment* untuk mengukur kompetensi mereka, di samping pertimbangan lain yang menyangkut pengalaman, wawasan, kepribadian dan sikap.

Demikian juga setelah seorang fasilitator menjalankan tugasnya, juga kembali dilakukan evaluasi berdasarkan penilaian peserta dimana fasilitator tersebut harus memperoleh penilaian dengan batas minimal 3,75 meliputi unsur-unsur :

1. materi yang disampaikan mencapai sasaran
2. sistematika Penyampaian
3. metode Penyajian
4. gaya dan sikap Fasilitator
5. kemampuan memotivasi peserta
6. penggunaan bahasa
7. manajemen Waktu.

Berdasarkan uraian tersebut, seorang fasilitator dalam Program Pendampingan Ekspor harus bekerja berdasarkan ukuran dan standard penilaian tertentu, sehingga efektifitas dari kinerjanya terhadap peserta dapat terukur.

Tentang penyampaian materi pelatihan PPEI bagi seorang peserta, suatu penelitian tentang efektifitas kinerja fasilitator terhadap peserta telah dilakukan oleh Hikmatul Afifah Darojah, yang mengungkap dalam laporan penelitiannya dengan judul: *Evaluasi Perilaku Peserta dan Hasil Training Of Exporters (TOX) Untuk Menganalisa Eefektifitas Pelatihan Terhadap Terciptanya Eksportir Baru, Studi Kasus Peserta TOX Provinsi Jawa Barat, (Afifah, 2018)*. Dalam Ringkasan Penelitiannya ia menyebutkan bahwa hasil analisis menunjukkan terdapatnya perubahan dari segi perilaku (behaviour) dan hasil kerja peserta pelatihan. Perubahan perilaku peserta sebelum dan setelah pelatihan ditunjukkan dengan nilai $-t$ hitung $< -t$ tabel, demikian juga dengan perubahan hasil kerja ditunjukkan dengan nilai $-t$ hitung $< -t$ tabel baik itu dari indikator kualitas kerja, peningkatan hasil produksi, peningkatan hasil penjualan maupun perubahan hasil ekspor.

Temuan tentang hasil yang diperoleh para peserta pasca pelatihan sebagaimana laporan Afifah tentunya tidak bisa dilepaskan kaitannya dengan kompetensi para fasilitator yang mendampingi para peserta selama pelaksanaan Program Pendampingan Ekspor.

Penelitian lain berjudul : *Analisis Pengaruh Kompetensi Coach, Motivasi Peserta dan Kurikulum Terhadap Efektivitas Program Pendampingan Ekspor* dilakukan oleh Abdillah Sani

(2019), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ketiga variabel, yakni kompetensi *coach*, motivasi peserta dan kurikulum memiliki hubungan yang kuat dengan variabel efektifitas dan diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 8,832 dan signifikan sebesar 0,000 dengan dibandungkan menggunakan taraf Signifikan 0,05 (5%). Dengan derajat kebebasan (dengan nilai $\alpha = 0,05$ dk = 40-1 = 39) diperoleh t_{tabel} 1,68385, ternyata $t_{hitung} > t_{tabel}$, 8,832 > 1,68385 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara variabel Kompetensi coach dengan variabel Efektivitas program pendampingan ekspor.

Kedua temuan penelitian ini diperkuat oleh pengakuan peserta pendampingan ekspor, sebagaimana terlihat dalam rangkuman wawancara yang dilakukan Penulis dalam penelitian ini, yakni sebagai berikut:

1. Kurnia Danu Miharja

Nama perusahaan: Tona's Coffee

Produk: Kopi (green beans, Roast Bean) Jl Maribaya Timur Cijerokaso RT 01 RW 06 Desa Cibodas Kecamatan Lembang Bandung Barat.

"Tentang kompetensi para pengajar, itu sebenarnya relatif. Ukurannya menurut saya adalah apakah yang mereka sampaikan bisa memenuhi kebutuhan peserta atau tidak. Menurut saya sendiri 80% bisa dikatakan sudah memenuhi. Namun saran saya, untuk pemantauan di lapangan, sebaiknya antara fasilitator yang memberi materi di kelas dengan fasilitator yang memantau di lapangan jangan berbeda orang. Selama ini, dilakukan beberapa kali kunjungan lapangan dengan fasilitator yang berbeda, sehingga terjadi beda penilaian antara apa yang diajarkan di kelas dengan penilaian fasilitator terhadap peserta sewaktu kunjungan karena masing-masing fasilitator memiliki sudut pandang dan penilaian yang berbeda".

2. Dessy Yuliani

PT Desi Perdagangan Internasional

Produk: Kopi dan turunan

Alamat kantor: Epiwalk Lantai 5 Rasuna Said Kuningan Jakarta

Alamat Workshop: Griya Sawangan Asri B1 No 4 Depok Jawa Barat.

"Materi yang disampaikan fasilitator itu menurut saya hanya 30% yang praktis, kebanyakan lebih bersifat teoritis. Jadi, yang disampaikan oleh fasilitator tidak selalu sama dengan apa yang saya alami

di lapangan. Misalnya pelajaran tentang inquiry, letter of introduction, di dalam praktek ternyata tidak selalu harus baku tapi lebih cair. Manfaat dari coaching memang baru dirasakan jika peserta lebih aktif mempraktekkannya. Misalnya, kita harus banyak mencari data buyer, yang paling efektif lewat pameran dan business matching daripada lewat market place, sementara hal itu sangat sedikit disampaikan oleh fasilitator.”

3. Claudia

Produk Seasoning, lokasi di Tangerang

“Apakah ilmu dari yang disampaikan fasilitator dalam coaching bermanfaat atau tidak, itu sebenarnya tergantung aktivitas peserta sendiri. Kalau yang bersangkutan aktif bertanya atau konsultasi, pihak PPEI sebenarnya sangat membantu. Saya sendiri merasakan apa yang disampaikan sangat bermanfaat dalam menunjang kelancaran bisnis saya. Hanya saja ada yang masih saya rasakan kurang, yaitu After service training berupa buyers meeting atau undangan menghadiri suatu even.”

Berdasarkan penuturan para peserta bahwa materi yang disampaikan para fasilitator secara umum sudah memenuhi harapan mereka, namun ternyata hasil akhir dari Program Pendampingan Ekspor masih belum optimal, dapat dikatakan bahwa masih terdapat hal lain di samping peran fasilitator, yang ikut mempengaruhi hasil coaching program, yakni kesiapan para peserta, sebagaimana terungkap dari penjelasan beberapa fasilitator praktisi berikut ini:

1. Nurul Palupi

“Menurut saya, proses seleksi peserta harus lebih diperketat karena saya lihat banyak peserta yang tidak memenuhi syarat sudah diikutkan. Mindset peserta untuk ekspor juga masih belum mengena, karena diantara mereka hanya berpikir tentang keuntungan sesaat dan kurang berstrategi. Di samping itu, Banyak peserta yang belum terbiasa dengan teknologi informasi seperti pemanfaatan internet, sehingga mereka belum familiar dengan kegiatan marketing internasional. Kendala bahasa juga masih besar di samping kendala SDM, baik mereka sendiri maupun ketersediaan karyawan yang mumpuni.”

2. Calex SW

“Menurut saya masalah tidak sepenuhnya materi bisa diserap oleh peserta, adalah karena materi pelatihan dalam Program

Pendampingan Ekspor itu tidak diberikan dari awal atau dari dasar. Seharusnya kan coaching itu ditujukan untuk alumni pelatihan, yang artinya mereka sudah mendapat materi-materi ekspor dan program coaching adalah merupakan kelanjutan untuk praktek realisasi ekspor. Kenyataannya, peserta sekarang ini bukan lagi alumni tapi mayoritas adalah benar-benar orang baru yang sebelumnya tidak pernah mengikuti pelatihan. Jadi meskipun peserta cukup antusias, materi yang disampaikan jadi tidak sinambung dan kadang loncat karena asumsinya peserta sudah tahu. Di samping itu manajemen juga kadang-kadang secara mendadak mengharuskan penyampaian suatu materi yang tidak ada sebelumnya dalam kurikulum. Menurut saya juga, materi sebaiknya lebih banyak tentang pemasaran karena umumnya peserta dalam ekspor ternyata lebih suka menggunakan jasa EMKL atau pakai bendera orang lain meskipun keuntungan jadi berkurang, ketimbang melakukan ekspor sendiri.”

Dari uraian dua orang fasilitator tersebut, terlihat bahwa rekrutmen peserta juga memiliki andil terhadap hasil akhir dari *Coaching Program*. Hal ini diakui juga oleh peserta lain, yakni:

Khaira Nuur Rahimah

CV.Raheema Kreatif

Produk: Fashion (busana muslim)

Lokasi usaha: Jl Kemuning 1 No11 Mustikasari, Mustikajaya, kota Bekasi.

“Para fasilitator sebenarnya sudah kompeten di bidangnya, tapi menurut saya, materi yang diberikan memang masih banyak yang terlalu teoritis dan banyak perulangan, mestinya kan yang diberikan adalah yang bersifat praktis karena kebetulan saya sendiri sudah alumni dari pelatihan lain sebelumnya. Salah satu contohnya adalah saat dilakukan kunjungan lapangan oleh fasilitator dan panitia, saya rasakan itu kurang banyak membawa manfaat karena hanya sekedar memberi masukan tentang produk harus bagaimana, yang menurut saya itu juga kembali ke teoritis. Dalam pandangan saya, kunjungan ke perusahaan setidaknya juga menyertakan pejabat yang mempunyai pengaruh dan punya kewenangan dalam pengambilan keputusan, sehingga ada manfaatnya untuk promosi, untuk fasilitasi, untuk pembinaan peserta dan lain-lain. Rekrutmen peserta menurut saya juga

perlu ditingkatkan lagi karena kebanyakan peserta yang mengikuti program ini sebenarnya belum punya kesiapan, baik mental, perusahaan maupun produk yang belum layak untuk diekspor. Banyak peserta yang belum berminat jadi eksportir tapi sungkan untuk menolak undangan dari Dinas. Begitu juga dari segi perusahaan, banyak peserta yang belum memiliki kesiapan legalitas.”

Hal senada tentang ketidaksiapan peserta juga disebutkan oleh Nenden, salah seorang anggota panitia pelaksana Program Pendampingan Ekspor dari Propinsi Jawa Barat di Bandung. Nenden mengatakan bahwa:

“Peserta yang tidak berhasil nampaknya bukan hanya mereka yang belum memenuhi syarat saja, kadang-kadang yang sudah memenuhi syarat pun gagal karena suka bandel. Ini terjadi di tiap angkatan, ada saja peserta yang berhenti di tengah jalan, tidak meneruskan sampai akhir program.”

Tentang kurangnya disiplin peserta juga disebutkan oleh Akhmad Tito Giartho, Penyusun Rencana Informasi Pasar luar Negeri Disperindag Kabupaten Tangerang ini merupakan anggota Panitia pelaksana Program Pendampingan Ekspor di Kabupaten Tangerang tahun 2019. Ia menyebutkan bahwa:

“Proses seleksi peserta kami akui memang kurang ketat sehingga banyak UKM yang belum memenuhi syarat untuk bisa jadi eksportir pun ikut terpilih. Akibatnya banyak diantara mereka yang menurun semangatnya setelah separuh jalan mengikuti program. Mungkin mereka menyadari bahwa untuk menjadi eksportir itu butuh kesiapan yang tinggi sehingga akhirnya mereka mundur teratur, walaupun hal itu tentu saja merugikan kami dari Dinas Perindag dan juga PPEI, selaku pelaksana program pendampingan ini.”

Selain itu, sebagaimana telah dikemukakan pada bagian awal tulisan ini, bahwa pada hampir semua daerah tempat pelaksanaan Program Pendampingan Ekspor termasuk Jakarta sendiri, penguasaan teknologi informasi oleh peserta banyak yang masih belum memadai, sehingga pencapaian kinerja peserta juga terkendala oleh hal-hal yang terkait dengan teknologi informasi tersebut, seperti hasil identifikasi peserta yang dilakukan oleh Tusti Isriani, Widyaiswara PPEI: banyak peserta yang belum memiliki *website*, *log*, media sosial (*FB*, *IG*, *Youtube link*), beberapa peserta bahkan belum punya akun email, belum mengetahui

bagaimana memanfaatkan *search engine* untuk menggali informasi, baik informasi pasar, produk, *trend*, dan sebagainya, belum mengetahui apalagi melakukan *market research* menggunakan internet, belum mengetahui apalagi menggunakan internet untuk promosi, belum memanfaatkan internet untuk mencari informasi dan ide-ide kreatif inovatif untuk produk maupun pengembangan perusahaan mereka, belum pernah mengontak perwakilan dagang Indonesia seperti Atase Perdagangan maupun *Indonesia Trade Promotion Center (ITPC)* dalam rangka mencari informasi pasar, belum memiliki kemampuan berbahasa Inggris, belum memiliki gambaran tentang negara yang akan menjadi tujuan ekspor karena jarang membuka internet, dan belum punya gambaran tentang calon pembeli luar negeri yang potensial, beriktikad baik serta *trend* maupun selera pembelian mereka.

Metode *coaching* dipilih karena dianggap lebih ampuh dibandingkan dengan metode pelatihan biasa, seperti terungkap dari pengalaman yang didapat oleh Rosinsky (2013, dalam Norasmah Othman dan Swee Yee Chia, 2014) dalam melaksanakan metode serupa. Dia menjelaskan bahwa *coaching* adalah pembinaan yang memfokuskan diri pada upaya meningkatkan keterampilan peserta dalam melepaskan potensi guna mencapai tujuan yang diharapkan. Sementara itu Sir John Whitmore (2009), menguatkan hasil temuan Rosinsky tersebut dengan mengatakan bahwa *coaching* mendorong peserta untuk mengoptimalkan potensi peserta program dan memaksimalkan kinerja *coach* itu sendiri karena jadi lebih banyak belajar daripada mengajar, mengingat dalam kegiatan *coaching*, kerap terjadi dialog antara *Coach* dan peserta (Starr, 2008).

Berbeda dengan metode pelatihan biasa yang lebih banyak memberikan sharing pengetahuan, *coaching* diarahkan pada proses sistematis untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja peserta maupun *coach* dalam proses belajar mengajar dengan cara pemberian panduan dan mendorong lahirnya umpan balik (Redshaw, 2000). Selain itu, *coaching* memungkinkan individu untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karena terdorong untuk mengembangkan praktek profesional dan kerja yang lebih efektif (Stone, 1999). Dalam Program Pendampingan Ekspor yang dilaksanakan PPEI, *Trade Facilitation Office*, Canada (2010) sebagai mitra kerja sama PPEI menggariskan sasaran yang harus dicapai sebagai: “*The three stages of export preparation help the exporter to 1) learn about exporting step-by-step. 2) exporter can focus on each step until 3) they have accomplished the objectives for that stage.*”

Banyak model *coaching* bisa digunakan, misalnya model *transpersonal*, *model cultural transformational tool*, model kurva perubahan,

analisa transaksional, dan model *appreciative inquiry* (Berny Gomulya, dkk, 2019), namun dalam pelaksanaan Program Pendampingan Ekspor oleh PPEI, model *coaching* yang dianggap sesuai adalah model GROW, yang merupakan singkatan dari *Goal* (tujuan), *Reality* (kenyataan), *Options* (pilihan) dan *What Next* atau *Will* (harapan). Menurut Berny Gomulya (2015) struktur dasar model ini pertama kali dikemukakan oleh Sir John Whitmore. Model GROW memiliki kemiripan dengan tujuan penyelenggaraan Program Pendampingan Ekspor PPEI untuk mendorong lahirnya eksportir baru berdasarkan kondisi nyata yang ada pada setiap peserta dengan mengacu kepada arahan TFO. Model Growth dalam pelaksanaan *coaching* PPEI adalah mendorong peningkatan motivasi, kualitas pengambilan keputusan, hubungan antar peserta, hubungan antara peserta dengan *coach* dan kemampuan peserta untuk meng-atasi masalah secara mandiri berdasarkan kondisi yang ada pada mereka.

Pemilihan *coaching* sebagai model pembinaan UKM juga mengacu kepada hasil survei yang dilakukan oleh *Chartered Institute of Personnel and Development*, yang mengemukakan hasil bahwa 99% dari 500 responden penelitian setuju bahwa *coaching* dapat menghasilkan manfaat nyata, baik bagi individu maupun organisasi. Hasil survey itu juga menunjukkan bahwa 96% responden setuju bahwa *Coaching* adalah cara yang efektif. untuk mempromosikan pembelajaran di suatu organisasi (NHS, 2005, dalam Norasmah Othman dan Swee Yee Chia, 2014).

Mengingat hal-hal tersebut, kompetensi para fasilitator dalam Program Pendampingan Ekspor diarahkan untuk mencapai peningkatan kemampuan peserta dalam menyerap dan me-manfaatkan perkembangan teknologi dalam menunjang rencana ekspor mereka. Untuk itu, seorang fasilitator harus teruji kompetensinya. dengan menggunakan metode *assessment center*, yang merupakan prosedur pengukuran tingkat pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (*knowledge, skills, and ability*) dengan menggunakan beberapa metode.

Boyatzis (dalam Endang Dhamyantie dan Rizky Fauzan, 2017) mendefinisikan kompetensi sebagai sebuah kapabilitas atau kemampuan. Menurut Kaur&Bains (2013), kompetensi adalah sejumlah pengalaman, pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan selama hidup untuk efektivitas kinerja dalam tugas atau pekerjaan.

Sementara itu Baum (dalam Endang Dhamyantie dan Rizky Fauzan, et all, 2017) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan karakter individual seperti pengetahuan, kete-rampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Kompetensi adalah konsep yang

berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan seseorang dalam mencapai kinerja.

Coach atau fasilitator harus memiliki kompetensi tinggi karena memiliki peran yang berbeda dengan “pola pengajaran”. Pendamping, lebih berperan sebagai “Pertemanan dengan yang didampingi” yang siap membantu kesulitan. Pendamping bukan seorang pengawas yang mencari-cari kesalahan yang didampingi, namun, lebih berperan sebagai relasi yang siap membantu kesulitan dalam pengembangan perusahaan. Peran Pendamping yang utama menurut Nanny Rodjinandari dan Bambang Supriadi (2016)) ada empat hal, yaitu: (a) sebagai koordinator, berperan mengkoordinasikan program-program dan bahan-bahan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja orang yang didampingi; (b) sebagai konsultan. Pendamping harus memiliki kemampuan sebagai spesialis dalam materi, metodologi pembelajaran, dan pengembang-an; (c) sebagai pemimpin kelompok (*group leader*); dan akhirnya (d) sebagai *evaluator* yang dapat memberikan bantuan untuk mengevaluasi pelaksanaan pembelajaran, serta mampu membantu mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi orang yang didampingi.

Tanggung jawab seorang *Coach* menurut TFO Canada adalah : *Preparation, Building the relationship, Communication, Setting long-term goals, Skills and confidence development, Overcoming challenges, Networking and Changing patterns and behaviours*, sehingga pengukuran terhadap kompetensi seorang *Coach* menurut TFO adalah: *Accessible, Good listener, Organized, Guidance, Supportive, Inspires, Provides referrals, Options and, Action-oriented* (TFO Canada, 2010).

Tahapan Program Pendampingan Ekspor selama 12 bulan, diklasifikasi menjadi 3, yakni 1) *Pra Coaching* yang terdiri dari Workshop dan seleksi peserta; 2) *Coaching Process*, yang terdiri dari Training of Exporters, Audit Visit, phone calling, TOX Lanjutan dan Refreshment Course. Tahap ketiga merupakan *exercise process*, yakni *Progress monitoring* dan *Business Matching*. Tahap Terakhir adalah *Finish-Recomendation*, yang terdiri dari *Phone Calling* dan *Closing*. Dalam Acara *Closing* diperkenalkan sistem *grading*, yakni pengklasifikasian kinerja perusahaan peserta setelah mengikuti Program Pendampingan Ekspor.

Pada tahun 2018, kurikulum Program Pen-dampingan Ekspor disempurnakan dengan menambahkan dua kegiatan baru, yakni Pendampingan Produk dan Pendampingan Pasar (*market development*). Kegiatan ini merupakan penajaman dari kegiatan *phone calling* dan *audit visit*, bukan hanya menanyakan perkembangan kemajuan peserta dan melakukan penilaian kesiapan dengan cara mengunjungi lokasi perusahaan,

namun juga dengan melakukan pendampingan terhadap produk dan pengembangan pasar. Selain itu, pada bagian awal dalam menjaring calon peserta potensial juga telah dilakukan verifikasi terhadap kelayakan UKM untuk menjadi calon peserta. Dengan demikian, dalam Program Pendampingan Ekspor ini dilakukan kunjungan sebanyak 4 kali, yakni verifikasi, pendampingan produk, pendampingan pasar dan *Progress Monitoring*, dengan tujuan untuk meningkatkan intensitas dialog dengan para peserta, sehingga lebih banyak kendala yang dialami peserta bisa dipecahkan. Rangkaian kegiatan tersebut adalah seperti terlihat dalam gambar berikut:

Gambar 3

Tahapan Kerja

dalam Program Pendampingan Ekspor



Sumber: PPEI, 2020

Sejak awal pelaksanaan *Coaching Program*, para fasilitator mengarahkan agar peserta menjalani proses “*learning by Doing*”, yakni secara langsung melakukan korespondensi dengan calon pembeli di luar negeri yang dituangkan ke dalam bentuk Rencana Bisnis (*Business Plan*) dan selama pendampingan, instrumen yang digunakan oleh fasilitator untuk mengukur tingkat keberhasilan peserta adalah: 1) Analisis SWOT untuk mengetahui kondisi kesiapan para UKM peserta yakni untuk mengetahui kekuatan apa saja yang sudah mereka miliki dan kelemahan apa yang masih harus dibenahi. Selain itu juga harus diketahui bagaimana peluang mereka untuk bisa masuk ke pasar ekspor serta tantangan apa saja yang harus diatasi. Dari analisis SWOT ini, akan diketahui apa tindakan nyata (*action plan*) yang harus dilakukan untuk lebih meningkatkan kesiapan dan kemampuan mereka untuk ekspor. 2) *Business Plan* yang disusun oleh peserta, berupa Rencana Bisnis Ekspor Produk X ke Negara Tujuan X pada tahun Z. Dengan demikian, sejak awal para peserta sudah menetapkan akan ke negara mana ekspor mereka ditujukan. *Business Plan* ini akan menjadi alat ukur apakah dalam pelaksanaannya rencana tersebut peserta tetap konsisten atau

mengalami perubahan-perubahan rencana? 3) Sebagai hasil dari analisis SWOT, tindakan nyata yang akan mereka lakukan adalah berdasarkan prinsip SMART, yakni *Specific, Measurable, Achievable, Rationable* dan *Time bound*, sehingga ada skala prioritas dalam melakukan pembenahan, berdasarkan faktor urgensi dan relevansi suatu masalah dalam menciptakan dorongan kesiapan perusahaan untuk merealisasi rencana ekspornya. 4) Alat lain yang juga digunakan adalah *Progress Report* dari setiap peserta per tahapan, sehingga akan diketahui apakah dari satu tahap ke tahap lain kondisi kesiapan ekspor peserta telah mengalami peningkatan, tetap sama saja atau malah mengalami kemunduran?

Dengan demikian, peranan seorang fasilitator adalah sangat strategis dalam meningkatkan kesiapan maupun kemampuan para peserta. Untuk hal mana, menurut Rahayu Widiyantini-Widiyaiswara PPEI, pelaksanaan tugas fasilitator butuh dukungan berupa ketersediaan bahan-bahan dan materi sebagai berikut:

- *Standard Operational Procedures (SOP)* yang mengatur urutan tata kerja dan memberi arahan tentang mekanisme yang harus ditempuh oleh semua pihak yang terlibat, khususnya fasilitator. Tanpa SOP ini, pelaksanaan kerja *Coach* akan *overlapping* dengan tugas dari Ketua Panitia Pelaksana (*Course Leader*). *Course Leader* berfungsi manajerial tata kelola program selama satu tahun pelaksanaan, sedangkan *Coach* berfungsi ke arah penguasaan substansi ekspor.
- Informasi tentang Negara tujuan ekspor dan daftar pembeli (*buyer list*) yang aktual dan akurat dari berbagai sumber, terutama dari perwakilan dagang Indonesia di luar negeri seperti Atase Perdagangan dan *Indonesia Trade Promotion Center (ITPC)*.

Dalam penyelenggaraan Program Pendampingan Ekspor: 1) Belum tersedia suatu *Standard Operational Procedures (SOP)* dalam pelaksanaan Program Pendampingan Ekspor. Menurut Wasianto, Kepala Bidang Tata Operasional Diklat PPEI: “*SOP memang belum kita buat. Sejauh ini yang ada baru PERT Chart tentang pembagian tugas para panitia pelaksana.*”

PERT (Program Evaluation and Review Technique) Chart adalah uraian tugas pihak-pihak yang terlibat dalam suatu kegiatan, untuk memudahkan proses pengendalian. Seperti dalam *chart* di bawah ini, terdapat uraian tugas dari *Lead Coach, Course Leader, Sekretaris Panitia* dan *Anggota Panitia Program Pendampingan Ekspor*.

Gambar 4:
PERT Chart

Workshop dan verifikasi perusahaan

PPEI PENDIRIKAN DAN PELATIHAN EKSPOR INDONESIA		NAMA PELATIHAN	: WORKSHOP DAN VERIFIKASI PERUSAHAAN
		TEMPAT DAN TGL. PELATIHAN	:
		SUMBER DANA	:
NO.	NAMA DAN KEPANITIAAN	TUGAS	
1. sebagai Lead Coach (LC)	1. Mempresentasikan rangkaian kegiatan <i>Coaching Program</i> ; 2. Berkoordinasi dengan <i>course leader</i> , sekretaris, anggota, <i>coaches</i> dan panitia daerah; 3. Melakukan diskusi hasil evaluasi kegiatan verifikasi perusahaan bersama-sama dengan panitia, <i>coaches</i> dan panitia daerah; 4. Melakukan verifikasi perusahaan; 5. Memaparkan hasil verifikasi perusahaan pada rapat manajemen PPEI dan panitia daerah; 6. Membuat <i>Summary</i> laporan pelaksanaan <i>workshop</i> dan verifikasi perusahaan yang disampaikan Kepala Ka. PPEI dan Kabid. TO.	
2. sebagai Course Leader (CL)	1. Mengkoordinasikan seluruh kegiatan <i>workshop</i> dan verifikasi perusahaan; 2. Berkoordinasi dengan <i>lead coach</i> , <i>coaches</i> , sekretaris, anggota dan panitia daerah terkait persiapan kegiatan, kepesertaan, tempat, transportasi, akomodasi, konsumsi, penganggaran, teknis kegiatan verifikasi perusahaan dan hal lain terkait kegiatan; 3. Berkoordinasi dengan fasilitator terkait makalah yang digunakan, penyampaian materi, latar belakang peserta, tempat, transportasi, akomodasi, teknis verifikasi perusahaan dan hal lain terkait; 4. Meminta makalah dan memeriksa kesesuaian makalah terhadap kurikulum dan silabus <i>workshop</i> ; 5. Melakukan verifikasi perusahaan ke perusahaan peserta dan memantau perkembangan peserta; 6. Merekap formulir verifikasi perusahaan yang digunakan sesuai Petunjuk Teknis <i>Coaching Program</i> ; 7. Membuat laporan <i>Workshop</i> dan Verifikasi Perusahaan sesuai Petunjuk Teknis <i>Coaching Program</i> .	
3. sebagai Sekretaris	1. Berkoordinasi dengan <i>lead coach</i> , <i>coaches</i> , CL dan anggota; 2. Membuat surat pelaksanaan kegiatan <i>Workshop</i> dan Verifikasi Perusahaan ke instansi yang bekerja sama, surat tugas dan surat permintaan mengajar atas persetujuan CL, Kasie, Penyelenggara dan Kabid. Tata Operasional, serta membuat SK kegiatan; 3. Membuat konsep spanduk dan memesannya atas persetujuan CL Kasie, Penyelenggara dan Kabid. Tata Operasional; 4. Menggandakan makalah dan menyiapkan <i>training kit</i> ; 5. Menyiapkan ruangan dan perlengkapannya berkoordinasi dengan panitia daerah; 6. Menyiapkan formulir dan dokumentasi sesuai Petunjuk Teknis <i>Coaching Program</i> ; 7. Melakukan verifikasi perusahaan ke perusahaan peserta dan memantau perkembangan peserta; 8. Membantu CL merekap formulir sesuai Petunjuk Teknis <i>Coaching Program</i> ; 9. Menjilid laporan.	
4. sebagai Anggota	1. Berkoordinasi dengan <i>lead coach</i> , <i>coaches</i> , CL dan sekretaris; 2. Mempersiapkan administrasi keuangan; 3. Melaksanakan pembayaran honorarium, akomodasi dan transportasi atas persetujuan CL; 4. Mengecek kesesuaian dan ketersediaan konsumsi <i>snack</i> dan makan siang; 5. Melakukan verifikasi perusahaan ke perusahaan peserta dan memantau perkembangan peserta; 6. Membuat laporan keuangan.	

Kepala Bidang Tata Operasional

PERT Chart dalam program pendampingan ternyata tidak dilengkapi dengan *Standard Operational Procedures* (SOP), padahal SOP seharusnya berisi prosedur atau tahapan kerja yang harus dilakukan. Tujuan SOP adalah untuk menjamin setiap unit kerja menjalankan aktivitas dengan tepat, cepat, efektif dan efisien dan terhindar dari kesalahan.

Ketiadaan SOP dalam Program Pendampingan Ekspor membuat kegiatan ini sering mengalami perubahan dalam pelaksanaannya. Calex SW, mengatakan bahwa: “Pemberian materi kepada peserta program pendampingan tidak dimulai dari awal (dari materi dasar). Padahal seharusnya *coaching* itu untuk alumni, bukan orang yang sama sekali baru dan belum mendapat materi apa-apa. Ini menyebabkan pemahaman peserta jadi sepotong-sepotong. Pemberian materi juga kadang meloncat karena manajemen tiba-tiba mengharuskan sesuatu untuk dilakukan yang tidak ada sebelumnya.”

Program Pendampingan Ekspor merupakan kegiatan yang melibatkan banyak *stake holder* baik di dalam maupun di luar PPEI, adanya SOP akan menjadikan semua pihak yang terlibat merasa terikat dan lebih memiliki tanggungjawab dalam memikul tugas masing-masing sesuai bidang

kerjanya. Jika PPEI sering melakukan perubahan dalam tata laksana atau kurikulum program ini, sebagaimana sudah dilakukan sebanyak 4 (empat) kali, yakni tahun 2010, 2014, 2017 dan 2019, namun secara substantive, perubahan itu hanya menyangkut pengaturan untuk pihak internal PPEI saja, sedangkan pihak luar yang juga memiliki peranan besar dalam mensukseskan program ini, seperti: 1) mitra kerjasama yang berperan dalam proses rekrutmen calon peserta; dan 2) Atase dan ITPC yang mensupply data peluang pasar dan *buyer list*, sama sekali tidak tersentuh, apalagi terikat dengan *PERT Chart* dari PPEI.

2). *Buyer List* yang dikirim oleh para Atdag dan ITPC banyak yang *out off date*, juga merupakan dampak dari ketiadaan SOP dalam Program Pendampingan Ekspor, sehingga ketika peserta mencoba mengontak alamat-alamat yang diberikan, banyak yang tidak mendapat balasan, atau malah *e-mail* yang dikirim mental kembali karena alamat itu salah. Hal tersebut diakui oleh E Riwi Koesoemaningtyas, Staf Seksi Ekspor Impor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah selaku panitia Program Pendampingan Ekspor di Semarang, yang mengatakan:

“Ya, peserta memang sering menyampaikan keluhan bahwa alamat yang diberikan oleh para Atase maupun ITPC itu banyak yang tidak akurat. Email yang dikirim peserta tidak bisa masuk, atau mental kembali.”

Tidak valid dan akuratnya data yang dikirim oleh Atase Perdagangan dan ITPC kepada peserta Program Pendampingan Ekspor menunjukkan kurangnya dukungan serius mereka. Banyak Atdag dan ITPC yang dihubungi oleh fasilitator ternyata juga kurang merespon dengan baik dan *buyer list* yang diberikan sering tidak akurat. Hal ini diakui oleh Akhmad Tito Giartho, Tangerang:

“*business matching* sering kami selenggarakan dengan mengundang Atdag atau ITPC berbarengan dengan pelaksanaan Trade Expo Indonesia (TEI), yang biasanya ada pada tiap bulan Oktober. Seharusnya, para Atdag dan ITPC memfasilitasi atau membantu tindak lanjut yang dilakukan peserta terhadap data pembeli yang mereka bagikan sendiri.”

PENUTUP

Simpulan

Pelaksanaan Program Pendampingan, sejak tahun 2010 hingga tahun 2019 masih memperlihatkan hasil yang belum optimal dilihat dari jumlah eksportir baru yang dihasilkan, dibandingkan

dengan jumlah peserta yang mengikuti program ini. Dari jumlah total 75 peserta yang dibina intensif selama satu tahun penuh, pada masing-masing angkatan tidak sampai separuhnya yang berhasil menjadi eksportir. Hasil akhir program ini bisa disebabkan oleh banyak hal, seperti: 1) karena proses seleksi peserta yang belum berjalan dengan baik; 2) peserta banyak yang masih memiliki kekurangan di bidang penguasaan teknologi informasi seperti pemanfaatan internet, media social, *websiste*, *market place* dan sebagainya; 3) kendala bahasa juga menjadi masalah karena umumnya peserta tidak menguasai bahasa asing, minimal bahasa Inggris meskipun pasif, sebagai alat utama untuk memahami berbagai informasi yang diperoleh dari internet serta alat untuk berkomunikasi dengan calon pembeli; 4) peran peserta di perusahaan masing-masing yang sekaligus merangkap banyak fungsi seperti menjalankan proses produksi, melakukan kegiatan pemasaran, mengawasi mutu, mengatur keuangan, dan lain-lain, sehingga untuk bisa mengikuti kegiatan Program Pendampingan Ekspor secara utuh menjadi kesulitan tersendiri. Tentang hal ini Nurul Palupi mengatakan:

“Peserta itu waktunya lebih banyak digunakan dalam proses produksi, sehingga tidak punya kesempatan membuka internet atau menjalin komunikasi dengan calon pembeli. Mereka sangat jarang melakukan kegiatan pemasaran internasional, mungkin karena kendala bahasa atau tidak memahami teknologi informasi. Semestinya, dalam rangka ekspor, mereka harus berkonsentrasi di marketing. Urusan produksi diserahkan kepada orang yang bisa dipercaya dan mereka cukup sesekali saja mengawasi.”

Peranan *stakeholder* yang terlibat juga terlihat belum optimal, mulai dari pihak Dinas selaku mitra kerjasama PPEI dalam penyelenggaraan program, yang belum secara serius melakukan seleksi pemilihan peserta. Selaku pembina UKM di daerah, seharusnya mereka memiliki peta kondisi UKM di wilayahnya dan tahu persis bagaimana kondisi kesiapan UKM jika diikutsertakan dalam Program Pendampingan Ekspor.

Faktor lain yang juga ikut mempengaruhi keberhasilan seorang peserta menjadi eksportir baru melalui program pendampingan ini adalah pemberian informasi pasar berupa peluang pasar, permintaan dagang dan daftar calon pembeli yang akurat dan valid dari para Atase Perdagangan dan ITPC kepada peserta. Data-data yang diberikan kepada peserta sering tidak tepat dan sudah *out of date*, sehingga *Email addres* berupa *letter of introduction* yang dikirim peserta kepada para calon pembeli (*buyer*) banyak yang tidak bisa masuk

atau mailer daemon. Demikian juga banyak peserta yang mengaku sulit melakukan kontrak dengan para Atdag dan ITPC, karena nomor HP yang diberikan tidak aktif, atau kalau pun aktif sering tidak dibalas.

Permasalahan-permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan Program Pendampingan Ekspor tersebut, menurut Penulis erat kaitannya dengan mekanisme kerja yang belum tertata rapi dan dituangkan ke dalam bentuk *Standar Operasional Procedures* (SOP) yang bisa menjadi dasar pemahaman dan kesepakatan bersama semua pemangku kepentingan yang terlibat. Adanya *PERT Chart* pelaksanaan pelatihan hanya berlaku internal di PPEI, khususnya Panitia Pelaksana dan *Lead Coach* (bahkan tidak menyertakan fasilitator atau *coach* secara keseluruhan). *PERT Chart* tidak mengikat bagi pihak luar seperti mitra kerjasama PPEI di Dinas Perindag maupun para Atase dan ITPC, meskipun mereka sebenarnya memiliki peran dan andil yang sangat besar dalam keberhasilan program ini mencetak eksportir baru.

Saran

Mengingat Program Pendampingan Ekspor, sudah berlangsung 10 tahun dan statusnya sudah menjadi salah satu program andalan Kementerian Perdagangan, dimana Direktur Jenderal Pengembangan Ekspor Nasional bahkan sudah memberikan dukungan dalam bentuk perintah kepada para Atase Perdagangan dan ITPC untuk mendukung program ini sepenuhnya sesuai bidang masing-masing, maka, mengingat hal tersebut, PPEI dan *stake holders* seperti mitra kerjasama, para fasilitator, maupun Atase Perdagangan dan ITPC perlu duduk bersama untuk mendiskusikan perlu atau tidaknya disusun suatu mekanisme kerja yang baku atau *Standard Operational Procedures* (SOP) untuk melengkapi *PERT Chart* yang sudah ada, sehingga semua pihak yang terlibat dalam Program Pendampingan Ekspor ini mengetahui dan mampu menjalankan perannya masing-masing secara optimal.

Berdasarkan prosedur kerja yang baku atau SOP dimaksud, akan dapat dipantau dan ditingkatkan koordinasi atas kualitas kinerja masing-masing pihak dalam mendukung Program Pendampingan Ekspor mulai dari proses seleksi calon peserta, proses pelaksanaan pendampingan dan fasilitasi oleh para fasilitator, sampai kepada pemberian dan pemanfaatan data yang dikirim oleh Atase Perdagangan dan ITPC, baik berupa informasi peluang pasar, *market brief*, maupun *buyer list*.

Jika sudah demikian, semua pihak akan berpikir keras dan melakukan berbagai langkah perubahan yang perlu dalam rangka optimalisasi kinerjanya bukan semata-mata PPEI, karena sama-sama merasa memiliki kepentingan dan tanggung

jawab atas lahirnya eksportir baru dan terjadinya peningkatan kinerja ekspor Nasional Indonesia.

Pelaksanaan Program Pendampingan Ekspor yang lebih efektif berdasarkan *Standard Operational Procedures* akan melibatkan semua *stake holders* mulai dari hulu ke hilir. Di hulu, proses seleksi dilakukan seketat mungkin sehingga mampu menjaring peserta yang benar-benar potensial, di tengah para fasilitator dan panitia pelaksana mendukung dan mendampingi para peserta dalam mempersiapkan diri menjadi eksportir, sedangkan di hilir para Atase Perdagangan dan ITPC mendorong pemasaran produk dan mendampingi peserta saat terjadi transaksi dengan para pembeli.

Hasil akhir Program Pendampingan yang menjadi lebih maksimal dengan penerapan *Standard Operational Procedures*, akan menjadi referensi teoritik ilmu manajemen, bahwa berawal dari sebuah perencanaan yang matang dan dilanjutkan dengan tahap-tahap berikutnya berupa pelaksanaan yang teratur, pembiayaan yang proporsional, koordinasi dan pengendalian yang baik antar semua pihak yang terlibat dan evaluasi yang obyektif, akan memperkuat keyakinan terhadap kebenaran asumsi-asumsi dalam ilmu manajemen, bahwa bahwa organisasi yang kuat membutuhkan koordinasi dari semua pihak yang bertekad serius untuk mendukung kesuksesan suatu program kerja yang direncanakan, disepakati dan dilaksanakan bersama secara konsisten sesuai *Standard Operational Procedures (SOP)*.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, Hikmatul Darojah, *Karya Tulis Pelatihan Penjenjangan Madya, Evaluasi Perilaku Peserta dan Hasil Training Of Exporters (TOX) Untuk Menganalisa Eefektifitas Pelatihan Terhadap Terciptanya Eksportir Baru, Studi Kasus Peserta TOX Provinsi Jawa Barat, Balai Besar PPEI, Kemendag, 2018.*
- Anugrah, Dimas, Dwi Saputra, Dra. Nina Widowati, M.Si, *Analisis Faktor Keberhasilan Capaian Kinerja Badan Lingkungan Hidup Propinsi Jawa Tengah, Departemen Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro, 2015.*
- Baso Saleh dan Yayat D. Hadiyat, *Penggunaan Teknologi Informasi di Kalangan Pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah di Daerah Perbatasan (Studi di Kabupaten Belu Provinsi Nusa Tenggara Timur), Jurnal Pekommas, Vol. 1 No. 2, Oktober 2016.*
- Dhamayantie, Endang & Rizky Fauzan, *Penguatan Karakteristik dan Kompetensi Kewirausahaan Untuk Meningkatkan Kinerja UMKM, Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan Vol. 11, No. 1, Februari 201780.*
- Gomulya, Benny, Hyacintha Susanti & Heria Windasuri, *Coaching Practises, Menginspirasi, Menunuhkan dan Meningkatkan Performa Tim, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, 2019.*
- La Ode Mustafa dan Muh. Yusuf, *Pelaksanaan Fungsi Koordinasi Dalam Menunjang Pelaksanaan Pembangunan Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Kendari, Fakultas Ilmu Administrasi Universita Hahuoleo Kendari, 2018*
- Nanny Rodjinandari, Bambang Supriadi, *Kompetensi Pendampingan Pemandu Wisata Lokal Sebagai Developer of People. Program Diploma Kepariwisata Universitas Merdeka Malang! Jl. Bandung No. 1 Malang. Jurnal PESONA ISSN Vol. 2 No. 01 Desember 2016.*
- Norasmah Othman --- Swee Yee Chia, *Coaching in Action Research 1,2Faculty of Education Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor, Malaysia, Journal of Empirical Studies 2014 Vol. 1, No. 3, pp. 98-104 ISSN(e): 2312-6248 ISSN(p): 2312-623X © 2014 Conscientia Beam.*
- Novfitri Landong dan Namora Sihombing S.sos.M.si, *Model Pendampingan UKM di Kota Tangerang Selatan, Penerbit PKN STAN Press. © 2018.*
- Purwaningsih Ninuk, Titi Mawasti dan Yudhistira Saraswati, *Analisis Kebutuhan Pendampingan dan Kompetensi Pendamping Pelaku Usaha Industri Jamu, Jurnal Jamu Indonesia, 2017.*
- Sani, Abdillah, *Analysis of Coach Competence, Participant Motivation and Curriculum on the Effectiveness of Export Coaching Program, Journal of Government and Public Policy, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2020.*
- Yeni Priatna Sari, *Model Pendampingan UMKM Pengolahan Hasil Laut Dengan Metode Pendekatan Pendampingan Terintegrasi, Jurnal MONEX Volume 8 Nomor. 1 Januari 2019.*
- Yunanto, Ary; *Analisis Posisi Strategis UKM Perlogaman di Kota Tegal, Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto.*
- TFO Canada, *IETC Coaching System, A Training and Coaching Program For Indonesian Exporters, Presentation of June 7th, 2010.*