



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2025) pp: 3012-3023

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Resolusi Konflik Birokratis dalam Upaya Perluasan Pasar Ekspor di Kementerian Perdagangan RI

Elsa Oktaviani¹, Syamsir², Giva Febria Esa Rahman³, Huriyatul Husna⁴, Nadila Rahma Cahyani⁵, Nur Hafizah Putri Indriani⁶

^{1, 2, 3, 4, 5, 6} Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang

¹elsaoktaviani095@gmail.com, ²syamsir@fis.unp.ac.id, ³givafebriaesarahman@gmail.com,

⁴huriyatulhusna0600@gmail.com, ⁵nadilarc15@gmail.com, ⁶putrihafizahsky@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk, penyebab, dan upaya resolusi konflik birokratis dalam pelaksanaan program perluasan pasar ekspor di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. Program perluasan pasar ekspor merupakan agenda strategis untuk meningkatkan daya saing produk nasional, namun implementasinya sering menghadapi hambatan struktural yang bersumber dari kompleksitas koordinasi antarunit, tumpang tindih kewenangan, serta dinamika kepentingan berbagai pemangku kepentingan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi di lingkungan Kementerian Perdagangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik birokratis muncul akibat perbedaan kapasitas antarunit, ketidaksinkronan data, fragmentasi kebijakan, tekanan pencapaian target, serta lemahnya komunikasi internal dan eksternal. Selain itu, perbedaan prioritas program, resistensi terhadap digitalisasi, serta perbedaan kepentingan antara kementerian, pemerintah daerah, asosiasi usaha, dan pelaku ekspor turut memperkuat potensi konflik. Upaya resolusi yang ditemukan dalam penelitian ini meliputi harmonisasi regulasi, penguatan koordinasi lintas lembaga, digitalisasi layanan ekspor, integrasi skema pembiayaan, diplomasi perdagangan, serta reformasi ASN guna mendorong profesionalisme, adaptabilitas, dan kolaborasi antarunit. Temuan ini menegaskan pentingnya tata kelola birokrasi yang adaptif dan terintegrasi, terutama dalam menciptakan sinergi lintas sektor untuk mendukung keberlanjutan program perluasan pasar ekspor. Dengan demikian, penguatan kapasitas kelembagaan, peningkatan kualitas komunikasi, dan optimalisasi transformasi digital menjadi faktor kunci dalam meminimalkan konflik birokratis dan mempercepat realisasi target ekspor nasional.

Kata kunci: Ekspor, Birokrasi, Konflik Administratif, Resolusi Konflik, Kebijakan Perdagangan

1. Latar Belakang

Pasar ekspor dapat dipahami sebagai ruang perdagangan internasional di mana barang atau jasa yang diproduksi di dalam negeri dipasarkan dan dijual ke konsumen di luar negeri melalui mekanisme ekspor. Pasar ini tidak hanya menunjuk lokasi fisik atau negara tujuan, tetapi mencerminkan interaksi permintaan dan penawaran global yang dipengaruhi oleh regulasi, tarif, logistik, serta dinamika kompetisi internasional. [1]

Keberadaan pasar ekspor menjadi penting karena memberikan peluang bagi perusahaan untuk memperluas jangkauan pasar ketika pasar domestik tidak lagi cukup menyerap produk. Dengan memanfaatkan pasar ekspor, perusahaan tidak hanya memperoleh keuntungan komersial, tetapi juga membantu meningkatkan devisa dan mendukung pertumbuhan ekonomi nasional melalui arus perdagangan internasional. [2]

Perluasan pasar ekspor Indonesia menjadi fokus penting dalam kebijakan perdagangan nasional, terutama melalui upaya menjalin kerja sama dengan pasar-pasar prospektif seperti Eurasian Economic Union (EAEU). Kawasan ini yang mencakup Rusia, Armenia, Belarus, Kazakhstan, dan Kyrgyzstan memiliki daya beli tinggi, populasi besar, serta posisi strategis sebagai jalur penghubung Asia-Eropa, sehingga sangat potensial untuk dimasuki produk Indonesia. Karena Indonesia belum memiliki perjanjian perdagangan bebas dengan kawasan Eurasia, kerja sama melalui ASEAN-EAEU Free Trade Agreement (FTA) dinilai sebagai langkah strategis untuk membuka akses pasar baru. Berdasarkan analisis menggunakan model GTAP Dynamic, bergabungnya Indonesia dalam FTA dengan penurunan tarif hingga 90% memberikan manfaat ekonomi paling tinggi, seperti meningkatnya kesejahteraan, ekspor, konsumsi, investasi, dan pertumbuhan GDP, meskipun impor juga ikut meningkat. Beberapa sektor diprediksi menjadi “winner” dan memiliki peluang ekspor besar, seperti pertanian, buah dan sayuran, perikanan, minyak nabati, tekstil dan alas kaki, bahan kimia farmasi, otomotif, dan manufaktur lainnya.

Namun, ada pula sektor “loser” yang berpotensi melemah dan perlu mitigasi, seperti makanan olahan, minyak dan gas, kayu, mesin, batubara, pulp dan kertas, serta plastik dan karet. Secara keseluruhan, artikel ini menegaskan bahwa bergabungnya Indonesia dalam ASEAN-EAEU FTA dengan tingkat liberalisasi tinggi dapat menjadi solusi efektif untuk memperluas pasar ekspor, selama pemerintah juga memperkuat sektor unggulan dan mengantisipasi risiko pada sektor yang rentan. [3]

Pelaksanaan program perluasan pasar ekspor salah satu strategi utama Kementerian Perdagangan RI dalam memperkuat daya saing ekonomi nasional di tengah persaingan global yang semakin kompetitif. Melalui program ini, pemerintah berupaya mendorong peningkatan kinerja ekspor dengan memperluas jaringan pasar produk Indonesia ke luar negeri, terutama ke kawasan non-tradisional. Namun, program sebesar ini menuntut koordinasi lintas unit kerja yang kompleks dan melibatkan berbagai kepentingan organisasi, sehingga rentan memunculkan ketegangan internal. Dalam kajian administrasi publik, konflik birokratis dapat muncul ketika setiap unit memiliki tujuan, prioritas, serta mekanisme kerja yang berbeda sehingga menghambat efektifitas implementasi kebijakan [4].

Namun, dalam praktiknya, pelaksanaan program perluasan pasar ekspor tidak selalu berjalan secara mulus. Proses birokrasi yang melibatkan banyak unit kerja, perbedaan kepentingan antarbagian, serta tuntutan koordinasi dengan berbagai pemangku kepentingan baik pemerintah daerah, pelaku usaha, asosiasi eksportir, maupun lembaga internasional seringkali memunculkan dinamika konflik. Konflik birokratis ini tidak hanya muncul akibat tumpang tindih kewenangan dan perbedaan persepsi terhadap kebijakan, tetapi juga dipengaruhi oleh keterbatasan sumber daya, perbedaan prioritas program, serta pola komunikasi yang kurang efektif antarunit organisasi.

Beberapa faktor juga memperkuat peluang terjadinya konflik, seperti tekanan pencapaian target pemerintah, perubahan peta kebijakan perdagangan global, serta tuntutan adaptasi teknologi informasi dalam pengelolaan data ekspor. Situasi tersebut mendorong setiap unit memprioritaskan agenda masing-masing sehingga potensi benturan birokratis semakin besar. Selain itu, model koordinasi top-down dinilai tidak selalu efektif jika komunikasi horizontal antarunit kerja tidak berjalan seimbang karena dapat menciptakan persepsi ketidakadilan dan ketidaktransparanan di dalam organisasi [5].

Dalam perspektif administrasi publik, konflik merupakan fenomena yang tidak terelakkan dalam organisasi, khususnya pada lembaga pemerintah yang memiliki struktur kompleks dan fungsi yang saling bergantung. Apabila tidak dikelola dengan baik, konflik birokratis dapat menghambat pengambilan keputusan, memperlambat proses implementasi kebijakan, dan bahkan menurunkan kinerja institusi secara keseluruhan. Sebaliknya, apabila dikelola secara konstruktif, konflik justru dapat menjadi pintu masuk bagi perbaikan tata kelola, pembaharuan kebijakan, dan penguatan koordinasi lintas sektor.

Resolusi dapat diartikan sebagai proses untuk menyelesaikan suatu masalah atau konflik melalui langkah-langkah yang dirancang secara teratur dan disepakati oleh pihak-pihak yang terlibat. Dalam ilmu sosial, resolusi tidak hanya bertujuan meredakan ketegangan, tetapi juga menyelesaikan sumber masalah secara menyeluruh. Suwandi (2018) menjelaskan bahwa resolusi merupakan upaya menemukan solusi yang dapat mengakhiri konflik dengan cara-cara yang konstruktif, seperti dialog dan pemecahan masalah. Hidayat (2017) juga menegaskan bahwa resolusi adalah tindakan untuk mengatasi dan menghilangkan konflik melalui proses problem-solving yang melibatkan semua pihak. Dengan demikian, resolusi dapat dipahami sebagai pendekatan yang menyeluruh dan berkelanjutan untuk mencapai penyelesaian yang adil dan dapat diterima oleh semua pihak. [6], [7]

Resolusi konflik kepentingan pada dasarnya merupakan proses untuk menyelesaikan pertentangan antara kepentingan pribadi dan kepentingan institusi melalui langkah-langkah yang jelas, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam kajian administrasi publik Indonesia disebutkan bahwa konflik kepentingan harus dikelola melalui mekanisme pengungkapan, pembatasan peran, serta penerapan kode etik agar keputusan publik tetap objektif dan bebas dari intervensi kepentingan pribadi [8]. Peneliti lain menjelaskan bahwa penyelesaian konflik kepentingan tidak hanya bertujuan menghentikan konflik, tetapi juga memastikan adanya integritas dalam seluruh tahapan administrasi, karena kegagalan menangani konflik kepentingan dapat menurunkan kepercayaan publik dan membuka ruang penyalahgunaan kewenangan [9]. Selain itu, terdapat pandangan bahwa resolusi konflik kepentingan perlu dilakukan melalui kebijakan kelembagaan yang sistematis, mengingat konflik kepentingan hanya dapat dicegah secara efektif jika terdapat aturan internal yang mengatur transparansi, pelaporan, dan pengawasan independen [10]. Dengan demikian, resolusi konflik kepentingan tidak hanya menyelesaikan pertentangan kepentingan, tetapi juga memperkuat etika birokrasi dan menjaga akuntabilitas lembaga publik.

Dalam kerangka kebijakan publik, keberhasilan suatu program tidak hanya ditentukan oleh kualitas perumusannya, tetapi juga oleh efektivitas implementasi dan harmonisasi antaraktor yang terlibat. Oleh karena itu, resolusi konflik

birokratis menjadi elemen penting yang perlu mendapatkan perhatian serius, terutama dalam upaya strategis seperti perluasan pasar ekspor yang menuntut keselarasan tindakan, kesatuan visi, dan koordinasi yang solid antarunit di Kementerian Perdagangan.

Penelitian ini menjadi penting karena berupaya menggali lebih dalam bentuk-bentuk konflik birokratis yang muncul dalam pelaksanaan program perluasan pasar ekspor di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, mengidentifikasi faktor-faktor penyebabnya, serta menganalisis strategi resolusi konflik yang telah diterapkan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi penguatan tata kelola birokrasi yang lebih adaptif, kolaboratif, dan responsif terhadap dinamika perdagangan global yang semakin kompetitif dan kompleks.

Selain itu, studi ini diharapkan mampu memberikan masukan praktis bagi para pengambil kebijakan, khususnya dalam merumuskan pendekatan penyelesaian konflik yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berorientasi pada pemecahan masalah secara sistemik dan berkelanjutan. Melalui pemahaman yang komprehensif terhadap konflik birokratis dan mekanisme resolusinya, Kementerian Perdagangan dapat meningkatkan efektivitas program perluasan pasar ekspor serta memperkuat sinergi antar pemangku kepentingan dalam mendukung agenda pembangunan ekonomi nasional.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai bentuk, penyebab, serta upaya resolusi konflik birokratis dalam pelaksanaan program perluasan pasar ekspor di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini tidak berfokus pada pengukuran angka, melainkan pada penggalian makna, persepsi, serta dinamika yang terjadi di lingkungan birokrasi, khususnya yang berkaitan dengan relasi antarunit kerja dan keterlibatan berbagai pemangku kepentingan.

Lokasi penelitian dilakukan langsung di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia pada tanggal 12 November 2025, dengan fokus pada unit atau bagian yang memiliki keterkaitan langsung dengan kebijakan dan program perluasan pasar ekspor. Adapun subjek penelitian dipilih secara purposive, yaitu pegawai, pejabat, atau pihak-pihak yang dinilai memahami dan terlibat langsung dalam proses perumusan, koordinasi, serta implementasi kebijakan terkait. Informan utama dalam penelitian ini antara lain Bapak Iqbal Shoffan Showfan sebagai Direktur Jenderal Perdagangan Dalam Negeri, yang terlibat dalam proses koordinasi dan pelaksanaan program dan juga memiliki peran strategis dalam perumusan dan pengambilan kebijakan di tingkat struktural. Pemilihan informan ini didasarkan pada pertimbangan pengalaman, posisi, dan pengetahuan mereka terhadap permasalahan konflik birokratis yang muncul dalam pelaksanaan program tersebut.

Teknik pengumpulan data dilakukan secara langsung melalui wawancara mendalam, observasi, serta studi dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali informasi mengenai bentuk konflik, faktor penyebab, dan strategi penyelesaian yang telah dilakukan oleh Kementerian Perdagangan dalam konteks perluasan pasar ekspor. Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung pola interaksi, mekanisme koordinasi, dan dinamika kerja antarunit di lingkungan organisasi. Sementara itu, studi dokumentasi digunakan untuk memperkuat data yang diperoleh melalui penelaahan terhadap regulasi, laporan kegiatan, notulen rapat, serta dokumen kebijakan yang relevan dengan program perluasan pasar ekspor.

Teknik analisis data dilakukan secara interpretatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sebagaimana dikemukakan oleh Miles dan Huberman. Data yang telah diperoleh dikelompokkan berdasarkan tema-tema utama yang berkaitan dengan dinamika konflik birokratis, penyebab konflik, dan bentuk resolusi yang diterapkan. Selanjutnya, data dianalisis dengan mengaitkan temuan lapangan dengan konsep manajemen konflik dalam organisasi publik guna menghasilkan pemahaman yang komprehensif dan mendalam.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi, baik triangulasi sumber maupun triangulasi metode. Hal ini dilakukan dengan cara membandingkan data yang diperoleh dari berbagai informan, termasuk keterangan dari Bapak Iqbal Shoffan Showfan, Direktur Jenderal Perdagangan Dalam Negeri, serta pihak-pihak terkait lainnya, serta mencocokkan hasil wawancara dengan hasil observasi dan dokumentasi. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan memiliki tingkat validitas dan kredibilitas yang tinggi, serta mampu memberikan gambaran nyata mengenai praktik resolusi konflik birokratis dalam upaya perluasan pasar ekspor di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia.

3. Hasil dan Diskusi

3.1 Bentuk dan Dinamika Konflik Birokratis yang Muncul dalam Pelaksanaan Program Perluasan Pasar Ekspor di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia

Pelaksanaan program perluasan pasar ekspor di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia melibatkan berbagai unit kerja dengan peran dan kewenangan yang berbeda. Kompleksitas tugas ini menciptakan dinamika birokratis yang tidak hanya berorientasi pada pembagian kerja, tetapi juga berkaitan dengan proses koordinasi, komunikasi, dan integrasi kebijakan antarunit serta antara Kemendag dengan lembaga eksternal. Dalam konteks inilah potensi konflik birokratis sering kali muncul. Dari perspektif teori organisasi publik, birokrasi bukanlah entitas tunggal yang homogen, melainkan terdiri atas sub-unit yang memiliki kepentingan, sumber daya, dan orientasi kebijakan masing-masing. [11] menegaskan bahwa konflik dalam birokrasi biasanya muncul ketika ada ketidaksinkronan antara tujuan antarbagian organisasi atau ketika prosedur administratif tidak cukup memadai untuk menyelaraskan perbedaan tersebut. Pada program ekspor, hal ini terlihat misalnya pada perbedaan pendekatan antara unit yang berfokus pada percepatan layanan (fasilitasi ekspor) dan unit yang lebih berhati-hati dalam menjaga kualitas, keamanan, dan kepatuhan produk terhadap standar internasional.

Dinamika konflik semakin terlihat ketika program ekspor harus beradaptasi dengan tuntutan pasar global yang berubah cepat. Misalnya, penentuan negara prioritas ekspor dapat menimbulkan ketegangan antara unit perundingan internasional yang fokus pada kemitraan jangka panjang melalui FTA/CEPA, dengan unit promosi perdagangan yang menekankan penetrasi jangka pendek ke pasar-pasar baru melalui misi dagang atau pameran internasional. Perbedaan orientasi ini tidak jarang memunculkan “persaingan agenda” (agenda competition) dalam birokrasi. Selain itu, dinamika konflik juga muncul karena adanya interdependensi antarunit. Unit yang bertanggung jawab dalam penanganan dokumen ekspor, misalnya, sangat bergantung pada kecepatan dan ketepatan unit terkait perizinan, validasi teknis, dan harmonisasi standar. Ketika salah satu unit mengalami hambatan, efeknya akan berdampak pada seluruh rantai layanan. Situasi ini dapat memunculkan ketegangan yang bersifat teknis maupun interpersonal.

Literatur Azevedo (2017) yang mengkaji konflik birokrasi dalam kebijakan perdagangan di Amerika Serikat menunjukkan bahwa semakin banyak aktor yang terlibat dalam suatu kebijakan, semakin besar pula kemungkinan munculnya konflik sebab setiap unit membawa preferensi kebijakan sendiri [12]. Pola yang sama dapat terjadi di Kemendag mengingat banyaknya unit dan kelembagaan eksternal yang terlibat dalam ekosistem perdagangan luar negeri.

Namun demikian, konflik yang terjadi tidak hanya berdampak negatif. Sebagian konflik juga menimbulkan efek konstruktif karena memunculkan ruang evaluasi kebijakan internal dan mendorong adanya inovasi. Dalam beberapa diskusi koordinasi, perbedaan sudut pandang antarunit justru melahirkan penyempurnaan strategi promosi ekspor dan penyesuaian metode diplomasi perdagangan dengan negara mitra. Dengan adanya konflik, beberapa unit mulai menyadari pentingnya berbagi data pasar, menggabungkan hasil riset, dan membangun strategi kampanye dagang secara terpadu. Meskipun masih belum berjalan sempurna, dinamika ini menunjukkan bahwa konflik birokratis dapat memberikan kontribusi positif jika dikelola dengan tepat dan diarahkan pada tujuan bersama. Konflik birokratis dalam program perluasan pasar ekspor bukan sekadar fenomena administratif, melainkan bagian dari dinamika interaksi organisasi yang kompleks. Konflik ini dapat bersifat laten (tersembunyi), potensial, maupun manifest (terbuka), tergantung pada kondisi organisasi dan mekanisme koordinasi yang tersedia.

3.2 Faktor-faktor yang Menjadi Penyebab Terjadinya Konflik Birokratis Antarunit Kerja Maupun Antara Kementerian Perdagangan Dengan Pemangku Kepentingan Terkait dalam Upaya Perluasan Pasar Ekspor

Perluasan pasar ekspor merupakan salah satu prioritas utama dalam kebijakan perdagangan Indonesia untuk memperkuat struktur ekonomi nasional dan meningkatkan daya saing produk domestik di pasar global. Dalam konteks tersebut, Kementerian Perdagangan memegang peran sentral sebagai koordinator berbagai program pengembangan ekspor, termasuk fasilitasi promosi, pendampingan teknis, penyederhanaan prosedur, serta peningkatan kapasitas pelaku usaha, khususnya UMKM. Namun, proses formulasi dan implementasi kebijakan ekspor tidak bersifat sederhana, sebab melibatkan banyak unit kerja internal dengan kewenangan yang berbeda, serta interaksi yang kompleks dengan pemangku kepentingan eksternal seperti pemerintah daerah, lembaga pembiayaan, lembaga sertifikasi, asosiasi pelaku usaha, dan UMKM. Kompleksitas hubungan antarlembaga ini menuntut adanya koordinasi yang kuat, keselarasan visi, serta integrasi kebijakan yang konsisten.

Di sisi lain, berbagai penelitian menunjukkan bahwa dinamika birokrasi dalam upaya perluasan ekspor tidak terlepas dari munculnya konflik yang bersumber dari perbedaan kepentingan, kapasitas, serta orientasi antarunit dan antarinstansi. Misalnya, studi mengenai faktor-faktor penentu kinerja ekspor UMKM menunjukkan bahwa pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan kapasitas internal pelaku UMKM merupakan variabel paling signifikan, sehingga pemerintah dituntut untuk merancang program yang relevan dengan kebutuhan tersebut. Namun dalam praktiknya, perbedaan tingkat kesiapan internal antarunit birokrasi dalam memahami faktor-faktor tersebut kerap memicu ketidaksinkronan dalam pengambilan kebijakan. Selain itu, adanya tumpang tindih kewenangan, keragaman data yang digunakan, hingga perbedaan prioritas antara pusat dan daerah semakin memperbesar potensi konflik dalam proses implementasi kebijakan ekspor.

Lebih jauh, karakteristik UMKM yang heterogen baik dari sisi modal, sektor usaha, kemampuan produksi, maupun pengalaman ekspor membuat koordinasi antarpelaku menjadi semakin menantang. Ketidaksiharian antara kebutuhan UMKM dengan program yang disediakan pemerintah dapat menimbulkan persepsi negatif dan ketegangan antara Kementerian Perdagangan dan pemangku kepentingan eksternal. Dalam situasi demikian, konflik birokratis tidak hanya berdampak pada menurunnya efektivitas program pendampingan ekspor, tetapi juga menghambat pencapaian target peningkatan kontribusi UMKM terhadap ekspor nasional. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang menjadi penyebab konflik birokratis merupakan langkah penting untuk merumuskan kebijakan yang lebih adaptif, integratif, dan responsif terhadap dinamika di lapangan. Pembahasan berikut akan menguraikan secara komprehensif berbagai faktor yang memicu konflik birokratis baik di lingkungan internal Kementerian Perdagangan maupun antara kementerian dan aktor-aktor eksternal dalam upaya memperluas pasar ekspor Indonesia.

Faktor-Faktor Penyebab Konflik Birokratis dalam Upaya Perluasan Pasar Ekspor, yaitu:

1. Perbedaan Kapasitas dan Pengetahuan Antarunit Kerja

Salah satu akar konflik birokratis yang kerap muncul dalam upaya perluasan pasar ekspor adalah adanya perbedaan kapasitas dan tingkat pengetahuan antarunit kerja di lingkungan Kementerian Perdagangan. Temuan artikel menunjukkan bahwa pengetahuan dan keterampilan mengenai ekspor merupakan faktor yang paling signifikan memengaruhi keberhasilan UMKM dalam menembus pasar internasional. Namun dalam birokrasi, kompetensi tersebut tidak dimiliki secara merata oleh semua unit yang terlibat dalam pengembangan ekspor. Beberapa direktorat memiliki sumber daya manusia yang lebih berpengalaman dalam memahami prosedur ekspor, standar sertifikasi internasional, sistem pembiayaan global, maupun strategi pemasaran luar negeri. Sementara itu, unit lainnya masih berada dalam tahap adaptasi dan memiliki pemahaman teknis yang lebih terbatas. Ketidaksiharian kapasitas ini menimbulkan interpretasi yang berbeda terhadap kebijakan, peraturan teknis, hingga pendekatan pembinaan UMKM yang tepat. Ketika setiap unit mempertahankan versinya sendiri atas kebijakan tertentu, maka gesekan antarunit menjadi sulit dihindarkan. Situasi ini memunculkan persaingan internal mengenai siapa yang paling berwenang memberi arahan, menyusun pedoman, atau menentukan strategi ekspor, sehingga memperlambat efektivitas pengambilan keputusan dan koordinasi antarbagian.

2. Tumpang Tindih Kewenangan Program dan Fragmentasi Kebijakan

Konflik birokratis juga sering dipicu oleh adanya tumpang tindih kewenangan dalam pelaksanaan program-program ekspor. Artikel menjelaskan bahwa dukungan pemerintah kepada UMKM meliputi beragam aspek, mulai dari pendampingan perizinan, fasilitasi sertifikasi, pelatihan kelembagaan, hingga promosi melalui pameran dan misi dagang. Banyaknya jenis intervensi ini membuka peluang terjadinya fragmentasi kebijakan karena setiap direktorat merasa memiliki mandat untuk menjalankan program serupa. Di tingkat daerah, Dinas Perdagangan dan Dinas Koperasi juga mengeksekusi program pendampingan UMKM dengan tujuan yang sama, tetapi standar dan pendekatannya sering berbeda dengan Kemendag pusat. Tidak jarang, program pusat dan daerah berjalan paralel tanpa koordinasi, menghasilkan duplikasi, pemborosan sumber daya, serta kebingungan bagi UMKM yang menjadi sasaran. Ketika unit-unit administratif berebut peran strategis dalam mendampingi UMKM, terjadi kompetisi internal atas alokasi anggaran dan klaim keberhasilan program. Hal ini memperdalam ketegangan birokratis dan menyulitkan integrasi kebijakan dalam satu arah yang tuah untuk mendorong peningkatan ekspor nasional.

3. Perbedaan Prioritas dan Orientasi Strategi Ekspor Antarunit

Faktor lain yang kerap menimbulkan konflik antarunit kerja adalah perbedaan prioritas dan orientasi strategis dalam mendorong perluasan pasar ekspor. Artikel menunjukkan bahwa UMKM membutuhkan penguatan internal seperti peningkatan pengetahuan, keterampilan ekspor, motivasi untuk ekspor, dan kesiapan produksi, sebelum dapat masuk ke pasar global. Namun, pola pikir ini tidak selalu disepakati oleh seluruh unit birokrasi.

Terdapat direktorat yang berfokus pada program pemberdayaan internal UMKM—seperti pelatihan prosedur ekspor, pendampingan sertifikasi, atau penguatan kapasitas produksi—sementara unit lain lebih mengedepankan promosi luar negeri melalui pameran dagang dan business matching internasional. Perbedaan orientasi ini membuat masing-masing unit memperjuangkan prioritas programnya, bahkan ketika UMKM yang menjadi sasaran belum berada pada tahap kesiapan ekspor. Perdebatan mengenai apakah UMKM perlu “dipromosikan terlebih dahulu” atau “dibina sampai siap” sering memunculkan perbedaan pandangan yang sulit direkonsiliasi. Akibatnya, kerangka kebijakan dan roadmap ekspansi pasar tidak berjalan seragam di tingkat implementasi karena setiap unit bergerak berdasarkan prioritas internalnya. Ketidakharmonisan arah kebijakan ini berpotensi melemahkan dampak program pemerintah terhadap peningkatan kualitas dan keberlanjutan ekspor UMKM.

4. Minimnya Data Terpadu dan Ketidaksamaan Basis Informasi

Ketiadaan data terpadu mengenai kondisi UMKM, pasar potensial, maupun efektivitas program pemerintah merupakan penyebab penting munculnya konflik birokratis dalam perluasan pasar ekspor. Artikel menunjukkan bahwa struktur UMKM sangat beragam, baik dari segi usia usaha, kategori usaha, skala modal, maupun sektor produk. Keberagaman ini menuntut adanya data komprehensif agar kebijakan ekspor dapat dirancang secara tepat sasaran. Namun pada praktiknya, berbagai unit kerja memiliki basis data masing-masing yang tidak terintegrasi. Kemendag pusat, dinas daerah, asosiasi usaha, lembaga sertifikasi, hingga perwakilan dagang di luar negeri seringkali mengumpulkan data dengan metode dan kategori yang berbeda-beda. Perbedaan data mengenai jumlah UMKM siap ekspor, kesiapan sertifikasi, potensi produk unggulan, dan statistik ekspor UMKM menyebabkan perdebatan antarunit mengenai siapa yang berhak menentukan prioritas pembinaan. Konflik muncul ketika sebuah unit membangun program berdasarkan data internal, sementara unit lain mempertanyakan validitas data tersebut karena angka yang mereka miliki tidak sama. Ketidaksinkronan data juga memicu saling menyalahkan ketika hasil program tidak tercapai, karena setiap unit menggunakan indikator keberhasilan yang berbeda. Situasi ini menunjukkan bahwa tanpa integrasi data, birokrasi akan sulit bergerak dalam satu arus kebijakan yang seragam.

5. Konflik Kepentingan dengan Pemangku Kepentingan Eksternal

Konflik birokratis tidak hanya terjadi antarunit internal, tetapi juga antara Kementerian Perdagangan dengan pemangku kepentingan eksternal seperti UMKM, pemerintah daerah, asosiasi pengusaha, dan lembaga teknis. Artikel menegaskan bahwa sebagian besar UMKM masih berada pada tahap “inkubatif”, yaitu tahap awal perkembangan usaha dengan kapasitas yang terbatas dalam menghadapi pasar global. Kondisi ini sering bertentangan dengan tuntutan kementerian yang mengharuskan UMKM memenuhi standar ketat seperti sertifikasi internasional, persyaratan keamanan pangan, hingga adaptasi kemasan dan label sesuai regulasi negara tujuan. UMKM yang merasa belum siap sering menganggap kebijakan pemerintah “terlalu rumit” atau “tidak relevan dengan kondisi lapangan”, yang kemudian memunculkan gesekan. Selain itu, pemerintah daerah memiliki target dan fokus pembangunan ekonomi yang berbeda, sehingga tidak jarang kebijakan pusat dianggap mengintervensi prioritas daerah. Konflik juga terjadi dengan lembaga sertifikasi dan pembiayaan yang memiliki standar teknis yang lebih ketat, sehingga memperlambat proses ekspor. Perbedaan kepentingan dan tujuan antaraktor ini secara tidak langsung menciptakan tekanan pada birokrasi, karena unit-unit internal harus menavigasi berbagai tuntutan sekaligus yang sering kali kontradiktif.

6. Keterbatasan Anggaran dan Persaingan atas Sumber Daya

Konflik birokratis semakin meningkat ketika unit-unit kerja menghadapi keterbatasan anggaran dan sumber daya manusia untuk melaksanakan program perluasan ekspor. Program pendampingan UMKM yang mencakup pelatihan, sertifikasi, fasilitasi pameran, hingga business matching membutuhkan biaya yang besar dan SDM yang kompeten. Ketika anggaran terbatas, setiap direktorat berlomba untuk memperoleh alokasi dana terbesar guna menjalankan programnya. Persaingan ini sering memunculkan konflik, terutama ketika alokasi anggaran dianggap tidak adil atau ketika unit tertentu dinilai mendapatkan porsi yang tidak sebanding dengan kontribusinya. Di sisi lain, ketersediaan SDM yang menguasai aspek teknis ekspor juga terbatas, sehingga unit-unit kerja berebut tenaga ahli yang jumlahnya sedikit. Masalah ini diperparah oleh tuntutan publik terhadap kinerja kementerian, sehingga setiap unit merasa perlu menunjukkan hasil nyata dari programnya masing-masing. Kompetisi internal untuk memperebutkan sumber daya inilah yang sering kali menimbulkan friksi birokratis di berbagai tingkatan.

7. Hambatan Komunikasi dan Struktur Birokrasi yang Hierarkis

Struktur birokrasi yang panjang dan hierarkis turut menjadi faktor pemicu konflik karena memperlambat aliran informasi dan pengambilan keputusan. Mekanisme komunikasi antarunit kerja dalam birokrasi pemerintah

seringkali bersifat formal dan berjenjang, sehingga informasi penting tidak selalu tersampaikan dengan cepat dan jelas. Dalam konteks ekspor yang dinamis dan membutuhkan respons cepat terhadap perubahan pasar global, keterlambatan informasi ini dapat menimbulkan miskomunikasi antara unit pembina, unit promosi, dan perwakilan dagang di luar negeri. Selain itu, perbedaan persepsi terkait kebijakan baru, jadwal pameran internasional, atau perubahan regulasi negara tujuan ekspor dapat memunculkan kesimpangsiuran informasi yang berujung pada konflik. Birokrasi yang terlalu kaku juga menyulitkan koordinasi lintas unit, karena setiap direktorat cenderung berpegang pada prosedur internalnya masing-masing. Hambatan komunikasi ini membuat kerja kolaboratif sulit tercapai, padahal keberhasilan ekspor sangat bergantung pada sinergi antarpelaku.

Konflik birokratis dalam pelaksanaan program perluasan pasar ekspor di Kementerian Perdagangan RI muncul akibat kombinasi faktor internal dan eksternal yang saling berkaitan. Dari sisi internal, konflik terutama dipicu oleh tumpang tindih kewenangan antarunit kerja, di mana beberapa unit memiliki fungsi yang beririsan dalam hal promosi dagang, diplomasi ekonomi, dan intelijen pasar. Ketika batas kewenangan tidak terdefinisi secara jelas, setiap unit cenderung mempertahankan perannya masing-masing, terutama dalam penentuan pasar tujuan ekspor dan indikator kinerja, sehingga memunculkan ketegangan dalam proses koordinasi. Selain itu, ketidaksinkronan komunikasi turut memperkuat konflik, karena informasi terkait perubahan kebijakan perdagangan global dan rencana promosi ekspor tidak tersampaikan dengan cepat dan merata ke seluruh unit. Situasi tersebut menimbulkan persepsi adanya pihak yang lebih unggul dalam akses informasi sehingga memicu rasa curiga dan perasaan tidak mendapatkan perlakuan yang setara.

Di sisi lain, konflik antarunit juga dipengaruhi oleh perbedaan kepentingan dan pola kompetisi kinerja. Setiap unit dituntut mencapai target tertentu, sehingga dorongan untuk menunjukkan kontribusi terbesar kerap menggeser semangat kolaborasi. Kompetisi ini muncul terutama dalam pembagian anggaran, penunjukan delegasi misi dagang, serta penentuan strategi diplomasi perdagangan dengan negara mitra. Tekanan pencapaian target pemerintah semakin memperkuat konflik, karena kesenjangan antara tuntutan kinerja dan keterbatasan sumber daya baik anggaran, tenaga ahli, maupun fasilitas yang mendorong unit-unit untuk saling mengamankan dukungan serta alokasi program yang dianggap paling menguntungkan.

Tidak hanya konflik internal, tetapi konflik eksternal juga muncul antara kementerian dan pemangku kepentingan terkait, seperti pelaku usaha, asosiasi eksportir, pemerintah daerah, hingga kementerian atau lembaga lain. Perbedaan persepsi dan ekspektasi menjadi pangkal konflik, karena pelaku usaha biasanya berorientasi pada profit dan peluang jangka pendek, sementara kementerian memiliki mandat kebijakan jangka panjang yang berbasis regulasi, kerja sama internasional, dan diplomasi perdagangan. Ketidaksesuaian ekspektasi tersebut dapat menimbulkan ketegangan ketika pelaku usaha menganggap kebijakan pemerintah terlalu administratif atau lamban merespons dinamika pasar, sedangkan kementerian harus tetap patuh terhadap prosedur dan regulasi internasional.

Beberapa faktor lain yang menjadi penyebab konflik tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perbedaan Tujuan dan Kepentingan Antarunit Kerja

Setiap unit kerja di Kemendag memiliki mandat yang berbeda. Direktorat Pengamanan Perdagangan, misalnya, lebih fokus pada penerapan trade remedies demi melindungi produk domestik, sedangkan Direktorat Fasilitasi Ekspor bertujuan mempercepat penyaluran produk ke pasar global. Perbedaan orientasi ini sering memicu konflik, terutama ketika kebijakan ekspor membutuhkan kesepakatan lintas unit.

Menurut Fitri & Rahman (2023), konflik serupa lazim terjadi ketika organisasi publik menghadapi persoalan multi-aktor dengan tujuan yang berbeda [11]. Pada konteks ekspor, perbedaan ini terlihat ketika ada perdebatan mengenai penentuan negara prioritas, standar sertifikasi, atau sektor industri yang harus didorong untuk ekspor.

2. Tumpang Tindih Kewenangan dan Ketidakharmonisan Regulasi

Kebijakan ekspor tidak hanya berada di bawah Kemendag, tetapi juga melibatkan Kementerian Keuangan, Kementerian Pertanian, Kementerian Perindustrian, Kementerian Luar Negeri, lembaga sertifikasi, serta pemerintah daerah. Tumpang tindih kewenangan antarinstansi adalah salah satu penyebab konflik terbesar dalam administrasi publik di Indonesia.

Dalam konteks INSW, misalnya, perbedaan interpretasi regulasi antara unit di Kemendag dan instansi lain dapat menghambat kelancaran layanan ekspor. Ketidakharmonisan regulasi juga dapat muncul ketika peraturan internasional berubah tetapi tidak segera diikuti oleh perubahan regulasi nasional, sehingga menimbulkan kebingungan antarunit tentang alur kerja dan standar teknis.

3. Komunikasi dan Koordinasi yang Tidak Efektif

Komunikasi yang lemah menjadi penyebab klasik konflik dalam organisasi. Fitria (2023) menegaskan bahwa komunikasi buruk tidak hanya menimbulkan kesalahpahaman, tetapi juga memperbesar ketidakpercayaan antarunit [13]. Koordinasi antarunit Kemendag kadang terhambat oleh perbedaan gaya komunikasi, akses informasi yang tidak merata, atau struktur pelaporan yang panjang.

Kondisi ini semakin kompleks ketika pelaku usaha dan pihak swasta turut terlibat dalam proses. Jika informasi mengenai persyaratan teknis atau perubahan regulasi tidak disampaikan dengan jelas, konflik bisa muncul antara birokrasi dan pelaku usaha.

4. Resistensi terhadap Perubahan Sistem dan Teknologi

Program ekspor sangat dipengaruhi digitalisasi mulai dari penyederhanaan perizinan, otomasi dokumen, hingga integrasi database lintas kementerian. Meski demikian, reformasi berbasis digital sering kali ditolak oleh aktor internal karena dianggap mengganggu alur kerja yang sudah terbentuk. Resistensi ini dapat berupa penundaan, protes terhadap kebijakan baru, atau ketidakpatuhan terhadap SOP. Dalam kasus ekspor, resistensi terhadap penggunaan sistem digital seperti INSW dapat memperpanjang waktu layanan dan menimbulkan gesekan antarunit.

5. Tekanan Politik dan Kepentingan Eksternal

Menurut Syaifuddin (2023), birokrasi perdagangan di Indonesia tidak pernah sepenuhnya steril dari pengaruh politik [14]. Dalam pelaksanaan ekspor, tekanan dapat datang dari pelaku industri besar, asosiasi usaha, atau aktor politik yang memiliki kepentingan terhadap pasar tertentu. Tekanan semacam ini dapat memicu konflik antara unit yang ingin menjaga integritas proses dengan unit yang mendorong percepatan atau prioritas tertentu.

Secara keseluruhan, konflik birokratis yang muncul dalam program perluasan pasar ekspor bukan hanya sekadar persoalan personal antarpegawai, tetapi lebih merupakan persoalan struktural yang berhubungan dengan sistem kewenangan, budaya organisasi, distribusi informasi, serta hubungan kementerian dengan berbagai pemangku kepentingan. Konflik ini dapat menghambat pelaksanaan program ketika tidak dikelola dengan baik, tetapi juga dapat menjadi pemicu evaluasi dan perbaikan kebijakan jika diarahkan secara konstruktif untuk meningkatkan efektivitas koordinasi dan sinergi antarunit.

3.3 Upaya Resolusi Konflik Birokratis yang telah dilakukan oleh Kementerian Perdagangan Republik Indonesia untuk Mendukung Efektivitas dan Keberlanjutan Program Perluasan Pasar Ekspor

Perluasan pasar ekspor merupakan salah satu agenda strategis Kementerian Perdagangan dalam memperkuat struktur ekonomi nasional, meningkatkan devisa, dan memperluas akses pasar produk Indonesia. Namun, proses ini tidak lepas dari berbagai tantangan birokratis, termasuk ego sektoral antar lembaga, tumpang tindih kewenangan, minimnya koordinasi lintas unit, serta keterbatasan harmonisasi regulasi. Hambatan-hambatan ini dapat memperlambat respons kebijakan dan menurunkan efektivitas program ekspor. Oleh karena itu, upaya resolusi konflik birokratis menjadi kebutuhan mendesak untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitas strategi perluasan pasar ekspor.

Berikut upaya resolusi konflik birokratis yang dilakukan Kementerian Perdagangan yaitu:

1. Harmonisasi Regulasi sebagai Akar Penyelesaian Konflik Birokratis

Harmonisasi regulasi merupakan langkah fundamental yang dilakukan Kementerian Perdagangan untuk menyelesaikan akar konflik birokratis yang muncul akibat tumpang tindih aturan, ego sektoral, dan perbedaan interpretasi kebijakan antar lembaga. Dokumen kedua menegaskan bahwa ego struktural antar lembaga sering menjadi hambatan dalam perluasan ekspor, khususnya terkait perizinan dan prosedur teknis perdagangan. Untuk meredakan konflik tersebut, Kemendag melakukan moderasi terhadap delapan Peraturan Menteri Perdagangan guna menyelaraskan ketentuan teknis ekspor sehingga berbagai unit kerja dan kementerian terkait bekerja berdasarkan kerangka regulasi yang sama dan terintegrasi. Selain itu, implementasi UU Cipta Kerja menjadi instrumen penting dalam penyederhanaan perizinan dan konsolidasi aturan yang sebelumnya tersebar di berbagai sektor serta kerap memicu perbedaan kebijakan antar lembaga. Penyederhanaan proses administrasi dan integrasi layanan perizinan berbasis digital sebagaimana dijelaskan dalam dokumen pertama juga memperkecil ruang terjadinya konflik karena seluruh alur tata kelola ekspor menjadi lebih jelas, seragam, dan terpusat. Dengan demikian, harmonisasi regulasi bukan hanya menjadi strategi penyederhanaan prosedur, tetapi juga pendekatan struktural untuk menghilangkan sumber utama konflik birokratis antar unit maupun antar lembaga pemerintah.

2. Penguatan Koordinasi Lintas Lembaga sebagai Instrumen Penyelesaian Konflik Struktural

Penguatan koordinasi lintas lembaga menjadi strategi penting Kemendag untuk menyelesaikan konflik struktural yang selama ini menghambat efektivitas kebijakan ekspor, terutama ketika berbagai kementerian memiliki kewenangan berbeda yang harus bekerja secara simultan. Dokumen kedua menyoroti bahwa salah satu hambatan ekspor terbesar adalah lemahnya koordinasi antara kementerian teknis, lembaga pembiayaan, serta otoritas fiskal, yang menyebabkan berjalan tidak sinkron dan sering terjadi perbedaan kepentingan dalam implementasi ekspor. Untuk mengatasi masalah ini, Kemendag membangun kemitraan erat dengan Badan Kebijakan Fiskal (BKF) dan Kementerian Keuangan guna menyatukan kebijakan tarif, pembiayaan ekspor, serta penyusunan perjanjian internasional seperti EFTA, sehingga hambatan teknis yang sebelumnya memicu perbedaan pandangan dapat diredam melalui satu forum koordinatif yang lebih solid. Selain itu, diplomasi perdagangan multilateral menjadi sarana penting untuk menyelaraskan kebijakan luar negeri antar kementerian dan perwakilan Indonesia di luar negeri, sehingga tidak muncul perbedaan arah kebijakan yang menyebabkan gesekan internal. Dokumen pertama juga menunjukkan pentingnya kolaborasi multipihak antara pemerintah, industri, lembaga riset, dan sektor pendidikan untuk menjaga kualitas standar ekspor, karena sinergi tersebut mampu menghilangkan konflik teknis antar lembaga standardisasi dan pengawasan metrologi legal. Dengan terbentuknya koordinasi yang lebih terstruktur dan formal, Kemendag berhasil mengurangi gesekan horizontal dan vertikal dalam tata kelola ekspor, sekaligus memperkuat efektivitas implementasi kebijakan perdagangan luar negeri.

3. Digitalisasi Birokrasi sebagai Solusi Modern Mengatasi Tumpang Tindih Prosedural

Digitalisasi birokrasi menjadi pilar strategis untuk mereduksi konflik prosedural antar unit kerja karena digitalisasi menghilangkan hambatan administratif yang selama ini menjadi pemicu lambannya pelayanan ekspor. Dokumen pertama menjelaskan bahwa digitalisasi diarahkan untuk mengintegrasikan platform layanan perizinan, data ekspor, dan mekanisme pelayanan publik ke dalam satu sistem terpusat yang bersifat “one-stop service,” sehingga unit-unit yang sebelumnya bekerja dalam silo tidak lagi memiliki perbedaan prosedur yang memicu konflik dan kebingungan tugas. Transparansi yang meningkat melalui sistem digital juga memotong ruang terjadinya misinterpretasi, penyalahgunaan wewenang, atau konflik internal terkait wewenang persetujuan karena seluruh proses tercatat secara otomatis dan dapat dimonitor. Di sisi lain, Kemendag juga meningkatkan kapasitas ASN melalui pelatihan teknologi informasi dan pemahaman terhadap dinamika perdagangan global, sebagai upaya mencegah resistensi internal yang biasanya muncul ketika ada perubahan sistem kerja, sebagaimana tercantum dalam dokumen pertama mengenai peningkatan kompetensi birokrasi. Dengan adanya sistem digital yang terstandar, otomatis, dan integratif, konflik antar unit kerja yang disebabkan oleh perbedaan alur kerja, kelambatan persetujuan, dan ketidakjelasan kewenangan berhasil diminimalkan secara signifikan.

4. Integrasi Sistem Pembiayaan Ekspor untuk Menyinkronkan Peran Antar Lembaga

Integrasi sistem pembiayaan ekspor merupakan langkah strategis Kemendag dalam mengatasi konflik kewenangan antara lembaga pembiayaan, kementerian teknis, dan institusi perbankan yang selama ini menjadi tantangan bagi pelaku ekspor, terutama UMKM. Dokumen kedua menunjukkan bahwa pembiayaan ekspor sebelumnya berjalan terfragmentasi dan sering menimbulkan kebingungan mengenai peran antara Kemendag, LPEI/Eximbank, perbankan nasional, dan otoritas fiskal, sehingga menimbulkan hambatan dalam tahap awal ekspor. Untuk mengatasi hal tersebut, Kemendag memperkuat integrasi melalui kolaborasi langsung dengan LPEI dan perbankan dalam skema KUR Berbasis Ekspor, yang tidak hanya menyediakan pembiayaan tetapi juga pendampingan ekspor dan penjaminan risiko. Integrasi ini menghilangkan tumpang tindih program dan menyatukan jalur koordinasi bagi pelaku usaha. Selain itu, Kemendag turut mendorong fasilitasi standar kualitas seperti SNI, ISO, dan HACCP, sehingga lembaga pembiayaan dan lembaga sertifikasi bekerja dalam kerangka yang sama tanpa tumpang tindih wewenang dalam memastikan kesiapan produk ekspor sebagaimana dijelaskan dalam dokumen kedua. Pendekatan integratif ini menghasilkan sistem pembiayaan yang lebih kohesif, terstruktur, dan minim konflik, sehingga proses ekspor menjadi lebih cepat, kredibel, dan berkelanjutan.

5. Diplomasi Perdagangan sebagai Peredam Konflik Internal dan Eksternal

Strategi yang diterapkan untuk mencapai tujuan perluasan pasar ekspor melibatkan diplomasi perdagangan yang intensif dan pengembangan perjanjian perdagangan bebas dengan mitra-mitra utama.

a) Partisipasi Pada Forum Internasional Forum internasional memberikan

Peluang bagi negara untuk memperjuangkan kepentingan nasional, memperluas pasar, serta meningkatkan daya saing ekonomi di tingkat global. Melalui forum internasional, Indonesia dapat mendorong penghapusan hambatan perdagangan, seperti tarif tinggi, kuota, atau proteksi lainnya. Negara yang aktif berpartisipasi di forum internasional memiliki peluang lebih besar untuk memengaruhi arah kebijakan global.

Keberadaan dalam diskusi atau kepemimpinan di forum ini memperkuat posisi Indonesia dalam perundingan dagang bilateral dan multilateral.

b) Penyelesaian Perundingan

Perdagangan Pemerintah Indonesia telah berhasil menyelesaikan berbagai perundingan perdagangan, seperti dengan Kanada, Eurasia, dan Peru. Selain itu, pembahasan mengenai Indonesia-EU CEPA (Comprehensive Economic Partnership Agreement) juga mengalami percepatan, yang akan membuka lebih banyak akses pasar di Eropa dan Amerika Utara bagi produk-produk Indonesia. Perjanjian perdagangan ini diharapkan dapat mengurangi hambatan tarif dan nontarif, serta membuka peluang besar untuk ekspor produk unggulan Indonesia.

c) Penyelesaian Sengketa Dagang

Penyelesaian sengketa dagang memainkan peran penting dalam memperkuat diplomasi perdagangan internasional karena melibatkan upaya membangun kepercayaan, menegakkan aturan perdagangan global, dan menciptakan stabilitas dalam hubungan dagang antarnegara. Adanya perhatian dalam penyelesaian sengketa dagang menunjukkan komitmen terhadap peraturan perdagangan global sehingga dapat meningkatkan kepercayaan antarnegara.

Diplomasi perdagangan berperan penting sebagai instrumen penyatuan arah kebijakan antar kementerian sekaligus sebagai sarana resolusi konflik yang mungkin muncul baik di tingkat domestik maupun internasional. Berdasarkan dokumen kedua, Kemendag menekankan penyelesaian berbagai perundingan perdagangan bilateral dan multilateral yang sebelumnya tertunda, sehingga arah kebijakan ekspor menjadi lebih jelas dan seragam bagi seluruh unit kerja yang terlibat dalam eksekusi program perluasan pasar. Penyelesaian perundingan ini tidak hanya meningkatkan kepastian hukum mengenai akses pasar, tetapi juga menghilangkan potensi konflik interpretasi antar unit mengenai prioritas perdagangan. Kemendag juga mendorong penetrasi ke pasar nontradisional seperti Afrika, Timur Tengah, dan Asia Selatan, langkah yang dijelaskan dalam dokumen kedua sebagai upaya meredakan konflik internal karena sebelumnya terjadi perbedaan fokus wilayah pasar ekspor antar unit kerja. Dengan adanya prioritas pasar yang lebih terstruktur, seluruh unit dapat bekerja dalam satu kerangka strategi ekspor tanpa adanya perbedaan kepentingan. Diplomasi perdagangan juga menjadi sarana merespons hambatan dagang dari negara mitra sehingga konflik eksternal tidak menimbulkan dampak pada implementasi kebijakan domestik. Dengan demikian, diplomasi tidak hanya berfungsi sebagai alat hubungan internasional tetapi juga sebagai alat stabilisasi birokrasi internal.

6. Reformasi ASN untuk Menghilangkan Konflik Internal di Lingkungan Kemendag

Reformasi Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi upaya penting dalam menyelesaikan konflik internal yang bersumber dari ketidakjelasan peran, tumpang tindih tugas, serta hambatan kompetensi dalam menjalankan kebijakan ekspor. Sesuai dokumen pertama, pemerintah menegaskan pentingnya pembagian peran yang jelas antara PNS dan P3K agar tidak terjadi kebingungan tanggung jawab yang biasanya memicu konflik horizontal dalam struktur organisasi. Selain itu, Kemendag menerapkan prinsip meritokrasi dalam penilaian kinerja, promosi, dan evaluasi pegawai sehingga menghilangkan sumber konflik yang disebabkan oleh praktik non-profesional seperti favoritisme atau ketidakjelasan indikator penilaian. Pelatihan berkelanjutan terkait digitalisasi birokrasi, perdagangan global, serta pemahaman regulasi internasional juga diberikan untuk memastikan bahwa ASN mampu mengikuti perkembangan kebijakan ekspor yang dinamis dan tidak mengalami resistensi yang dapat menimbulkan gesekan internal. Reformasi ini menghasilkan birokrasi yang lebih adaptif, profesional, dan selaras dengan tujuan nasional, sehingga konflik internal dapat ditekan dan efektivitas implementasi program perluasan ekspor dapat meningkat secara signifikan.

Literatur terkait manajemen konflik birokrasi memberikan beberapa rekomendasi yang relevan bagi Kemendag sebagai berikut:

1. Penguatan Mekanisme Koordinasi Formal dan Lintas Unit

Pembentukan forum koordinasi berkala, baik dalam bentuk rapat kerja lintas direktorat maupun tim teknis, menjadi strategi utama untuk menangani konflik yang bersifat struktural. Penelitian TAPIS (2024) menunjukkan bahwa forum koordinasi berfungsi sebagai ruang negosiasi, klarifikasi peran, dan kesepakatan agenda bersama. Untuk konteks ekspor, pemanfaatan task force berbasis komoditas atau negara tujuan dapat meningkatkan sinkronisasi program antarunit.

2. Harmonisasi Regulasi dan Penyusunan SOP Terintegrasi

SOP dan pedoman kerja bersama memungkinkan setiap unit memahami batas wewenang masing-masing sekaligus menyamakan prosedur layanan. Upaya harmonisasi regulasi sangat penting untuk proses ekspor yang melibatkan banyak instansi. Tanpa harmonisasi, perbedaan regulasi dapat memperpanjang proses layanan dan memperbesar risiko konflik antarunit.

3. Penguatan Budaya Kerja Berbasis Kolaborasi dan Nilai Bersama

Penelitian Great (2023) menekankan bahwa konflik dalam birokrasi dapat dikurangi melalui penguatan budaya organisasi berbasis nilai kolektif. Dalam konteks Kemendag, internalisasi nilai kerja seperti transparansi, akuntabilitas, dan kolaborasi dapat meningkatkan kepercayaan antarunit. Program pelatihan internal, komunikasi terbuka, serta penilaian kinerja berbasis tim dapat mendorong kolaborasi yang lebih produktif.

4. Pelatihan Mediasi, Negosiasi, dan Manajemen Konflik untuk Pegawai

Studi JIPS (2022) menyatakan bahwa konflik organisasi dapat menjadi peluang perbaikan jika pegawai dibekali keterampilan mediasi [15]. Dalam program ekspor yang melibatkan stakeholder multinasional, pegawai Kemendag perlu memiliki kemampuan negosiasi yang baik agar tidak hanya mampu menyelesaikan konflik internal, tetapi juga konflik dengan pelaku usaha dan mitra asing.

5. Transparansi Proses dan Peningkatan Mekanisme Pengaduan

Konflik dapat dikelola secara lebih baik jika informasi mengenai proses dan keputusan birokrasi disampaikan secara jelas kepada pihak internal maupun eksternal. Sistem pengaduan digital yang cepat dan responsif dapat membantu meredam konflik sejak dini. Dalam konteks ekspor, transparansi mengenai timeline layanan, status dokumen, serta persyaratan teknis dapat mencegah terjadinya perbedaan persepsi antarunit.

6. Pendekatan Dialog dengan Pemangku Kepentingan Eksternal

Dialog rutin dengan asosiasi industri, pelaku usaha, dan buyer internasional penting untuk memahami kepentingan eksternal sekaligus mencegah konflik yang melibatkan aktor luar birokrasi. Pendekatan ini selaras dengan temuan Azevedo (2017) yang menegaskan bahwa konsensus dalam kebijakan perdagangan dapat dicapai melalui negosiasi multi-aktor [12]

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan, dapat disimpulkan bahwa upaya perluasan pasar ekspor di Kementerian Perdagangan RI tidak hanya menuntut strategi perdagangan yang adaptif, tetapi juga kemampuan mengelola dinamika birokrasi yang kompleks. Konflik birokratis yang muncul baik antarunit internal maupun dengan pemangku kepentingan eksternal pada dasarnya merupakan konsekuensi dari perbedaan tujuan, kapasitas, kewenangan, serta keterbatasan sumber daya yang dihadapi setiap aktor. Meski demikian, konflik tersebut bukan selalu hambatan yang bersifat destruktif. Justru, ketika dikelola melalui komunikasi yang terbuka, koordinasi yang lebih inklusif, serta mekanisme resolusi yang jelas, konflik dapat menjadi momentum penting untuk memperbaiki tata kelola, memperkuat integrasi kebijakan, dan mendorong kolaborasi yang lebih efektif. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan program perluasan pasar ekspor sangat dipengaruhi oleh kemampuan birokrasi dalam menyelaraskan visi, meminimalkan tumpang tindih kewenangan, dan membangun data yang lebih terpadu. Selain itu, penting bagi Kementerian Perdagangan untuk terus mendorong penguatan kapasitas SDM, memperbaiki pola komunikasi antarunit, dan menciptakan ruang kolaboratif yang lebih setara dengan pelaku usaha, pemerintah daerah, serta lembaga teknis lainnya. Dengan memahami akar persoalan konflik dan menerapkan strategi resolusi yang sistematis, upaya ekspansi pasar ekspor dapat berjalan lebih efisien, adaptif, dan responsif terhadap kebutuhan pelaku usaha maupun dinamika pasar global. Pada akhirnya, resolusi konflik birokratis bukan hanya persoalan teknis administrasi, tetapi juga bagian dari transformasi birokrasi menuju institusi yang lebih profesional, transparan, dan mampu mendukung agenda pembangunan ekonomi nasional. Harapannya, temuan penelitian ini dapat menjadi masukan bagi para pengambil kebijakan untuk memperkuat sinergi lintas sektor dan memastikan bahwa setiap program strategis, termasuk perluasan pasar ekspor, dapat memberikan manfaat optimal bagi perekonomian Indonesia secara berkelanjutan.

Referensi

1. R. Suharsono, "Perdagangan Internasional dan Penguatan Pasar Ekspor: Analisis Konseptual dan Empiris," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Internasional*, vol. 14, no. 2, pp. 115–128, 2022.
2. A. Mahendra, "Kontribusi Ekspor terhadap Pertumbuhan Ekonomi Nasional dan Daya Saing Produk Domestik," *Jurnal Ilmu Ekonomi Pembangunan*, vol. 9, no. 1, pp. 44–56, 2023.

3. S. M. Khasanah, S. R. Ingot, and A. R. Salam, *Strategi Peningkatan Ekspor Indonesia ke Pasar Prospektif melalui Kerja Sama Perdagangan ASEAN–Eurasian Economic Union (EAEU) FTA*, 2022.
4. A. Sutrisno, "Transformasi Budaya Organisasi melalui Implementasi Manajemen Konflik Berbasis Nilai Pancasila dalam Birokrasi Pemerintahan Indonesia," *Great: Jurnal Pendidikan*, vol. 3, no. 1, pp. 14–27, 2023.
5. D. Mahendra, "Komunikasi Horizontal dan Efektivitas Koordinasi Birokrasi dalam Implementasi Kebijakan Perdagangan," *Jurnal Manajemen Publik*, vol. 8, no. 1, pp. 45–59, 2020.
6. I. W. Suwandi, "Model Resolusi Konflik dalam Pendidikan," *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan*, vol. 8, no. 2, pp. 75–84, 2018.
7. R. Hidayat, "Analisis Resolusi Konflik dalam Lingkungan Sosial," *Jurnal Sosiologi Andalas*, vol. 3, no. 1, pp. 1–12, 2017.
8. R. Susanti and F. Nurrahmi, "Konflik Kepentingan dalam Pelayanan Publik dan Mekanisme Penanganannya," *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, vol. 7, no. 2, pp. 121–132, 2019.
9. H. Pramono and A. Widodo, "Analisis Konflik Kepentingan dalam Birokrasi Pemerintahan," *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, vol. 14, no. 2, pp. 110–120, 2018.
10. M. Pohan, "Konsep Konflik Kepentingan dan Pengelolaannya dalam Sistem Administrasi Publik," *Jurnal Borneo Administrator*, vol. 17, no. 1, pp. 55–70, 2021.
11. N. Fitri and A. Rahman, "Dinamika Konflik dan Manajemen Konflik dalam Konteks Organisasi Publik," *Jurnal Birokrasi Pembangunan*, vol. 1, no. 1, pp. 45–56, 2023.
12. M. A. Azevedo, "When and How Do Bureaucratic Conflicts Matter in Trade Policy? Evidence from the U.S. Trade Policymaking Process during the Clinton Administration (1993–2001)," *Contexto Internacional*, vol. 39, no. 3, pp. 677–701, 2017.
13. N. Fitria, "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Dinamika Konflik dalam Kelompok Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Organisasi," *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, vol. 4, no. 2, pp. 112–125, 2023.
14. M. Syaifuddin, "Dinamika Hubungan Birokrasi dan Politik di Indonesia: Antara Kolaborasi dan Konflik," *JEMI: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Ilmu Sosial*, vol. 4, no. 1, pp. 22–33, 2023.
15. D. Putra, "Manajemen Konflik: Suatu Peluang dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi Publik," *Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial (JIPS)*, vol. 6, no. 2, pp. 101–114, 2022.