
PERCEPATAN UMKM INDONESIA MENEMBUS PASAR EKSPOR MELALUI PERBAIKAN MUTU DAN TATA KELOLA PENYUSUNAN INFORMASI PASAR (MARKET INTELLIGENCE)

Andika Pradipta

¹Sekretariat Direktorat Jenderal Pengembangan Ekspor Nasional

Email: andika.djpen@gmail.com

ABSTRACT

Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) underpin nearly the entire structure of Indonesia's business sector, yet their contribution to national exports reached only 15.2 percent in 2023, with just 6.3 percent of the MSME population ever having penetrated international markets. Against the national export growth target of 9 percent by 2029, this gap constitutes an urgent policy problem. This policy paper identifies four problems that hinder MSMEs from entering export markets: limited capital, limited knowledge of export market information, limited market access, and high logistics costs. Using the Urgency, Seriousness, and Growth (USG) scoring method involving four export-development practitioners as informants, MSMEs' limited knowledge of export market information was established as the primary problem. Tracing the causes of the problem through two levels, corroborated by the Notice of Evaluation Results issued by the Financial and Development Supervisory Agency (BPKP) on the governance of foreign trade and by the evaluation results of the Ministry of Trade's Inspectorate General on the performance of Trade Representatives, reveals a root cause in the inconsistent format and substantive parameters of every Market Intelligence report produced by Indonesia's Trade Representatives. This condition reduces market information reports to mere administrative documents that fail to function as business intelligence capable of providing early warning and actionable guidance for exporters. Applying the Uppsala Model of Internationalization, Leonidou's export-barriers theory, the New Public Service concept, and the regulatory framework for public service and public information disclosure as analytical lenses, this paper formulates three policy alternatives and tests them against Bardach's (2012) four criteria. The recommended policy is a governance reform of Market Intelligence preparation based on substance standardization and a division of preparatory roles between the Directorate of Market Development and Export Information and the Trade Representatives, to be set out in a Minister of Trade Decree on Guidelines for Preparing Market Intelligence as an implementing regulation derived from Minister of Trade Regulation Number 13 of 2021. This policy was selected because it resolves the root cause upstream, does not require procuring a new information system, and can be executed within the current fiscal year.

Keywords: MSME exports, Market Intelligence, market information, Trade Representative

ABSTRAK

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) menopang hampir seluruh struktur usaha nasional, namun kontribusinya terhadap ekspor Indonesia baru mencapai 15,2 persen pada tahun 2023 dan hanya 6,3 persen dari populasi UMKM yang pernah menembus pasar internasional. Di tengah target pertumbuhan ekspor nasional sebesar 9 persen pada tahun 2029, kesenjangan ini menjadi persoalan kebijakan yang mendesak. Makalah kebijakan ini mengidentifikasi empat masalah yang menghambat UMKM menembus pasar ekspor, yaitu keterbatasan permodalan, keterbatasan pengetahuan atas informasi pasar ekspor, keterbatasan

akses pasar, dan tingginya biaya logistik. Melalui metode skoring *Urgency, Seriousness, Growth* (USG) yang melibatkan empat narasumber praktisi pengembangan ekspor, ditetapkan bahwa keterbatasan pengetahuan UMKM atas informasi pasar ekspor merupakan masalah utama. Penelusuran penyebab masalah sampai dua level, yang diperkuat oleh Notisi Hasil Evaluasi Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) atas Tata Kelola Perdagangan Luar Negeri serta Hasil Evaluasi Inspektorat Jenderal Kementerian Perdagangan atas kinerja Perwakilan Perdagangan, menemukan akar masalah berupa inkonsistensi format dan parameter substansi pada setiap laporan Market Intelligence yang dihasilkan Perwakilan Perdagangan RI. Kondisi tersebut membuat laporan informasi pasar hanya menjadi dokumen administratif dan gagal berfungsi sebagai intelijen bisnis yang memberikan peringatan dini dan panduan aksi bagi eksportir. Dengan menggunakan pisau analisis *Uppsala Model of Internationalization*, teori hambatan ekspor Leonidou, konsep *The New Public Service*, serta kerangka regulasi pelayanan publik dan keterbukaan informasi publik, makalah ini merumuskan tiga alternatif kebijakan dan mengujinya dengan empat kriteria Bardach (2012). Kebijakan yang direkomendasikan adalah Reformasi Tata Kelola Penyusunan *Market Intelligence* berbasis standardisasi substansi dan pembagian peran penyusunan antara Direktorat Pengembangan Pasar dan Informasi Ekspor dengan Perwakilan Perdagangan, yang dituangkan dalam Keputusan Menteri Perdagangan tentang Pedoman Penyusunan *Market Intelligence* sebagai aturan turunan Permendag Nomor 13 Tahun 2021. Kebijakan ini dipilih karena menyelesaikan akar masalah di tingkat hulu, tidak menuntut pengadaan sistem informasi baru, dan dapat dieksekusi dalam tahun anggaran berjalan.

Kata Kunci: UMKM ekspor; Market Intelligence; informasi pasar; standardisasi substansi; Perwakilan Perdagangan; tata kelola pelayanan publik.

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan tulang punggung perekonomian Indonesia. UMKM mencakup sekitar 99 persen dari total unit usaha nasional, menyumbang 60,51 persen terhadap Produk Domestik Bruto, dan menyerap hampir 97 persen dari seluruh tenaga kerja (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, 2025). Dengan struktur seperti itu, setiap kebijakan yang berhasil mendorong UMKM naik kelas akan berdampak luas, bukan hanya pada pertumbuhan agregat tetapi juga pada pemerataan kesempatan ekonomi antarwilayah dan antargolongan pendapatan.

Namun demikian, besarnya peran UMKM di pasar domestik belum tercermin pada kinerja ekspor. Kontribusi UMKM terhadap ekspor nasional pada tahun 2023 tercatat hanya 15,2 persen. Angka ini tertinggal jauh dibandingkan negara tetangga dan negara pembanding di kawasan, yang umumnya telah menempatkan kontribusi ekspor UMKM pada kisaran di atas 20 persen. Kesenjangan tersebut semakin terlihat ketika dilihat dari sisi populasi pelaku usaha:

dari sekitar 64 juta UMKM Indonesia pada tahun 2021, hanya 6,3 persen yang berhasil menembus pasar internasional (Fridayani dkk., 2024).

Kondisi ini berhadapan langsung dengan sasaran pembangunan nasional. Pemerintah menargetkan pertumbuhan ekspor sebesar 9 persen pada tahun 2029 sebagai salah satu penopang target pertumbuhan ekonomi dan pemerataan. Target tersebut sulit dicapai apabila mesin ekspor nasional tetap bertumpu pada segelintir korporasi besar dan komoditas primer, sementara puluhan juta UMKM tetap berada di luar rantai nilai global. Dengan kata lain, memperbesar partisipasi UMKM dalam ekspor bukan sekadar agenda pemberdayaan usaha kecil, melainkan prasyarat struktural bagi pencapaian target ekspor nasional.

Isu yang diangkat dalam makalah kebijakan ini adalah UMKM Indonesia kesulitan menembus pasar ekspor. Isu ini bersifat aktual, strategis, dan berada dalam lingkup kewenangan Kementerian Perdagangan, khususnya Direktorat Jenderal Pengembangan Ekspor Nasional yang memiliki mandat pembinaan pelaku usaha ekspor dan pengelolaan jaringan Perwakilan Perdagangan Republik Indonesia di 33 negara.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan telaah literatur, hasil kajian, dan hasil evaluasi pengawasan internal maupun eksternal, teridentifikasi empat masalah yang secara konsisten disebut sebagai penghambat UMKM Indonesia menembus pasar ekspor.

1.2.1 Masalah 1: Keterbatasan Modal dan Investasi

Tambunan (2011) dalam kajiannya mengenai perkembangan dan kendala UMKM di Indonesia menunjukkan bahwa permodalan merupakan salah satu kendala utama yang menghambat perkembangan usaha kecil. Sebagian besar UMKM di daerah terpencil kesulitan mengakses skema Kredit Usaha Rakyat karena dua sebab. Pertama, ketersediaan penyalur kredit di wilayahnya sangat terbatas atau bahkan tidak tersedia. Kedua, plafon pinjaman yang diterima tidak memadai untuk membiayai skala produksi ekspor. Akibatnya, pelaku usaha bergantung pada lembaga keuangan informal atau mengandalkan tabungan pribadi, dengan konsekuensi biaya modal yang tinggi dan kapasitas produksi yang sulit ditingkatkan.

1.2.2 Masalah 2: Keterbatasan Pengetahuan UMKM atas Informasi Pasar Ekspor

Leonidou (2004) mengelompokkan hambatan ekspor usaha kecil ke dalam beberapa kategori dan menemukan bahwa hambatan yang berkaitan dengan informasi merupakan penghambat yang paling konsisten muncul. Hambatan tersebut mencakup kesulitan menemukan pasar luar

negeri, memperoleh data pasar internasional, mengidentifikasi peluang bisnis di luar negeri, dan menjalin kontak dengan pembeli. Kategori hambatan ini bersifat menentukan karena berada pada tahap paling awal dari seluruh rangkaian pengambilan keputusan manajemen ekspor. Tanpa adanya informasi, pelaku usaha bahkan tidak sampai pada tahap mempertimbangkan permodalan atau logistik.

Temuan tersebut diperkuat oleh kajian empiris Ardiyanti dan Kahfi (2023) yang menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja ekspor UMKM Indonesia. Dengan responden sebanyak 802 UMKM yang tersebar di seluruh provinsi, hasil analisis regresi menunjukkan bahwa pengetahuan dan keterampilan ekspor merupakan variabel internal yang berpengaruh signifikan pada tingkat signifikansi 5 persen terhadap kinerja ekspor UMKM. Dengan demikian, terdapat konvergensi antara bukti teoretis internasional dan bukti empiris nasional bahwa dimensi pengetahuan dan informasi merupakan determinan penting keberhasilan ekspor UMKM.

1.2.3 Masalah 3: Keterbatasan Akses Pasar

Fridayani dkk. (2024) mencatat bahwa keterbatasan akses pasar bagi produk Indonesia merupakan salah satu hambatan utama internasionalisasi UMKM. UMKM Indonesia umumnya tidak memiliki pasar yang permanen di negara tujuan karena terbatasnya keterampilan dan pengetahuan mengenai peluang di pasar global. Kemampuan melakukan penetrasi pasar sekaligus mempertahankan keberadaan produk di negara tujuan ekspor masih rendah, sehingga UMKM sangat bergantung pada kolaborasi dengan perusahaan berskala lebih besar sebagai perantara.

1.2.4 Masalah 4: Tingginya Biaya Logistik

Fridayani dkk. (2024) juga menunjukkan bahwa tingginya biaya logistik merupakan hambatan yang dirasakan langsung oleh UMKM eksportir. Penyebabnya antara lain kelangkaan kontainer, kualitas jalan yang buruk, serta sistem logistik yang belum memadai. Persoalan tersebut diperberat oleh kecilnya volume kiriman UMKM sehingga tidak memperoleh skala ekonomi. Kombinasi keduanya dapat menaikkan harga jual produk UMKM hingga empat kali lipat di negara tujuan dan secara langsung menggerus daya saing produk Indonesia.

1.3 Penetapan Masalah Utama dengan Metode USG

Keempat masalah di atas seluruhnya didukung data dan fakta yang valid, namun sebuah makalah kebijakan harus memusatkan perhatian pada satu masalah utama agar rekomendasi

yang dihasilkan konkret dan dapat dieksekusi. Untuk itu digunakan metode skoring *Urgency*, *Seriousness*, *Growth* (USG) dengan skala 1 sampai 5, di mana nilai 1 berarti sangat rendah dan nilai 5 berarti sangat tinggi. *Urgency* mengukur seberapa mendesak masalah tersebut harus ditangani, *Seriousness* mengukur seberapa serius dampak yang ditimbulkan apabila tidak ditangani, dan *Growth* mengukur seberapa besar kemungkinan masalah tersebut berkembang menjadi lebih buruk.

Penilaian dilakukan oleh empat narasumber yang dipilih karena penguasaan mereka terhadap isu dan pengalaman langsung dalam pendampingan ekspor serta diplomasi perdagangan. Berdasarkan hasil penilaian yang dilakukan oleh para narasumber, diperoleh gambaran prioritas masalah. Proses pembobotan dengan metode USG (*Urgency*, *Seriousness*, *Growth*) menghasilkan total skor kumulatif yang menentukan urutan urgensi dari masing-masing isu.

Dari hasil penggabungan skor tersebut, **Masalah 2** (keterbatasan pengetahuan UMKM Indonesia atas informasi pasar ekspor) menempati urutan tertinggi dengan total skor **45** (skor *Urgency* 17, *Seriousness* 15, dan *Growth* 13). Hal ini menunjukkan bahwa keterbatasan akses dan pemahaman informasi pasar merupakan krisis paling mendesak yang memiliki dampak serius serta potensi memburuk yang tinggi apabila tidak segera ditangani.

Sementara itu, **Masalah 1** berada di posisi kedua dengan total skor **41** (*Urgency* 15, *Seriousness* 14, dan *Growth* 12), diikuti oleh **Masalah 3** dan **Masalah 4** yang masing-masing memperoleh skor sama sebesar **40**. Masalah 2 selanjutnya ditetapkan sebagai masalah utama yang akan diturunkan penyebab dan akar masalahnya. Adapun tiga masalah lainnya tetap relevan dan telah dimanfaatkan sebagai bagian dari narasi konteks dan narasi urgensi pada Subbab 1.1 dan 1.2, namun tidak diturunkan lebih lanjut sesuai kaidah penulisan makalah kebijakan yang memusatkan analisis pada satu masalah utama. Pola penilaian narasumber juga menyampaikan pesan substantif. Masalah informasi memperoleh skor *Urgency* tertinggi dari narasumber yang berpengalaman di sektor pembinaan pelaku usaha. Hal ini konsisten dengan temuan Leonidou (2004) bahwa hambatan informasi bekerja pada tahap paling hulu dari keputusan ekspor, sehingga penyelesaiannya berpotensi membuka jalan bagi penanganan masalah-masalah berikutnya.

1.4 Penyebab Masalah

Informasi pasar ekspor dalam konteks makalah ini mencakup tiga hal, yaitu pengetahuan tentang pemasaran internasional, informasi mengenai negara potensial tujuan ekspor bagi produk yang dihasilkan UMKM, serta pengetahuan mengenai sertifikasi dan persyaratan teknis

yang dibutuhkan untuk memasuki pasar tersebut. Untuk menjembatani kebutuhan itu, Kementerian Perdagangan melalui Perwakilan Perdagangan Republik Indonesia yang tersebar di 33 negara telah ditugaskan menyusun laporan informasi pasar atau Market Intelligence. Namun pemanfaatannya belum maksimal.

Berdasarkan Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 10 Tahun 2010 tentang Uraian Tugas Pusat Promosi Perdagangan Indonesia di Luar Negeri, Market Intelligence didefinisikan sebagai proses kegiatan sistematis yang terdiri atas pengumpulan, pengolahan, dan analisis data serta informasi terkait isu aktual yang spesifik mengenai konsumen, pesaing, pasar, perubahan tren, kebijakan, serta produk baru di pasar, yang dapat menunjukkan adanya ancaman dan/atau peluang bagi ekspor Indonesia. Dokumen ini disusun oleh Perwakilan Perdagangan bersama unit pusat, dengan target audiens pelaku usaha ekspor, asosiasi, serta instansi terkait di pusat dan daerah. Dua hasil pengawasan menjadi bukti utama dalam penelusuran penyebab masalah. Pertama, Notisi Hasil Evaluasi atas Tata Kelola Perdagangan Luar Negeri dari Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) pada Kementerian Perdagangan menyimpulkan bahwa sejumlah laporan Market Intelligence menunjukkan kelemahan pada aspek kualitas. Market Intelligence perdagangan luar negeri saat ini belum berfungsi sebagai intelijen bisnis strategis yang mampu memberikan peringatan dini dan panduan aksi bagi eksportir. Evaluasi tersebut juga menemukan bahwa kualitas keluaran belum konsisten dan sangat bergantung pada inisiatif masing-masing Perwakilan Perdagangan, bukan pada standar yang baku. Kedua, Nota Dinas Pelaksana Tugas Inspektur Jenderal Kementerian Perdagangan Nomor PW.02/295/IJ-DAG/ND/12/2025 perihal Hasil Evaluasi Perwakilan Perdagangan Republik Indonesia di Luar Negeri Tahun 2024 menyampaikan perlunya disusun mekanisme publikasi Market Intelligence yang telah disusun Perwakilan Perdagangan, baik melalui aplikasi Inaexport maupun media publikasi lainnya. Dari sisi pemanfaatan, dokumen Market Intelligence tersedia pada laman Inaexport dengan persyaratan akses tertentu berupa keanggotaan serta kelengkapan Nomor Induk Berusaha dan Nomor Pokok Wajib Pajak bagi pelaku usaha. Kondisi di lapangan menunjukkan bahwa pelaku usaha maupun instansi terkait belum memanfaatkan dokumen tersebut, bahkan sebagian belum menyadari keberadaannya.

1.4.1 Penyebab Masalah Level 1

Terbatasnya pengetahuan UMKM Indonesia mengenai informasi pasar ekspor dipicu oleh dua faktor utama di tingkat pertama (Level 1). Pertama, belum optimalnya kualitas laporan informasi pasar yang telah disusun (BPKP, 2025). Kedua, informasi pasar yang sebenarnya sudah tersedia ternyata belum dimanfaatkan secara optimal oleh para pelaku usaha (Inspektorat

Jenderal Kementerian Perdagangan, 2025). Kedua faktor ini saling berkaitan dalam menghambat penyerapan wawasan pasar oleh UMKM.

1.4.2 Penyebab Masalah Level 2

Apabila ditelaah lebih dalam pada level kedua (Level 2), kurangnya kualitas serta ketidakseragaman laporan *Market Intelligence* dipengaruhi oleh tiga permasalahan teknis utama. Hal ini bersumber dari masih ditemukannya inkonsistensi format dan parameter substansi pada setiap laporan yang dihasilkan, serta adanya kesenjangan kompetensi teknis penyusun dalam mentransformasikan data lapangan menjadi narasi bisnis yang strategis (BPKP, 2025). Kondisi tersebut diperparah oleh lemahnya proses verifikasi dan penyelarasan kualitas terhadap draf laporan sebelum akhirnya didiseminasikan ke publik. Di sisi lain, belum optimalnya pemanfaatan informasi pasar yang ada dipengaruhi oleh kendala pada aspek keterjangkauan dan relevansi informasi. Dari sisi aksesibilitas, platform *Inaexport* masih memiliki tingkat aksesibilitas yang rendah bagi pelaku usaha secara luas, yang berimbas pada minimnya pengenalan dan utilisasi produk *Market Intelligence* oleh pemangku kepentingan (Inspektorat Jenderal, 2025). Selain itu, pola penyebaran informasi saat ini masih cenderung bersifat sporadis dan tidak terstruktur, serta diperrumit oleh fragmentasi kanal informasi pasar di berbagai instansi yang memicu kebingungan bagi pelaku usaha. Kendala ini semakin memuncak dengan adanya kesenjangan (*gap*) antara substansi laporan yang diterbitkan dengan kebutuhan praktis operasional yang sebenarnya dibutuhkan oleh para pelaku usaha di lapangan.

1.5 Akar Masalah dan Pernyataan Masalah

Dari sembilan penyebab masalah pada level kedua, dipilih satu penyebab yang paling mendasar, paling didukung bukti pengawasan, dan paling berada dalam kendali langsung Kementerian Perdagangan, yaitu inkonsistensi format dan parameter substansi pada setiap laporan *Market Intelligence*. Pemilihan ini didasarkan pada tiga pertimbangan. Pertama, inkonsistensi substansi merupakan penyebab yang bekerja di tingkat hulu, sehingga memperbaikinya akan memperbaiki pula kesenjangan kompetensi penyusun dan kelemahan verifikasi kualitas yang berada di hilirnya. Kedua, penyebab ini secara eksplisit menjadi temuan BPKP sehingga memiliki dukungan bukti yang kuat. Ketiga, penyebab ini dapat diintervensi melalui instrumen regulasi yang telah tersedia tanpa memerlukan perubahan kelembagaan. Dengan demikian rangkaian akar masalah dapat disusun sebagai berikut.

- Kalimat 1 (penyebab masalah level 2): Inkonsistensi format dan parameter substansi pada setiap laporan Market Intelligence yang dihasilkan.
- Kalimat 2 (penyebab masalah level 1): Kurangnya kualitas laporan informasi pasar yang telah disusun.
- Kalimat 3 (masalah utama): Terbatasnya pengetahuan UMKM Indonesia atas informasi pasar ekspor.

Pernyataan Masalah (Problem Statement)

Inkonsistensi format dan parameter substansi pada setiap laporan Market Intelligence yang dihasilkan menyebabkan kurangnya kualitas laporan informasi pasar yang disusun, sehingga terjadi keterbatasan pengetahuan UMKM Indonesia atas informasi pasar ekspor dan UMKM kesulitan menembus pasar ekspor.

1.6 Tujuan dan Manfaat

Makalah kebijakan ini bertujuan merumuskan rekomendasi kebijakan yang konkret bagi Menteri Perdagangan dan Direktur Jenderal Pengembangan Ekspor Nasional untuk memperbaiki mutu dan tata kelola penyusunan Market Intelligence, sehingga informasi pasar ekspor yang dihasilkan dapat langsung dieksekusi oleh UMKM. Manfaat yang diharapkan meliputi tersedianya standar mutu baku bagi penyusunan laporan informasi pasar, terbaginya beban kerja penyusunan secara proporsional antara unit pusat dan Perwakilan Perdagangan, serta meningkatnya utilisasi informasi pasar oleh UMKM sebagai dasar penyesuaian produk dan penetrasi pasar.

1.7 Metodologi

Makalah kebijakan ini disusun dengan pendekatan kualitatif deskriptif melalui empat tahapan. Tahap pertama adalah identifikasi masalah melalui studi kepustakaan atas jurnal ilmiah nasional dan internasional, dokumen kebijakan, serta laporan hasil pengawasan internal dan eksternal Kementerian Perdagangan. Tahap kedua adalah penetapan masalah utama melalui metode skoring Urgency, Seriousness, Growth dengan melibatkan empat narasumber praktisi. Tahap ketiga adalah penelusuran penyebab masalah sampai dua level dengan pendekatan berpikir sebab akibat sampai ditemukan akar masalah, yang kemudian dirangkai menjadi pernyataan masalah. Tahap keempat adalah perumusan dan pemilihan alternatif kebijakan dengan menggunakan empat kriteria Bardach (2012), yaitu technical feasibility, economic and financial possibility, political viability, dan administrative operability.

Data yang digunakan bersumber dari data sekunder berupa publikasi resmi kementerian dan lembaga, jurnal ilmiah, serta dokumen hasil evaluasi; dan data primer berupa penilaian dan pendapat narasumber sebagaimana disebutkan pada Subbab 1.3. Penulis menempatkan diri sebagai evaluator kebijakan yang bekerja di lingkungan Direktorat Jenderal Pengembangan Ekspor Nasional, sehingga memiliki akses terhadap dokumen tata kelola Market Intelligence sekaligus menyadari potensi bias posisi. Bias tersebut dimitigasi dengan menyandarkan seluruh penilaian masalah pada temuan pengawasan pihak ketiga, yaitu BPKP dan Inspektorat Jenderal, serta dengan melibatkan narasumber dari luar unit kerja penulis.

II. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan teori, konsep, peraturan, dan kebijakan yang berlaku saat ini sebagai pisau analisis untuk membedah pernyataan masalah yang telah dirumuskan pada Bab I. Hasil pembedahan tersebut selanjutnya menjadi dasar perumusan alternatif kebijakan pada Bab III.

2.1 Kerangka Teori dan Konsep

2.1.1 Uppsala Model of Internationalization

Uppsala Model of Internationalization sebagaimana diuraikan Bjorkman dan Forsgren (2000) menjelaskan bahwa masuknya pelaku usaha ke pasar internasional bersifat bertahap dan sangat dipengaruhi oleh tingkat pengetahuan pasar yang dimiliki. Perusahaan memulai dari pasar yang secara psikis paling dekat, kemudian memperdalam komitmen sumber dayanya seiring bertambahnya pengetahuan pengalaman atas pasar tersebut. Pengetahuan pasar dan komitmen sumber daya membentuk lingkaran yang saling menguatkan. Implikasi model ini terhadap masalah yang dibahas sangat langsung. Apabila pengetahuan pasar merupakan variabel yang menentukan kecepatan internasionalisasi, maka intervensi pemerintah yang paling efisien bukanlah menambah subsidi atau fasilitasi tunggal, melainkan mempercepat akumulasi pengetahuan pasar pada UMKM. Dalam konteks UMKM Indonesia yang tidak memiliki kapasitas melakukan riset pasar mandiri di negara tujuan, akumulasi pengetahuan itu hanya mungkin terjadi apabila negara menyediakan pengetahuan tersebut melalui instrumen yang telah dimilikinya, yaitu jaringan Perwakilan Perdagangan dan produk Market Intelligence. Dengan kata lain, kualitas Market Intelligence adalah pengungkit langsung bagi kecepatan internasionalisasi UMKM.

2.1.2 Teori Hambatan Ekspor Leonidou

Leonidou (2004) mengklasifikasikan hambatan ekspor usaha kecil ke dalam hambatan internal dan eksternal, kemudian rincinya menjadi hambatan informasional, fungsional, pemasaran, prosedural, pemerintah, tugas, dan lingkungan. Temuan pentingnya adalah bahwa hambatan informasional secara konsisten menempati posisi teratas lintas negara dan lintas periode penelitian. Hambatan ini bersifat prasyarat karena memengaruhi seluruh keputusan manajemen ekspor berikutnya, mulai dari pemilihan pasar, penyesuaian produk, penetapan harga, sampai pemilihan mitra distribusi. Kerangka Leonidou memberikan justifikasi teoretis mengapa masalah informasi dipilih sebagai masalah utama, sekaligus memberikan peringatan bahwa penyediaan informasi yang tidak relevan tidak akan menurunkan hambatan. Yang menurunkan hambatan bukanlah tersedianya dokumen, melainkan tersedianya informasi yang menjawab pertanyaan operasional pelaku usaha.

2.1.3 The New Public Service

Denhardt dan Denhardt (2015) melalui konsep The New Public Service menempatkan warga negara sebagai pusat orientasi penyelenggaraan pelayanan publik, bukan pelanggan atau kepentingan birokrasi. Salah satu preposisi utamanya adalah *serve rather than steer*, yaitu peran aparatur sebagai pelayan yang membantu warga mengartikulasikan dan memenuhi kepentingan bersama. Konsep ini juga menekankan bahwa akuntabilitas pelayanan publik tidak sederhana dan tidak cukup diukur dari kepatuhan administratif semata. Dalam konteks Market Intelligence, konsep ini menuntut pergeseran paradigma dari memproduksi laporan sebagai pemenuhan kewajiban administratif menjadi memproduksi intelijen pasar sebagai layanan bagi pelaku usaha. Ukuran keberhasilan bergeser dari jumlah laporan yang terbit menjadi sejauh mana laporan tersebut digunakan dan bermanfaat bagi penggunanya.

2.1.4 Standardisasi sebagai Instrumen Penjaminan Mutu

Dalam literatur manajemen mutu, standardisasi berfungsi menurunkan variasi keluaran yang tidak dikehendaki. Ketika mutu suatu keluaran bergantung pada inisiatif individu penyusun, variasi menjadi tinggi dan mutu rata-rata sulit dinaikkan. Standardisasi tidak dimaksudkan mematikan kreativitas, melainkan menetapkan rantai mutu minimum sehingga energi penyusun dapat dialihkan dari memutuskan apa yang harus ditulis menjadi memperdalam isi yang harus ditulis. Kerangka inilah yang menjadi dasar mengapa inkonsistensi format dan parameter substansi dipandang sebagai akar masalah, bukan sekadar gejala.

2.2 Kerangka Regulasi

Terdapat lima dasar hukum yang relevan dengan pernyataan masalah dan sekaligus menjadi landasan kewenangan bagi perumusan alternatif kebijakan.

- Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2014 tentang Perdagangan, yang menegaskan bahwa pembinaan terhadap pelaku usaha dalam rangka pengembangan ekspor dapat berupa penyediaan informasi peluang pasar. Ketentuan ini menempatkan penyediaan informasi pasar sebagai kewajiban pembinaan, bukan kegiatan tambahan.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, khususnya Pasal 15, yang mewajibkan penyelenggara menyusun dan menetapkan standar pelayanan serta memberikan pelayanan yang berkualitas. Ketentuan ini merupakan dasar hukum terkuat bagi penetapan standar mutu Market Intelligence.
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik, yang mewajibkan penyebarluasan informasi publik dilakukan dengan cara yang mudah dijangkau masyarakat dan dalam bahasa yang mudah dipahami. Ketentuan ini menjadi dasar bagi tuntutan agar Market Intelligence disajikan secara ringkas, visual, dan operasional.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, yang mengamanatkan pemerintah memfasilitasi pengembangan dan perluasan pasar, termasuk penyediaan informasi pasar ekspor bagi UMKM.
- Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 13 Tahun 2021 tentang Perwakilan Perdagangan, yang mengatur tugas Perwakilan Perdagangan termasuk penyusunan laporan informasi pasar beserta kerangka formalnya.

Pembacaan atas kelima dasar hukum tersebut menunjukkan bahwa kewenangan untuk memperbaiki mutu Market Intelligence telah tersedia secara lengkap. Persoalannya bukan pada ketiadaan kewenangan, melainkan pada belum diterjemahkannya kewenangan tersebut menjadi standar mutu yang operasional pada tataran substansi.

2.3 Kebijakan Saat Ini dan Pelaksanaannya

Kerangka Market Intelligence saat ini diatur melalui Permendag Nomor 13 Tahun 2021. Kerangka tersebut telah menetapkan struktur bab yang harus dipenuhi, sehingga dari sisi kepatuhan formal sebagian besar laporan dapat dikatakan memenuhi ketentuan. Dokumen yang dihasilkan umumnya menyajikan fondasi data yang solid, terstruktur, dan mematuhi kerangka

formal, dengan cakupan data makroekonomi dan statistik perdagangan yang komprehensif. Persoalan muncul karena kerangka tersebut mengatur struktur tetapi tidak mengatur kedalaman substansi. Akibatnya terbuka ruang variasi yang sangat lebar antar penyusun. Perwakilan Perdagangan yang memiliki kapasitas analitis kuat menghasilkan dokumen yang tajam, sementara yang lain menghasilkan dokumen yang berhenti pada tataran makro dan deskriptif. Inilah yang dimaksud temuan BPKP bahwa kualitas keluaran belum konsisten dan bergantung pada inisiatif masing-masing Perwakilan Perdagangan, bukan pada standar yang baku.

Konsekuensinya, sebagian besar dokumen Market Intelligence berakhir sebagai laporan administratif dan belum menjadi alat penetrasi pasar yang efektif. Tiga gejala paling menonjol dapat diuraikan sebagai berikut.

- Dominasi data sekunder. Keberadaan fisik Perwakilan Perdagangan di negara tujuan seharusnya menghasilkan data lapangan yang tidak dapat diperoleh melalui riset meja. Kenyataannya, data yang mendominasi masih berupa kutipan basis data komersial dan data makro yang sesungguhnya dapat diakses dari Jakarta.
- Rendahnya keterterapan saran. Saran yang diberikan sering berhenti pada tingkat normatif seperti perlunya memperkuat kualitas produk, dan belum menjawab pertanyaan operasional pelaku usaha seperti bagaimana cara memperoleh sertifikasi tertentu di negara tujuan atau lembaga mana yang harus dihubungi untuk registrasi produk.
- Beban baca yang tinggi. Dokumen disajikan dalam bentuk narasi panjang tanpa ringkasan eksekutif yang memuat metrik kunci, sehingga pelaku usaha harus membaca puluhan halaman untuk menangkap intisari.

2.4 Analisis Kesenjangan

Untuk mempertajam ruang intervensi, kondisi Market Intelligence saat ini diperbandingkan dengan kondisi yang diharapkan menurut kerangka teori dan regulasi yang telah diuraikan.

Tabel 2.1 Analisis Kesenjangan Kondisi Market Intelligence

Dimensi	Kondisi Saat Ini	Kondisi yang Diharapkan
Dasar pengaturan	Struktur bab diatur, kedalaman substansi tidak diatur	Struktur dan parameter substansi minimum diatur secara baku
Sumber data	Didominasi data sekunder dan basis data komersial	Data primer lapangan sebagai inti, data sekunder sebagai konteks

Orientasi isi	Makro dan deskriptif	Taktis, mikro, dan dapat langsung dieksekusi
Penyajian	Narasi panjang tanpa ringkasan eksekutif	Ringkasan eksekutif dan visualisasi metrik kunci
Pembagian peran	Seluruh beban penyusunan pada Perwakilan Perdagangan	Pembagian peran antara unit pusat dan Perwakilan Perdagangan
Penjaminan mutu	Bergantung pada inisiatif penyusun	Terdapat rantai mutu minimum dan verifikasi sebelum diseminasi
Ukuran keberhasilan	Jumlah laporan yang terbit	Tingkat pemanfaatan dan kemanfaatan bagi pelaku usaha

Sumber: Hasil analisis penulis atas dokumen kebijakan dan hasil evaluasi, 2026

2.5 Sintesis Ruang Intervensi Kebijakan

Dari analisis di atas dapat disimpulkan tiga hal yang menjadi dasar perumusan alternatif kebijakan. Pertama, akar masalah berupa inkonsistensi substansi bersifat struktural karena bersumber dari pengaturan yang hanya menyentuh format dan tidak menyentuh kedalaman isi. Kedua, sumber daya untuk menghasilkan Market Intelligence berkualitas sesungguhnya telah tersedia, yaitu keberadaan fisik Perwakilan Perdagangan di 33 negara dan kapasitas analitis unit pusat, namun keduanya belum dikombinasikan secara terencana. Ketiga, intervensi yang paling menjanjikan adalah intervensi di tingkat hulu proses penyusunan, karena perbaikan di hilir berupa penjaminan mutu maupun diseminasi hanya akan efektif apabila mutu masukan telah terjamin.

III. ALTERNATIF KEBIJAKAN

Bab ini menguraikan tiga alternatif kebijakan yang secara logis dapat menyelesaikan akar masalah, kemudian menilai dan memilihnya dengan menggunakan kerangka analisis yang telah ditetapkan.

3.1 Kerangka Analisis Pemilihan Alternatif

Penilaian alternatif kebijakan menggunakan empat kriteria Bardach (2012), yaitu *technical feasibility* atau kelayakan teknis yang menilai apakah kebijakan dapat dilaksanakan dengan kapasitas teknis yang tersedia; *economic and financial possibility* atau kemungkinan ekonomi dan keuangan yang menilai kebutuhan dan efisiensi pembiayaan; *political viability* atau kelayakan politik yang menilai dukungan pemangku kepentingan dan kesesuaian dengan arah kebijakan; serta *administrative operability* atau operabilitas administratif yang menilai kemampuan organisasi menjalankan kebijakan dalam rutinitas kerjanya.

Skala penilaian yang digunakan adalah 1 sampai 5, di mana nilai 1 berarti sangat rendah dan nilai 5 berarti sangat tinggi. Penilaian dilakukan oleh empat narasumber yang sama dengan penilaian USG pada Bab I, dengan pertimbangan bahwa mereka menguasai isu dan memahami kapasitas organisasi pelaksana. Setiap narasumber mengisi tabel secara mandiri, kemudian dibuat tabel gabungan berupa nilai rata-rata yang dibulatkan.

3.2 Alternatif Kebijakan 1: Standardisasi Template Substansi

Alternatif ini menempatkan perbaikan pada tataran pengaturan isi. Kerangka Market Intelligence yang telah diatur melalui Permendag Nomor 13 Tahun 2021 diturunkan menjadi pedoman teknis yang mengatur tidak hanya struktur bab, tetapi juga parameter substansi minimum dan kedalaman taktis yang wajib dipenuhi. Landasan kewenangannya adalah Pasal 15 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 yang mewajibkan penyelenggara menyusun dan menetapkan standar pelayanan.

Parameter substansi minimum yang diatur mencakup tiga hal pokok.

- Ringkasan eksekutif berupa dasbor visual yang memuat metrik utama, antara lain harga rata-rata di pasar tujuan, tren material, dan daftar kompetitor utama, sehingga pembaca dapat menangkap intisari tanpa harus membaca keseluruhan dokumen.
- Informasi taktis yang dapat ditindaklanjuti. Dokumen wajib memuat langkah operasional yang menjawab pertanyaan konkret pelaku usaha, seperti tata cara memperoleh sertifikasi tertentu di negara tujuan, lembaga atau agensi yang harus dihubungi untuk registrasi produk, serta perkiraan waktu dan biaya prosesnya.
- Optimalisasi data primer atau *on the ground intelligence*. Dokumen wajib memuat porsi minimum data lapangan yang bersumber dari wawancara dengan asosiasi importir, kunjungan ke jaringan ritel, identifikasi hambatan nontarif terbaru, dan kontak pembeli potensial yang telah diverifikasi.

Kekuatan alternatif ini terletak pada kemudahan penerbitan dan biaya yang rendah. Kelemahannya, apabila hanya berupa templat statis tanpa perubahan pada cara kerja penyusunan, risiko dokumen kembali berhenti sebagai beban administratif tetap tinggi, sebagaimana yang terjadi pada implementasi Permendag saat ini.

3.3 Alternatif Kebijakan 2: Pembentukan Mekanisme Quality Control Berjenjang

Alternatif ini menempatkan perbaikan pada tataran penjaminan mutu sebelum diseminasi. Mekanisme *quality control* dirancang sebagai gerbang penyaring yang terukur dan berorientasi

pada pengguna akhir. Proses penilaian tidak lagi sekadar memeriksa kelengkapan bab secara administratif, melainkan menilai kedalaman konten, yaitu apakah terdapat data primer yang valid, apakah telah tersaji *insight* yang dapat ditindaklanjuti, dan apakah data disampaikan secara intuitif. Mengingat keterbatasan sumber daya manusia di kantor pusat, proses dirancang berjenjang. Perwakilan Perdagangan penyusun melakukan penilaian mandiri dengan mengisi daftar periksa berdasarkan parameter yang dipersyaratkan. Tahap berikutnya adalah tinjauan sejawat berupa pemeriksaan silang antar-Perwakilan Perdagangan. Dokumen kemudian masuk ke tim editorial di pusat yang dapat memperbaiki langsung atau mengembalikan dengan catatan revisi. Sebagai pemeriksaan tambahan, dilibatkan sampel representatif pelaku usaha atau UMKM binaan untuk membaca draf awal.

Setelah dokumen lolos penjaminan mutu dan didistribusikan melalui Inaexport, disematkan fitur penilaian bintang dan kolom komentar singkat sebagaimana lazim pada lokapasar. Data ulasan menjadi bahan evaluasi kinerja periode berikutnya. Agar tidak tercecceh, seluruh proses didukung portal internal yang menampilkan status dokumen dan mengunci publikasi sebelum memperoleh persetujuan tim penjaminan mutu pusat. Kekuatan alternatif ini terletak pada kemampuannya menaikkan mutu rata-rata secara terukur. Kelemahannya adalah kebutuhan anggaran untuk tim editorial, kebutuhan pengembangan portal internal beserta persetujuan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, dan risiko penambahan beban kerja Perwakilan Perdagangan di luar fungsi diplomasi perdagangan.

3.4 Alternatif Kebijakan 3: Kolaborasi Data Pusat dan Perwakilan Perdagangan Berbasis Formulir Elektronik Terstruktur dan Dukungan Kecerdasan Artifisial

Alternatif ini mengubah metode penyusunan laporan dari dokumen teks bebas menjadi masukan data terstruktur pada bidang isian melalui modul khusus di sistem internal Kementerian Perdagangan. Sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 mengenai standardisasi pengelolaan sistem informasi pelayanan publik, pengisian melalui sistem menyelesaikan inkonsistensi format di tingkat hulu sebelum laporan dipublikasikan. Dimensi ke dua dari alternatif ini adalah pembagian peran penyusunan. Guna efisiensi biaya berlangganan data, unit pusat yaitu Direktorat Pengembangan Pasar dan Informasi Ekspor mengambil alih biaya langganan basis data pasar internasional dan mengisi bidang isian data makro, tren global, serta regulasi tarif dasar. Perwakilan Perdagangan berfokus mengisi bidang isian intelijen mikro berupa informasi lapangan, jejaring pembeli, analisis kontekstual lokal, dan hasil wawancara dengan pemangku kepentingan di negara tujuan.

Dimensi ke tiga adalah pemanfaatan kecerdasan artifisial untuk meramu data terstruktur yang telah diinput menjadi satu dokumen yang utuh dan mudah dibaca. Draf yang dihasilkan tetap memerlukan penyempurnaan dan sentuhan akhir dari Perwakilan Perdagangan sebagai penanggung jawab substansi. Kekuatan alternatif ini terletak pada penyelesaian akar masalah secara mutlak di tingkat hulu serta pengurangan beban kerja Perwakilan Perdagangan sehingga energinya dapat dialihkan untuk mengejar transaksi dagang dengan pembeli. Kelemahannya adalah ketergantungan pada kesiapan sistem teknologi informasi, kebutuhan persetujuan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik untuk pengadaan sistem informasi, serta waktu implementasi yang tidak singkat.

3.5 Penilaian Alternatif Kebijakan

Hasil penggabungan penilaian keempat narasumber terhadap ketiga alternatif kebijakan disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3.1 Hasil Penilaian Alternatif Kebijakan dengan Kriteria Bardach

Alternatif Kebijakan	Technical Feasibility	Economic & Financial	Political Viability	Administrative Operability	Total	Peringkat
Alternatif 1: Standardisasi Template Substansi	5	5	4	3	17	1
Alternatif 2: Mekanisme Quality Control Berjenjang	3	3	4	3	13	3
Alternatif 3: Kolaborasi Data dan E-Form Terstruktur dengan Dukungan AI	3	4	5	5	17	1

Sumber: Hasil pengolahan penulis atas penilaian empat narasumber, 2026

3.6 Analisis Kelayakan dan Pertukaran Kepentingan

Penilaian kuantitatif melalui skor angka pada dasarnya perlu dibaca secara berdampingan dengan argumentasi substansial di balik setiap kriteria. Hal ini penting untuk memberikan gambaran yang utuh mengenai keunggulan, efisiensi, hingga potensi kendala operasional pada masing-masing opsi yang ditawarkan.

1. Alternatif 1: Standardisasi Template Substansi

Opsi ini menawarkan tingkat **kelayakan teknis yang sangat tinggi (skor 5)** karena penerapannya cukup didukung oleh penerbitan aturan turunan atau petunjuk teknis dari Permendag Nomor 13 Tahun 2021, tanpa perlu mengubah struktur kelembagaan maupun sistem secara masif. Dari aspek **ekonomi dan keuangan (skor 5)**, langkah ini tergolong sangat hemat anggaran karena tidak memerlukan investasi infrastruktur teknologi baru, melainkan hanya menyerap alokasi biaya penyusunan regulasi dan sosialisasi. Dukungan pada **kelayakan politik (skor 4)** juga tergolong kuat karena sejalan dengan amanat Undang-Undang Pelayanan Publik terkait penyusunan standar pelayanan berkualitas, sekaligus merespons hasil pengawasan internal. Kendati demikian, opsi ini memiliki catatan kritis pada **operabilitas administratif (skor 3)**; jika berdiri sendiri, intervensi berupa templat statis tanpa pembenahan pola kerja berisiko sekadar menjadi kepatuhan formalitas belakangan hari, tanpa menyentuh kedalaman dan kualitas analisis laporan.

2. Alternatif 2: Mekanisme *Quality Control* Berjenjang

Penerapan kontrol kualitas berjenjang memberikan kepastian kaji ulang, tetapi diperhadapkan pada hambatan **kelayakan teknis (skor 3)** yang memerlukan pembangunan portal internal penyeleksi publikasi serta pemenuhan persetujuan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) untuk pengadaan sistem. Di sisi **ekonomi dan keuangan (skor 3)**, skema ini menuntut alokasi anggaran operasional yang kontinu guna mendanai tim editorial khusus atau penunjukan penjamin mutu profesional eksternal. Sisi positifnya, **kelayakan politik (skor 4)** opsi ini terbilang tinggi karena menjawab secara langsung rekomendasi Inspektorat Jenderal dan evaluasi BPKP demi memperkuat tata kelola perdagangan luar negeri yang akuntabel. Namun, tantangan terbesarnya berada pada **operabilitas administratif (skor 3)**. Keterbatasan SDM di kantor pusat serta skema peninjauan sejawat (*peer review*) berisiko membebani Perwakilan Perdagangan (Perwadin) di luar tugas utamanya dalam diplomasi dan promosi perdagangan.

3. Alternatif 3: Kolaborasi Data dan Formulir Elektronik Terstruktur Berbasis Kecerdasan Artifisial (AI)

Alternatif ini menghadirkan solusi komprehensif meski pada aspek **kelayakan teknis (skor 3)** membutuhkan kesiapan infrastruktur teknologi informasi Kementerian Perdagangan—khususnya untuk membangun modul masukan terstruktur, integrasi AI, serta pemenuhan persetujuan SPBE. Dari segi **ekonomi dan keuangan (skor 4)**, opsi ini sangat efisien untuk jangka panjang karena sentralisasi berlangganan basis data internasional di pusat mampu

memangkas duplikasi anggaran di setiap Perwadin. Ditinjau dari **kelayakan politik (skor 5)**, alternatif ini bernilai sangat tinggi karena menyelesaikan akar masalah inkonsistensi format secara langsung di tingkat hulu sebelum laporan dipublikasikan. Nilai unggulan utama terletak pada **operabilitas administratif (skor 5)**, di mana penguncian parameter secara otomatis melalui formulir terstruktur dan bantuan AI dalam menyusun draf awal mampu memangkas beban administratif Perwadin, sehingga fokus para diplomat perdagangan dapat dialihkan sepenuhnya untuk mendorong realisasi transaksi dagang.

Hasil penilaian menunjukkan Alternatif 1 dan Alternatif 3 memperoleh nilai total yang sama, yaitu 17, dengan profil kekuatan yang berbeda dan justru saling melengkapi. Alternatif 1 unggul pada kelayakan teknis dan pembiayaan tetapi lemah pada operabilitas administratif. Alternatif 3 unggul pada kelayakan politik dan operabilitas administratif tetapi menuntut kesiapan sistem yang tidak dapat dipenuhi dalam waktu dekat. Alternatif 2 memperoleh nilai terendah dan tidak dipilih, meskipun sebagian gagasannya berupa daftar periksa mandiri dapat diserap sebagai instrumen pelaksanaan kebijakan terpilih tanpa memerlukan pembentukan unit dan sistem baru.

IV. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI KEBIJAKAN

4.1 Kesimpulan

Analisis pada bab-bab sebelumnya menghasilkan empat kesimpulan pokok. Pertama, dari empat masalah yang menghambat UMKM Indonesia menembus pasar ekspor, keterbatasan pengetahuan atas informasi pasar ekspor merupakan masalah utama berdasarkan penilaian *Urgency, Seriousness, Growth* oleh empat narasumber praktisi. Kesimpulan ini konvergen dengan temuan Leonidou (2004) bahwa hambatan informasional bekerja pada tahap paling hulu dari keputusan ekspor. Kedua, akar masalah dari keterbatasan pengetahuan tersebut bukan pada ketiadaan instrumen, melainkan pada inkonsistensi format dan parameter substansi laporan Market Intelligence yang dihasilkan Perwakilan Perdagangan. Instrumen telah tersedia berupa jaringan Perwakilan Perdagangan di 33 negara dan platform Inaexport, namun mutu keluarannya bergantung pada inisiatif penyusun dan bukan pada standar yang baku. Ketiga, kewenangan untuk memperbaiki kondisi tersebut telah tersedia secara lengkap melalui Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2014, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, dan Permendag Nomor 13 Tahun 2021. Persoalannya terletak pada belum diterjemahkannya kewenangan tersebut menjadi standar mutu yang operasional pada tataran substansi.

Keempat, dari tiga alternatif yang diuji dengan kriteria Bardach, alternatif standarisasi substansi dan alternatif kolaborasi data memperoleh nilai tertinggi yang sama dengan profil kekuatan yang saling melengkapi, sehingga keduanya perlu disatukan ke dalam satu kebijakan yang utuh agar kelemahan masing-masing tertutup.

4.2 Rekomendasi Kebijakan Terpilih

Kebijakan yang direkomendasikan adalah:

Reformasi Tata Kelola Penyusunan Market Intelligence melalui penetapan standar mutu substansi yang dilaksanakan dengan pembagian peran penyusunan antara Direktorat Pengembangan Pasar dan Informasi Ekspor dengan Perwakilan Perdagangan Republik Indonesia.

Kebijakan ini merupakan satu kebijakan utuh dengan dua pilar yang tidak dapat dipisahkan. Pilar pertama adalah standar mutu substansi, yang menetapkan apa yang wajib ada di dalam dokumen. Pilar kedua adalah pembagian peran penyusunan, yang menetapkan siapa yang menyediakan apa. Penyatuan keduanya diperlukan karena standar tanpa pembagian peran hanya akan menambah beban Perwakilan Perdagangan tanpa menaikkan mutu, sedangkan pembagian peran tanpa standar tidak akan menghilangkan variasi keluaran.

4.2.1 Pilar Pertama: Standar Mutu Substansi

Dokumen Market Intelligence wajib memenuhi parameter substansi minimum sebagai berikut.

- Ringkasan eksekutif paling banyak dua halaman yang memuat dasbor visual berisi metrik utama, yaitu kisaran harga di pasar tujuan, tren permintaan, daftar kompetitor utama beserta negara asalnya, serta ringkasan persyaratan masuk.
- Bab persyaratan teknis dan prosedur masuk pasar yang memuat langkah operasional secara berurutan, lembaga penerbit dan alamat kontakannya, perkiraan waktu proses, serta perkiraan biaya.
- Bab intelijen lapangan yang memuat hasil wawancara dengan asosiasi importir atau pelaku pasar setempat, hambatan nontarif terbaru yang teridentifikasi, serta profil pembeli potensial yang telah diverifikasi keberadaannya.
- Bab rekomendasi tindak lanjut bagi pelaku usaha yang dirumuskan dalam kalimat perintah operasional, bukan saran normatif.

- Daftar periksa mandiri yang wajib diisi dan ditandatangani penyusun sebelum dokumen dikirimkan ke pusat, sebagai bentuk penjaminan mutu paling sederhana yang tidak memerlukan pembentukan unit baru.

4.2.2 Pilar Kedua: Pembagian Peran Penyusunan

Pembagian peran dilakukan untuk membagi beban kerja secara adil sekaligus menempatkan setiap pihak pada keunggulan komparatifnya.

Tabel 4.1 Pembagian Peran Penyusunan Market Intelligence

Komponen Dokumen	Penanggung Jawab	Sumber Data
Data makro, statistik perdagangan, tren pasar global, visualisasi data	Direktorat Pengembangan Pasar dan Informasi Ekspor	Basis data internasional berlangganan pusat
Regulasi tarif dasar dan kerangka perjanjian dagang	Direktorat Pengembangan Pasar dan Informasi Ekspor	Basis data dan dokumen perjanjian
Intelijen lapangan, wawancara pelaku pasar, hambatan nontarif terbaru	Perwakilan Perdagangan Republik Indonesia	Data primer di negara akreditasi
Profil dan kontak pembeli potensial terverifikasi	Perwakilan Perdagangan Republik Indonesia	Data primer di negara akreditasi
Rekomendasi tindak lanjut bagi pelaku usaha	Perwakilan Perdagangan bersama unit pusat	Sintesis kedua sumber

Sumber: Rumusan penulis, 2026

Konsekuensi anggaran dari pembagian peran ini adalah sentralisasi biaya berlangganan basis data pasar internasional pada unit pusat. Langkah ini menghilangkan duplikasi belanja pada setiap Perwakilan Perdagangan sekaligus membebaskan anggaran operasional perwakilan untuk kegiatan penjajakan pasar yang bersifat langsung.

Perlu ditegaskan bahwa kebijakan ini tidak menggunakan platform digital baru. Keputusan ini diambil agar kebijakan dapat segera direalisasikan tanpa menunggu persetujuan pengadaan sistem informasi dan ketersediaan anggaran pembangunan sistem. Pembangunan modul formulir elektronik terstruktur beserta dukungan kecerdasan artifisial tetap relevan dan ditempatkan sebagai tahap penguatan jangka menengah, bukan sebagai prasyarat pelaksanaan.

4.3 Bentuk Kebijakan yang Diusulkan

Agar kebijakan memiliki kekuatan mengikat dan dapat dijadikan dasar penilaian kinerja, diusulkan dua bentuk instrumen hukum berikut.

- Keputusan Menteri Perdagangan atau Petunjuk Teknis sebagai aturan turunan dari Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 13 Tahun 2021, yang menetapkan standar mutu

baku Market Intelligence sebagaimana diuraikan pada Subbab 4.2.1. Instrumen ini merupakan pelaksanaan kewajiban penetapan standar pelayanan sebagaimana diamanatkan Pasal 15 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009.

- Keputusan Direktur Jenderal Pengembangan Ekspor Nasional atau Standar Operasional Prosedur mikro yang menetapkan pembagian tugas kolaborasi penyusunan laporan antara Direktorat Pengembangan Pasar dan Informasi Ekspor dengan Perwakilan Perdagangan, beserta tenggat waktu setiap tahapan dan mekanisme daftar periksa mandiri.

4.4 Sasaran Pengambil Keputusan

Rekomendasi ini ditujukan kepada dua level pengambil keputusan. Menteri Perdagangan sebagai penetap Keputusan Menteri tentang standar mutu Market Intelligence, dan Direktur Jenderal Pengembangan Ekspor Nasional sebagai penetap Keputusan Direktur Jenderal mengenai pembagian tugas penyusunan serta penanggung jawab pelaksanaan dan pemantauannya. Direktorat Pengembangan Pasar dan Informasi Ekspor bertindak sebagai unit pelaksana teknis di pusat, sedangkan Sekretariat Direktorat Jenderal berperan dalam penyesuaian alokasi anggaran berlangganan basis data.

4.5 Tahapan Implementasi

Pelaksanaan kebijakan diusulkan berlangsung dalam empat tahap sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.2 Tahapan Implementasi Kebijakan

Tahap	Kegiatan	Penanggung Jawab	Waktu
Tahap I	Penyusunan naskah standar mutu substansi bersama Perwakilan Perdagangan dan uji baca oleh sampel pelaku usaha binaan	Direktorat PPIE	Bulan 1 sampai 3
Tahap II	Penetapan Keputusan Menteri Perdagangan dan Keputusan Direktur Jenderal, serta sosialisasi kepada seluruh Perwakilan Perdagangan	Sekretariat Ditjen PEN	Bulan 4 sampai 5
Tahap III	Penerapan pada siklus penyusunan berjalan, sentralisasi langganan basis data, dan pendampingan penyusunan	Direktorat PPIE dan Perwadag	Bulan 6 sampai 12
Tahap IV	Evaluasi pemanfaatan oleh pelaku usaha dan penyiapan penguatan berbasis sistem elektronik	Ditjen PEN	Bulan 13 sampai 18

Sumber: Rumusan penulis, 2026

4.6 Proyeksi Dampak dan Indikator Keberhasilan

Dengan diterapkannya kebijakan ini, laporan Market Intelligence yang terbit tidak lagi bersifat kaku dan administratif, melainkan menyajikan spesifikasi produk yang dibutuhkan pasar tujuan beserta langkah konkret yang harus dijalani pelaku usaha. Dampak yang diharapkan adalah UMKM dapat langsung mengeksekusi informasi pasar untuk penyesuaian produk, menekan biaya riset pasar mandiri yang selama ini tidak terjangkau, dan meningkatkan keberhasilan memasuki pasar ekspor.

Pada sisi organisasi, kebijakan ini menggeser paradigma dari memproduksi laporan sebagai penggugur kewajiban administratif menjadi menyediakan intelijen pasar yang bernilai bisnis strategis. Pembagian peran juga membebaskan energi Perwakilan Perdagangan untuk lebih berfokus pada fungsi diplomasi perdagangan dan fasilitasi transaksi langsung dengan pembeli.

Indikator keberhasilan yang diusulkan meliputi persentase laporan Market Intelligence yang memenuhi seluruh parameter substansi minimum, persentase laporan yang memuat data primer lapangan sesuai porsi minimum, jumlah unduhan dan tingkat kepuasan pengguna atas dokumen pada platform Inaexport, serta jumlah UMKM yang menindaklanjuti informasi pasar menjadi penajakan dagang.

4.7 Keterbatasan dan Catatan Penutup

Terdapat beberapa keterbatasan yang perlu dicatat. Pertama, penilaian prioritas masalah maupun pemilihan alternatif kebijakan menggunakan empat narasumber, sehingga hasilnya merepresentasikan penilaian ahli dan bukan hasil survei berskala luas. Kedua, makalah ini berfokus pada sisi penyediaan informasi pasar dan belum menganalisis secara mendalam sisi permintaan, yaitu kapasitas serap UMKM terhadap informasi yang tersedia, yang berpotensi menjadi kendala tersendiri. Ketiga, aspek diseminasi dan aksesibilitas platform Inaexport, meskipun teridentifikasi sebagai penyebab masalah, tidak diangkat sebagai fokus kebijakan karena akar masalah yang dipilih berada pada sisi mutu keluaran.

Ketiga keterbatasan tersebut membuka ruang bagi kajian lanjutan, khususnya mengenai strategi diseminasi informasi pasar yang terstruktur dan penguatan kapasitas serap UMKM dalam memanfaatkan intelijen pasar. Namun demikian, keterbatasan itu tidak mengurangi urgensi pelaksanaan kebijakan yang direkomendasikan, karena perbaikan mutu di tingkat hulu merupakan prasyarat bagi keberhasilan setiap upaya diseminasi di tingkat hilir.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiyanti, S. T., dan Kahfi, A. (2023). Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Ekspor UMKM Indonesia. *Cendekia Niaga: Journal of Trade Development and Studies*, 7(1), 13-22.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2025). Notisi Hasil Evaluasi atas Tata Kelola Perdagangan Luar Negeri pada Kementerian Perdagangan. Jakarta: BPKP.
- Bardach, E. (2012). *A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving* (4th ed.). Thousand Oaks: CQ Press.
- Bjorkman, I., dan Forsgren, M. (2000). Nordic International Business Research: A Review of Its Development. *International Studies of Management and Organization*, 30(1), 6-25.
- Denhardt, J. V., dan Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering* (4th ed.). New York: Routledge.
- Fridayani, H. D., Hakim, M. L., Hanif, N. A., dan Darumurti, A. (2024). Indonesian MSMEs Toward the Global Market: Challenges and Future Agenda Planning. *Journal of Government and Politics*.
- Inspektorat Jenderal Kementerian Perdagangan. (2025). Nota Dinas Nomor PW.02/295/IJ-DAG/ND/12/2025 perihal Hasil Evaluasi Perwakilan Perdagangan Republik Indonesia di Luar Negeri Tahun 2024. Jakarta: Kementerian Perdagangan.
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. (2025). Perkembangan dan Kontribusi UMKM terhadap Perekonomian Nasional. Jakarta.
- Leonidou, L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
- Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 10 Tahun 2010 tentang Uraian Tugas Pusat Promosi Perdagangan Indonesia di Luar Negeri.
- Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 13 Tahun 2021 tentang Perwakilan Perdagangan.
- Tambunan, T. T. H. (2011). Development of Micro, Small and Medium Enterprises and Their Constraints: A Story from Indonesia. *Gadja Mada International Journal of Business*, 13(1), 21-43.
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2014 tentang Perdagangan.

Young, E., dan Quinn, L. (2003). *Writing Effective Public Policy Papers: A Guide for Policy Advisers in Central and Eastern Europe*. Budapest: Open Society Institute.