



INKINDO

ROADMAP
MENUJU INKINDO EMAS 2030

"INKINDO MANDIRI DEMI KEUNGGLAN NEGERI"





ROADMAP MENUJU INKINDO EMAS 2030

“INKINDO MANDIRI DEMI KEUNGULAN NEGERI”

Judul Buku : Roadmap Menuju INKINDO Emas 2030: “INKINDO Mandiri Demi Keunggulan Negeri”

Penerbit : Ikatan Nasional Konsultan Indonesia (INKINDO)

Hak Cipta : INKINDO

Copyright©2018

ISBN : -----

Jumlah Halaman : -----

Tim Penyusun : **Ir. Leonardo J. Hehanussa, M.Si**
Ir. Murlan Tamba, MM
Ir. R. Supri Rahyanto, MM, MBA
Ir. Adrian Tedjakusuma
Alfian Banakanti, ST, MSi, MT
Ir. Rikardo B. Manurung, Msi
Ir. Ronald Sihombing, M.Si
Ir. Bambang Soendaroe, MT
Jamaluddin, ST

Penyunting : **Joego Herwindo, ST**
Heri Taufik

Desain sampul
dan tata letak : -----

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopi: merekam, atau dengan sistem penyimpanan lainnya tanpa izin tertulis dari penerbit

SAMBUTAN KETUA DPN INKINDO

Assalamualaikum Wr. Wb.

Salam sejahtera bagi kita semua

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang atas ridho dan karunia-Nya, sehingga buku **Roadmap Menuju INKINDO Emas 2030: “INKINDO Mandiri Demi Keunggulan Negeri”** ini akhirnya dapat disusun dan diterbitkan demi memberi manfaat sebesar-besarnya kepada seluruh masyarakat, khususnya badan usaha penyedia jasa konsultansi anggota INKINDO.

Kencangnya angin perubahan yang terjadi dalam era globalisasi, antara lain ditandai oleh kemajuan teknologi informasi yang sangat besar. *Era disruption* dan *Revolusi Industri 4.0* sesungguhnya telah dirasakan dengan meningkatnya konektivitas dan interaksi antara manusia, mesin, serta sumber daya lainnya. Hal ini akan menjadi faktor penentu perubahan besar yang terjadi dalam proses usaha (*business process*) terkait dengan penyediaan jasa atau layanan jasa konsultansi di masa mendatang.

Karena itu, Konsultan Indonesia sebagai salah satu elemen penting dalam mewujudkan Indonesia yang maju, mandiri dan adil sesuai dengan tujuan RPJP Nasional 2005-2025, perlu memperkuat perannya. INKINDO menyadari perlu disusun suatu agenda atau kerangka kerja bersama sebagai upaya memetakan jalan bagi pencapaian cita-cita INKINDO.

Roadmap Menuju INKINDO Emas 2030 merupakan dokumen yang digunakan sebagai arah dan landasan berpikir dalam pencapaian kinerja, serta alat monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan INKINDO. Untuk mewujudkan cita-cita luhur para pendiri INKINDO, yakni agar turut serta berbakti dan berkiprah nyata mewujudkan Indonesia menjadi negeri makmur sejahtera.

Buku ini disusun untuk menyambut usia emas INKINDO yang pada tanggal 20 Juni 2029 mendatang akan tepat berusia 50 tahun. Kehadiran buku ini menegaskan pesan bahwa sebagai organisasi yang memiliki komitmen terhadap kemajuan bangsa, INKINDO akan selalu berupaya hadir dan mengiringi berbagai perkembangan kedepan dengan mengandalkan kemandirian yang menghasilkan keunggulan.

Melalui kesempatan ini saya mengharapkan dan mengajak kita semua baik pengurus maupun anggota INKINDO untuk terus berupaya meningkatkan kemampuan dan kinerja individu yang akan bermuara pada kinerja organisasi. Buku Roadmap ini juga disajikan bagi jajaran Dewan Pengurus Nasional INKINDO mendatang yang akan terpilih dalam Munas INKINDO pada bulan November 2018. Semoga

kehadiran buku ini dapat memberikan pencerahan dan panduan dalam menetapkan langkah-langkah INKINDO kedepan.

Akhir kata, saya mengucapkan terimakasih kepada Tim Penyusun sekaligus Panitia Pengarah Munas INKINDO 2018, Tim Penyunting, para Narasumber, serta semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan buku ini. Semoga upaya kita mendapat Ridho Tuhan Yang Maha Esa dan diberikan banyak kemudahan dalam menjalankannya.

Wasalamu'alaikumsalam Wr. Wb.

Jakarta, 19 Oktober 2018

Ikatan Nasional Konsultan Indonesia

Ir. Nugroho Pudji Rahardjo

Ketua Umum

PENGANTAR

Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Nasional 2005-2025 adalah sebuah kesepakatan bersama tentang peta arah dan kerangka kerja pembangunan nasional menuju Indonesia Maju, Mandiri dan Adil. Rencana pembangunan ini merupakan kelanjutan dari pembangunan sebelumnya untuk mencapai tujuan pembangunan sebagaimana diamanatkan dalam Mukadimah Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Sangat penting dan mendesak bagi bangsa Indonesia untuk melakukan penataan kembali berbagai langkah-langkah, antara lain di bidang pengelolaan sumber daya alam, sumber daya manusia, lingkungan hidup dan kelembagaannya sehingga bangsa Indonesia dapat mengejar ketertinggalan dan mempunyai posisi yang sejajar serta daya saing yang kuat di dalam pergaulan masyarakat Internasional.

Dalam konteks pembangunan ekonomi, arah yang ingin dituju RPJP Nasional adalah terwujudnya perekonomian yang maju, mandiri, dan mampu secara nyata memperluas peningkatan kesejahteraan masyarakat berlandaskan pada prinsip-prinsip ekonomi yang menjunjung persaingan sehat dan keadilan, serta berperan aktif dalam perekonomian global dan regional dengan bertumpu pada kemampuan serta potensi negeri.

Konsultan Indonesia sebagai salah satu sektor penting dalam upaya mewujudkan cita-cita tersebut, perlu menetapkan perannya, terutama dalam membangun daya saing bangsa. Keterlibatan berbagai unsur dalam sektor ini juga akan menjadi modal yang amat penting demi pencapaiannya. Karena itu suatu agenda atau kerangka kerja bersama yang dalam dokumen ini dinamakan sebagai **Roadmap Menuju INKINDO Emas 2030: “INKINDO Mandiri Demi Keunggulan Negeri”** kemudian disusun sebagai upaya memetakan jalan bagi cita-cita INKINDO sebagai sebuah organisasi badan usaha penyedia jasa konsultansi di Indonesia, hingga tahun 2030.

Mengapa tahun 2030? Ikatan Nasional Konsultan Indonesia (INKINDO) akan tepat berusia 50 tahun pada tanggal 20 Juni 2029 yang akan datang. Pada usia emas itu, INKINDO sebagai organisasi yang memiliki komitmen terhadap kemajuan bangsa, berupaya dapat tumbuh berkembang mengiringi kemajuan itu dengan mengandalkan kemandirian yang menghasilkan keunggulan. Tahun 2030 juga dimaksudkan sebagai tonggak waktu dimana Indonesia pada masa itu dicita-citakan akan menjadi salah satu negara maju di dunia.

Layaknya buah pikiran yang terus berkembang, dokumen ini tentu saja akan memerlukan upaya penyempurnaan dari waktu ke waktu. Dinamika perubahan yang tidak bisa terhindarkan juga membuat dokumen ini membutuhkan pemutakhiran secara kontinyu.

Akhir kata, Tim Penyusun menyampaikan penghargaan dan terimakasih setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan dokumen **Roadmap Menuju INKINDO Emas 2030: “INKINDO Mandiri Demi Keunggulan Negeri”** ini. Semoga segala upaya kita bersama dapat memberikan kontribusi yang besar bagi pembangunan di negeri tercinta ini.[]

DAFTAR ISI

Sambutan	ii
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	vi
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	xi
Bab I. Pendahuluan	1
1.1. Latar Belakang	2
a. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia	2
b. Revolusi Industri 4.0 dan Disrupsi Dunia Usaha	3
c. Peluang Peran INKINDO	4
1.2. Dasar Pemikiran	5
a. Refleksi Organisasi	5
b. Potensi INKINDO Terabaikan	5
c. Horison Program	6
d. Pengembangan Berkelanjutan dan Terarah	7
e. Posisi Indonesia Sebagai Negara Berpendapatan Menengah	7
f. Dorongan Internal	8
g. Dorongan Eksternal	8
1.3. Maksud dan Tujuan	8
1.4. Metodologi Perumusan Roadmap	9
1.5. Penggunaan Roadmap	10
Bab II. Selayang Pandang INKINDO	12
2.1. Sejarah Singkat INKINDO	12
2.2. Perkembangan Keanggotaan dan Organisasi	14
2.3. Penguatan Marwah Organisasi	17
Bab III. Pemetaan Kondisi Dan Permasalahan Yang Dihadapi Organisasi	19
3.1. Organisasi	19
a. Motif Keanggotaan	19
b. Kelembagaan	19
c. Kesekretariatan	20
d. Sarana Prasarana dan Anggaran Operasional	21
e. Standar Operasional Layanan	21
f. Pembinaan dan Pemberdayaan Anggota	22
g. Sistem Informasi dan Teknologi Informasi	22
h. Marwah dan Branding Organisasi	22
3.2. Profil Anggota	23

3.3. Regulasi	27
a. Payung Regulasi	27
b. Pembinaan	28
c. Sertifikasi Badan Usaha	29
d. Peraturan Pelelangan	33
e. Billing Rate	33
3.4. Pasar	35
a. Pasar Swasta	35
b. Pasar Pemerintah	36
c. Pasar Internasional	38
Bab IV. Proyeksi Tantangan Kedepan	40
4.1. Perkembangan Teknologi Informasi	40
4.2. Persaingan Regional	42
4.3. Transparansi, Etika Bisnis, Integritas dan Kompetisi Terbuka	46
4.4. Kompetensi, Spesialisasi dan Kolaborasi	50
4.5. Isu Pembangunan Berkelanjutan/ <i>Sustainability Development</i>	54
4.6. Perubahan Prioritas Program Pembangunan Pemerintah	57
4.7. Pergeseran Peran Pemerintah	61
4.8. Kondisi Ideal Yang Dituju INKINDO	64
Bab V. Analisis	68
5.1. Rangkuman Forum Group Discussion (FGD)	69
5.2. Scenario Building	72
5.3. Gap Analisis	74
Bab VI. Roadmap Menuju Visi INKINDO 2030	88
6.1. Jangkauan Waktu	88
6.2. Strategi Pentahapan Program	89
6.3. Tahapan Penguatan INKINDO	90
6.4. Cakupan Program	91
6.5. Strategi Pencapaian	96
6.6. Evaluasi Pelaksanaan Program dan Penyesuaian	96
Bab VII. Rencana Program Penguatan INKINDO Tahap-1 (2018 - 2022)	100
7.1. Sasaran Program dan Indikator Pencapaian	100
a. Bidang Kelembagaan Asosiasi	100
b. Bidang Keanggotaan	101
c. Bidang Lisensi Usaha	101
d. Bidang Kompetensi Tenaga Konsultan	101
e. Bidang Pengadaan/Seleksi Pelelangan	102
f. Bidang Pasar Jasa Konsultan	102

g. Bidang Regulasi dan Advokasi	102
h. Bidang Kerjasama Kelembagaan	103
i. Pengabdian Profesi	103
7.2. Matriks Tanggung Jawab <i>Stakeholder</i>	104
Bab VIII. Rencana Program Penguatan INKINDO Tahap-2 (2022 - 2026)	109
8.1. Sasaran Program dan Indikator Pencapaian	109
a. Bidang Kelembagaan Asosiasi	109
b. Bidang Keanggotaan	109
c. Bidang Lisensi Usaha	110
d. Bidang Kompetensi Tenaga Konsultan	110
e. Bidang Pengadaan	110
f. Bidang Pasar Jasa Konsultan	111
g. Bidang Regulasi dan Advokasi	111
h. Bidang Kerjasama Kelembagaan	112
i. Pengabdian Profesi	112
8.2. Matriks Tanggung Jawab <i>Stakeholder</i>	112
Bab IX. Rencana Program Penguatan INKINDO Tahap-3 (2026 - 2030)	118
9.1. Sasaran Program dan Indikator Pencapaian	118
a. Bidang Kelembagaan Asosiasi	118
b. Bidang Keanggotaan	118
c. Bidang Lisensi Usaha	119
d. Bidang Kompetensi Tenaga Konsultan	119
e. Bidang Pengadaan	119
f. Bidang Pasar Jasa Konsultan	119
g. Bidang Regulasi & Advokasi	119
h. Bidang Kerjasama Kelembagaan	120
i. Pengabdian Profesi	120
9.2. Matriks Tanggung Jawab <i>Stakeholder</i>	120
Bab X. Penutup	123
Daftar Pustaka	124

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Perkembangan Anggota INKINDO
Tabel.3.1.	Sebaran Anggota di masing masing DPP 2015-2018
Tabel.3.2.	Rekap SBU Jasa Konstruksi Per Oktober 2018
Tabel.3.3.	Jumlah anggota INKINDO 2014-2018
Tabel 3.4.	Sebaran SBU Konstruksi
Tabel 3.5.	Rincian Sebaran SBU Non Konstruksi
Tabel 3.6.	Kontribusi Sektor Jasa dalam PDB
Tabel 3.7.	Belanja Barang dan Jasa Pemerintah
Tabel 3.8.	Jumlah Paket Pengadaan
Tabel.3.9.	Analisis Potensi Perolehan Paket Kontrak dan Omset Anggota
Tabel 4.1.	Dampak Revolusi Industri terhadap Jasa Konsultansi
Tabel 4.2.	Free Trade Agreement Terkait Indonesia
Tabel 4.3.	Tantangan dan Peluang Keterbukaan Pasar
Tabel 4.4.	Tantangan dan Peluang Isu Transparansi dan Etika Bisnis dalam Pengadaan
Tabel 4.5.	Peluang dan Tantangan Perubahan Proses Bisnis akibat Revolusi Industri 4.0
Tabel 4.6.	Peluang dan Tantangan dari Pembangunan Berkelanjutan (<i>Sustainability Development</i>)
Tabel 4.7.	Persentase Indeks Pembangunan Manusia (IPM) di Indonesia
Tabel 4.8.	Peluang dan Tantangan Sektor Pendidikan, Kesehatan dan Iptek
Tabel 4.9.	Kebutuhan Anggaran Pembangunan Infrastruktur Kementerian PUPR
Tabel 4.10.	Peluang dan Tantangan Pasar Infrastruktur oleh Swasta Meningkatkan
Tabel 5.1.	Masukan Prioritas dari FGD Untuk Aspek Internal Organisasi
Tabel 5.2.	Masukan Prioritas dari FGD Untuk Aspek Tenaga Ahli
Tabel 5.3.	Masukan Prioritas dari FGD Untuk Aspek Pasar
Tabel 5.4.	Masukan Prioritas dari FGD Untuk Aspek Regulasi
Tabel 5.5.	<i>Gap Analysis</i> Kelembagaan Asosiasi
Tabel 5.6.	<i>Gap Analysis</i> Keanggotaan
Tabel 5.7.	<i>Gap Analysis</i> Lisensi Usaha
Tabel 5.8.	<i>Gap Analysis</i> Tenaga Ahli
Tabel 5.9.	<i>Gap Analysis</i> Pengadaan
Tabel 5.10.	<i>Gap Analysis</i> Pasar Jasa
Tabel 5.11.	<i>Gap Analysis</i> Regulasi
Tabel 5.12.	<i>Gap Analysis</i> Advokasi, Mediasi dan Etik
Tabel 5.13.	<i>Gap Analysis</i> Kerjasama Kelembagaan
Tabel 5.14.	<i>Gap Analysis</i> Pengabdian Profesi
Tabel 6.1.	Cakupan Program Setiap Tahapan
Tabel 7.1.	Tanggung Jawab <i>Stakeholder</i> Terhadap Program Tahap-1

Tabel 8.1. Tanggung Jawab *Stakeholder* Terhadap Program Tahap-2

Tabel 9.1. Tanggung Jawab *Stakeholder* Terhadap Program Tahap-3

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1.1. Pertumbuhan Anggaran Infrastruktur dalam APBN
- Gambar 1.2. Pendekatan Perumusan Roadmap
- Gambar 2.1. Grafik Perkembangan Penerbitan SBU Non Jasa Konstruksi INKINDO
- Gambar 2.2. Grafik Perkembangan Penerbitan SBU Jasa Konstruksi INKINDO
- Gambar 4.1. Revolusi Industri memasuki Tahap Keempat
- Gambar 4.2. Grafik index Persepsi Korupsi Indonesia
- Gambar 4.3. Grafik Peringkat Pemerintah Indonesia dari Berbagai Indikator
- Gambar 4.4. Grafik Indeks Daya Saing Infrastruktur Indonesia

BAB I PENDAHULUAN

Pada setiap periode kepengurusan Ikatan Nasional Konsultan Indonesia (INKINDO) telah diraih berbagai capaian strategis yang merupakan hasil dari interaksi dinamis. Di satu sisi interaksi antara kondisi eksternal yang berpengaruh langsung pada aktivitas anggota dengan pelaksanaan program organisasi. Di sisi lain adanya kegiatan organisasi maupun langkah-langkah taktis yang dibuat pengurus organisasi.

Namun, pada usia organisasi yang mendekati 40 tahun, INKINDO masih dihadapkan pada banyak permasalahan elementer yang idealnya harus telah terselesaikan. Ditengarai karena tidak adanya rencana jangka panjang pengembangan organisasi, dan pelaksanaan program yang tidak berkesinambungan antar periode kepengurusan.

Untuk itu ketika Musyawarah Nasional (Munas) INKINDO Tahun 2014 di Denpasar-Bali, salah satu ketetapan Munas adalah mengamanatkan pada Kepengurusan DPN INKINDO 2014-2018 segera menyusun Roadmap untuk rencana pengembangan INKINDO.¹

Terlepas dari pelaksanaan amanat dalam Ketetapan Munas Tahun 2014, ada faktor-faktor internal dan eksternal yang menyebabkan keberadaan Roadmap menjadi diperlukan. Faktor internal berangkat dari kebutuhan dan keinginan organisasi untuk memperbaiki diri dan anggotanya. Faktor eksternal merupakan tuntutan perubahan akibat dinamika di luar organisasi yang harus direspons dengan tepat untuk menjaga eksistensi organisasi dan anggota. Eksistensi ini penting karena ada 5.835 anggota di seluruh Indonesia yang memerlukan perlindungan, pembinaan, dan pemeliharaan nilai-nilai dari cita-cita luhur pendiri INKINDO yaitu untuk ikut berkontribusi dalam pembangunan bangsa dan negara sesuai dengan bidang dan kompetensi masing-masing anggota.²

Roadmap, juga *blueprint* dan *grand design*, dalam konteks INKINDO adalah peta jalan strategis berupa rencana berbasis waktu yang mendefinisikan kondisi eksisting organisasi INKINDO saat ini, kearah mana tujuan ideal kondisi yang dituju dalam perspektif waktu, dan bagaimana mencapai tujuan tersebut. Roadmap akan menjadi representasi visual yang mengatur dan menyajikan informasi penting terkait dengan rencana masa depan INKINDO. Dokumen ini menyediakan pedoman yang diperlukan untuk menggambarkan apa yang harus dilakukan, tahapan-tahapan yang perlu dilalui untuk mencapai masa depan yang diharapkan.

Roadmap ini dimaksudkan untuk menjadi rujukan sekaligus benang merah yang merangkai Garis Besar Haluan Kebijakan Organisasi (GBHKO) pada tiga periode kepengurusan kedepan yakni dari tahun (2018 - 2022), (2022 - 2026) dan (2026 - 2030), yang akan ditetapkan di tiga kegiatan Munas yang akan datang. Dengan demikian diharapkan tujuan ideal jangka panjang yang ingin dituju INKINDO pada tahun 2030, dimana INKINDO akan berusia 50 tahun, dapat diraih melalui sasaran-sasaran antara yang dicapai secara bertahap pada setiap periode kepengurusan DPN INKINDO. Kurun waktu 12 tahun atau tiga periode kepengurusan dipandang cukup ideal dan memadai untuk mencapai sasaran-sasaran jangka panjang, yang dinilai tidak realistis untuk langsung dicapai dalam satu periode kepengurusan.

¹TAP No. 02/TAP-MUNAS/XI/2014 Tentang GBHKO

²Data BSAN Juli 2018

1.1. Latar Belakang

a. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia

Secara bertahap Indonesia menuju jadi negara maju pada tahun 2030. Dalam hasil riset yang dirilis oleh *Mc Kinsey Global Intitute*, disebutkan bahwa pada tahun 2030 peringkat Indonesia akan meningkat dari peringkat ke-16 menjadi peringkat ke-7 negara dengan perekonomian terbesar di dunia.³ Menurut laporan bertajuk *“The Archipelago Economy: Unleashing Indonesia’s Potential”* tersebut, dikatakan bahwa pencapaian itu ditopang oleh pertumbuhan ekonomi Indonesia yang cepat.

Sementara hasil studi dari *PricewaterhouseCoopers* (PwC) yang tertuang dalam *“How Will the Global Economic Order Change by 2050”* dan diterbitkan pada Februari 2017, memprediksi Indonesia yang pada 2016 berada pada urutan ke-8 negara dengan GDP terbesar di dunia maka pada 2030 akan berada di posisi ke-5, dan pada tahun 2050 akan berada di posisi ke-4 dibawah China, India, dan Amerika.⁴

Pada skenario dasar PDB per-kapita Indonesia di tahun 2045 diperkirakan mencapai 19.794 USD, sedang pada skenario pertumbuhan tinggi dengan laju PDB 6,4% per tahun, maka pada tahun 2045 diperkirakan PDB perkapita Indonesia adalah 28.934 USD, sementara pada referensi yang sama disebutkan bahwa ambang batas negara dengan pendapatan per kapita menengah (*middle income*) adalah 14.214 USD.⁵

Untuk mencapai skenario pertumbuhan di atas dan pencapaian visi Indonesia dalam RPJP Nasional 2005-2025 diperlukan dukungan Sumber Daya Manusia (SDM) Nasional yang mandiri sehingga memiliki makna strategis bagi daya saing nasional di era persaingan ekonomi global maupun regional. Sumber daya manusia yang handal dan kompeten serta berkualitas akan sejalan dan selaras dengan tumbuhnya badan usaha jasa konsultan, maupun jasa konsultan secara individu.

Dari sisi pandang sumber daya manusia ini masih sangat banyak yang harus dilakukan oleh Indonesia, terkait dengan faktor kecukupan jumlah tenaga insinyur profesional, indeks inovasi, penguasaan keahlian, dan daya saing. Ada ketimpangan antara jumlah tenaga teknik (insinyur) yang dimiliki dan jumlah insinyur yang bekerja sebagai insinyur profesional.

Pada tahun 2017 dari 750.000 insinyur yang ada, hanya sekitar 9.000 yang bekerja sebagai insinyur profesional. Angka ini jauh dibawah Thailand yang hanya memiliki 276.000 insinyur, tetapi 23.000 bekerja sebagai insinyur profesional.⁶

Dua puluh tahun lalu Bank Dunia memperkirakan bahwa Indonesia membutuhkan investasi bidang infrastruktur USD 200 Milyar atau sekitar USD 20 Milyar setiap tahun terhitung mulai 1995/ 1996 sampai tahun 2006.⁷ Dengan percepatan program pembangunan di periode

³Mc Kensey Global Institute Report released September 2012

⁴How Will the Global Economic Order Change by 2050, PWC Februari 2017

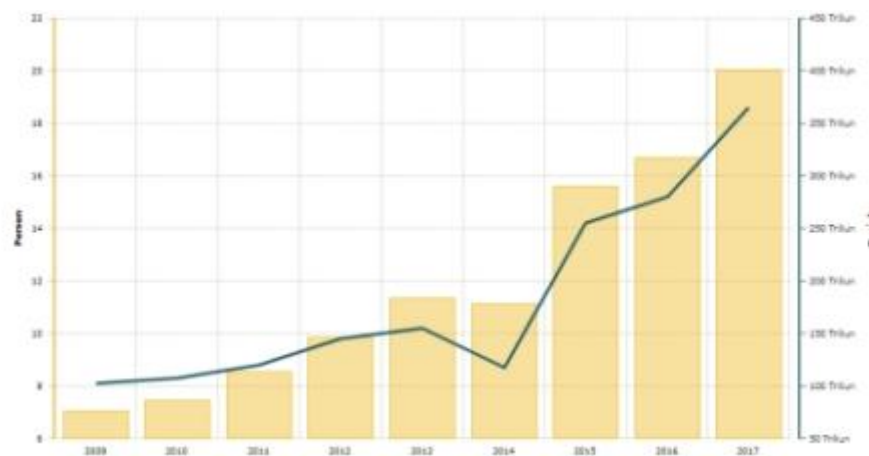
⁵Visi Indonesia 2045 Bappenas , September 2017

⁶ibid

⁷Konsultan Indonesia Dalam Perspektif, Gramedia, 1997

2014 - 2019 kebutuhan investasi untuk infrastruktur yang direncanakan pemerintah meningkat menjadi 4.796 triliun rupiah, yang jika dihitung dengan asumsi kurs USD saat program disusun, angka ini setara dengan USD 400 milyar, atau USD 80 milyar per tahun. Sementara itu berdasarkan laporan studi *Global Infrastructure* diproyeksikan sampai 2045 Indonesia akan membutuhkan investasi bidang infrastruktur sebesar USD 1,7 triliun atau rata rata USD 77 Milyar per tahun.⁸ Realisasi anggaran pembangunan infrastruktur pada periode ini (2014 - 2019) total adalah 1.838 triliun rupiah, dengan rincian anggaran per tahun seperti disajikan dalam ilustrasi Gambar 1.1.

Gambar 1.1. Pertumbuhan anggaran infrastruktur dalam APBN



Sumber: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish>

b. Revolusi Industri 4.0 dan Disrupsi Dunia Usaha

Sementara itu karena dampak kemajuan teknologi informasi yang sangat besar, saat ini sesungguhnya telah dirasakan *era disruption* dan *industri 4.0* yang ditandai meningkatnya konektivitas, interaksi dan batas antara manusia, mesin, dan sumber daya lainnya yang semakin konvergen melalui teknologi informasi dan komunikasi. Hal ini akan menjadi faktor penentu perubahan besar yang terjadi dalam proses usaha (*business process*) terkait dengan penyediaan jasa atau layanan jasa konsultasi di masa mendatang. Untuk mengantisipasi era revolusi industri 4.0 ini pemerintah Indonesia telah membuat terobosan tepat dengan meluncurkan *Making Indonesia 4.0*.

Making Indonesia 4.0 adalah sebuah Roadmap (peta jalan) yang terintegrasi untuk mengimplementasikan sejumlah strategi dalam memasuki era Industri 4.0. yang telah dimulai sejak tahun 2011 lalu. Guna mencapai sasaran tersebut, diperlukan langkah-langkah

⁸Global Infrastructure Outlook, 2017

kolaboratif yang melibatkan beberapa pemangku kepentingan, mulai dari institusi pemerintahan, asosiasi dan pelaku industri, hingga unsur akademisi.

Sekalipun sebagian anggota INKINDO fokus hanya di sektor swasta, tetapi sebagian terbesar anggota INKINDO bekerja untuk proyek-proyek pemerintah. Dalam kaitan itu, INKINDO sebagai organisasi konsultan memiliki peran di setiap tahapan siklus proyek pembangunan, sejak identifikasi proyek, perencanaan, manajemen pelaksanaan, pengawasan hingga tahap evaluasi program pembangunan. Dengan demikian INKINDO memiliki pengaruh yang sangat strategis dalam menopang upaya pembangunan serta pencapaian pertumbuhan ekonomi nasional.

INKINDO akan tepat berusia 50 tahun pada tanggal 20 Juni 2029 yang akan datang. Pada usia emas itu, INKINDO sebagai organisasi yang memiliki idealisme dan komitmen untuk berkontribusi pada kemajuan bangsa dan negara, berupaya dapat memperkuat kapasitas dan kompetensinya untuk dapat aktif mendukung kemajuan bangsa dan negara agar dapat bersaing di tingkat regional maupun internasional dengan mengandalkan keunggulan olah pikir (*brainware*).

Posisi strategis INKINDO menjelang usia emas 50 tahun ini, tak terpisahkan dengan berbagai tantangan jasa konsultansi yang terus berkembang seiring perubahan yang terjadi sangat cepat. Tantangan yang dihadapi saat ini, diantaranya terkait dengan pasar regional dan internasional yang telah terbuka, kualitas dan kompetensi tenaga ahli, kecepatan penguasaan terhadap kemajuan ilmu dan teknologi, akses sumber pendanaan, akses pasar, kehandalan dan keunggulan karya, kemampuan inovasi, peningkatan kualitas SDM, transparansi proses pengadaan, dan tantangan lain di masa mendatang yang timbul oleh perubahan tren global terkait dengan isu lingkungan, keberlanjutan, praktek *Good Cooperate Government* (GCG) dan integritas badan usaha, serta Revolusi Industri 4.0.

c. Peluang Peran INKINDO

Tantangan INKINDO Emas di usia 50 tahun pada sebelas tahun kedepan sangat dipengaruhi oleh perkembangan serta dinamika pembangunan bangsa. INKINDO sebagai komponen bangsa tidak dapat dipisahkan untuk dapat turut berjalan selaras, seiring laju menuju bangsa yang maju. Optimisme terus bangkit seiring dengan berbagai kebijakan Pemerintah, terlebih upaya percepatan yang dilakukan oleh Pemerintah dalam menyediakan infrastruktur yang memberikan dampak luas kepada pertumbuhan ekonomi, dan secara spesifik pada pertumbuhan pasar jasa konsultansi.

Dengan fokus program pembangunan yang mulai bergeser pada pembangunan SDM pada tahun-tahun mendatang,⁹ maka disamping proyek-proyek infrastruktur (konstruksi), prospek usaha jasa konsultansi non konstruksi akan semakin memiliki peluang yang sangat besar, mengingat di luar sektor jasa konstruksi, masih terdapat 17 sektor usaha jasa non konstruksi seperti konsultan pertanian, transportasi, telematika, perindustrian dan perdagangan,

⁹Peningkatan Daya Saing Nasional – Makalah Bappenas pada FGD Roadmap

pertambangan dan energi, keuangan, pendidikan, kesehatan, pariwisata dan sebagainya. Jasa konsultasi non konstruksi juga diperlukan untuk mendukung pelaksanaan program pembangunan diberbagai kementerian dan lembaga, termasuk untuk sektor swasta yang sudah mulai aktif dalam investasi di prasarana publik dalam skema Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU atau PPP).

Untuk dapat menangkap peluang yang sedemikian prospektif di depan, maka perlu diwujudkan jasa konsultasi yang handal, kompeten, dan profesional serta berdaya bersaing. Jasa konsultasi diperlukan untuk mendukung berbagai program pembangunan negeri, baik yang dilaksanakan oleh pemerintah dalam kapasitasnya sebagai penyedia layanan publik, maupun bagi sektor swasta dalam pelaksanaan berbagai kegiatan investasinya. Untuk itulah diperlukan pembinaan dan pengembangan jasa konsultasi Indonesia yang berkelanjutan. Dari sisi organisasi diperlukan kesiapan dalam hal advokasi pemantapan standar dan regulasi serta penegakan etik. Sedangkan dari sisi badan usaha konsultan diperlukan kesiapan dalam meningkatkan kompetensi, kapasitas usaha dan integritas.

1.2. Dasar Pemikiran

a. Refleksi Organisasi

INKINDO telah terbentuk sejak 1980, namun demikian dengan usianya yang hampir 40 tahun keadaan dunia usaha jasa konsultasi masih jauh dari kondisi ideal yang dicita-citakan oleh tokoh-tokoh senior konsultan nasional pendiri organisasi. Ada aspek-aspek yang mengalami pasang surut atau bahkan menjauh dari kondisi ideal yang dicita-citakan.

Dari sisi internal masih ada keraguan tentang integritas dan kompetensi anggota. Dari sisi eksternal masih ada kegamangan soal marwah, daya tawar organisasi serta persepsi publik/*client* (utamanya pemerintah) terhadap kualitas kerja. Dari sisi eksistensi sektor usaha masih ada kurang percaya diri terhadap potensi posisi strategisnya dalam mewarnai pembangunan negara. Sementara dari sisi anggota masih ada pertanyaan dan keraguan terhadap peran nyata organisasi dalam pembinaan dan pelayanan anggota.

b. Potensi INKINDO Terabaikan

Anggota INKINDO hingga 2018 yang telah memperpanjang Kartu Tanda Anggota (KTA) sejumlah 5.835 badan usaha yang terdiri dari 253 badan usaha kualifikasi besar, 738 badan usaha kualifikasi menengah, 3.678 badan usaha kualifikasi kecil dan 107 badan usaha afiliasi, keseluruhan tersebar di 34 provinsi Indonesia.¹⁰

Tenaga ahli yang berada di perusahaan seluruh anggota INKINDO berjumlah total 21.244 orang yang terdiri dari berbagai keahlian dan beragam tingkatan kualifikasi keahlian. Tenaga Ahli yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia tersebut merupakan potensi sumber daya manusia unggulan yang memiliki kompetensi sebagai tenaga ahli konsultan.

¹⁰Data BSAN per Juli 2018 / Draft Laporan Pertanggungjawaban DPN 2018

Apabila SDM unggulan dalam jumlah yang sedemikian besar dapat terkelola dengan baik dan dapat menjalani pengembangan kapasitas secara berkelanjutan, maka sungguh besar dampak positif yang ditimbulkan bagi kemajuan negara dan bangsa.

Persoalan yang masih menjadi masalah adalah untuk meyakinkan kepada pemerintah selaku *stakeholder* potensi ini, dan kesungguhan serta kemampuan INKINDO serta anggotanya untuk membuktikan potensi tersebut dalam bentuk kinerja yang menunjukkan kapasitas dan kompetensi yang dimilikinya. Secara obyektif perlu diakui bahwa kedua hal tersebut belum terwujud secara optimal.

Pemerintah baik selaku regulator maupun selaku pengguna jasa konsultasi dalam berbagai sektor belum memberi apresiasi yang selayaknya bagi konsultan, baik apresiasi konkret berupa standar remunerasi maupun apresiasi *intangible* terkait persepsi terhadap kompetensi konsultan dalam negeri.

Dari kenyataan ini akan lebih produktif jika INKINDO juga perlu melakukan introspeksi diri secara jujur, sehingga dapat mengidentifikasi perbaikan dan peningkatan yang perlu dilakukan oleh INKINDO selaku organisasi badan usaha konsultan yang paling mapan di Indonesia untuk membuktikan potensi yang dimiliki guna memperoleh pengakuan dari regulator maupun pengguna jasa melalui proses yang terancang dengan seksama.

c. Horizon Program

INKINDO selaku organisasi yang sudah berdiri sejak 1979 mengalami dinamika situasi yang direspons oleh tiap-tiap periode kepengurusan dalam pelaksanaan kegiatan dari program-program utama yang tercantum dalam Garis Besar Haluan Kebijakan Organisasi (GBHKO) yang berlaku setiap 4 tahun. GBHKO disusun di awal periode kepengurusan saat Munas dan dievaluasi serta dipertanggungjawabkan di akhir masa kepengurusan juga pada saat Munas. Dengan demikian telah ada 9 Munas, 9 periode pelaksanaan GBHKO hingga tahun 2018.

Tanpa menafikan keberhasilan dan langkah besar masing-masing kepengurusan dalam menghadapi tantangan yang ada pada jamannya, ternyata kondisi sektor jasa konsultasi Indonesia yang merupakan cerminan dari INKINDO tidak beranjak jauh dari kondisi saat awal pendirian organisasi. Pertambahan signifikan jumlah anggota ternyata tidak berbanding lurus dengan peningkatan kompetensi dan integritas anggota dalam menjalankan usaha.

Kondisi ini ditengarai disebabkan oleh ketiadaan keberlanjutan program dan kebijakan antar periode GBHKO. Ada kesan setiap GBHKO disusun berdasarkan kondisi internal maupun eksternal yang ada pada kurun waktu GBHKO disusun, sehingga hanya efektif untuk menghadapi kondisi aktual yang ada tetapi tidak cukup memadai untuk dijadikan sebagai kerangka pengembangan dan peningkatan sektor jasa konsultasi dalam jangka menengah maupun panjang.

d. Pengembangan Berkelanjutan dan Terarah

Organisasi besar seperti INKINDO yang memiliki tujuan-tujuan strategis jangka panjang terhadap keunggulan negeri dalam menghadapi persaingan di tingkat regional dan global perlu menggunakan pendekatan baru dalam perancangan program, yaitu dengan menggunakan kerangka dasar pengembangan yang berkelanjutan dan terarah. Sekedar pengembangan berkelanjutan tidak cukup, harus dipastikan bahwa arah pengembangan tersebut menuju ke sasaran akhir yang sama.

Pengembangan berkelanjutan dan mengarah pada tujuan akhir jangka panjang yang sama dinilai akan efektif untuk memastikan hal berikut: (i). Terpetakannya sasaran jangka panjang dan sasaran-sasaran antara jangka menengah dan jangka pendek yang diformulasikan berdasarkan pemetaan kondisi eksisting dan proyeksi paparan faktor eksternal di masa mendatang, (ii). Tersedianya peta jalan yang bisa dijadikan sebagai rujukan dalam perumusan GBHKO di setiap periode kepengurusan, (iii). Peluang keberlanjutan program dan (iv). Peluang sinergi program antar periode hingga dicapai sasaran utama di tahun akhir Roadmap, sesuai horizon waktu yang digunakan.

e. Posisi Indonesia Sebagai Negara Berpendapatan Menengah

Dengan pendapatan per kapita 3.876 USD,¹¹ dan total PDB sebesar 1.105 triliun USD,¹² maka pada saat ini Indonesia hampir masuk dalam kelompok/ kategori negara “berpendapatan menengah (*lower middle income country*)”. Dalam sistem klasifikasi negara di World Bank, *lower middle income* ini adalah negara dengan pendapatan GDP per kapita antara USD 996 – USD 3.895, dan *upper middle income* adalah negara dengan pendapatan GDP per kapita USD 3.896 – USD 12.055.¹³

Apakah Indonesia akan berkulat dalam kategori ini, atau dapat melesat menjadi negara maju sebagaimana hasil studi PwC? Akan sangat tergantung dari banyak hal, tetapi yang pasti adalah kontribusi serta peran sektor jasa konsultasi merupakan salah satu variabel yang ikut berperan menentukannya.¹⁴ Studi menunjukkan bahwa ada korelasi antara kontribusi sektor jasa dalam PDB dan jumlah sarjana teknik yang dimiliki oleh sebuah negara terhadap tingkat kemajuan negara tersebut.¹⁵

Situasi seperti itu perlu disikapi dengan perubahan *mindset*, cara pandang dan cara mempersepsikan sektor jasa konsultasi Indonesia dalam konteks kategori negara yang telah masuk sebagai “*developed country*”, yakni dengan meningkatkan kompetensi, tingkat percaya diri serta penerapan *international best practice* dalam menjalankan usaha oleh anggota. Sementara INKINDO sebagai organisasi perlu mereposisi perannya untuk mampu

¹¹<https://countryeconomy.com/gdp/indonesia> .

¹²Ibid

¹³<https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/>

¹⁴Visi Indonesia 2045 - Bappenas

¹⁵Visi Indonesia 2045 - Bappenas

memfasilitasi peningkatan dan pengembangan yang dilakukan oleh anggota melalui program-program yang dirancang untuk mencapai tujuan tersebut.

f. Dorongan Internal

INKINDO sebagai suatu organisasi secara alami memiliki kebutuhan untuk memperbaiki diri, dari apapun yang dianggap kurang. Hal ini merupakan konsep pertumbuhan yang normal. Pertanyaan yang kemudian menjadi penting adalah bagaimana menularkan visi yang sama ke anggota, bahwa pertumbuhan ke arah yang lebih baik adalah penting dan mutlak serta harus dilakukan secara tepat, cepat dan terprogram dengan sasaran-sasaran capaian yang spesifik. Di samping itu INKINDO sebagai organisasi juga perlu memberikan kerangka dasar pertumbuhan, memberikan visi yang bisa dipahami dan disetujui untuk diikuti oleh anggota secara sukarela dan partisipatif.

g. Dorongan Eksternal

INKINDO sebagai asosiasi badan usaha profesional terpapar oleh lingkungan eksternal organisasi. Sebagai asosiasi yang bercirikan *brainware*, INKINDO harus mampu mengelola paparan lingkungan eksternal dengan pendekatan antisipatif serta strategis untuk menjaga organisasi berada dalam kondisi “*advanced*”, yakni senantiasa selangkah lebih maju dari tantangan eksternal yang ada. Faktor-faktor lingkungan eksternal yang menimbulkan tuntutan bagi INKINDO untuk memperbaiki diri, yang terdiri dari faktor eksternal yang berasal dari kondisi saat ini, dan faktor eksternal yang berasal dari prediksi kondisi yang akan datang.

Seperti apa sekarang dan bagaimana memandang masa depan? **Roadmap Menuju INKINDO Emas 2030: “INKINDO Mandiri Demi Keunggulan Negeri”** menyediakan kerangka dasar pengembangan secara terencana untuk mengawal perubahan bertahap dalam jangka panjang. Rencana tindakan ditetapkan untuk setiap skenario. Fokus utama pada apa yang mau dikerjakan bukan apa yang mau dicapai. Dengan demikian tekanannya pada tahap dan jumlah kegiatan yang membawa perubahan.

1.3. Maksud dan Tujuan

Maksud dan tujuan dari penyusunan Roadmap INKINDO adalah:

- a. Menyusun Skenario Program jasa konsultasi untuk jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang sampai dengan tahun 2030.
- b. Memberikan petunjuk dan gambaran tentang model-model program kerja tahapan 4 tahunan, sesuai dengan masa bakti kepengurusan INKINDO, selama 3 tahap kedepan sampai dengan tahun emas INKINDO yaitu:

- Tahap 1: 2018 - 2022;
 - Tahap 2: 2022 - 2026; dan
 - Tahap 3: 2026 - 2030.
- c. Menyediakan kerangka kerja (*framework*) bagi kebijakan umum dalam tahapan periodisasi kepengurusan INKINDO ke depan.
- d. Mensinkronkan dan membuat kesinambungan program kerja dan kebijakan organisasi yang antisipatif terhadap perkembangan eksternal organisasi.

1.4. Metodologi Perumusan Roadmap

Metodologi yang digunakan untuk perumusan Roadmap INKINDO Menuju 2030 menggabungkan beberapa pendekatan yang ditujukan untuk: (i). Dapat melakukan penilaian yang obyektif dan jujur tentang INKINDO dan dunia usaha konsultansi saat ini, berikut inventarisasi permasalahan sekaligus potensi yang dimiliki, (ii). Menetapkan capaian akhir yang diinginkan pada horizon waktu yang telah ditetapkan, capaian akhir ini dirancang dengan memperhatikan proyeksi terhadap berbagai faktor yang berpengaruh pada dunia usaha di sektor konsultansi dan (iii). Mengidentifikasi *gap* yang ada dan melakukan *gap analysis* hingga dihasilkan rumusan Roadmap yang sesuai.

Urutan tahapan tersebut dirangkum sebagai berikut:

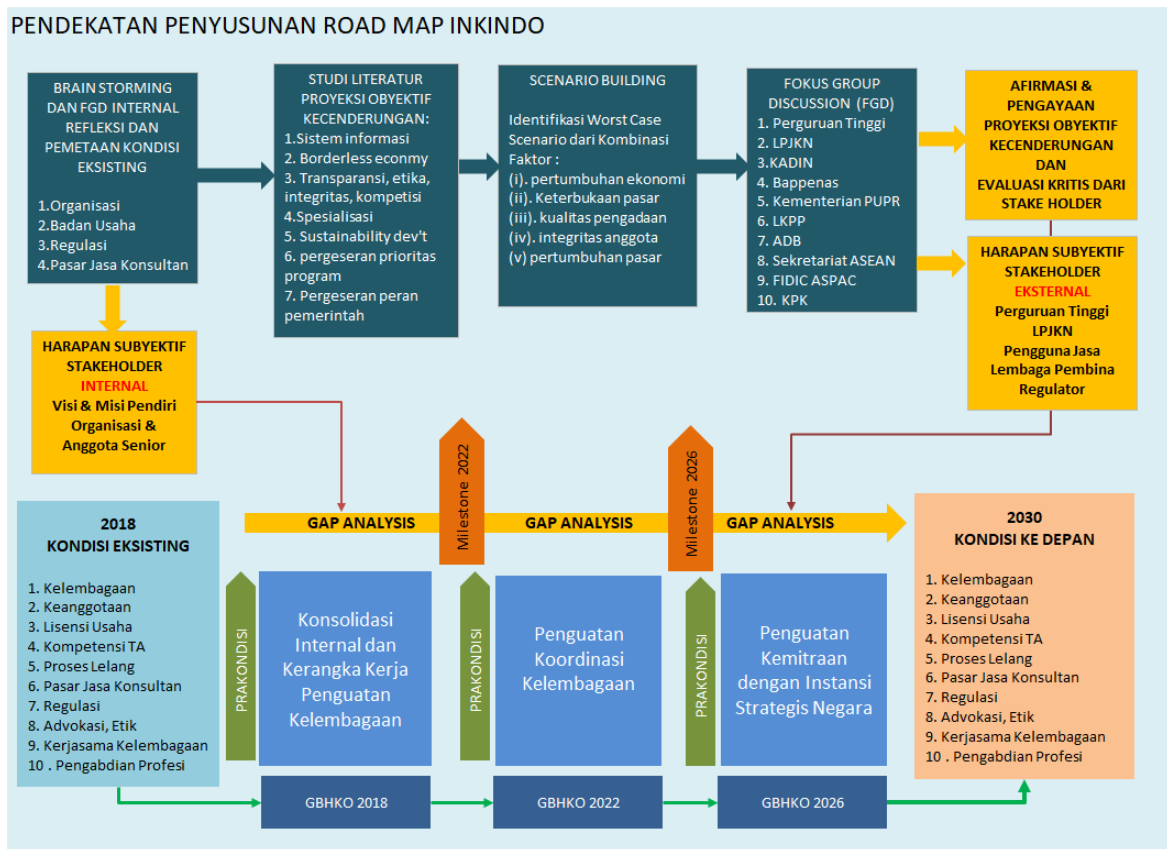
- 1) Pemetaan, inventarisasi dan pemahaman yang jelas dan kondisi eksisting yang ada sekarang.
- 2) Perumusan capaian dan kondisi akhir yang diinginkan.
- 3) Pelaksanaan analisa kesenjangan (*gap analysis*).
- 4) Perumusan prioritas hasil temuan *gap analysis* untuk menjadi strategi pemenuhan kesenjangan untuk mencapai sasaran antara yang diinginkan.
- 5) Merumuskan urutan kegiatan yang optimum (pengenalan hubungan antara prakondisi dan hasil kegiatan).

Tahapan di atas dilakukan dengan menggabungkan tiga pendekatan:

- (i). Pelaksanaan FGD internal untuk melakukan pemetaan, inventarisasi dan pemahaman kondisi eksisting dan FGD dengan *stakeholder* eksternal untuk mengetahui penilaian dan harapan dari para pemangku kepentingan yang terdiri dari pengguna jasa, instansi pembina, regulator maupun publik/ masyarakat umum yang dalam hal ini diwakili oleh perguruan tinggi.
- (ii). *Scenario Building*, yang ditujukan untuk memungkinkan simulasi berbagai kombinasi atas proyeksi beberapa aspek penting yang dinilai akan mempengaruhi sektor usaha jasa konsultansi. Hal ini terutama dilakukan karena pada dasarnya proyeksi akan kondisi yang akan ada di depan tidak bisa diasumsikan secara liner berdasarkan kondisi eksisting dan kecenderungan/ tren yang ada.
- (iii). *Gap analysis*, ditujukan untuk mengetahui strategi, program, dan tindakan apa yang diperlukan untuk memastikan tertutupnya kesenjangan yang ada sehingga bisa dicapai sasaran ataupun kondisi yang dikehendaki; yang dalam hal ini dibagi dalam 2 sasaran antara (2022 dan 2026) untuk mencapai sasaran akhir di 2030.

Untuk pendekatan perumusan Roadmap, berikut identifikasi faktor penting serta tahapan waktu pada sasaran antara (*milestone*), disajikan dalam Gambar 1.2.

Gambar 1.2. Pendekatan perumusan Roadmap



Dalam ilustrasi di atas pemetaan terhadap kondisi eksiting (2018) akan dilakukan pada aspek-aspek penting berupa kompetensi, kapasitas, etika usaha, regulasi, kebijakan dan kondisi lingkungan usaha (lingkungan pasar) yang selanjutnya diproyeksikan ke batas horizon Roadmap INKINDO di 2030 pada aspek-aspek penting yang sama. Horison waktu Roadmap selanjutnya dibagi 3, disesuaikan dengan masa kepengurusan organisasi dan pelaksanaan Munas yang dilakukan per 4 tahun. Di setiap periode 4 tahunan ini capaian Roadmap dijadikan sasaran antara (*milestone*), sehingga *gap analysis* bisa dilakukan lebih mudah karena rentang waktu yang lebih singkat, hasil *gap analysis* akan dijadikan rujukan dalam perumusan GBHKO di setiap periode kepengurusan.

1.5. Penggunaan Roadmap

Roadmap Menuju INKINDO Emas 2030 dengan tema besar “**INKINDO Mandiri Bagi Keunggulan Negeri**” ini disusun sebagai amanat Ketetapan Munas INKINDO Tahun 2014 di Bali, dimana dalam GBHKO diprogramkan untuk menyusun Roadmap. Dokumen Roadmap ini dimaksudkan untuk menjadi rujukan bagi penyusunan GBHKO di masing-masing periode kepengurusan hingga pelaksanaan Munas di tahun 2030. Dengan fungsi tersebut maka Roadmap ini akan memberikan

arahan strategis yang menjadi penghubung atau benang merah GBHKO di masing-masing periode kepengurusan, sehingga bisa terjamin keberlanjutan program yang ditujukan untuk mencapai sasaran jangka panjang organisasi di tahun emas INKINDO 2030.

Untuk itu dalam Munas INKINDO ke-10 yang dijadwalkan pada tanggal 21-22 November 2018 di Semarang-Jawa Tengah, Roadmap ini akan menjadi sebuah dokumen yang merupakan Ketetapan Munas, sehingga menjadi bagian dari produk hukum/ pranata bagi organisasi dan mengikat bagi pengurus maupun anggota.

Dokumen ini tidak dimaksudkan untuk membebani kepengurusan organisasi, melainkan untuk memberikan gambaran besar, gambaran sasaran akhir di periode INKINDO Emas pada 2030 dan sasaran-sasaran capaian antara yang akan memudahkan perumusan GBHKO. Sasaran-sasaran antara yang ada di masing-masing tahapan periode juga bisa ditentukan ulang urutan prioritasnya oleh kepengurusan di masing-masing periode. Secara dinamis dapat disesuaikan dengan tantangan aktual yang dihadapi pada saat tersebut, serta kondisi yang ada dan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi pada saat itu.

Dengan prinsip sinergi dan sinkronisasi visi dan misi DPN dan DPP, maka DPN memiliki kewajiban untuk melakukan sosialisasi dokumen Roadmap ini seluas-luasnya kepada pengurus DPP maupun seluruh anggota dengan menggunakan semua media yang dimiliki oleh INKINDO.

Karena Roadmap ini juga disusun dengan menggunakan data GBHKO yang telah disusun oleh masing masing DPP untuk periode kepengurusan 2018-2022, maka secara makro seluruh isu penting dalam GBHKO dari seluruh provinsi tersebut telah terwakili dan tercakup dalam *Gap Analysis* periode 4 tahun pertama, sehingga praktis tidak ada kendala bagi DPP untuk merujuk pada Roadmap ini dalam implementasi GBHKO di masing masing DPP.

Prioritas urutan pelaksanaan program di masing-masing provinsi tentu menjadi kewenangan DPP, namun demikian untuk menghasilkan sinergi yang optimum maka direkomendasikan untuk melakukan penyesuaian prioritas tersebut dengan GBHKO yang disusun oleh DPN, sesuai dengan arahan DPN yang akan dihasilkan dalam Rapat Koordinasi Pimpinan Nasional (Rakorpimnas).

BAB II

SELAYANG PANDANG INKINDO

Dunia konsultasi secara umum dapat dibayangkan sebagai dunia yang diisi oleh para ahli dalam berbagai bidang. Keahlian yang dimiliki seorang konsultan kemudian dimanfaatkan dalam proses perencanaan, operasional maupun pengawasan dari sebuah proyek atau program yang dibutuhkan oleh pihak pemberi tugas.

Badan Usaha Jasa Konsultansi sejatinya merupakan mitra pemerintah dalam pembangunan di segala bidang, khususnya dalam menyiapkan infrastruktur fisik untuk pelayanan publik dan mitra masyarakat dalam penyediaan berbagai fasilitas untuk berbagai fungsi sosial dan ekonomi yang diperlukan dalam meningkatkan kesejahteraan serta mendorong pertumbuhan perekonomian nasional.

Ikatan Nasional Konsultan Indonesia (INKINDO), adalah organisasi Badan Usaha Jasa Konsultansi yang selalu memberikan pembinaan kepada anggota untuk meningkatkan tata kelola usahanya agar mempunyai kompetensi yang tinggi sehingga mampu berkembang secara berkelanjutan, bersaing dan semakin dapat diandalkan dalam mewujudkan hasil pekerjaan Jasa Konsultansi yang berkualitas, ramah lingkungan, efisien, tepat waktu serta bermanfaat bagi masyarakat.

Pada Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) INKINDO, konsultan secara jelas didefinisikan sebagai perorangan atau kumpulan orang yang terhimpun dalam suatu usaha jasa konsultansi dengan memberikan jasa berupa: nasehat, opini, pandangan, pertimbangan, informasi, saran, rekomendasi, mencari dan menemukan jalan keluar pemecahan masalah berdasarkan keunggulan, keahlian, dan kompetensi profesionalnya yang standar, bermutu, lengkap, sah, dan dapat dipercaya (*reliable*). Jasa layanan diberikan kepada pihak yang memerlukan dengan sikap dan cara yang jujur, berintegritas, independen, imparial, serta mematuhi dan tunduk pada prinsip-prinsip kode etik dan tata laku profesional.

2.1. Sejarah Singkat INKINDO

Asosiasi INKINDO berdiri sejak 39 tahun lalu atau tepatnya pada tanggal 20 Juni 1979, ketika IKINDO (Ikatan Konsultan Indonesia) yang didirikan 10 Februari 1970 dan PKTPI (Persatuan Konsultan Teknik Pembangunan Indonesia) yang didirikan 8 Oktober 1971, difusikan menjadi satu. Tujuan peleburan ini adalah untuk menyatukan semua perusahaan konsultan yang ada pada saat itu di Indonesia, dalam satu organisasi yang solid dan profesional.

Terjadinya fusi atau peleburan IKINDO dan PKTPI ini, berhubungan dengan tidak adilnya imbalan jasa (*billing rate*) konsultan yang dirasakan belum adil. Selain itu, banyaknya konsultan asing yang masuk dan bekerja di Indonesia saat itu membuat para konsultan Indonesia merasa perlu untuk menyatukan potensi agar dapat bersaing dengan mereka.

Peleburan dua asosiasi utama jasa konsultansi ini menjadi INKINDO, selain diharapkan dapat mengefektifkan pengembangan kemampuan dan profesionalisme Anggota, juga demi

meningkatkan peran INKINDO sebagai wadah representatif badan usaha jasa konsultansi nasional dalam pembangunan.

Pada setiap periode kepengurusan INKINDO terdapat kondisi serta tantangan yang berbeda, di samping benang merah pengembangan organisasi berdasarkan filosofi pembentukan organisasi yang tertuang dalam Pendahuluan, Tujuan, dan Fungsi dalam Anggaran Dasar INKINDO.

Di tahun-tahun awal kelahirannya, INKINDO berusaha mencari bentuk dan identitas, baik bentuk usaha Jasa Konsultansi yang dapat bergabung dengan Asosiasi maupun bentuk organisasi yang paling pas sebagai wahana pengembangan Profesi serta usaha Jasa Konsultansi.

Fusi itu membuka jalan bagi pengembangan organisasi di daerah-daerah, sehingga sifat nasional INKINDO sebagaimana diinginkan oleh para Anggota dan Pemerintah dapat terwujud. Dengan demikian, penggalangan dan konsolidasi Anggota di seluruh daerah menjadi modal bagi pengembangan dunia Jasa Konsultansi yang didukung oleh Pemerintah.

Pada periode akhir tahun 80-an dan awal tahun 90-an, INKINDO menekankan programnya pada pemantapan organisasi serta memposisikan Konsultan Nasional sebagai pemegang peran penting dalam pembangunan nasional. Hal ini berarti peningkatan kualitas, baik kualitas para Profesional maupun Perusahaan Konsultannya.

Di seluruh daerah, INKINDO meningkatkan peran dan posisinya sebagai mitra yang dipercaya oleh Pemerintah Daerah. Eksistensi INKINDO sebagai asosiasi badan usaha jasa konsultansi telah sedemikian diakui. Dewan kehormatan sebagai Lembaga INKINDO yang menjaga etika serta perilaku anggotanya, secara aktif menjadi salah satu pilar yang kokoh guna menjaga kredibilitas serta integritas anggota INKINDO.

Pada periode kepengurusan ini, INKINDO telah menjalin kerjasama dengan pemerintah, antara lain melalui terbentuknya Tim Pembentukan dan Pengembangan Konsultan Indonesia (TPPKI), suatu lembaga yang dibentuk pemerintah (Bappenas) bersama INKINDO. Tim ini secara sistematis merumuskan bentuk usaha, filosofi, kriteria dasar dan landasan pembinaan serta pengembangan jasa konsultansi Indonesia. Berbagai studi kelayakan dilakukan, yang antara lain melahirkan Sistem Registrasi Konsultan Indonesia, program-program pelatihan serta pola komunikasi antara INKINDO dengan pemerintah.

Pada tahun 1987, TPPKI kemudian disempurnakan bentuknya menjadi Tim BINBANGKONSULINDO (Pembinaan dan Pengembangan Konsultan Indonesia) yang melanjutkan peran TPPKI. Arahnya adalah kemandirian organisasi INKINDO agar pada saatnya INKINDO dapat menjadi organisasi yang kuat, berwibawa dan mandiri, dan dapat menjadi mitra bagi pemerintah, pihak swasta dan masyarakat dalam membangun bangsa dan Negara. Tim ini dibentuk oleh Bappenas dan diketuai oleh Menteri Pekerjaan Umum RI. Anggotanya adalah para pejabat eselon-1 dari berbagai departemen dan fungsionaris INKINDO.

Memasuki era 90-an, kiprah INKINDO dalam menunjang pembangunan di Indonesia semakin menguat. Badan usaha anggota INKINDO terus mendapat pengakuan dari pemerintah. Pemerintah pun merasa perlu untuk mengeluarkan regulasi yang mengatur jasa konsultansi agar kinerjanya semakin meningkat. Pada tahun 1994, diterbitkan Perpres 16/1994 yang mengatur

peran dan posisi konsultan secara lebih lengkap dan komperhensif. Dalam Perpres ini secara jelas dipisahkan antara kegiatan jasa konsultansi, jasa konstruksi, jasa lain-lain dan *supplier* barang.

Di tahun 1994 itu dapat dikatakan sebagai tahun yang monumental bagi konsultan Indonesia karena ditahun itu hadir pula Keppres 20/1994 dan Kepmen PPN/ Bappenas No. 122/KET/7/1994 yang memberikan ruang gerak lebih kondusif bagi pengembangan usaha jasa konsultansi di Indonesia. Selain itu juga terjadi penandatanganan kesepakatan GATT oleh pemerintah yang berarti eksistensi konsultan Indonesia telah memasuki fase yang lebih luas dan bergerak dalam suatu tatanan masyarakat konsultan internasional.

Namun dalam perkembangannya, mengakhiri dekade 90-an, ternyata masih ada sejumlah hal mendasar yang menjadi penyakit yang menghambat perkembangan INKINDO. Keasyikan INKINDO dalam menata dan memantapkan organisasi yang jumlah anggotanya semakin besar ternyata tidak diimbangi dengan perhatian yang serius terhadap pengembangan fungsi wakil dari berbagai jenis usaha Jasa Konsultansi secara nasional.

Dengan pesatnya perkembangan berbagai jenis Profesi dan Keahlian, berbagai bentuk serta pola pembangunan, dan semakin dahsyatnya persaingan global, para Anggota INKINDO justru selalu tidak siap dan gamang. Persoalan-persoalan spesifik dari berbagai jenis usaha Jasa Konsultansi sering tidak dapat ditangani dengan efektif dan tuntas.

Alasan klasik mengenai kurangnya partisipasi Anggota untuk berkiprah dalam organisasi mungkin justru merupakan pencerminan dari kurang terwakilinya kepentingan Anggota. Selain itu, naungan dan bimbingan yang terus-menerus diberikan oleh Pemerintah melalui Lembaga berbentuk Tim tersebut tampaknya kurang efektif dalam pembentukan organisasi INKINDO yang tangguh dan siap untuk bertempur dalam kancah persaingan global.

Di era tahun 2000-an INKINDO telah menjadi salah satu garda terdepan dalam pembangunan nasional. Pemerintah semakin menggenjot pembangunan proyek-proyek infrastruktur di berbagai daerah dan anggota INKINDO banyak berperan serta dalam proyek-proyek tersebut.

Pada sekitar tahun 2010, INKINDO juga sudah berjuang untuk merealisasikan suatu instrumen hukum yang strategis bagi pemberdayaan konsultan nasional, yaitu Undang-Undang Jasa Konsultansi. UU ini akan menjadi payung hukum yang sangat penting dalam menciptakan iklim usaha yang kondusif dan penigkatan profesionalisme konsultan nasional.

Saat ini, INKINDO dalam masa kepengurusan 2014 - 2018, semakin aktif berkontribusi untuk mewujudkan Undang-Undang Jasa Konsultansi ini. Pembangunan nasional yang akan terus bergulir seiring dengan pertumbuhan ekonomi, menuntut peran INKINDO sebagai lembaga yang diharapkan mampu menjawab segala bentuk tantangan dan permasalahan dalam pembangunan, khususnya dalam bidang konstruksi dan infrastruktur.

2.2. Perkembangan Keanggotaan dan Organisasi

Dari data keanggotaan INKINDO, kondisi pelaku usaha jasa konsultansi terfragmentasi dalam dua kelompok besar, yaitu Jasa Konsultansi Konstruksi dan Jasa Konsultansi Non-Konstruksi. Meski

sebagian besar anggota INKINDO berkiprah dalam bidang konstruksi, pada kenyataannya cukup banyak juga yang bergerak dalam bidang non-konstruksi seperti pertanian, migas, pendidikan dan pemberdayaan masyarakat. Dan fakta menunjukkan bahwa sesungguhnya potensi pasar dari kedua fragmentasi ini sama besarnya, terutama bila melihat dari alokasi anggaran yang ada pada proyek pemerintah, baik pusat maupun daerah.

Dari sisi kuantitas, bila dibandingkan dengan kebutuhannya dalam sebuah negara yang sedang giat melakukan pembangunan seperti Indonesia, jumlah konsultan Indonesia masih sangat kurang. Sebagai contoh, dari data INKINDO dimana didalamnya tergabung sebagian besar konsultan Indonesia, diketahui bahwa jumlah perusahaan konsultan Indonesia anggota INKINDO per tahun 2018 adalah 5.835 konsultan.

Jumlah ini tentu saja sangat minim bila dibandingkan dengan kebutuhan sebenarnya akan jasa konsultan bagi lebih 265 juta rakyat Indonesia, bahkan jika jumlah ini ditambahkan dengan jumlah anggota dari asosiasi konsultan lain di Indonesia. Perkembangan Anggota INKINDO tersajikan dalam tabel 2.1.

Tabel 2.1. Perkembangan Anggota INKINDO

TAHUN	JUMLAH ANGGOTA INKINDO				JUMLAH
	KECIL	MENENGAH	BESAR	AFILIASI	
2014	3,604	861	296	76	4,837
2015	3,558	814	279	85	4,736
2016	3,743	751	272	107	4,873
2017	3,872	793	268	120	5,053
2018	3,678	738	253	107	5,835 ¹⁾

Sumber: LPI DPN INKINDO 2018

Perkembangan jumlah anggota sebuah asosiasi konsultan, biasanya seiring dengan meningkatnya volume pembangunan nasional. Pada awal berdirinya pada tahun 1979, INKINDO hanya memiliki 107 anggota, dengan hanya di 6 cabang provinsi.

Pada tahun 2009, anggota INKINDO mencapai 6.915 perusahaan yang tersebar di 33 provinsi di seluruh Indonesia. Namun kemudian tren menurun terjadi sejak sekitar tahun 2011. Saat ini, jumlah anggota INKINDO kembali berkembang karena konsistensi dan visi jauh ke depan asosiasi ini yang lingkup perjuangannya telah melampaui batas-batas kepentingan anggota INKINDO sendiri.

Berkaitan dengan keanggotaan INKINDO ini, ada dua fenomena menarik yang mempengaruhinya. Pertama, akibat aturan otonomi daerah yang diterapkan di Indonesia, sebaran jumlah anggota INKINDO di Jawa dan luar Jawa semakin seimbang.

Beberapa provinsi di luar Jawa mengalami pertambahan jumlah anggota yang sangat signifikan, terutama untuk provinsi yang kaya sumber daya alam seperti Nanggroe Aceh Darussalam, Riau, Kalimantan Timur, Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan dan Sulawesi Selatan.

Hal tersebut mencerminkan adanya sebaran pasar yang semakin merata di luar Jawa, baik akibat kebijakan desentralisasi anggaran pusat maupun akibat kenaikan APBD provinsi setempat. Kedua,

terjadi perubahan yang signifikan dalam komposisi anggota INKINDO, dilihat dari sisi kualifikasi usaha. Hal ini berkaitan dengan perubahan kebijakan pemerintah sejak diberlakukannya Keppres 80/2003, yang berdampak pada kenaikan besaran paket pekerjaan konsultan untuk masing-masing kualifikasi.

Jika tahun 2002 jumlah perusahaan konsultan berkualifikasi besar 32% dari seluruh anggota INKINDO (1.659 badan usaha), maka pada tahun 2004 turun sehingga hanya 7,5% dari total jumlah anggota (447 badan usaha). Dengan kata lain, anggota berkualifikasi besar mengalami penurunan hingga 39,5%. Hal ini disebabkan perusahaan berkualifikasi besar turun menjadi kualifikasi menengah atau kecil, sehingga terjadi kenaikan untuk kualifikasi menengah dan kecil masing-masing 12,4% dan 51,6%.

Kondisi saat ini, jasa konsultansi terfragmentasi dalam dua kelompok besar, yaitu jasa konsultansi konstruksi dan jasa konsultansi non-konstruksi. Anggota INKINDO, tidak hanya bergerak dalam bidang konstruksi, tapi juga di sektor non-konstruksi seperti pertanian, migas, pendidikan dan pemberdayaan masyarakat. Dalam konteks proyek berdana pemerintah, potensi pasar jasa konsultansi di sektor non-konstruksi sama besarnya dengan potensi yang ada di sektor konstruksi.

Gambar 2.2. Grafik Perkembangan Penerbitan SBU Jasa Konstruksi INKINDO



Sumber: LPJ DPN INKINDO 2018

INKINDO sebagai wadah asosiasi tempat bergabungnya berbagai perusahaan konsultan di Indonesia, memiliki beberapa ketentuan yang harus dipenuhi oleh perusahaan-perusahaan yang ingin menjadi anggota. Beberapa persyaratan tersebut adalah:

- 1) Sebagai perusahaan nasional, anggota INKINDO harus dapat memenuhi semua persyaratan dan peraturan untuk beroperasi sesuai dengan kerangka hukum di Indonesia.
- 2) Sebagai perusahaan profesional, anggota INKINDO harus memiliki pengetahuan, pengalaman dan keahlian untuk menjalankan fungsi pelayanannya.
- 3) Sebagai perusahaan independen, anggota INKINDO harus membatasi perusahaannya dalam bidang layanan konsultasi walaupun mungkin bervariasi mulai dari layanan hulu sampai layanan hilir, mulai dari studi, implementasi, operasional sampai dengan pengelolaan proyek.

INKINDO melalui Badan Koordinasi Keanggotaan Afiliasi (BKKA) INKINDO, juga mengakomodasi perusahaan konsultan asing yang beroperasi di Indonesia. Pada bulan Desember 2007, BKKA INKINDO tercatat telah menaungi 75 perusahaan konsultan asing yang berasal dari 13 negara.

Pada tahun 2014, jumlah anggota aktif BKKA sebanyak 76 badan usaha, selanjutnya mengalami peningkatan menjadi 120 badan usaha pada tahun 2017. Hal ini menunjukkan terjadinya kenaikan jumlah anggota afiliasi secara signifikan sebesar 58% (lima puluh delapan persen). Namun mengalami sedikit penurunan pada tahun 2018 menjadi 107 anggota. Jumlah anggota afiliasi yang memiliki sertifikat badan usaha, cenderung mengalami kenaikan dari 32 SBU pada tahun 2014 menjadi 61 SBU pada tahun 2018 atau mengalami kenaikan sebesar 90,6% (sembilan puluh koma enam persen).

2.3. Penguatan Marwah Organisasi

Pada Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) INKINDO, konsultan secara jelas didefinisikan sebagai perorangan atau kumpulan orang yang terhimpun dalam suatu usaha jasa konsultansi dengan memberikan jasa berupa: nasehat, opini, pandangan, pertimbangan, informasi, saran, rekomendasi, mencari dan menemukan jalan keluar pemecahan masalah berdasarkan keunggulan, keahlian, dan kompetensi profesionalnya yang standar, bermutu, lengkap, sahih, dan dapat dipercaya (*reliable*); kepada pihak yang memerlukan dengan sikap dan cara yang jujur, berintegritas, independen, imparial, serta mematuhi dan tunduk pada prinsip-prinsip kode etik dan tata laku profesional.

Sedangkan Usaha Jasa Konsultan, adalah setiap badan usaha yang melayani jasa konsultansi berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku di negara Indonesia, di mana jasa konsultansi tersebut dilaksanakan, serta menjalankan usaha yang tidak bertentangan dengan etika dan tata laku profesi.

Terkait istilah “profesional”, diartikan sebagai keahlian spesifik yang dimiliki seseorang untuk melakukan suatu jenis pekerjaan tertentu yang terukur berdasarkan hasil pendidikan, pelatihan, dan atau pengalamannya, sehingga kompeten untuk menyelesaikan kinerjanya secara tuntas, dan yang berkembang sebagai karir hidup selanjutnya.

Dewasa ini, profesi konsultan sudah cukup dikenal luas dalam berbagai sektor bisnis maupun pemerintahan di Indonesia. Seorang konsultan biasanya dianggap seseorang yang benar-benar ahli dan profesional, serta memiliki pengetahuan yang luas tentang subjek yang dikerjakannya. Seperti yang disebutkan dalam AD/ART INKINDO, konsultan memang dapat bekerja sendiri sebagai individu (perorangan), atau menjadi bagian dari sebuah perusahaan jasa konsultan.

Untuk meningkatkan marwah INKINDO sebagai organisasi Badan Usaha Jasa Konsultansi yang selalu memberikan pembinaan kepada anggotanya untuk meningkatkan tata kelola usahanya agar mempunyai kompetensi yang tinggi sehingga mampu berkembang secara berkelanjutan, bersaing dan semakin dapat diandalkan dalam mewujudkan hasil pekerjaan Jasa Konsultansi yang berkualitas, ramah lingkungan, efisien, tepat waktu serta bermanfaat bagi masyarakat, telah dilakukan berbagai hal.

Kebijakan dalam peningkatan Marwah INKINDO ini dimaksudkan untuk:

- a. Meningkatkan daya tanggap organisasi terhadap isu-isu strategis yang berkembang.
- b. Menjadikan INKINDO sebagai mitra strategis pemerintah dalam pembangunan.
- c. Meningkatkan kepedulian dan kepekaan sosial INKINDO terhadap masyarakat dan lingkungan.
- d. Meningkatkan citra INKINDO sebagai wadah Asosiasi Badan Usaha Jasa Konsultansi yang berwibawa dan disegani oleh para pemangku kepentingan.

BAB III

PEMETAAN KONDISI DAN PERMASALAHAN YANG DIHADAPI ORGANISASI

3.1. Organisasi

Sesuai dengan AD/ART hasil Musyawarah Nasional Khusus (Munasus) 2016 di Palu, perangkat kepengurusan organisasi terdiri dari tingkat Nasional (DPN) dan tingkat Propinsi (DPP). Pengurus di masing-masing tingkat didukung oleh perangkat pendukung kepengurusan berupa sekretariat nasional di pusat dan sekretariat provinsi. Saat ini di semua provinsi telah memiliki DPP, sehingga total ada 34 DPP INKINDO di seluruh Indonesia. Jumlah anggota di masing-masing DPP sangat beragam, jumlah anggota terbanyak di DPP DKI Jakarta sejumlah 770 badan usaha, dan jumlah anggota paling sedikit adalah DPP Bangka Belitung dengan anggota 21 badan usaha.

a. Motif Keanggotaan

Jumlah anggota yang relatif besar dibandingkan dengan asosiasi sejenis pada satu sisi mencerminkan potensi sumber daya yang bergabung dengan INKINDO, akan tetapi tanpa pembinaan yang memadai jumlah yang besar ini akan menjadi “beban” bagi INKINDO, terutama apabila pengguna jasa mulai mempertanyakan tentang kompetensi badan usaha dan sikap profesional sebagai penyedia layanan jasa.

Tidak bisa dinafikan, bahwa keanggotaan Badan Usaha kedalam asosiasi INKINDO lebih didorong oleh pemenuhan syarat administratif, alih-alih untuk memperoleh pembinaan pengembangan kapasitas. Sebagaimana diatur dalam standar dokumen pengadaan pemerintah, untuk dapat beroperasi sebagai penyedia jasa konsultasi badan usaha dipersyaratkan untuk memiliki Sertifikat Badan Usaha (SBU).

Partisipasi anggota dalam pelaksanaan berbagai program kerja dan kegiatan asosiasi di tingkat DPP relatif rendah. Sekalipun program kerja dan kegiatan tersebut sudah dirancang sedemikian rupa untuk memenuhi dan relevan dengan kebutuhan anggota dalam menjalankan usaha. Situasi seperti ini harus terus menjadi bahan evaluasi, sehingga anggota menjadi merasa perlu dan memperoleh manfaat nyata atas bergabungnya mereka dalam INKINDO; lebih dari sekedar untuk memperoleh kartu anggota dan sertifikat badan usaha. Untuk itu perlu dirumuskan strategi untuk membuat anggota merasa perlu dan memperoleh manfaat nyata pada pengembangan usaha mereka dengan bergabung di INKINDO.

b. Kelembagaan

Dari sisi kelembagaan dalam usia organisasi yang hampir 40 tahun pada 2018 ini, INKINDO telah memiliki kelembagaan yang mapan, dan didukung dengan kelengkapan AD/ART yang komprehensif, dan secara berkala dilakukan perubahan perubahan agar mampu menampung dinamika regulasi maupun aspirasi anggota dari waktu ke waktu. Musyawarah Nasional Khusus (Munasus) terakhir yang dilaksanakan di Palu pada tahun 2016 menghasilkan

perubahan AD/ART keduabelas, dengan demikian rata-rata revisi AD/ART dilakukan setiap 4 tahun.

Semua perangkat penting kelembagaan juga telah tersedia, termasuk yang terakhir dan cukup penting adalah tata cara pemilihan ketua DPP/ DPN yang dilakukan melalui cara *e-vote* yaitu satu anggota satu suara. Sistem ini merupakan terobosan alternatif dari sistem perwakilan proporsional yang selama ini digunakan. Hal ini penting karena menjadi salah satu syarat dalam UU No.2 tahun 2017 terkait syarat-syarat asosiasi yang bisa terakreditasi dan mendirikan Lembaga Sertifikasi Badan Usaha (LSBU).

Dari sisi kelembagaan, organisasi juga telah mapan dengan tambahan Dewan Kehormatan, Dewan Pertimbangan Organisasi di tingkat nasional dan provinsi, serta Badan Advokasi dan Mediasi. Peraturan dasar organisasi dan kelengkapan regulasi bagi organisasi untuk dapat beroperasi telah lengkap tersedia, termasuk regulasi dalam tingkatan Peraturan Organisasi (PO) yang mengatur secara rinci tata cara untuk pelaksanaan kegiatan resmi organisasi, seperti pelaksanaan Munas, Munasus, Munaslub, termasuk tata cara penyusunan program kerja dan penganggaran organisasi.

Instrumen penting lain dalam konteks kelembagaan yang telah ada dan berfungsi dengan cukup baik selama ini adalah Badan Sertifikasi Anggota di tingkat Nasional (BSAN) dan di tingkat Provinsi (BSAP) yang berfungsi memberikan layanan verifikasi dan konsultasi bagi anggota pada proses sertifikasi badan usaha yang diterbitkan oleh LPJKN. Badan ini, sistem yang dimilikinya, dan akumulasi data anggota yang ada dalam pengelolaan badan ini merupakan aset penting organisasi yang perlu dikelola dengan lebih baik dan ditingkatkan dalam rangka peningkatan layanan ke anggota maupun dalam rangka memelihara eligibilitas dalam proses sertifikasi.

Dalam hal kelembagaan, yang masih perlu ditingkatkan adalah adanya sinergi program antara DPP dan DPN. Sinergi harus dimulai dari kesamaan visi dan misi organisasi dari tingkat Nasional dan Provinsi, mencakup didalamnya efisiensi implementasi program dengan memperhatikan asas manfaat bagi asosiasi maupun bagi anggota serta penajaman prioritas program kerja.

c. Kesekretariatan

Seluruh pengurus INKINDO di DPN maupun DPP adalah seorang Direktur atau penanggung jawab suatu Badan Usaha, dengan demikian setiap pengurus ini memiliki tanggung jawab dan kesibukan lain dalam menjalankan aktivitas badan usaha masing-masing. Dari situasi ini dapat dipahami keterbatasan waktu dari masing-masing pengurus untuk menjalankan perannya di kepengurusan asosiasi. Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka diperlukan dukungan sekretariat asosiasi yang solid, baik di tingkat DPN maupun DPP.

Pada saat ini kinerja sekretariat asosiasi di tingkat DPP maupun DPN masih bervariasi. Diperlukan standar minimal kelengkapan struktur sekretariat asosiasi di tingkat DPP dan DPN, dan syarat kualifikasi minimal untuk staf sekretariat di tiap-tiap posisi. Pada intinya penguatan tim sekretariat asosiasi di DPN maupun DPP diperlukan untuk pelaksanaan fungsi asosiasi

secara optimal, baik untuk keperluan internal dengan anggota (terutama sekretariat di DPP) maupun untuk berinteraksi dengan berbagai lembaga tingkat nasional di luar asosiasi pada sekretariat DPN.

d. Sarana Prasarana dan Anggaran Operasional

Meskipun DPP memiliki sejarah dan perjuangan yang berbeda-beda dalam proses penyediaannya, patut disyukuri bahwa pada saat ini setiap DPP telah memiliki kantor operasional yang dimiliki sendiri dengan status pemilikan oleh INKINDO dan telah selesai dikonsolidasikan sebagai aset INKINDO pada waktu pelaksanaan amnesti pajak. Hal ini juga menjadi salah satu syarat penting dalam akreditasi asosiasi badan usaha yang ditentukan dalam UU No. 2 Tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi.

Biaya operasional organisasi diperoleh dari iuran anggota, dengan demikian pada DPP dengan jumlah anggota yang relatif kecil akan mengalami kesulitan penyediaan operasional untuk memastikan terlaksananya layanan dasar sekretariat bagi anggota. Dalam beberapa kasus ditengarai pengurus melakukan donasi untuk pembiayaan kegiatan DPP. Dengan demikian dapat dipahami bahwa kelengkapan sarana kerja sekretariat juga akan bervariasi antar DPP.

Untuk dapat memberikan layanan yang memadai bagi anggota, setidaknya layanan dasar yang wajib dan penting, maka perlu ditetapkan standar kelengkapan sarana minimal yang harus ada di tiap kantor sekretariat DPP. Dari sisi penganggaran operasional DPP, maka DPN perlu memformulasikan subsidi silang anggaran untuk DPP yang memiliki jumlah anggota sedikit dan mengalami defisit pembiayaan operasional.

e. Standar Operasional Layanan

Dengan kualifikasi dan kelengkapan struktur sekretariat tingkat DPP yang masih beragam, dapat diduga penyediaan layanan operasional bagi anggota juga masih sangat bervariasi. Asumsi awal adalah DPP dengan jumlah anggota yang masih relatif sedikit hanya akan dapat memberikan layanan operasional yang lebih terbatas bagi anggotanya, baik karena keterbatasan sumber daya, kualifikasi sumber daya sekretariat yang ada maupun karena belum tersedianya standarisasi mutu layanan.

Standarisasi mutu layanan organisasi bagi anggota INKINDO merupakan sebuah keniscayaan. Sampai saat ini DPP yang telah mensertifikasi standar mutu layanan sekretariat adalah DPP INKINDO DKI Jakarta, yaitu ISO 9001. Hal ini bisa menjadi percontohan bagi DPP di Provinsi lain sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan layanan bagi anggota.

Menimbang potensi strategis INKINDO untuk memiliki LSBU, dan mekanisme sertifikasi badan usaha kualifikasi kecil dan menengah yang proses verifikasi masih dilakukan di DPP, maka perlu diprogramkan agar setiap DPP juga memiliki dan menerapkan standar mutu pelayanan ISO 9001, sehingga DPP akan memiliki legitimasi dalam pelaksanaan sertifikasi badan usaha dan bisa memberikan layanan yang lebih terstandar bagi anggota.

f. Pembinaan dan Pemberdayaan Anggota

Pemberdayaan anggota merupakan salah satu syarat penting dalam proses akreditasi asosiasi badan usaha berdasarkan UU No. 2 tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi. Selama ini program pemberdayaan anggota masih dilakukan berdasarkan kondisi dan kapasitas masing masing DPP. Program yang paling umum di area ini adalah sosialisasi regulasi dan pelatihan spesifik terkait dengan manajemen keuangan, perpajakan, dan yang wajib diikuti oleh semua penanggung jawab badan usaha adalah pelatihan kode etik.

Selain pelatihan tentang kode etik, DPN belum memiliki kurikulum dan modul baku pelatihan yang diperlukan untuk standarisasi baku mutu pelatihan di berbagai bidang lain terkait dengan pengelolaan badan usaha, pengelolaan kontrak dan pengembangan kapasitas lain terkait dengan pengelolaan badan usaha guna menetapkan standar minimal kompetensi pengelolaan usaha bagi anggota. Penyediaan kurikulum dan modul baku pelatihan yang dapat diakses di *website* DPN akan sangat membantu DPP dalam menyelenggarakan pelatihan dan program pengembangan kapasitas anggota di Provinsi.

g. Sistem Informasi dan Teknologi Informasi

DPN dan beberapa DPP telah memiliki *website*, tetapi sejauh ini kemanfaatannya terbatas sebagai media komunikasi satu arah dengan anggota. Dalam operasional sekretariat di DPN maupun DPP, penggunaan sistem informasi dan teknologi informasi masih perlu dikembangkan lebih optimal, terutama untuk mendukung efisiensi penyediaan layanan bagi anggota, sistem data base keanggotaan, sistem pelaporan (*whistle blower*), sistem konsultasi publik, informasi pasar dan lelang, *link* ke *webstakeholder* dan pengguna jasa serta untuk fungsi *knowledge management*. Disamping itu juga sebagai fungsi media sosialisasi satu arah yang selama ini dilakukan.

DPN telah mengembangkan aplikasi *mobile* yang diberi nama ICON, yang menyediakan beragam fasilitas dan akses informasi penting antar anggota serta fungsi *e-magazine* bagi DPN. Sementara itu DPP DKI Jakarta mengembangkan aplikasi *mobile* yang diberi nama klik.inkindo untuk keperluan akses data anggota dan informasi lelang.

Sebagai langkah awal hal ini cukup bagus, tetapi belum cukup banyak anggota yang mengetahuinya, sehingga diperlukan sosialisasi dan perawatan konten secara rutin. Suatu ketika, aplikasi ini jika perlu dapat digabungkan untuk penggunaan yang lebih luas namun komprehensif dan terkait dengan keperluan operasional badan usaha.

h. Marwah dan Branding Organisasi

INKINDO pernah memiliki posisi terhormat dan strategis di dekade 1980 - 1990, dimana selalu mampu memberikan masukan strategis bagi pemerintah yang menjadi pengguna jasa utama di saat itu. INKINDO aktif terlibat dalam berbagai program strategis nasional kala itu. Marwah

yang tinggi ini tak terlepas dari derap langkah pendiri organisasi yang masih aktif berkiprah di badan usaha maupun di organisasi.

Namun demikian marwah yang tinggi ini tidak dapat dipertahankan dan cenderung terus mengalami penurunan, baik karena *gap* yang timbul antara reputasi pengurus di tingkat nasional dengan kapasitas anggota di berbagai provinsi yang sangat beragam, maupun karena secara umum kapasitas dan kompetensi anggota tidak bisa memenuhi harapan pengguna jasa.

Marwah organisasi pada prinsipnya adalah cara pandang pihak lain dan pengakuan terhadap organisasi, marwah yang tinggi atau terhormat secara artifisial dapat ditengarai dari eksistensi dan keterlibatan organisasi dalam berbagai kegiatan, *event* dan program strategis skala nasional maupun internasional. Hal ini bisa dilakukan melalui proses *branding* maupun interaksi yang intensif dari pengurus teras organisasi. Namun demikian esensi marwah sesungguhnya akan terletak pada kompetensi organisasi, kompetensi anggota, dan pemeliharaan nilai-nilai integritas sikap profesional, mandiri dan independen yang dapat senantiasa dijaga dan diwujudkan dalam interaksi antar lembaga oleh pengurus organisasi maupun dalam interaksi anggota dengan pengguna jasa.

Pada kepengurusan DPN di periode 2014 - 2018 perjuangan dan pelaksanaan program terkait dengan tujuan untuk memulihkan marwah organisasi INKINDO menunjukkan hasil yang positif, antara lain bisa diamati dari keterlibatan aktif INKINDO dalam perumusan berbagai regulasi terkait jasa konsultansi di berbagai lembaga pemerintah tingkat pusat, dan undangan yang diterima DPN untuk menjadi narasumber dalam berbagai pembahasan regulasi pengadaan maupun penegakan integritas, antara lain oleh Ditjen Bina Konstruksi Kementerian PUPR, Bappenas, LKPP, BPKP dan KPK.

Kapasitas jajaran pengurus teras di DPN untuk memelihara marwah yang telah terbentuk perlu dipastikan. Perlu juga ditegaskan kemampuan DPP serta kondisi anggota yang sedemikian banyak untuk tetap bersikap selaras dan menguatkan marwah tersebut melalui unjuk kinerja, sikap positif dan pemeliharaan nilai-nilai profesional serta etika dalam berinteraksi dengan lembaga eksternal di masing-masing tingkatan maupun dalam interaksi antara anggota dengan pengguna jasa.

3.2. Profil Anggota

Anggota aktif INKINDO yang masih tercatat dalam sistem *database* anggota di DPN sampai dengan Oktober 2018 adalah sejumlah 5.835 badan usaha. Jumlah anggota di tiap-tiap DPP sangat bervariasi, dari paling banyak di DPP DKI Jakarta dengan 677 anggota hingga paling sedikit di DPP Bangka Belitung dengan 19 anggota.

Tabel 3.1. Sebaran Anggota di masing-masing DPP 2015-2018

No.	Provinsi	Tahun			
		2015	2016	2017	2018
1	Aceh	178	177	133	158
2	Sumatera Utara	145	153	170	157
3	Sumatera Barat	100	100	120	129
4	Riau	149	140	126	107
5	Jambi	82	100	90	112
6	Sumatera Selatan	74	92	114	101
7	Bengkulu	57	59	67	56
8	Lampung	68	64	89	93
9	DKI Jakarta	815	750	728	677
10	Jawa Barat	475	449	501	426
11	Jawa Tengah	284	295	313	269
12	Daista Yogyakarta	101	110	129	137
13	Jawa Timur	510	567	605	541
14	Kalimantan Barat	90	92	96	81
15	Kalimantan Tengah	73	76	82	74
16	Kalimantan Selatan	110	100	101	104
17	Kalimantan Timur	245	209	179	145
18	Sulawesi Utara	18	12	28	21
19	Sulawesi Tengah	52	53	57	35
20	Sulawesi Tenggara	101	106	117	98
21	Sulawesi Selatan	220	252	290	287
22	B A L I	102	113	101	108
23	Nusa Tenggara Barat	62	58	65	72
24	Nusa Tenggara Timur	76	78	70	75
25	Maluku	60	65	70	71
26	Papua	106	113	111	113
27	Maluku Utara	30	39	45	54
28	Banten	71	92	78	87
29	Gorontalo	19	17	24	32
30	Kepulauan Bangka Belitung	9	9	15	19
31	Kepulauan Riau	55	70	56	60
32	Papua Barat	97	119	119	101
33	Sulawesi Barat	17	37	36	32
34	Kalimantan Utara	0	0	8	37
35	BKKA	85	107	120	107
Jumlah Anggota		4.736	4.873	5.053	4.776
Rasio Pertumbuhan Anggota		-	3%	4%	-6%
Belum Memperpanjang KTA					1.059
Jumlah Keseluruhan		4.736	4.873	5.053	5.835

Sumber: DPN Oktober 2018

Sementara dari sisi kualifikasi badan usaha yang tercantum dalam SBU, jumlah anggota INKINDO ber-SBU tercatat sebanyak 5.829; yang terdiri dari 79,77% atau sebanyak 4.650 anggota berkualifikasi kecil (K1 dan K2), 13,60% atau sebanyak 793 anggota berkualifikasi menengah (M1 dan M2) dan 6,62% atau 386 anggota berkualifikasi besar termasuk 29 anggota badan usaha konsultan afiliasi asing dan 28 anggota Asing/ RO. Dari total 386 anggota berkualifikasi besar tersebut, 50% berada di DPP DKI Jakarta. Rangkuman jumlah anggota di tiap-tiap DPP pada masing-masing kualifikasi disajikan dalam tabel 3.2.

Tabel.3.2. Rekap SBU Jasa Konstruksi Per Oktober 2018

No.	Provinsi	Kualifikasi					TOTAL (K+M+B)
		K1	K2	M1	M2	B	
1	Aceh	99	128	26	5	2	260
2	Sumatera Utara	53	78	16	19	2	168
3	Sumatera Barat	72	62	-	-	-	134
4	Riau	72	103	12	3	1	191
5	Jambi	55	50	7	3	2	117
6	Sumatera Selatan	60	54	10	5	-	129
7	Bengkulu	33	32	2	-	-	67
8	Lampung	76	60	7	4	2	149
9	DKI Jakarta	136	62	142	94	193	627
10	Jawa Barat	196	110	125	27	72	530
11	Jawa Tengah	221	70	13	10	7	321
12	DI Yogyakarta	81	38	9	2	3	133
13	Jawa Timur	419	193	21	18	14	665
14	Kalimantan Barat	54	56	3	6	4	123
15	Kalimantan Tengah	37	72	5	6	1	121
16	Kalimantan Selatan	62	47	2	1	3	115
17	Kalimantan Timur	116	155	17	8	1	297
18	Sulawesi Utara	18	45	10	2	-	75
19	Sulawesi Tengah	42	46	4	4	-	96
20	Sulawesi Selatan	222	101	8	20	9	360
21	Sulawesi Tenggara	78	30	7	2	-	117
22	Bali	64	33	6	1	1	105
23	NTB	67	18	5	1	-	91
24	NTT	43	37	1	5	-	86
25	Maluku	26	37	6	3	3	75
26	Papua	29	57	13	10	3	112
27	Maluku Utara	29	23	6	-	-	58
28	Banten	51	33	12	7	6	109
29	Gorontalo	18	15	2	1	-	36
30	Babel	15	4	2	-	-	21
31	Kepulauan Riau	50	36	3	-	-	89
32	Papua Barat	57	41	6	12	-	116
33	Sulawesi Barat	34	9	1	1	-	45
34	Kalimantan Utara	11	19	3	1	-	34
35	BKKA/AFILIASI	-	-	-	-	29	29
	ASING/RO	-	-	-	-	28	28
Jumlah		2.696	1.954	512	281	386	5.829

Sumber: BSAN Oktober 2018

Jumlah anggota di setiap DPP dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti ketersediaan sumber daya manusia di provinsi bersangkutan (perguruan tinggi yang ada provinsi), pertumbuhan dan

aktivitas sosial ekonomi serta APBD di provinsi bersangkutan dan kemungkinan adanya asosiasi badan usaha sejenis di provinsi yang bersangkutan.

INKINDO belum memiliki pemetaan potensi anggota yang sangat beragam dan tersebar di seluruh provinsi tersebut. Peta keanggotaan ini diperlukan untuk memahami dengan lebih baik profil anggota sehingga dapat dirumuskan program pembinaan dan pengembangan kapasitas anggota yang tepat untuk masing-masing kelompok (*cluster*) karakteristik anggota.

Pemetaan potensi anggota ini perlu dilakukan sampai identifikasi jumlah tenaga ahli tetap yang dimiliki oleh anggota, jenis keahlian yang dimiliki dan tingkat Sertifikat Keahlian (SKA). Data ini sangat penting dalam perumusan program pengembangan kapasitas anggota dan menyediakan informasi bagi pasar pengguna jasa konsultasi. Komposisi kualifikasi anggota INKINDO harus dijadikan bahan pertimbangan utama dalam perumusan program pengembangan dan pembinaan anggota.

Kualifikasi usaha dalam regulasi dari Kementerian Perdagangan dan Perindustrian berhubungan dengan jumlah modal yang disetor, sehingga mengindikasikan kapasitas keuangan badan usaha. Sedangkan kapasitas keuangan ini akhirnya diasosiasikan dengan kapasitas manajemen badan usaha yang selanjutnya dikaitkan dengan performa badan usaha dalam menjalankan kegiatan usahanya dalam penyediaan layanan jasa bagi pengguna jasa. Seiring dengan itu, permasalahan tipikal yang dilaporkan anggota kepada Badan Advokasi dan Mediasi untuk memperoleh bantuan advokasi pada umumnya terkait dengan:

- a. Masalah pelanggaran etik asosiasi terkait dengan “peminjaman perusahaan” baik kepada sesama anggota atau lebih buruk lagi kepada “oknum” lembaga pengguna jasa.
- b. Masalah pengelolaan kontrak, terkait dengan pemahaman kontrak, jenis kontrak, tanggung jawab kontraktual, penagihan prestasi kerja dan audit pasca kontrak.
- c. Masalah kompetensi badan usaha dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan dalam kontrak.
- d. Masalah integritas badan usaha dalam proses pengadaan dan pelelangan.
- e. Masalah kinerja, sikap kerja dan tanggung gugat tenaga ahli yang dipekerjakan anggota dalam pelaksanaan pekerjaan, terutama pada pekerjaan supervisi.

Masalah-masalah di atas menimbulkan permasalahan serius dalam pembinaan anggota, dan menimbulkan situasi dilematis, yakni antara kualitas dan kuantitas anggota. Dilema antara penegakan etik secara tegas dengan resiko kehilangan anggota atau melakukan program pembinaan massif secara terencana, bertahap dan konsisten untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi anggota.

Pada Kepengurusan DPN INKINDO Masa Bakti 2014-2018, jumlah keanggotaan INKINDO mengalami perubahan yang sangat signifikan, yang terjadi akibat upaya penataan dan penertiban terhadap keanggotaan INKINDO. Hal ini sesuai dengan ART INKINDO Pasal 14 ayat (1) huruf b, dimana dijelaskan bahwa keanggotaan INKINDO dapat berakhir disebabkan oleh diberhentikan atau dinyatakan berhenti karena tidak memenuhi kewajiban keanggotaan lebih dari 2 (dua) tahun berturut-turut.

Terkait hal tersebut, DPN INKINDO membentuk aturan turunannya untuk menjelaskan lebih detail mengenai tata cara pemberhentian Anggota tersebut. Aturan turunan tertuang dalam:

1. Ketetapan DPN INKINDO No. 13/TAP.DPN/VI/2017 tentang Sanksi Anggota; dan
2. Keputusan DPN INKINDO No. 14/SK.DPN/VI/2017 tentang Moratorium Iuran Keanggotaan.

Adapun perkembangan jumlah Anggota INKINDO yang aktif dapat disajikan dalam tabel 3.3.

Tabel 3.3. Jumlah anggota INKINDO 2014 - 2018

TAHUN	JUMLAH ANGGOTA INKINDO				JUMLAH
	KECIL	MENENGAH	BESAR	AFILIASI	
2014	3,604	861	296	76	4,837
2015	3,558	814	279	85	4,736
2016	3,743	751	272	107	4,873
2017	3,872	793	268	120	5,053
2018	3,678	738	253	107	5,835

Sumber: LPJ DPN Oktober 2018

3.3. Regulasi

a. Payung Regulasi

Perusahaan konsultan merupakan domain bisnis, dan diatur oleh mekanisme pasar, dimana secara teoritis jika bisa diterapkan prinsip *less govern* maka akan lebih baik. Akan tetapi dalam hal penyediaan layanan untuk kepentingan publik, maka pengaturan menjadi diperlukan. Pengaturan yang umum yang selama ini diterapkan untuk sektor jasa konsultansi adalah UU yang bersifat umum, misalnya:

- UU 40, 2007 Perseroan Terbatas;
- UU 28, 2007 Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan;
- UU 25, 2007 Penanaman Modal; dan
- UU 20, 2008 UMKM.

Berbagai himpunan atau asosiasi profesi dan asosiasi badan usaha secara sektoral terkait industri jasa konsultansi telah memiliki rujukan peraturan hingga tingkat undang undang, diantaranya UU No.11 tahun 2014 tentang Insinyur, UU No. 2 Tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi, UU No. 6 tahun 2017 tentang Arsitek. Akan tetapi untuk sektor jasa Konsultansi belum ada peraturan di tingkat undang undang yang dapat menjadi rujukan bagi berbagai peraturan di tingkat operasional, terkait dengan sektor jasa konsultansi.

Selama ini sektor jasa konsultansi menggunakan UU Jasa Konstruksi (terakhir UU No.2 tahun 2017) sebagai rujukan payung hukum tertinggi. Namun demikian hanya 1 bidang Jasa Konsultansi Bidang Konstruksi yang bisa dan relevan untuk dikaitkan dengan UU Jasa Konstruksi tersebut, karena masih ada 17 bidang jasa konsultansi non konstruksi yang masih belum terakomodasi dengan memadai pada UU tersebut. Dari pertimbangan ini maka dipandang perlu dan sangat relevan untuk diadakan UU Jasa Konsultansi, yang dapat menjadi rujukan payung hukum tertinggi bagi sektor jasa konsultansi.

Menimbang karakteristik jasa konsultansi yang bersifat umum dengan cakupan yang luas di 18 bidang, maka dari sisi waktu seharusnya UU Jasa Konsultansi diterbitkan lebih dulu dari berbagai UU sektoral tersebut, namun demikian dengan penerbitan yang lebih akhir maka UU Jasa Konsultansi yang disusun kemudian harus mengakomodasi, melengkapi dan tidak *over rule* atas berbagai UU sektoral yang telah ada.

b. Pembinaan

Dengan mengacu pada UU Jasa Konstruksi, maka jasa konsultansi bidang konstruksi berada dalam pembinaan dari Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR), yang menurut UU Jasa Konstruksi No. 2 Tahun 2017 berperan dan memiliki kewenangan untuk menjadi kementerian Pembina jasa konstruksi. Jauh sebelum UU No. 2 tersebut, berdasar UU No. 18 tahun 1999 tentang Jasa Konstruksi, PUPR sudah mulai melakukan peran pembinaan kepada jasa konsultansi bidang konstruksi. Dengan demikian pola pembinaan untuk sektor konsultansi bidang konstruksi ini telah mengalami peningkatan dan perbaikan secara berkelanjutan hingga mencapai bentuk yang dianggap cukup mapan saat ini.

Salah satu bentuk pembinaan yang dilakukan oleh Kementerian PUPR adalah kewajiban untuk memiliki Sertifikat Badan Usaha, yang diakreditasi oleh Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Nasional (LPJKN). PUPR melakukan pembinaan melalui syarat-syarat yang tercantum dalam proses sertifikasi tersebut, yang diarahkan untuk pengembangan kapasitas dan kompetensi badan usaha, terutama dengan syarat pemilikan tenaga ahli tetap sebagai penanggung jawab bidang/ sub bidang dan keharusan memiliki tenaga ahli ber SKA untuk posisi penanggung jawab bidang/ sub bidang.

Secara obyektif syarat-syarat dalam SBU merupakan bentuk pembinaan, akan tetapi dalam praktekbelum bisa dipenuhi secara ideal. Tenaga ahli ber SKA tidak tersedia dalam jumlah yang cukup untuk memenuhi kebutuhan perijinan SBU, dan jumlah tenaga ahli tetap yang dipersyaratkan pada umumnya berada di luar kemampuan riil badan usaha. Situasi ini mengakibatkan pemenuhan syarat secara "*proforma*" dengan berbagai cara, sehingga masih diperlukan cara-cara yang lebih efektif untuk melakukan pembinaan dan pengetatan pemenuhan syarat perolehan SBU. Biaya untuk proses sertifikasi juga dinilai masih terlalu tinggi, bahkan biaya tinggi ini ditengarai sebagai pokok masalah yang menimbulkan konflik berkepanjangan antara dua lembaga LPJK.

Cara dan pendekatan pembinaan yang lebih efektif masih perlu dikembangkan dengan koordinasi yang lebih erat antara Ditjen Bina Konstruksi PUPR dengan INKINDO, dengan pembagian peran yang lebih terukur sesuai dengan kapasitas dan sumberdaya yang dimiliki. Ditjen PUPR bisa melakukan peran strategis dan menyediakan mediasi dan fasilitasi bagi kerjasama sinergis antara berbagai pihak yang menjadi *stakeholder* dan terkait dengan sektor jasa konsultansi.

INKINDO mewadahi anggota yang bergerak di berbagai bidang jasa konsultansi, tidak hanya bidang konstruksi, tetapi juga 17 bidang lain. Untuk itu pembinaan yang dilakukan oleh Kementerian PUPR yang difokuskan pada bidang konsultansi jasa konstruksi masih perlu

dilengkapi dengan pembinaan di 17 bidang yang lain, yang pada saat ini belum memperoleh pembinaan yang terintegrasi dan sebagian pembinaan beberapa bidang dilakukan oleh kementerian lembaga yang langsung berkaitan dengan bidang tersebut, seperti yang terjadi di Kementerian Lingkungan Hidup, Kementerian Pariwisata, dan Badan Informasi Geospasial.

Untuk bisa mengintegrasikan pembinaan yang ada dan yang masih perlu diberikan, serta untuk mensinergikan segala potensi dan kesederhanaan koordinasi serta standarisasi, maka pada periode kepengurusan 2014-2018 INKINDO telah melakukan koordinasi dengan Bappenas, untuk meminta kesediaan Bappenas berperan sebagai Pembina konsultan untuk bidang jasa konsultansi non konstruksi, yang mencakup keseluruhan bidang layanan jasa konsultansi non konstruksi yang ada di INKINDO.

Selaku kementerian yang membidangi koordinasi perencanaan pembangunan nasional Bappenas dinilai merupakan lembaga yang tepat untuk melakukan pembinaan bidang konsultansi jasa di luar bidang konstruksi tersebut. Peran Bappenas dalam perencanaan pembangunan memungkinkan diperolehnya kerangka dasar pembinaan nasional yang mampu mengarahkan pembinaan jasa konsultansi nasional secara integratif dengan mensinergikan seluruh potensi SDM konsultan secara nasional untuk mencapai tujuan tujuan strategis pembangunan dan meningkatkan daya saing SDM konsultan nasional.

c. Sertifikasi Badan Usaha

Pada saat ini anggota INKINDO memiliki dua jenis sertifikasi badan usaha, yang pertama adalah SBU Konsultan Bidang Jasa Konstruksi dan yang kedua adalah SBU Konsultan Bidang Jasa Non Konstruksi. Sertifikat Badan Usaha (SBU) tersebut menggunakan klasifikasi yang standar namun beberapa kali diubah dan masih belum mengacu sepenuhnya pada standar internasional.

Untuk keperluan strategis kedepan hal ini perlu dibakukan, apakah dengan menggunakan pendekatan ISIC (*International Standard Industrial Classification*) ataupun CPC (*Central Product Classification*) yang dikeluarkan oleh PBB agar bisa kompatibel dengan klasifikasi yang diterapkan secara internasional.

SBU Jasa Konstruksi/Konsultansi juga mengelompokkan badan usaha sesuai dengan Undang-Undang Jasa Konstruksi Nomor 18 Tahun 1999 yang kemudian diubah menjadi Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2017, yang mengelompokkan badan usaha menjadi badan usaha Kualifikasi Besar, Menengah dan Kecil. Pengelompokan kualifikasi badan usaha ini ditentukan dari jumlah pekerjaan sejenis yang pernah dikerjakan, pemilikan tenaga ahli tetap di bidang/sub bidang yang diklaim sebagai kompetensinya, serta nilai akumulasi pekerjaan di bidang/sub bidang yang diklaim sebagai kompetensinya dan diselaraskan dengan jumlah modal disetor sesuai dengan peraturan perundangan berlaku.

SBU Konstruksi bersifat *mandatory* bagi semua anggota INKINDO yang bekerja untuk pekerjaan terkait konstruksi. Kebijakan ini bisa dilakukan karena ada landasan regulasi yang

mengatur, dalam bentuk UU No. 2 tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi, yang didukung dengan Peraturan Menteri (Permen) PU No 19 tahun 2014.

Karena sifat *mandatory* tersebut, maka seluruh anggota INKINDO yang bergerak di bidang konstruksi memiliki SBU dimaksud. Berdasarkan data dari BSAN per Juli 2018, total ada 5.770 anggota yang memiliki SBU Konstruksi, termasuk 29 anggota dari BKKA/ Afiliasi dan 27 perusahaan konsultan asing, yang disajikan dalam tabel 3.4.

Tabel 3.4. Sebaran SBU Konstruksi

No.	Provinsi	Kualifikasi				B	TOTAL
		K1	K2	M1	M2		
1	Aceh	99	128	26	5	2	260
2	Sumatera Utara	52	77	13	18	2	162
3	Sumatera Barat	69	64	-	-	-	133
4	Riau	72	103	12	3	1	191
5	Jambi	51	51	6	3	2	113
6	Sumatera Selatan	62	51	10	5	-	128
7	Bengkulu	33	32	2	-	-	67
8	Lampung	75	60	7	4	2	148
9	DKI Jakarta	139	61	140	92	194	626
10	Jawa Barat	190	108	126	26	71	521
11	Jawa Tengah	221	69	13	10	7	320
12	DI Yogyakarta	80	39	8	2	3	132
13	Jawa Timur	416	195	17	18	14	660
14	Kalimantan Barat	54	54	3	6	4	121
15	Kalimantan Tengah	37	72	5	6	1	121
16	Kalimantan Selatan	60	48	2	1	3	114
17	Kalimantan Timur	115	154	17	8	1	295
18	Sulawesi Utara	19	44	10	2	-	75
19	Sulawesi Tengah	41	46	4	4	-	95
20	Sulawesi Selatan	219	100	8	20	9	356
21	Sulawesi Tenggara	78	30	7	2	-	117
22	Bali	63	33	6	1	1	104
23	NTB	68	18	6	-	-	92
24	NTT	40	37	1	5	-	83
25	Maluku	24	36	6	3	3	72
26	Papua	27	57	13	10	3	110
27	Maluku Utara	30	23	6	-	-	59
28	Banten	51	33	10	7	6	107
29	Gorontalo	19	14	2	1	-	36
30	Babel	15	5	1	-	-	21
31	Kepulauan Riau	48	35	4	-	-	87
32	Papua Barat	59	37	6	12	-	114
33	Sulawesi Barat	33	9	2	-	-	44
34	Kalimantan Utara	10	16	3	1	-	30
BKKA/AFILIASI		-	-	-	-	29	29
ASING/RO		-	-	-	-	27	27
Jumlah		2.669	1.939	502	275	385	5.770

SBU Jasa Konstruksi ini diterbitkan oleh dan dengan akreditasi dari LPJK, akan tetapi saat ini sedang dalam periode transisi, dan tengah menunggu Permen PUPR yang mengatur pembentukan Lembaga Sertifikasi Badan Usaha (LSBU) oleh asosiasi. Pembentukan LSBU ini bersifat strategis bagi INKINDO dan perlu perhatian serta persiapan awal yang memadai, untuk memastikan anggota INKINDO dapat segera memperoleh layanan sertifikasi ini tepat pada waktunya.

Sementara untuk SBU non jasa konstruksi belum menjadi *mandatory* bagi anggota untuk dapat mengerjakan kontrak pekerjaan yang tidak terkait dengan jasa konstruksi. Pembagian klasifikasi untuk jasa konsultasi non konstruksi masih terbuka untuk berkembang dan diselaraskan dengan standar klasifikasi jasa yang berlaku secara internasional untuk memudahkan pertukaran dan kompatibilitas dengan standar regional maupun internasional. Sebagai ilustrasi untuk sektor konstruksi Kementerian PUPR sudah memiliki kesepakatan Mutual Recognition Agreement (MRA) dengan kementerian sejenis di tingkat regional ASEAN.

Hanya kementerian PUPR yang menjadikan syarat sertifikasi SBU non jasa konstruksi ini dalam proses pelelangan pekerjaan di lingkungan Kementerian PUPR, dengan menggunakan rujukan Permen PUPERA No. 19/PRT/M/2017 tanggal 27 Oktober 2017 tentang Standar Remunerasi Minimal Tenaga Kerja Konstruksi pada Jenjang Jabatan Ahli untuk Layanan Jasa Konsultasi Konstruksi.

Selama ini SBU non jasa konstruksi diterbitkan oleh BSAN dengan akreditasi dari KADIN. Karena belum dipersyaratkan secara luas dalam proses pelelangan jasa konsultasi, maka anggota INKINDO yang memiliki SBU Non Jasa Kontruksi ini hanya 430 anggota, hanya 7,5% dari jumlah anggota seluruhnya, yang disajikan dalam tabel 3.5.

Tabel 3.5. Rincian sebaran SBU Non Konstruksi

No.	Provinsi	Kualifikasi			TOTAL (K+M+B)
		Kecil	Menengah	Besar	
1	Aceh	1	0	0	1
2	Sumatera Utara	0	0	0	0
3	Sumatera Barat	2	0	0	2
4	Riau	4	2	0	6
5	Jambi	0	0	0	0
6	Sumatera Selatan	0	0	0	0
7	Bengkulu	2	0	0	2
8	Lampung	14	0	0	14
9	DKI Jakarta	22	88	59	169
10	Jawa Barat	31	42	12	85
11	Jawa Tengah	24	2	2	28
12	DI Yogyakarta	19	3	0	22
13	Jawa Timur	38	5	1	44
14	Kalimantan Barat	21	0	0	21
15	Kalimantan Tengah	0	0	0	0
16	Kalimantan Selatan	5	0	0	5
17	Kalimantan Timur	3	0	0	3
18	Sulawesi Utara	0	0	0	0
19	Sulawesi Tengah	0	0	0	0
20	Sulawesi Selatan	0	0	0	0
21	Sulawesi Tenggara	1	0	0	1
22	Bali	3	1	0	4
23	Nusa Tenggara Barat	0	0	0	0
24	Nusa Tenggara Timur	2	1	0	3
25	Maluku	0	0	0	0
26	Papua	0	0	0	0
27	Maluku Utara	0	0	0	0
28	Banten	13	1	2	16
29	Gorontalo	1	0	0	1
30	Bangka Belitung	0	0	0	0
31	Kepulauan Riau	0	0	0	0
32	Papua Barat	0	0	0	0
33	Sulawesi Barat	0	0	0	0
34	Afiliasi (BKKA)	0	0	3	3
Jumlah		206	145	79	430

Dari perbandingan di atas, tampak bahwa keberadaan payung hukum UU Jasa Konstruksi dengan peraturan turunannya memungkinkan untuk secara efektif dilakukan pembinaan kepada anggota dengan penetapan syarat SBU dalam menjalankan usaha, dimana diindikasikan pada jumlah anggota yang memiliki SBU Konstruksi, sementara sebaliknya terjadi pada jasa konsultasi bidang Non Konstruksi, sangat sedikit badan usaha yang memiliki SBU ini karena tidak ada rujukan regulasi yang bisa dijadikan untuk penetapan syarat seperti pada bidang Konstruksi.

Lisensi Badan Usaha ini diperlukan untuk tujuan pembinaan anggota, perlindungan kepentingan pengguna jasa terhadap standar kompetensi penyedia jasa, dan standarisasi

layanan anggota INKINDO, baik di bidang konstruksi maupun bidang non konstruksi, sehingga syarat pemilikan SBU bagi badan usaha untuk pelaksanaan pekerjaan konstruksi dan non konstruksi menjadi tidak relevan.

d. Peraturan Pelelangan

Peraturan pelelangan yang mengacu pada Perpres pengadaan terus menerus mengalami revisi dan perbaikan. Revisi terakhir Perpres 16 tahun 2018 secara mendasar merubah banyak proses pengadaan. Perubahan mendasar adalah prinsip dan konsep pelelangan yang mengarah pada efisiensi proses dan peletakan dasar dasar yang lebih kuat dan komprehensif untuk pelelangan secara elektronik. Peraturan operasional yang lebih rinci terdapat dalam Perka LKPP No. 2 Tahun 2018. Perubahan-perubahan seperti ini harus diantisipasi dengan baik oleh INKINDO untuk menyiapkan anggota dan memperkuat *database* anggota serta mendorong anggota memperkuat implementasi IT dalam proses usahanya, agar siap terhadap lingkungan pengadaan baru yang lebih berbasis data digital.

Disamping perubahan yang dinilai akan menghasilkan lingkungan lelang yang lebih bebas distorsi kompetisi, termasuk penggunaan agen pengadaan, ada pula perubahan-perubahan yang masih perlu dicermati karena dinilai memberatkan anggota. Peraturan pelelangan yang masih dinilai memberatkan anggota dan perlu memperoleh advokasi adalah: (i). Pembuktian data asli pada waktu prakualifikasi, (ii). Jumlah *shortlist* perusahaan kurang membuka peluang kompetisi (terlalu sedikit), (iii). Pengadaan terintegrasi yang berpotensi mengurangi pasar jasa konsultansi dan masih memerlukan pengaturan yang lebih detail, (iv). Konsolidasi pengadaan yang berpotensi mengurangi paket pekerjaan kecil, (v). Implementasi batasan nilai paket penunjukan langsung.

e. *Billing Rate*

Standar *Billing Rate* terakhir yang masih ditetapkan secara nasional oleh pemerintah berdasar pada Surat Edaran (SE) bersama Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) dan Kementerian Keuangan yang berakhir di tahun 1998. Semua pengadaan pemerintah setelah tahun 1998 praktis tidak mengalami perubahan standar *Billing Rate* yang berarti. Ide awal dari penghapusan standar ini, disamping perubahan terhadap kewenangan Bappenas, adalah untuk menyerahkan kepada mekanisme pasar. Tetapi dengan kondisi pasar yang didominasi oleh belanja APBN/APBD, praktis pemerintah yang menentukan tingkat harga pasar tersebut.

Dengan tidak lagi diberlakukannya standar harga remunerasi atau *Billing Rate* tersebut, maka pada waktu proses penganggaran pihak K/L/D/I tidak memperoleh rujukan yang kuat untuk menentukan *Billing Rate* konsultan dalam Harga Perkiraan Sendiri (HPS). Karena yang dijadikan acuan adalah harga satuan kontrak tahun sebelumnya, maka praktis tidak terjadi perubahan terhadap standar harga satuan remunerasi yang telah ditetapkan sebelum tahun 1998. Walaupun ada kenaikan harga satuan *Billing Rate*, maka sering tidak sesuai dengan tingkat inflasi yang terjadi, sehingga mudah dipahami bahwa harga satuan tersebut nilai aktual ekonominya semakin kecil.

Dampak lain tidak adanya acuan harga satuan *Billing Rate* ini adalah kesulitan yang dihadapi oleh pengguna jasa dan penyedia jasa pada waktu pelaksanaan audit paska kontrak. Sangat sering ketiadaan rujukan ini menjadi area abu-abu yang secara rutin diolah menjadi temuan audit dengan opini sepihak dari auditor berupa harga satuan dinilai terlalu mahal atau menimbulkan pemborosan keuangan negara.

Pengaturan standar minimal untuk *Billing Rate* tenaga ahli konsultan tidak saja merupakan bentuk apresiasi negara atas peran penting konsultan dalam proses pembangunan (di sektor swasta maupun pemerintah), tetapi sekaligus akan membuat sektor ini kembali mampu menarik minat talenta berkualitas untuk berprofesi sebagai konsultan, memberikan rujukan yang kuat bagi kelompok kerja pengadaan di K/L/D/I dalam pembuatan Harga Perkiraan Sendiri (HPS), sekaligus menjadi payung hukum yang kuat dalam proses audit paska kontrak.

Upaya INKINDO untuk memperjuangkan diberlakukannya standar harga satuan minimum sejak tahun 2003, telah menunjukkan hasil yang menggembirakan, dengan diakomodasikannya secara penuh standar harga minimal tersebut untuk pekerjaan di lingkungan Kementerian PUPR melalui Keputusan Menteri No. 897/KPTS/M/2017 tanggal 13 November 2017 tentang Besaran Remunerasi Minimal Tenaga Ahli Konstruksi pada Jenjang Jabatan Ahli Untuk Jasa Layanan Konsultansi Konstruksidan Permen PUPERA No. 19/PRT/M/2017, tanggal 27 Oktober 2017 tentang Standar Remunerasi Minimal Tenaga Kerja Konstruksi pada Jenjang Jabatan Ahli untuk Layanan Jasa Konsultansi Konstruksi dan secara terbatas pada Pemprov Kalimantan Timur, Bank Indonesia, dan ada keinginan kuat dari Pertamina untuk menerapkan standar minimal tersebut.

Namun demikian, hal ini masih memerlukan advokasi yang panjang karena penerapan secara penuh untuk bidang diluar konstruksi masih menemukan berbagai kendala, terkait dengan koordinasi Pemprov/ Pemkot/ Pemkab dengan Kementerian Dalam Negeri dan Kementerian Keuangan. Peluang untuk memperoleh instansi pembina untuk jasa non konstruksi dari Kementerian Bappenas, akan membuka peluang penerapan standar minimal harga satuan tersebut ke lingkup yang lebih luas.

Beberapa hal yang masih perlu memperoleh perhatian terkait dengan *Billing Rate* tenaga ahli ini adalah: (i). Advokasi ke *regulator* untuk penerapan standar minimal harga satuan secara meluas ke bidang non konstruksi. (ii). Sosialisasi internal ke anggota untuk pemahaman yang lebih baik terhadap konsep *Billing Rate* dan komponen biaya yang ada didalam *Billing Rate*. (iii) Sosialisasi ke anggota untuk membangun kapasitas dan kompetensi tenaga ahli yang bekerja dalam badan usaha (iv). Advokasi ke pengguna jasa agar menggunakan syarat kualifikasi tenaga ahli yang sesuai dengan *output* pekerjaan dalam KAK. (v). Akselerasi penambahan tenaga konsultan berkualifikasi baik.

3.4. Pasar

Pasar jasa konsultasi di Indonesia terdiri dari pasar di sektor swasta dan pasar di sektor pemerintah. Kontribusi sektor jasa ini dalam PDB pada tiga tahun terakhir dalam Klasifikasi M dan N pada standar data PDB dari BPS adalah seperti disajikan dalam tabel 3.6

Tabel 3.6. Kontribusi sektor jasa dalam PDB

No	Tahun	Nilai PDB (Milyar)	Sharing dari total PDB (%)
1	2016	211.623	1.71
2	2015	190.579	1.65
3	2014	165.990	1.71
4	2013	144.604	1.65

Sumber: BPS, PDB Indonesia 2013 -2017

Tidak ada data terpisah khusus untuk jasa konsultasi secara umum, tetapi sebagian dari proporsi jasa ini adalah jasa konsultasi. Seperti dapat dilihat dalam data series di lampiran, kontribusi sektor jasa ini dari tahun ke tahun tidak mengalami perubahan yang berarti. Apabila diasumsikan pertumbuhan bisa berjalan sebanding dengan sektor Jasa Perusahaan secara umum dalam data PDB maka pertumbuhan dalam periode 2013-2016 *year on year* adalah pada kisaran 7% per tahun.

a. Pasar Swasta

Ada sebagian anggota INKINDO secara khusus hanya mengambil segmen pasar swasta, akan tetapi masih diperlukan pendataan khusus untuk mengetahui jumlah anggota dalam kategori tersebut, termasuk ukuran pasarnya. Asumsi dasar yang berlaku selama ini untuk pasar swasta adalah pasar dengan karakter spesifik yaitu iklim kompetisi dinilai lebih sehat, tuntutan kinerja lebih tinggi, harga lebih kompetitif, dan sistem administrasi lelang lebih longgar. Namun ada kelemahan terkait dengan transparansi proses pengadaan dan kepastian pembayaran yang relatif lebih beresiko serta kemungkinan besar banyak konsultan asing yang aktif di segmen swasta ini.

Pertimbangan dari karakteristik khusus pasar swasta ini INKINDO perlu merumuskan strategi untuk mendorong anggota masuk pasar swasta untuk membiasakan dan menguatkan kapasitas anggota dalam berkompetisi pada *battle ground* yang riil, dimana kondisi yang sama akan dihadapi anggota jika memasuki pasar regional maupun internasional.

Karena tidak ada penataan khusus tentang pasar swasta, maka ukuran pasar swasta ini didekati berdasarkan data BPS 2016. Investasi swasta yang tercatat dilakukan melalui penyaluran kredit dari perbankan total mencapai angka Rp. 1.130.119 milyar atau Rp. 1.130 Triliun, misal dengan menggunakan asumsi pokok minimal sekitar 1% dari investasi tersebut adalah nilai jasa konsultasi (pendekatan kasar dari PDB adalah 1,65%), maka pasar di sektor swasta ini mencapai Rp. 11,30 Triliun.

Untuk mengetahui potensi anggota dan potensi pasar swasta yang aktual, INKINDO masih perlu mengembangkan *database* anggota yang dapat menangkap informasi ini, yang sangat penting dalam perancangan strategi pengembangan organisasi ke depan. Diperlukan *database* yang dapat menampilkan sebuah angka yang fantastis.

b. Pasar Pemerintah

Sebagian besar anggota INKINDO fokus pada segmen pasar pemerintah dengan karakteristik umum yaitu proses lelang yang lebih terbuka, rujukan regulasi yang lebih jelas, kepastian pembayaran lebih baik, tuntutan kualitas belum terlalu tinggi, proses dan beban audit pasca kontrak cukup panjang; akan tetapi masih ada kelemahan berupa administrasi lelang yang cukup banyak dan kompetisi yang terdistorsi.

Untuk memperoleh data tentang ukuran nilai segmen pasar Pemerintah ini bisa didekati dari data pengadaan barang dan jasa oleh pemerintah yang ada di LKPP. Nilai anggaran untuk pengadaan barang dan jasa pada periode tahun anggaran 2015 sampai dengan 2018 (dalam Milyar) adalah seperti disajikan dalam tabel 3.7.

Tabel 3.7. Belanja Barang dan Jasa Pemerintah¹⁶

(Satuan dalam Milyar Rupiah)

Jenis Pengadaan	2015	2016	2017	2018
Barang	92.217,32	102.621,32	227.917,85	152.072,49
Konstruksi	326.416,63	271.647,10	355.734,82	202.757,83
Jasa Konsultansi	18.972,29	21.034,44	23.848,43	12.258,64
Jasa Lainnya	44.197,41	55.739,56	41.692,80	40.699,18

Sumber: <http://monev.lkpp.go.id/> diakses 09 Juli 2018 (posisi realisasi pelelangan)

Rata-rata belanja jasa konsultansi pemerintah pada tahun 2015 - 2017 di atas adalah Rp. 21,285 Triliun per tahun dengan kenaikan rata-rata 12%. Dengan tingkat pertumbuhan konstan, maka diprediksi nilai pengadaan jasa konsultansi pada tahun 2029 adalah Rp. 134,553 Triliun. Nilai anggaran di bidang jasa konsultansi rata-rata senilai 6,8% dari pengadaan konstruksi. Nilai pengadaan jasa konsultansi di pasar pemerintah ini jika dibagi rata dengan jumlah anggota INKINDO maka rata-rata per anggota berpotensi memiliki omset sebesar Rp. 3,7 Milyar per tahun dan berpotensi margin Rp.31 juta/ bulan/ badan usaha. Ini adalah pendekatan kasar, karena dalam pengadaan ada segmentasi pasar terkait dengan batasan nilai kontrak yang bisa diikuti proses pelelangannya oleh masing-masing kualifikasi badan usaha.

Jumlah paket pengadaan pada tiap-tiap jenis pengadaan di tahun anggaran yang sama disajikan dalam tabel 3.8.

Tabel 3.8. Jumlah Paket Pengadaan

¹⁶Sumber: <http://monev.lkpp.go.id/> diakses 09 Juli 2018

Jenis Pengadaan	2015	2016	2017	2018
Barang	282.63	307.439	594.736	468.464
Konstruksi	176.272	208.087	287.885	205.338
Jasa Konsultansi	91.476	105.149	154.046	114.467
Jasa Lainnya	81.656	94.967	185.824	153.142

Sumber: <http://monev.lkpp.go.id/> diakses 09 Juli 2018 (posisi realisasi pelelangan)

Rata rata jumlah paket jasa konsultansi adalah 52% dari pengadaan konstruksi, atau disetiap dua paket pekerjaan konstruksi ada satu paket pekerjaan jasa konsultansi, dan di setiap tahun rata-rata ada 116.890 paket pekerjaan jasa konsultansi, jika diasumsikan terbagi rata di seluruh anggota maka setiap anggota berpeluang memperoleh 20 paket pekerjaan per tahun.

Sesuai penjelasan dari sumber LKPP yang mempertimbangkan komposisi sebaran kualifikasi penyedia jasa konsultansi, apabila diasumsikan bahwa jumlah anggaran dan jumlah paket pekerjaan terdistribusi secara ideal sesuai dengan komposisi kualifikasi anggota, maka potensi perolehan paket dan potensi perolehan omset per anggota per tahun adalah seperti disajikan dalam tabel 3.9.

Tabel.3.9. Analisis Potensi Perolehan Paket Kontrak dan Omset Anggota

Tahun Anggaran	2015	2016	2017
Jasa Konsultansi (Paket)	91,476.00	105,149.00	154,046.00
Sebaran Paket			
Kecil	72,266.04	83,067.71	121,696.34
Menengah	14,636.16	16,823.84	24,647.36
Besar	4,573.80	5,257.45	7,702.30
Perolehan Paket			
Kecil	15.96	18.35	26.88
Menengah	15.81	18.17	26.62
Besar	16.05	18.45	27.03
Jasa Konsultansi (Milyar)	18,972.29	21,034.44	23,848.43
Sebaran Anggaran			
Kecil	14,988.11	16,617.21	18,840.26
Menengah	3,035.57	3,365.51	3,815.75
Besar	948.61	1,051.72	1,192.42
Perolehan Omset			
Kecil	3.31	3.67	4.16
Menengah	3.28	3.63	4.12
Besar	3.33	3.69	4.18

Dari analisis di atas dapat ditunjukkan potensi tahunan perolehan paket semua anggota secara konstan mengalami kenaikan dari 16 paket di tahun 2015, menjadi 18 paket di tahun 2016 dan terakhir 26 paket di tahun 2018. Sementara kenaikan omset juga meningkat konstan dari kisaran Rp. 3,2 Milyar di tahun 2015, menjadi Rp. 3.6 Milyar di tahun 2016 dan Rp. 4.16 Milyar di tahun 2018. Tentu saja ini adalah kondisi ideal berdasarkan asumsi distribusi paket sesuai dengan sebaran kualifikasi anggota.

Bisa dipastikan fakta di lapangan tidaklah demikian, karena diduga paket kecil dalam jumlah banyak tentu akan memperbesar peluang penunjukkan langsung yang dampaknya akan mendistorsi kompetisi pasar yang normal. Sementara di paket menengah dan besar, dengan pertimbangan nilai paketnya maka tidak dimungkinkan penunjukkan langsung, akan tetapi juga dapat mengalami distorsi kompetisi dengan cara dan sebab yang berbeda.

Untuk menghadapi situasi ini, kedepan INKINDO perlu melakukan tindakan berikut:

- (i). Melakukan advokasi terhadap kebijakan pelelangan yang berpihak pada anggota kualifikasi kecil.
- (ii). Terus mendorong agar ada transparansi yang lebih baik atas proses lelang dan evaluasi pelelangan dengan menekan secara optimum sebab-sebab yang mengakibatkan distorsi kompetisi.
- (iii). Meningkatkan integritas anggota dan penegakan kode etik organisasi.

Dibandingkan dengan jumlah paket pekerjaan (dari pasar utama pemerintah) yang ada, seperti dalam data yang diperoleh dari LKPP tersebut di atas, hal-hal yang menjadi pertanyaan adalah:

- (i). Apakah jumlah badan usaha sebanyak itu relevan dan diperlukan?
- (ii). Berapakah jumlah badan usaha yang ideal?
- (iii). Apakah jumlah anggota yang sedemikian banyak disebabkan oleh *entry barrier* yang relatif rendah untuk bidang usaha di sektor jasa konsultasi?
- (iv). Apakah jumlah anggota yang banyak ini menjadi potensi keunggulan organisasi atau justru jadi beban terkait dengan pembinaan dan pemeliharaan kualitas kinerja anggota?

Pertanyaan ini perlu dianalisis jawabannya karena keseimbangan normal antara pasar dan pasokan diperlukan untuk menjaga skala ekonomis yang ideal bagi badan usaha untuk bisa bertahan dan mengembangkan kapasitas serta kompetensi usahanya secara memadai dan menekan secara optimal potensi distorsi kompetisi pada proses pelelangan.

c. Pasar Internasional

Telah mulai ada rintisan dari beberapa anggota INKINDO yang secara terencana dan konsisten melakukan penetrasi pasar internasional pada empat tahun terakhir, dan telah menunjukkan hasil yang menggembirakan dengan pelaksanaan pekerjaan di berbagai negara Asia Tenggara hingga ke Asia Tengah.

Knowledge sharing dari pionir-pionir badan usaha anggota ini perlu difasilitasi oleh INKINDO untuk memperbanyak jumlah anggota yang dinilai mampu dan memiliki kapasitas serta potensi yang memadai untuk masuk ke pasar internasional. Upaya ini harus dilakukan secara hati-hati guna memastikan anggota yang masuk ke pasar Internasional memang bisa berkinerja baik karena membawa nama negara di pasar Internasional, dimana reputasi, integritas dan profesionalitas merupakan syarat dasar yang tak bisa ditawar.

Sejauh ini yang dinilai masih kurang dan perlu ditingkatkan adalah dukungan dari atase perdagangan ataupun kedutaan besar Indonesia di Negara-negara dimana anggota INKINDO memperoleh kontrak pekerjaan, terutama adalah tentang regulasi pajak di negara tujuan, dan juga peraturan pajak terkait dengan perolehan pekerjaan di negara lain oleh perusahaan nasional. Kendala lain yang masih terjadi adalah masih terbatasnya tenaga ahli Indonesia yang siap dan bersedia untuk bekerja di negara lain sebagai tenaga konsultan, dan area yang masih memerlukan penguatan yang serius adalah kendala penguasaan bahasa asing (terutama bahasa Inggris) secara tertulis maupun verbal.

Melihat potensi yang ada, maka INKINDO perlu secara seksama dan terencana merancang strategi dan program persiapan awal yang ditujukan untuk menguatkan kapasitas anggota guna melakukan penetrasi pasar regional maupun internasional dan melakukan kontak aktif dengan lembaga keuangan multilateral seperti ADB, IDB, World Bank maupun dengan asosiasi badan usaha konsultan di tingkat regional seperti FACE di Asean maupun FIDIC ASPAC serta mendayagunakan *knowledge sharing* dari anggota yang telah terlebih dulu masuk ke pasar internasional ini.

BAB IV

PROYEKSI TANTANGAN KEDEPAN

Perkembangan teknologi merupakan sebuah keniscayaan, akan tetapi kecepatan perkembangan teknologi dan aplikasinya dalam kehidupan sehari-hari, serta dampak ikutan yang ditimbulkannya seringkali di luar perkiraan. Kecepatan perkembangan teknologi itulah yang telah menghadirkan kondisi masa depan ke saat ini sehingga menimbulkan apa yang dikenal dengan terminologi disrupsi, sebuah keadaan yang hanya bisa diatasi dengan membuat proyeksi yang dibuat dengan pengamatan yang peka terhadap sinyal-sinyal lembut perubahan dan trend yang ada dan strategi serta langkah yang antisipatif terhadap peluang dan dampak yang ditimbulkan dalam kehidupan sosial maupun ekonomi.

Perkembangan teknologi informasi bukan menjadi tantangan tunggal yang harus diantisipasi, mencairnya batas-batas negara pada aspek ekonomi dengan ratifikasi berbagai kesepakatan perdagangan dan arus jasa antar negara di lingkup regional maupun internasional, juga merupakan tantangan meskipun disisi lain bisa dianggap sebagai peluang bagi sektor jasa konsultasi di Indonesia. Kebijakan pemerintah yang afirmatif terhadap penguatan kapasitas perusahaan jasa konsultasi lebih tepat diterapkan di masa globalisasi ekonomi ini, dibandingkan dengan kebijakan yang bersifat protektif.

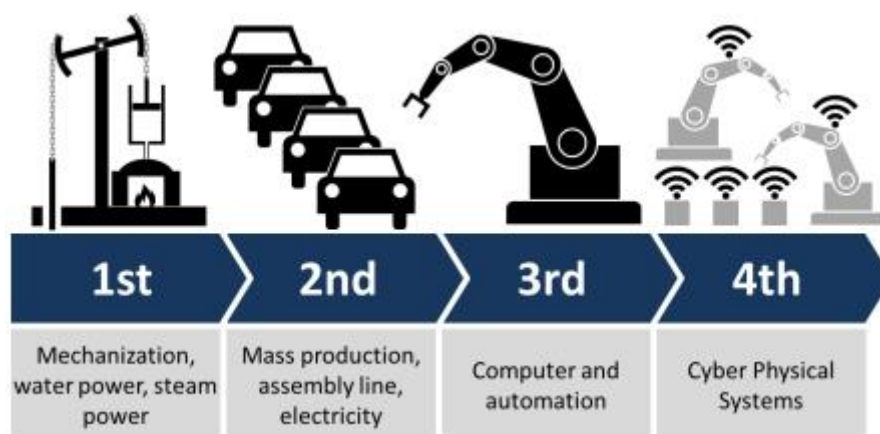
Arus informasi dan dampak globalisasi secara langsung maupun tidak langsung, mempengaruhi tatanan nilai di lingkup mikro maupun makro sosial. Pada lingkup mikro sosial hal ini mulai tampak pada sikap generasi milenial (Gen Y) dalam hal pilihan profesi maupun cara bekerja dan berkarir. Pada aspek makro sosial, saat ini bisa diamati dari semakin kuatnya tuntutan transparansi dan penerapan praktek-praktek *good corporate governance* (GCG) dan etika bisnis di lingkungan pemerintahan maupun bisnis.

Tanda dan trend dari perubahan-perubahan di atas diusahakan untuk dapat terpetakan dengan cukup akurat di bagian ini, karena akan berpengaruh pada langkah strategis yang disusun dalam dokumen Roadmap ini, baik yang berasal dari kondisi obyektif yang terjadi di lingkungan usaha sektor jasa konsultasi, maupun harapan dari *stakeholder* INKINDO terhadap kondisi, capaian yang diinginkan *stakeholder* dalam mengantisipasi tantangan di masa mendatang.

4.1. Perkembangan Teknologi Informasi

Kini revolusi industri sudah memasuki level keempat yang dikenal dengan sebutan Industri 4.0, yaitu sebuah kondisi pada abad ke-21 ketika terjadi perubahan besar-besaran di berbagai bidang lewat perpaduan teknologi yang mengurangi sekat-sekat antara dunia fisik, digital, dan biologi. Revolusi ini ditandai dengan kemajuan teknologi dalam berbagai bidang, khususnya kecerdasan buatan, robot, *blockchain*, teknologi nano, komputer kuantum, bioteknologi, *Internet of Things*(IoT), percetakan 3D jarak jauh, hingga kendaraan tanpa awak. Ilustrasi grafis dari tahapan revolusi industri ini disajikan dalam gambar no. 4.1.

Gambar 4.1. Revolusi Industri memasuki tahap keempat



Lewat Internet untuk segala (IoT), dimungkinkan sistem siber-fisik berkomunikasi dan bekerja sama dengan satu sama lain termasuk dengan manusia secara bersamaan dalam ragam penggunaan terapan yang sangat luas. Lewat komputasi awan, layanan internal dan lintas organisasi disediakan dan dimanfaatkan oleh berbagai pihak di dalam rantai *sharing* informasi secara paralel. Revolusi industri keempat berpotensi meningkatkan kualitas hidup, namun kemajuan di bidang otomatisasi dan kecerdasan buatan telah menimbulkan kekhawatiran bahwa mesin-mesin suatu hari akan mengambil alih pekerjaan manusia.

Dampak dari revolusi industri 4.0 yang diprediksi perlu diantisipasi oleh sektor jasa konsultasi, maupun oleh INKINDO selaku asosiasi badan usaha jasa konsultasi serta *stakeholder* lain terkait jasa konsultasi dirangkum dalam tabel no. 4.1.

Tabel 4.1. Dampak Revolusi Industri terhadap Jasa Konsultansi

Stakeholder	Threat	Opportunity
1. Penggunaan aplikasi untuk pekerjaan desain yang semakin luas		
Tenaga Ahli	Mengurangi kebutuhan tenaga ahli dibidang rekayasa teknik/ desain	
Badan Usaha	Keperluan tenaga ahli perencanaan berkompentensi tinggi; kontrol dan kendali mutu proses analisis makin berat. Investasi untuk pengadaan sistem aplikasi meningkat	Efisiensi pelaksanaan desain dalam volume besar
Pengguna Jasa		Standar <i>ouput</i> rencana lebih bagus, peluang efisiensi biaya layanan jasa
2. Platform Cloud dan Sistem Kerja Bersama Secara Remote (di tempat terpisah)		
Tenaga Ahli	Perlu pendekatan baru dalam pelaksanaan koordinasi kerja	Tempat kerja bukan menjadi persoalan, efisiensi waktu, dan biaya transportasi
Badan Usaha	Perlu pendekatan baru tentang konsep "bekerja" dan kehadiran di tempat kerja di kontrak <i>time base</i>	Efisiensi <i>space</i> kerja, operasional perusahaan; peluang pasar internasional dengan memanfaatkan disparitas remunerasi, pemanfaatan <i>teleconference</i>

Stakeholder	Threat	Opportunity
		untuk mengurangi <i>overhead</i> pada koordinasi kerja.
Pengguna Jasa	Pendekatan baru penerapan konsep kontrak <i>output base</i> untuk tipe pekerjaan tertentu	
3. Big Data dan Digitalisasi Database		
Tenaga Ahli	Transparansi dan pendataan CV dalam database tunggal (SIKAP - LKPP)	Kemudahan akses data dan informasi dalam pelaksanaan pekerjaan
Badan Usaha	Transparansi dan pendataan pengalaman kontrak perusahaan dalam database tunggal oleh LKPP	Kemudahan akses data tenaga ahli (dari asosiasi profesi, atau sumber lain), Efisiensi proses lelang, efisiensi sumber daya untuk data sekunder, akses informasi pasar
INKINDO	Pengembangan sistem database anggota komprehensif menjadi prioritas	Penggunaan Sistem Informasi Manajemen dan Teknologi Informasi dalam proses kerja asosiasi dan pelayanan ke anggota
Pengguna Jasa		Transparansi portofolio Badan Usaha dan Tenaga Ahli; kemudahan terkoneksi ke <i>market place</i>
Regulator		Efisiensi penyediaan informasi dan data untuk <i>market place</i>

Secara umum pengaruh revolusi industri 4.0 bisa memberikan kemanfaatan berupa peluang tetapi juga bisa menimbulkan ancaman pada *stakeholder* yang berbeda. Benang merah yang bisa ditarik adalah berubahnya proses bisnis di sektor jasa konsultansi dan berubahnya lansekap persaingan maupun pasar sektor jasa konsultansi akibat revolusi industri 4.0. Terbuka peluang besar bagi badan usaha untuk memperoleh pekerjaan dari negara-negara lain dengan mengandalkan disparitas harga remunerasi lokal dan internasional. Disamping hal tersebut ada tuntutan yang lebih kuat ke semua *stakeholder* untuk memperluas penggunaan sistem informasi dan *database management* dalam proses bisnis; baik untuk keperluan internal badan usaha maupun untuk keperluan antar *stakeholder* dalam proses bisnis keseluruhan.

Seluruh dampak dari revolusi industri 4.0 ini, tentunya menjadi tantangan bagi anggota INKINDO, antara lain semakin besarnya tuntutan penggunaan teknologi dalam segala lini operasional badan usaha jasa konsultansi, maupun bagi asosiasi INKINDO dalam peningkatan efisiensi dan mutu layanan bagi anggota seperti pentingnya penggunaan sistem *database*. Disadari pula, tantangan penggunaan teknologi ini akan berujung pada pentingnya peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) penggunaanya.

4.2. Persaingan Regional

Globalisasi dapat didefinisikan sebagai intensifikasi hubungan sosial di seluruh dunia, yang menghubungkan lokasi-lokasi yang jauh sedemikian rupa sehingga kejadian-kejadian lokal

dibentuk oleh peristiwa-peristiwa yang terjadi ditempat yang jauh dan sebaliknya (*The Consequences of Modernity, Anthony Giddens, 1995*). Globalisasi merupakan sebuah keniscayaan dan mencakup sisi sosial dan ekonomi, yang bisa dipandang dari perspektif positif, meskipun di banyak kasus banyak negara yang menjadi lebih tertekan dan dirugikan secara ekonomi sebagai dampak globalisasi, tetapi yang semakin tidak bisa dihindarkan adalah mengedepannya saling keterhubungan, ketergantungan dan keterlibatan.

Ide menciptakan usaha bersama lintas-negara untuk mengatasi masalah global adalah visi yang kian mengemuka. Globalisasi telah menjadi fenomena tersendiri dalam dunia bisnis. Perekonomian dunia semakin terbuka dan menjadi suatu kesatuan. Hal ini ditandai dengan maraknya perusahaan yang beroperasi secara lintas negara, hal ini diperkuat dengan media informasi melalui *e-commerce* yang membuat sekat-sekat administrasi negara dan upaya protektif tidak selalu efektif dalam membatasi kegiatan perdagangan barang dan jasa lintas negara.

Dalam banyak hal, globalisasi mempunyai banyak karakteristik yang sama dengan internasionalisasi sehingga kedua istilah ini sering dipertukarkan. Sebagian pihak sering menggunakan istilah globalisasi yang dikaitkan dengan berkurangnya peran negara atau batas-batas negara. Globalisasi juga memberikan ikatan sekaligus kemampuan bagi negara untuk berpartisipasi dalam beberapa kesepakatan perdagangan bebas (*Free Trade Agreement/ FTA*) yang telah diratifikasi oleh Indonesia, seperti *ASEAN Free Trade Agreement (AFTA)*, *ASEAN-China Free Trade Area (ACFTA)*, *ASEAN-Korea Free Trade Agreement (AKFA)*, *ASEAN-India Free Trade Area (AIFTA)*, *ASEAN-Australia-New Zealand Free Trade Area (AANZFTA)* serta *Jepang-Indonesia Economic Partnership Agreement (JIEPA)* dan tengah ditarik ke lingkup yang lebih luas *Trans Pacific Partnership (TPP)*.

Indonesia saat ini di WTO masih berstatus sebagai *observer* dalam komite *Government Procurement Agreement (GPA)*,¹⁷ tetapi ada beberapa FTA yang melibatkan Indonesia dan terdapat *chapter* tentang *Government Procurement* didalamnya, sehingga otomatis pelaku pasar asing boleh mengikuti pengadaan pemerintah (pasar pemerintah), seperti dirangkum dalam tabel no. 4.2.

Tabel 4.2. Free Trade Agreement Terkait Indonesia

FTA	Negara	Status
JIEPA	Jepang	General Review
Indonesia-EFTA CEPA	EFTA: Switzerland, Iceland, Norway, dan Liechtenstein)	Finalisasi tahun 2018
IEUCEPA	Uni Eropa	Finalisasi tahun 2018
RCEP (Regional Comprehensive Economic Partnership)	ASEAN + 6 (Australia, New Zealand, Jepang, Korea, India, China)	Finalisasi tahun 2018

Sumber: LKPP Arah dan Tantangan jasa Konsultasi Indonesia Dalam Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah, FGD Juli 2018

Dalam konteks INKINDO, globalisasi juga bisa dilihat dari dua perspektif. Pertama, perspektif keterbukaan pasar dalam negeri terhadap badan usaha internasional, dan kedua, perspektif

¹⁷Sumber: <http://monev.lkpp.go.id/> diakses 09 Juli 2018

peluang pasar regional maupun internasional berkaitan dengan proses internasionalisasi produksibagi anggota.

Tidak terhindarkan bahwa dari konteks tersebut, maka daya saing dan kompetensi untuk melakukan komunikasi secara intensif dan masif serta kemampuan membangun jaringan internasional merupakan unsur-unsur kunci agar anggota INKINDO mampu menjadi pemegang kendali dalam proses globalisasi ekonomi. Globalisasi dalam pengertian ini merupakan suatu proses yang tak sepenuhnya berada di dalam kontrol pemerintah, karena proses tersebut terutama digerakkan oleh kekuatan pasar global dan bukan oleh sebuah pemerintahan secara individu.

Pasar jasa konstruksi di Indonesia (yang menuju kepada pasar industri konstruksi) masih merupakan pasar terbesar ke-empat di Asia setelah China, India dan Jepang, meskipun demikian Indonesia berpeluang besar menggeser Jepang di tahun 2030,¹⁸ dari situasi tersebut maka bisa dipastikan bahwa pasar Indonesia akan menjadi target pasar dari berbagai badan usaha internasional, dan menempatkan badan usaha nasional dalam posisi bertahan.

Akan tetapi perlu dilihat juga potensi dan kelebihan dari sektor jasa konsultansi di Indonesia, terutama pada proyek-proyek dengan karakteristik *community based development* dan *community participatory project*, dimana Indonesia selama ini menjadi yang paling menonjol diantara negara regional serta menjadi obyek percontohan dari dunia Internasional untuk pekerjaan sejenis. Skenario bertahan ini akan menjadi prioritas dalam proyeksi tantangan ke depan seperti disajikan dalam tabel no. 4.3.

Tabel 4.3. Tantangan dan Peluang Keterbukaan Pasar

<i>Stakeholder</i>	<i>Threat</i>	<i>Opportunity</i>
1. Keterbukaan pasar di bidang jasa konsultansi secara timbal balik		
Tenaga ahli	Persaingan lapangan kerja lebih keras untuk tenaga ahli di sektor konstruksi, perlu peningkatan kemampuan komunikasi	Peluang untuk bekerja di negara lain untuk Tenaga Ahli dengan kompetensi tinggi
Badan usaha	Persaingan pasar lebih ketat, perlu peningkatan standar mutu layanan, perlu peningkatan kompetensi dan pengembangan kapasitas badan usaha, perlu pemahaman standar kontrak konstruksi internasional, dan perlu pemahaman regulasi perpajakan internasional.	Ada peluang pasar di regional / internasional untuk badan usaha dengan kinerja tinggi di bidang spesifik; peluang untuk berkompetisi dari disparitas standar remunerasi (untuk negara tertentu); Peluang untuk memanfaatkan keunggulan portofolio dan pengetahuan untuk pelaksanaan program <i>community based development</i> dari lembaga keuangan multilateral di tingkat regional maupun internasional
INKINDO	Pengembangan kompetensi dan kapasitas anggota; advokasi regulasi yang <i>affirmative</i> terhadap pengembangan kapasitas anggota,	Pengembangan jejaring asosiasi konsultan di tingkat regional (FACE) dan Internasional (FIDIC)

¹⁸Global Construction 2030 – Graham Robinson, Global Construction Perspective and Oxford Economics
<https://www.ice.org.uk/ICEDevelopmentWebPortal/media/Documents/News/ICE%20News/Global-Construction-press-release>.

<i>Stakeholder</i>	<i>Threat</i>	<i>Opportunity</i>
Pengguna Jasa	Perlu pemahaman terhadap standar kontrak internasional, perlu pemahaman regulasi perpajakan untuk penggunaan badan usaha internasional	Peluang untuk memperluas pasokan <i>supplier</i> jasa konsultansi dan peluang untuk memperoleh kualitas layanan jasa yang lebih baik
Regulator	Penyediaan regulasi yang mengakomodasi penyedia jasa internasional/ regional, penyediaan kebijakan dan regulasi yang <i>affirmative</i> terhadap pengembangan kapasitas penyedia jasa nasional	
2. Penerapan standar kompetensi regional		
Tenaga Ahli	Peningkatan kompetensi pada bidang profesi yang terspesialisasi, peningkatan kemampuan komunikasi dalam bahasa internasional, proses sertifikasi yang lebih lama dan sulit serta biaya sertifikasi yang lebih besar	Sertifikat yang memiliki pengakuan regional/ internasional akan memperbesar peluang bekerja di lingkup regional/ internasional, peluang untuk memperoleh personal <i>professional indemnity insurance</i> dengan premi rendah
Asosiasi Profesi	Peningkatan standar sertifikasi tenaga ahli dibidang profesi spesifik, dan keharusan pengembangan klasifikasi khusus tenaga ahli bersertifikat internasional, pengembangan <i>mutual recognition arrangement (MRA on Engineering Series and Asean Chartered Professional Engineer/ ACPE)</i>	
Badan Usaha	Dukungan sumber daya lebih besar untuk sertifikasi tenaga ahli tetap perusahaan, standar remunerasi lebih besar pada tenaga ahli berkualifikasi internasional yang dimiliki	Pemilikan tenaga ahli tetap bersertifikasi internasional memperbesar peluang perusahaan bersaing di tingkat regional , peluang memperoleh corporate indemnity insurance dengan premi yang murah
INKINDO	Advokasi untuk memperoleh <i>Mutual Recognition Agreement</i> dari asosiasi di lingkup regional dan internasional	Peluang INKINDO menawarkan platform dan sistem sertifikasi badan usaha anggota ke lingkup regional
Pengguna Jasa		Kemudahan dan jaminan kesetaraan standar kompetensi penyedia layanan jasa konsultansi , dan peluang untuk mempersyaratkan <i>indemnity insurance</i> dari penyedia jasa
Regulator	Kerjasama regional untuk memperoleh kesepakatan MRA bagi asosiasi nasional, Penyediaan standar sertifikasi tenaga ahli kualifikasi internasional bagi tenaga ahli nasional maupun asing	Penggunaan platform sertifikasi tenaga ahli nasional yang dimiliki untuk dapat digunakan sebagai standard dan rujukan sertifikasi tenaga ahli di tingkat regional

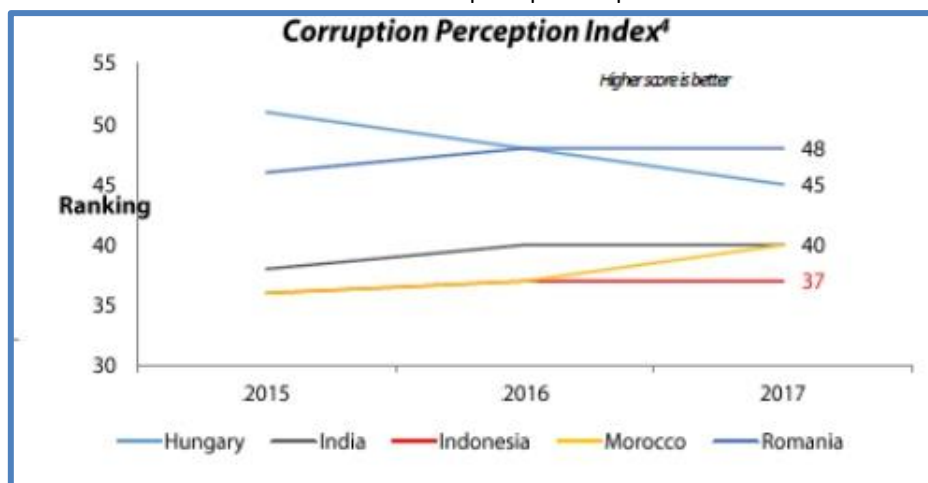
Persaingan regional memberikan tantangan sekaligus peluang bagi sektor jasa konsultansi Indonesia. Menimbang ukuran pasar Indonesia dan kompetensi serta kapasitas badan usaha anggota INKINDO, maka perspektif yang perlu diprioritaskan adalah mendahulukan strategi untuk

melihat persaingan regional sebagai tantangan, dan melakukan penguatan kapasitas dan kompetensi anggota untuk mampu bersaing dengan pelaku pasar asing di Indonesia, sekaligus melakukan advokasi untuk penyediaan kebijakan dan regulasi yang afirmatif terhadap pengembangan kapasitas dan kompetensi anggota.

4.3. Transparansi, Etika Bisnis, Integritas dan Kompetisi Terbuka

Dorongan terhadap transparansi dan penerapan konsep dan praktek GCG serta etika bisnis dan integritas di dunia Internasional, baik dari sisi pemerintah maupun dari sisi badan usaha semakin mengemuka. Lembaga-lembaga transparansi dan anti korupsi internasional juga telah membentuk jejaring yang akan membatasi ruang gerak badan usaha yang bermasalah. Beberapa indikator penting terkait dengan transparansi, kemudahan melakukan usaha dan persepsi korupsi Indonesia memiliki kecenderungan perbaikan dan peningkatan.¹⁹ Dalam tiga tahun terakhir Indeks Persepsi Korupsi Indonesia berubah dari 35 di tahun 2015 menjadi 37 di 2017. Hal ini menunjukkan persepsi positif dunia internasional terhadap upaya pemberantasan korupsi di Indonesia sekaligus menunjukkan konsistensi pemerintah dalam melakukan perbaikan diberbagai lini. Perbandingan Indeks Persepsi Korupsi di berbagai negara dalam gambar no. 4.2 menunjukkan posisi Indonesia terhadap beberapa negara lain.

Gambar 4.2. Grafik index persepsi korupsi Indonesia

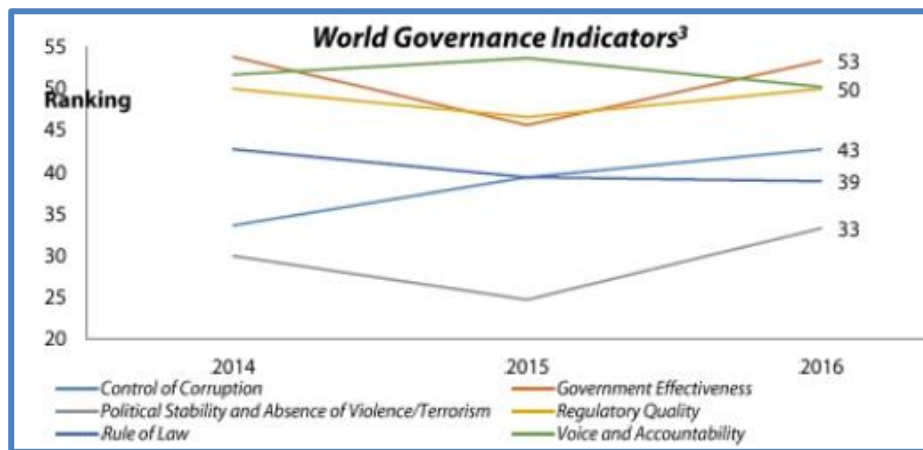


Sumber: Transparency International Corruption Perception Index, 2017

Sementara itu dari indikator-indikator pada kelompok *Governance* posisi Indonesia dibanding 188 negara lain ditunjukkan dalam gambar no. 4.3.

¹⁹Transparency International Corruption Perception Index, 2017

Gambar 4.3. Grafik peringkat Pemerintah Indonesia dari berbagai indikator



Dari grafik di atas, bila diambil salah satu contoh indikator *“Control of Corruption”*, terlihat bahwa posisi Indonesiapada tahun 2014 membaik menjadi posisi ke 39 pada tahun 2016. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan kontrol terhadap korupsi di Indonesia. Ini berlaku juga pada indikator-indikator yang lain.

Sektor jasa konsultansi perlu merespons hal di atas dengan melakukan upaya-upaya yang sinergis dengan langkah perbaikan yang dilakukan pemerintah, sekaligus tindakan antisipatif yang bersifat strategis untuk membuat anggota asosiasi mampu berproses lebih cepat dan progresif dibandingkan dengan langkah perbaikan yang dilakukan oleh pemerintah selaku pasar utama bagi anggota INKINDO pada umumnya.

Perlu diakui bahwa pasar jasa konsultansi belum sepenuhnya sehat dan terbebas dari praktik KKN (kolusi, korupsi, nepotisme), terutama dalam proses seleksi pengadaan/ pelelangan. **Hal tersebut masih dianggap oleh sebagian besar anggota sebagai “praktek normal”**. Sebenarnya praktek tersebut menjadi akar masalah kerentanan bisnis jasa konsultansi, sehingga mengerdilkan potensi perkembangan bisnis sekaligus mengancam kesinambungan usahajasa konsultansi.

Untuk itu diperlukan kesadaran bersama anggota dalam bersikap dan melangkah serta memperlakukan **“praktek-praktek tidak terpuji”** tersebut sebagai musuh bersama. Apabila INKINDO ingin memastikan bisnis di sektor jasa konsultansi ini menjadi tumbuh secara berkelanjutan sebagaimana tujuan mulia para pendiri organisasi, dan anggotanya bisa bertahan bahkan dan berkiprah di panggung internasional, maka praktek-praktek tersebut harus dihentikan.

Jika disatu sisi INKINDO perlu memastikan anggotanya siapsedia berpartisipasi dalam pencegahan korupsi, maka pemerintah sebagai regulator, legislatif dan penegak hukum serta pengguna jasa di sektor pemerintah yang menjadi pasar terbesar anggota INKINDO juga perlu memberi dukungan berupa pembentukan dan penerapan sistem yang memang secara *integrated* dibangun untuk anti korupsi. INKINDO dapat berpartisipasi dalam mitigasi peluang KKN, dan penegakan etika badan usaha dalam menjalankan usaha maupun penegakkan integritas anggota di tahap pengadaan maupun pelaksanaan layanan jasa.

Penegakan integritas dalam pelaksanaan layanan jasa konstruksi pada masa mendatang akan semakin penting, terutama dengan masuknya penyedia jasa asing, penerapan standar internasional dan tuntutan kualitas dari sisi pengguna jasa di pasar pemerintah. Penegakan integritas dapat dimulai dari manajemen badan usaha jasa konsultasi. Penerapan sistem manajemen yang lebih ketat untuk pengendalian tenaga ahli konsultan merupakan tantangan berat, terutama karena besarnya tuntutan penegakan integritas tersebut.

Proyeksi terhadap isu transparansi, *good governance*, etika bisnis dan integritas yang makin mengemuka serta hal-hal yang perlu diantisipasi dengan seksama oleh badan usaha anggota INKINDO maupun INKINDO sebagai asosiasi badan usaha terkait peluang dan tantangan yang terbentuk dari situasi ini, disajikan dalam tabel no. 4.4.

Tabel 4.4. Tantangan dan peluang isu transparansi dan etika bisnis dalam pengadaan

<i>Stakeholder</i>	<i>Threat</i>	<i>Opportunity</i>
1. Tuntutan transparansi, etika bisnis, <i>good governance</i> dalam pengadaan		
Tenaga Ahli	Peningkatan komitmen kepesertaan dalam proses lelang di badan usaha tertentu.	Peluang untuk memperoleh kompensasi remunerasi yang lebih baik, tanpa beban “biaya <i>marketing</i> ”.
Badan Usaha	Bagi badan usaha yang tidak siap untuk berkompetisi secara sehat akan terkena seleksi alam.	Peluang berkompetisi dengan sehat, mengandalkan pada kualitas tim dan efisiensi proses penyediaan jasa; pembukuan perusahaan lebih bersih, ketersediaan alokasi anggaran investasi di bidang pelatihan dan peningkatan kapasitas tenaga ahli, dan perangkat lunak kerja, ketersediaan alokasi anggaran untuk pengikatan tenaga ahli secara <i>long term</i> .
INKINDO	Penyusutan jumlah anggota yang tidak mampu <i>survive</i> dalam kompetisi yang sehat.	Peluang untuk penegakan kode etik asosiasi secara konsisten, karena terkondisikan oleh sistem yang mendukung. Peluang untuk melakukan diferensiasi <i>positioning</i> dan <i>branding</i> asosiasi dengan melalui penegakan etik.
Pengguna Jasa	Perubahan <i>mindset</i> di unit pengadaan/ <i>procurement</i> pengguna jasa untuk penerapan proses pengadaan yang bersih (jujur, obyektif dan transparan).	Peluang memperoleh layanan jasa terbaik dan efisien dalam proses.
Regulator	Review menyeluruh sistem, regulasi dan kebijakan pengadaan untuk memastikan pengadaan yang bersih dan transparan.	Penerapan sanksi atas pelanggaran secara konsisten, karena sistem dan <i>environment</i> yang telah mendukung proses pengadaan yang bersih.
2. Perluasan Sistem Pengadaan Elektronik		
Badan Usaha	Penambahan kompetitor dari dunia internasional yang memiliki kualitas dan integritas lebih tinggi.	Peluang untuk mengikuti proses pengadaan lebih terbuka, efisien dan praktis.
INKINDO	Tidak terbangunnya perluasan jaringan pasar internasional bagi anggota.	Perluasan informasi pasar bagi anggota melalui penyediaan <i>link</i> lembaga pengadaan multilateral (ADB, WB, IDB) disamping LPSE dalam negeri.

<i>Stakeholder</i>	<i>Threat</i>	<i>Opportunity</i>
Pengguna Jasa	Rendahnya kemampuan SDM terkait sistem pengadaan elektronik yang diperluas (internasional).	Peluang mendapatkan penyedia jasa yang terbaik sebagai hasil dari proses seleksi pengadaan yang lebih kompetitif, dan akan berdampak pada hasil pekerjaan yang lebih berkualitas.
Regulator	Tidak mampunya pemerintah dalam mengantisipasi tuntutan regulasi yang mengatur pasar yang lebih luas (internasional).	Pemantauan proses pengadaan secara efisien dan transparan.
3. Tuntutan <i>Good Governance</i> dan Integritas dalam Pelaksanaan Penyediaan Jasa		
Tenaga Ahli	Sanksi pidana akibat perilaku koruptif, dan sanksi etika akibat terjadinya pelanggaran tata laku profesi.	Menimbulkan kebanggaan terhadap profesi dan kepuasan kerja, timbul motivasi peningkatan kompetensi di bidang profesi dan penghargaan (<i>reward</i>), serta berpeluang untuk mendapatkan sertifikat ASEAN (ACPE dan AA) di lingkup internasional.
Asosiasi Profesi	Pelanggaran etika profesi dan rendahnya integritas anggota asosiasi profesi dapat berakibat pencabutan peran verifikasi validasi, dan menurunnya trust terhadap asosiasi profesi.	Penegakan sanksi atas pelanggaran etika profesi bisa dilakukan secara konsisten, marwah asosiasi meningkat, tumbuh dan berkembangnya keanggotaan asosiasi profesi-
Badan Usaha	Rendahnya kepercayaan dan minat tenaga ahli terhadap badan usaha, berkurangnya kepercayaan pengguna jasa terhadap badan usaha.	Peluang untuk melakukan branding perusahaan dari penerapan sistem GCG dan Integritas.
INKINDO	Pengembangan program dan kebijakan untuk mendorong anggota menerapkan GCG dalam layanan jasa dan kendali terhadap integritas tenaga ahli.	Peluang untuk melakukan branding asosiasi atas penerapan sistem GCG dan Integritas anggota secara luas dan terdokumentasi.
Pengguna Jasa	Perubahan syarat kontrak untuk mengakomodasi keharusan penerapan GCG dan penjaminan integritas tenaga ahli oleh badan usaha.	Kepastian kualitas layanan jasa, dan keyakinan akan integritas penyedia jasa.
Regulator	Pengembangan sistem pengendalian proyek yang memposisikan konsultan sebagai wakil pemilik proyek di lapangan.	Penegakan sanksi secara konsisten atas pelanggaran integritas tenaga ahli.

Kampanye untuk penguatan transparansi, *good governance*, penerapan etika bisnis dan integritas merupakan kerja besar yang perlu dilakukan INKINDO berdasarkan keyakinan terhadap nilai-nilai luhur yang dicita-citakan oleh pendiri organisasi. Peneguhan nilai-nilai ini secara luas ke seluruh anggota perlu dilakukan sehingga bisa diperoleh kesamaan visi dan misi organisasi terkait isu spesifik ini, dan memudahkan kesepakatan langkah dan gerak organisasi membawa seluruh anggota untuk menerapkan hal ini dalam semua tahapan pada proses bisnis jasa konsultasi. Hal ini diperlukan dan menjadi prasyarat untuk memastikan pasar jasa konsultasi dapat tumbuh, berkembang secara berkelanjutan.

INKINDO sebagai asosiasi badan usaha, hanya merupakan sebuah sub-sistem dalam sistem yang lebih besar, maka tekad INKINDO untuk menegakkan transparansi, *good governance*, etika bisnis dan integritas memerlukan dukungan sistem yang lebih afirmatif dari regulator dalam hal ini pemerintah agar tujuan menyiapkan sektor jasa konsultasi yang mampu bersaing di pasar

regional dan internasional serta berkontribusi positif dalam pembangunan dan naiknya daya saing bangsa dapat terealisasi.

Data yang ada dari sumber-sumber KPK sampai tahun 2018, pengadaan barang dan jasa pemerintah menduduki jumlah kasus terbanyak kedua setelah kasus penyuapan yaitu 180 kasus dari total 781 kasus atau 23%.²⁰ KPK sebagai komisi pemberantasan korupsi meminta INKINDO untuk berani bersama-sama memerangi KKN dalam proses pengadaan. Untuk itu perlu tindak lanjut dan koordinasi dengan Litbang KPK dalam konteks pencegahan korupsi. INKINDO menunjukkan komitmen dalam pencegahan korupsi melalui penegakan integritas anggota, dengan menerapkan sanksi yang tegas terhadap anggota yang melanggar kode etik. Hal ini akan menjadi pembeda INKINDO dibanding dengan asosiasi sejenis lainnya.

4.4. Kompetensi, Spesialisasi dan Kolaborasi

Kualitas layanan dan kualitas *output* yang dihasilkan oleh jasa konsultasi dari penyedia jasa menjadi prasyarat utama bagi badan usaha jasa konsultasi untuk dapat menjaga eksistensinya dalam situasi persaingan yang sangat ketat saat ini. Pilihan terhadap kompetensi utama (*core competence*) dan dukungan dari kompetensi tenaga ahli tetap di badan usaha telah menjadi syarat dalam pengurusan Sertifikasi Badan Usaha (SBU).

Sistem dan syarat yang ada, dan bersifat *compulsory* (diwajibkan), akan memberatkan badan usaha untuk menyediakan tenaga ahli tetap dalam jumlah dan ragam keahlian yang luas. Pilihan paling realistis bagi badan usaha jasa konsultasi adalah memiliki lingkup layanan yang bersifat spesifik dengan dukungan tenaga ahli spesialis dalam jumlah yang efisien.

Syarat dalam SBU tersebut telah sejalan dengan kecenderungan yang ada saat ini, dan akan bertahan kedepan bahwa perusahaan yang bisa *survive* dalam menghadapi globalisasi adalah perusahaan yang fokus pada kompetensi utamanya dan terus memupuk serta mengakumulasi *portfolio* serta investasi *resources*-nya di area kompetensi utamanya tersebut.²¹

Bentuk spesialisasi pada individual yang akan menjadi kecenderungan ke depan adalah konsultan orang perseorangan. Konsultan orang perseorangan ini semakin mudah ditemui pada proyek-proyek *technical assistance* di ADB maupun World Bank. Hal ini akan menjadi ancaman bagi masa depan badan usaha jasa konsultasi dan berpotensi menjadi salah satu faktor yang mengganggu proses bisnis normal badan usaha.

Semakin banyak pekerjaan *technical assistance* yang mensyaratkan dan hanya membutuhkan keahlian tunggal yang spesifik, untuk menghasilkan *output* spesifik yang diperlukan. Pihak pengguna jasa selanjutnya memanfaatkan *output* spesifik dari berbagai bidang dan keahlian tersebut sesuai keperluan pengguna jasa.

Dalam dokumen *Term of Reference* (ToR) semakin banyak pekerjaan *Technical Assistance* dari lembaga keuangan multilateral ini, syarat *output* pekerjaannya sudah dirinci (*break down*) sampai ke tanggung jawab dan *output* individual. Pelaksanaan integrasi dari *output* individual menjadi

²⁰ Anticorruption Clearing House – KPK <https://acch.kpk.go.id/id/statistik/tindak-pidana-korupsi/>

²¹ <https://futureblind.com/2011/07/29/generalists-vs-specialists-and-the-specialists-dilemma>

output Tenaga Ahli menjadi fungsi utama *Team Leader*. Hal ini sebenarnya mencerminkan pemahaman pengguna jasa (lembaga keuangan multilateral) terhadap kapasitas dan proses bisnis yang umumnya terjadi di konsultan, dimana penggunaan tenaga ahli spesialis *freelance* jauh lebih banyak dan lazim dibanding menggunakan tenaga ahli spesialis tetap perusahaan, dan sangat terbatasnya kemampuan badan usaha dalam memberikan dukungan teknis (*technical back stopping*) bagi tim tenaga ahli yang dipekerjakan pada sebuah proyek atau penugasan tertentu.

Pendekatan yang digunakan penyediaan jasa dalam menghasilkan *output* ini adalah pendekatan kolaborasi dari tenaga ahli spesialis di bidang masing masing, sementara badan usaha hanya menjadi media atau wahana untuk memungkinkan kolaborasi terjadi.

Kecenderungan dalam proses bisnis yang mengemuka sebagai dampak revolusi industri 4.0 adalah berubahnya konsep-konsep dasar dalam usaha, diantaranya: (i) konsep memiliki sarana produksi berubah menjadi *sharing* sarana produksi, (ii). konsep penyedia layanan segala bidang mulai mengarah pada penyedia layanan terspesialisasi atau super-spesialis (iii). melakukan pendekatan kolaboratif dengan pengaturan proses untuk bisa menyediakan layanan kompleks multi bidang.²²

Perubahan ini terutama perlu diantisipasi oleh anggota INKINDO, karena terkait dengan perubahan pada proses bisnis yang ada dalam ranah anggota INKINDO. Sementara INKINDO selaku asosiasi perlu melakukan antisipasi dengan melakukan advokasi, penyediaan perangkat regulasi yang memungkinkan anggota bersiap dan bisa *survive* dalam perubahan proses bisnis tersebut. Peluang dan tantangan yang diproyeksikan bisa terjadi dan hal yang perlu diantisipasi dianalisis dalam tabel no. 4.5.

Tabel 4.5. Peluang dan tantangan perubahan proses bisnis akibat revolusi industri 4.0

<i>Stakeholder</i>	<i>Threat</i>	<i>Opportunity</i>
1. Pengarusutamaan Kompetensi dan Spesialisasi		
Tenaga Ahli	Tuntutan untuk peningkatan kompetensi bidang profesi secara berkelanjutan, resiko pengurangan kesempatan kerja karena keahlian menyempit.	Peluang menjadi spesialis dan <i>super-specialist</i> dengan remunerasi lebih baik, peluang <i>output</i> yang lebih bermanfaat dan memberi nilai tambah tinggi, peluang penguatan <i>personal branding</i> .
Asosiasi Profesi	Layanan asosiasi yang bersifat generalis akan terancam dikarenakan adanya layanan spesialis dan jumlah asosiasi generalis akan berkurang.	Peluang asosiasi proaktif mengidentifikasi area spesialisasi baru dan pembentukan sub kompartemen dalam asosiasi untuk mengakomodasi bidang spesialisasi.
Badan Usaha	Penyempitan peluang pasar pada layanan badan usaha generalis.	Efisiensi badan usaha, badan usaha lebih fokus ke kompetensi utama, fokus investasi tenaga ahli dan peralatan

²²Thomas W Malone, The Age of Hyperspecialization, <https://hbr.org/2011/07/the-big-idea-the-age-of-hyperspecialization>

<i>Stakeholder</i>	<i>Threat</i>	<i>Opportunity</i>
		penunjang produksi, penguatan <i>brand</i> badan usaha.
INKINDO	Berkurangnya jumlah anggota INKINDO yang memiliki layanan bersifat generalis.	Memanfaatkan positioning dan sistem eksisting yang mapan untuk mengakomodasi secara luas perkembangan spesialisasi bidang layanan, peluang menjadi payung besar organisasi konsultan diberbagai bidang.
Pengguna Jasa	Kemampuan perumusan layanan dan output layanan secara lebih spesifik	Standar output rencana lebih bagus dan hasil kerja lebih berkualitas.
Regulator	Keterlambatan penyiapan regulasi terhadap perkembangan layanan spesialis.	Penyediaan regulasi dan kebijakan yang mendorong pengkondisian spesialisasi badan usaha.
2. Kecenderungan penggunaan Konsultan Individu		
Tenaga Ahli	Penyusutan minat tenaga ahli untuk bekerja pada badan usaha jasa konsultansi.	Perluasan kesempatan kerja, peluang bekerja langsung untuk pengguna jasa, peluang memperoleh remunerasi lebih tinggi, peluang mendapatkan perlindungan dan jaminan hari tua.
Asosiasi Profesi	Berkurangnya anggota asosiasi generalis, hadirnya asosiasi profesi spesialis dan super-spesialis.	Peluang penguatan dan diversifikasi sertifikasi keahlian khusus untuk konsultan individu.
Badan Usaha	Hadirnya kompetitor baru yang mampu beroperasi lincah dan efisien, potensi pengurangan pangsa pasar, pola pengikatan tenaga ahli tetap untuk menguatkan komitmen TA menjadi bagian dari kompetensi badan usaha.	Peluang kerjasama dengan konsultan individu berbadan usaha secara lebih profesional dan terlembaga, peluang penggunaan kontribusi <i>indemnity insurance</i> konsultan individu dalam pelaksanaan pekerjaan badan usaha.
INKINDO	Tidak tertampungnya konsultan individu sesuai regulasi internal INKINDO mengakibatkan munculnya asosiasi konsultan individu.	Peluang pembentukan komite atau unit khusus untuk mengakomodasi konsultan individu berbadan usaha, peluang dukungan ahli spesialis dan <i>super-spesialis</i> .
Pengguna Jasa	Peningkatan volume pekerjaan administrasi kontrak, berhubungan dengan lebih banyak pihak	Peluang melakukan kontraktual yang fleksibel sesuai dengan kebutuhan spesifik pengguna jasa.
Regulator		Pengembangan area spesialisasi bisa dilakukan dengan lebih fokus dan efisien untuk meningkatkan daya saing negeri menjadi lebih mudah terealisasi.
3. Akomodasi Luas pada Kerja Kolaborasi		

<i>Stakeholder</i>	<i>Threat</i>	<i>Opportunity</i>
Tenaga Ahli	Peningkatan kemampuan untuk berkomunikasi dan berkoordinasi , peningkatan kemampuan pengembangan dan pemeliharaan jejaring	Peningkatan manfaat dan nilai tambah lebih signifikan melalui proses kolaborasi.
Badan Usaha	Penyempitan fokus pengembangan kompetensi utama badan usaha pada kompetensi inti/ <i>core competence</i> , pengembangan sistem manajemen kerja baru, pengembangan dan penguatan jejaring antar anggota dan dengan tenaga ahli spesialis.	Peluang peningkatan efisiensi badan usaha, peluang penguatan portofolio badan usaha, peluang penguatan <i>brand</i> badan usaha, peluang perluasan kolaborasi lintas negara, peluang survive lebih besar dengan cara lebih efisien, peluang penyesuaian kapasitas kerja secara lebih fleksibel.
INKINDO	Pemetaan dan <i>updating database</i> anggota sesuai dengan arah pengembangan bidang anggota, penyediaan regulasi internal untuk memungkinkan kolaborasi antar anggota, dan antara anggota dengan anggota konsultan individu berbadan usaha.	Penguatan komite dan unit khusus sesuai ragam spesialisasi anggota perusahaan maupun anggota konsultan individu berbadan usaha, penguatan kompetensi INKINDO dalam berkontribusi pada peningkatan daya saing negeri, peluang melakukan <i>clustering</i> anggota berdasarkan keunggulan kompetitif.
Pengguna Jasa	Penyediaan Kerangka Acuan Kerja dan format kontrak yang memungkinkan kerja kolaborasi terakomodasi optimum.	Peluang perolehan jasa layanan dan output yang berkualitas secara efisien.
Regulator	Deregulasi kerjasama antar pelaku usaha atau penyediaan regulasi kerjasama antar pelaku usaha yang lebih akomodatif dan tidak bersifat protektif kewilayahan.	Pembinaan badan usaha dan arahan untuk memperoleh badan usaha di bidang yang terspesialisasi dan unggul dari sisi kompetensi dapat dilakukan lebih mudah, karena terjamin peluang usaha masing masing melalui upaya kolaboratif antar pelaku usaha.

Kompetensi, spesialisasi dan kolaborasi merupakan sebuah keniscayaan bagi masa depan pasar jasa konsultansi. Tenaga Ahli , Badan Usaha, INKINDO, juga Regulator harus mengantisipasi hal ini dengan tepat untuk memastikan target peningkatan daya saing SDM Indonesia di tahun 2045 dapat tercapai, baik dari sisi kualitatif maupun kuantitatif. Aspek kualitatif berupa daya saing yang tinggi dalam menghadapi era *borderless economy* di tingkat regional maupun internasional juga merupakan keniscayaan. Pada aspek kuantitatif, terpenuhinya kemandirian penyediaan tenaga ahli konsultan untuk menunjang kebutuhan pembangunan negeri sesuai Visi Indonesia 2045 adalah suatu keharusan.

Pembangunan SDM dan sistependukung yang kondusif bagi pengembangan SDM membutuhkan waktu yang panjang. Penciptaan *link and match* dengan lembaga pendidikan tinggi untuk pemenuhan kebutuhan tenaga ahli di sektor strategis nasional secara mandiri harus menjadi perhatian semua *stakeholder* terkait. Dengan adanya regulasi yang tepat semua potensi SDM unggulan yang ada di masing-masing bidang spesialisasi ini dapat meningkatkan kontribusi

sektor jasa konsultasi dalam pertumbuhan ekonomi nasional (potensi devisa dari jasa konsultasi).

4.5. Isu Pembangunan Berkelanjutan / Sustainability Development

Isu keberlanjutan juga semakin menjadi perhatian dari dunia Internasional. Kekhawatiran akan makin berkurangnya sumber daya alam dan daya dukung lingkungan serta penggunaan sumber daya alam yang tidak memperhatikan prinsip-prinsip keberlanjutan menimbulkan kekhawatiran bagi dunia Internasional. Isu keberlanjutan ini berdampak pada berbagai bidang, tidak terbatas pada isu lingkungan dan daya dukung saja, tetapi juga konsep perkembangan sosial dan ekonomi juga mulai memperhatikan isu keberlanjutan.

Pembangunan berkelanjutan atau yang dikenal dengan *Sustainable Development Goal* (SDG), semula merupakan kesepakatan dunia untuk perdamaian, keterlibatan masyarakat dan perlindungan lingkungan serta memerangi kemiskinan dan ketidakadilan. Upaya ini dilakukan melalui pendekatan terpadu antara ekonomi, sosial dan lingkungan di semua negara.

Ada enam *megatrend* yang akan mempengaruhi arah pembangunan berkelanjutan yaitu:²³ (i). kemiskinan dan ketimpangan sosial, (ii). struktur demografi dan urbanisasi dimana perkotaan berkontribusi pada 80% PDB, (iii). Degradasi lingkungan dan perubahan iklim, (iv). Guncangan dan krisis di bidang ekonomi, bencana, dan konflik, (v). pendanaan pembangunan untuk meningkatkan dampak manfaat sumber daya yang ada, (vi). Inovasi teknologi mendukung pelaksanaan SDG.

Kecenderungan dunia terhadap keberlanjutan pada aspek sosial dan ekonomi menurut studi terakhir dari Cambridge Institute for Sustainability Leadership adalah situasi yang terbentuk oleh beberapa faktor dominan yang paling relevan sebagai berikut:²⁴ (i). perubahan yang cepat (*volatile*) menjadi hal yang lazim, (ii). tantangan akibat kesenjangan antara keberlanjutan dan perubahan politik menuntut perusahaan selalu melakukan penyesuaian, (iii). memperkuat daya tahan terhadap potensi kerugian karena pengaruh perubahan iklim dan lingkungan, (iv). Perluasan otomatisasi dan mesin menggantikan manusia, (v). pergeseran orientasi global ke arah Timur, (vi). Dorongan kuat terhadap transparansi, dan (vii). Perluasan penggunaan energi terbarukan.

Dalam konteks proyeksi tantangan ke depan pada isu pembangunan berkelanjutan ini, aspek-aspek yang beririsan dengan perhatian dan kepentingan INKINDO baik dalam perspektif peluang maupun tantangan yang ditimbulkan dari berbagai hal yang diuraikan di atas adalah meliputi aspek berikut:

- 1) Kemiskinan dan ketimpangan sosial
- 2) Urbanisasi
- 3) Degradasi Lingkungan dan Perubahan Iklim
- 4) Optimasi Pendanaan Pembangunan

²³Esuna Dugarova , Six Megatrend that Could Alter the Course of Sustainable Development, The Guardian, <https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2017/apr/14/six-megatrends>

²⁴Business and Sustainability Trend that will define 2018, Institute for Sustainability Leadership , Univ of Cambridge; <https://www.cisl.cam.ac.uk/news/news-items/8-sustainability-trends>

- 5) Inovasi teknologi
- 6) Perluasan otomatisasi dan penggantian tenaga manusia dengan mesin
- 7) Dorongan kuat untuk transparansi

Dua aspek terakhir (6) dan (7) telah dianalisis pada Sub Bab sebelumnya (4.1 dan 4.3), sehingga pada bagian berikut analisis hanya akan difokuskan pada aspek (1) sampai (5). Seluruhnya merupakan hal yang positif bagi anggota INKINDO karena berpotensi menjadi pasar yang prospektif bagi usaha jasa konsultansi. Terkait dengan isu pembangunan berkelanjutan, disajikan dalam table no 4.6.

Tabel 4.6. Peluang dan tantangan dari pembangunan berkelanjutan (*Sustainability Development*)

<i>Stakeholder</i>	<i>Threat</i>	<i>Opportunity</i>
1. Program Pembangunan Untuk Pengurangan Kemiskinan dan Ketimpangan Sosial (dalam posisi ofensif)		
Tenaga Ahli	Penambahan penguasaan bahasa internasional.	Kekuatan utama tenaga ahli dan konsultan nasional karena akumulasi program jangka panjang pengentasan kemiskinan, peluang replikasi dan kesempatan kerja di bidang sama di negara ketiga (<i>under developed country</i>).
Asosiasi Profesi	Pelatihan TA terhadap teknik pengenalan sosial budaya lain di kawasan Asia.	Pengembangan sistem sertifikasi tenaga ahli pemberdayaan masyarakat.
Badan Usaha	Peningkatan kapasitas badan usaha untuk bisa masuk di pasar regional/ internasional; pengembangan standar rekrutmen tenaga ahli untuk proyek internasional, pemahaman peraturan perpajakan setempat, pengembangan jejaring badan usaha di kawasan.	Kekuatan utama badan usaha nasional, peluang untuk melakukan replikasi dan peluang pasar regional/ internasional di bidang program penanganan kemiskinan dari lembaga pendanaan multilateral.
INKINDO	Pembinaan anggota untuk masuk di pasar regional/ internasional di bidang program penanganan kemiskinan.	Pengembangan jejaring regional/ internasional untuk membuka peluang pasar regional/ internasional bagi anggota di bidang penanganan kemiskinan.
Pengguna Jasa		Peluang memperoleh pelaksana program yang memiliki pengalaman lengkap dalam program penanganan kemiskinan.
Regulator	Fasilitasi bagi badan usaha nasional yang akan masuk ke pasar regional/ internasional	Membuka pasar regional/ internasional di bidang unggulan badan usaha jasa konsultansi nasional.
2. Penanganan Urbanisasi, Pembangunan Perkotaan dan Optimasi Pendanaan Pembangunan (posisi ofensif)		
Tenaga Ahli	Penambahan penguasaan bahasa internasional	Kekuatan utama tenaga ahli dan konsultan nasional (dalam jumlah lebih terbatas) karena akumulasi program jangka panjang pembangunan kota

<i>Stakeholder</i>	<i>Threat</i>	<i>Opportunity</i>
		terpadu (di ratusan kota/ kabupaten), penerapan Kerjasama Pemerintah–Badan Usaha (KPBU/ PPP) dalam menyiasati pendanaan infrastruktur peluang replikasi dan kesempatan kerja di bidang sama di negara ketiga (<i>under developed country</i>).
Asosiasi Profesi	Pelatihan TA terhadap pengenalan struktur dan administrasi pemerintahan dan sistem hukum perdata lain di kawasan Asia.	Peningkatan sistem sertifikasi tenaga ahli dibidang pembangunan perkotaan dan pembiayaan pembangunan.
Badan Usaha	Peningkatan kapasitas badan usaha untuk bisa masuk di pasar regional/ internasional; pengembangan standar rekrutmen tenaga ahli untuk proyek internasional, pemahaman peraturan perpajakan setempat, pengembangan jejaring badan usaha di kawasan.	Kekuatan utama badan usaha nasional, peluang untuk melakukan replikasi dan peluang pasar regional/ internasional di bidang program pembangunan perkotaan terpadu maupun partisipatif dan pendekatan KPBU/ PPP untuk pembangunan infrastruktur dari lembaga pendanaan multilateral.
INKINDO	Pembinaan anggota untuk masuk di pasar regional/ internasional di bidang program pembangunan perkotaan dan program KPBU/ PPP untuk pembiayaan alternatif infrastruktur.	Pengembangan jejaring regional/ internasional untuk membuka peluang pasar regional/internasional bagi anggota di bidang pembangunan kota terpadu dan program KPBU/ PPP.
Pengguna Jasa		Peluang memperoleh pelaksana program yang memiliki pengalaman lengkap dalam program pembangunan kota terpadu dan pembiayaan alternatif infrastruktur.
Regulator	Fasilitasi bagi badan usaha nasional yang akan masuk ke pasar regional/ internasional	Membuka pasar regional/ internasional di bidang unggulan badan usaha jasa konsultan nasional.
3. Degradasi Lingkungan, Perubahan Iklim dan Inovasi Teknologi (posisi defensif)		
Tenaga Ahli	Pengembangan kompetensi di wilayah baru terkait perubahan iklim, inovasi teknologi di bidang energi terbarukan dan penanganan degradasi lingkungan.	Tambahan bidang spesialisasi baru yang masih berada di “zona biru” kompetensi.
Asosiasi Profesi	Penyiapan sistem <i>assessment</i> , program pelatihan dan pengembangan kapasitas di bidang spesialisasi baru.	Pengembangan bidang bidang sertifikasi profesi baru.
Badan Usaha	Penguasaan pasar masih kecil dan pasar akan lebih banyak diisi oleh perusahaan asing.	Peluang untuk bekerjasama dengan perusahaan asing dengan fokus untuk alih pengetahuan.
INKINDO	Advokasi untuk regulasi yang afirmatif terhadap pengembangan kapasitas dan kompetensi anggota dalam penanganan perubahan iklim, degradasi lingkungan dan	Peluang untuk memfasilitasi kerjasama anggota dengan badan usaha internasional untuk menjamin proses alih pengetahuan yang efektif, sesuai

<i>Stakeholder</i>	<i>Threat</i>	<i>Opportunity</i>
	inovasi teknologi bidang energi terbarukan dan penanganan degradasi lingkungan.	portofolio anggota atau peminatan anggota terhadap bidang spesifik yang ingin ditekuni.
Pengguna Jasa	Penyedia jasa asing dengan harga layanan jasa yang relatif lebih tinggi dari perusahaan nasional.	
Regulator	Penyediaan regulasi dan kebijakan yang bersifat afirmatif terhadap penguatan kapasitas dan kompetensi badan usaha nasional di bidang terkait.	

Isu pembangunan berkelanjutan bagi anggota INKINDO bisa menjadi peluang, pada jenis-jenis program yang relevan dengan kekuatan utama yang menjadi *portofolio* sebagian besar anggota INKINDO selama ini yakni di bidang program pengentasan kemiskinan yang telah menjadi *success story* pada lembaga pendanaan multilateral, direplikasi konsepnya di berbagai negara ketiga lain.

Sebagian besar anggota INKINDO juga memiliki portofolio yang menonjol dibidang pembangunan perkotaan terpadu dan partisipatif yang telah terlaksana di ratusan kota/ kabupaten di Indonesia, juga sebagai program dari lembaga pendanaan multilateral (ADB, WB).

Disisi lain isu program berkelanjutan terkait dengan penanganan degradasi lingkungan, perubahan iklim dan inovasi teknologi terkait dengan energi terbarukan serta penanganan degradasi lingkungan maupun perubahan iklim merupakan hal yang baru bagi sebagian besar anggota INKINDO. Sehingga diperlukan regulasi dan kebijakan afirmatif yang memungkinkan terjadinya proses alih pengetahuan yang segera, terprogram, terstruktur dan efisien dari perusahaan konsultan internasional yang bekerja diprogram pada bidang tersebut di Indonesia.

4.6. Perubahan Prioritas Program Pembangunan Pemerintah

Tanpa mengabaikan anggota INKINDO yang hanya berfokus pada pasar swasta, sebagian besar anggota INKINDO berfokus pada pasar pemerintah. Dinamika program pemerintah terkait dengan fluktuasi anggaran maupun fokus prioritas program pembangunan di berbagai era pemerintahan telah ikut memberikan warna pada profil dan *portofolio* sebagian besar anggota INKINDO saat ini.

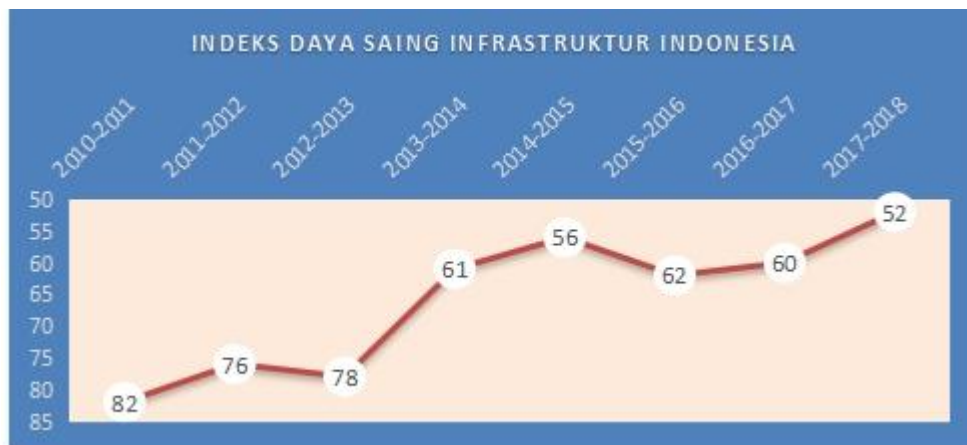
Pada periode waktu 2014 - 2018 pemerintah memberikan prioritas utama pada pembangunan infrastruktur di berbagai sektor. Kebutuhan dukungan jasa konsultasi di sektor ini bertumbuh pesat pada 5 (lima) tahun terakhir. Rata-rata kenaikan nilai pengadaan pasar jasa konsultasi pada periode 2015-2017 adalah 12% per tahun dengan rata rata tingkat inflasi 3.51% per tahun.²⁵

Proses sertifikasi tenaga ahli di berbagai bidang terkait konstruksi berjalan dengan ekstensif, sehingga pada akhir 2017 telah mengakumulasi ketersediaan tenaga ahli di bidang konstruksi

²⁵Arah dan Tantangan Jasa Konsultan Indonesia dalam Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah, LKPP. Juli 2018

sejumlah 1.205.504 tenaga ahli konstruksi bersertifikat.²⁶ Komitmen dan konsistensi program pembangunan infrastruktur pada empat tahun terakhir telah mengangkat posisi indeks daya saing infrastruktur Indonesia ke peringkat 52 di tahun 2017 - 2018.

Gambar 4.4. Grafik Indeks daya saing infrastruktur Indonesia



(sumber: Global Competitiveness Index, WEF, 2017)

Sesuai dengan dokumen Visi Indonesia 2045 yang diterbitkan oleh Bappenas, prioritas pembangunan untuk kurun waktu 2018 - 2023 akan mulai bergeser ke pembangunan sumber daya manusia. Langsung maupun tidak hal ini akan berpengaruh pada pergeseran fokus pasar jasa konsultansi yang bekerja untuk pangsa pasar utama pemerintah. Hal ini akan dilakukan secara bertahap pada jangka waktu pendek, menengah dan panjang.

Dengan menimbang pembangunan di bidang sumber daya manusia merupakan program jangka panjang yang akan melampaui jangkauan waktu Roadmap INKINDO di 2030. Sektor jasa konsultansi dalam hal ini dapat berperan sebagai subyek yang membantu pelaksanaan program, maupun sebagai obyek yang menjadi sasaran program.

Pembangunan di bidang SDM antara lain bisa diamati dari Indeks Pembangunan Manusia (IPM), indikator ini menjelaskan bagaimana penduduk dapat mengakses hasil pembangunan dalam memperoleh pendapatan, kesehatan, pendidikan, dan sebagainya. IPM dibentuk oleh 3 (tiga) dimensi dasar yaitu umur panjang hidup sehat, pengetahuan, dan standar hidup layak. Dengan demikian IPM merupakan indikator penting untuk mengukur keberhasilan dalam upaya membangun kualitas hidup manusia (masyarakat/ penduduk). Data BPS per 2018 menunjukkan perkembangan IPM yang ada tetapi relatif lambat, dan ada disparitas yang masih cukup tinggi antara provinsi dengan IPM tertinggi dan terendah seperti ditunjukkan data seri dalam tabel no. 4.7.

Tabel 4.7. Persentase Indeks Pembangunan Manusia (IPM) di Indonesia

Tahun	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Indonesia	66,53	67,09	67,7	68,31	68,9	69,55	70,18	70,81
DKI Jakarta	76,31	76,98	77,53	78,08	78,39	78,99	79,60	80,69
Papua	54,45	55,01	55,55	56,25	56,75	57,25	58,05	59,09

Sumber : BPS 2018 <http://ipm.bps.go.id/data/nasional>

²⁶Ibid

Fokus pembangunan dibidang sumber daya manusia akan masuk dalam sektor-sektor kesehatan, pendidikan, kesejahteraan sosial dengan seluruh bidang yang terkait. Hal ini akan terjadi dalam rentang waktu 2019 - 2045. Sasaran yang ingin dicapai oleh pemerintah dalam Visi Pembangunan Indonesia 2045 dibidang-bidang tersebut adalah.²⁷

- A. Kesehatan: menghilangkan permasalahan kurang gizi dan *stunting* dari posisi saat ini 37,2%, peningkatan usia harapan hidup, peningkatan sistem kesehatan dan peningkatan kualitas hidup.
- B. Pendidikan: lama rata-rata sekolah 12 tahun, APK pendidikan tinggi mencapai 60% pada 2045, porsi tenaga kerja lulusan pendidikan menengah atas 90%, peningkatan proporsi lulusan profesional di bidang ilmu teknik, pendidikan vokasi berorientasi *demand driven*.
- C. Iptek: anggaran riset dan pengembangan menjadi 1,5 - 2% dari PDB tahun 2045 (Dari posisi 0,08% PDG di 2013), Indonesia menjadi salah satu pusat riset di Asia dan dunia pada bidang maritim, *biodiversity*, teknologi material dan pusat mitigasi kebencanaan.

Pergeseran prioritas pembangunan ini perlu diantisipasi oleh INKINDO dan badan usaha anggota INKINDO yang selama ini fokus pada penyediaan layanan untuk pangsa pasar pemerintah, baik dalam kapasitas subyek pelaku pembangunan yang mampu berkontribusi bagi program pembangunan yang dilakukan oleh Pemerintah. Peluang dan tantangan yang ditimbulkan oleh situasi tersebut untuk masing masing *stakeholder* diuraikan dalam table no. 4.8.

Tabel 4.8. Peluang dan tantangan sektor Pendidikan, kesehatan dan iptek

<i>Stakeholder</i>	<i>Threat</i>	<i>Opportunity</i>
1. Program Pembangunan Untuk Kesehatan dan Pendidikan		
Tenaga Ahli	Kesiapan kuantitas tenaga ahli dibidang terkait pembangunan kesehatan, meliputi sistem layanan kesehatan, penyuluhan sanitasi, gizi dan kesehatan, tenaga ahli prasarana dan sarana kesehatan, manajemen prasarana kesehatan, sistem dan manajemen pendidikan, <i>survey</i> , <i>monitoring</i> dan evaluasi sistem dan manajemen pendidikan serta pembangunan prasarana dan sarana pendidikan.	Peningkatan peluang kerja di bidang kesehatan dan pendidikan seiring peningkatan anggaran pembangunan di sektor kesehatan dan pendidikan oleh Pemerintah.
Asosiasi Profesi	Pelatihan dan pengembangan kapasitas serta kompetensi Tenaga Ahli di bidang kesehatan dan pendidikan.	Pengembangan sistem sertifikasi tenaga ahli di bidang kesehatan dan pendidikan pada berbagai profesi spesialisasi.
Badan Usaha	Kesiapan untuk peningkatan kapasitas perusahaan untuk masuk di bidang kesehatan dan pendidikan, keterbatasan portofolio perusahaan di bidang kesehatan dan pendidikan.	Peluang pasar baru sejalan dengan peningkatan anggaran pembangunan di sektor kesehatan dan pendidikan.

²⁷Visi Indonesia 2045, Bappenas

<i>Stakeholder</i>	<i>Threat</i>	<i>Opportunity</i>
INKINDO	Pembinaan anggota yang fokus mengambil spesialisasi layanan terkait bidang kesehatan & pendidikan.	pembentukan komite bidang khusus kesehatan, merespons kegiatan anggota dibidang kesehatan dan pendidikan
Pengguna Jasa	Keterbatasan badan usaha yang mengambil spesialisasi bidang kesehatan dan pendidikan.	
Regulator	Fasilitasi regulasi dan kebijakan untuk mengembangkan kapasitas penyedia jasa di sektor kesehatan dan pendidikan.	
2. Program Riset dan Pengembangan (R&D)		
Tenaga Ahli	Kesiapan kompetensi untuk terlibat dalam program R&D.	Peningkatan peluang kerja dibidang R&D sebagai bidang baru.
Asosiasi Profesi	Pelatihan dan pengembangan kapasitas serta kompetensi Tenaga Ahli yang bekerja di bidang R&D, pengembangan sistem strata pengelompokan kualifikasi tenaga ahli.	Pengembangan sistem sertifikasi tenaga ahli di bidang R&D pada berbagai profesi spesialisasi.
Badan Usaha	Kesiapan untuk peningkatan kapasitas perusahaan untuk masuk di bidang R&D.	Peluang pasar baru sejalan dengan peningkatan anggaran pembangunan di bidang R&D (sejak Perpres Pengadaan No. 16 Tahun 2018 Penelitian diberlakukan sebagai proyek).
INKINDO	Pembinaan anggota yang fokus mengambil spesialisasi layanan terkait bidang R&D, advokasi regulasi untuk pelibatan tenaga peneliti perguruan tinggi dalam pekerjaan konsultansi.	Pembentukan komite bidang khusus R&D, peluang memberikan masukan bagi Perguruan Tinggi untuk meningkatkan <i>link and match</i> antara dunia kerja dan Perguruan Tinggi, peluang kerjasama kelembagaan antara asosiasi dengan perguruan tinggi dalam kegiatan R&D untuk proyek strategis pemerintah.
Pengguna Jasa	Keterbatasan badan usaha yang mengambil spesialisasi bidang R&D.	
Regulator	Fasilitasi regulasi dan kebijakan untuk mengembangkan kapasitas penyedia jasa dibidang R&D, dan kesetaraan perlakuan antara tenaga ahli konsultan dan peneliti dari perguruan tinggi.	Peluang melakukan sinergi antara R&D di dunia kerja pada badan usaha konsultan dengan R&D yang dilakukan oleh perguruan tinggi.

Tantangan terbesar yang diproyeksikan akan dihadapi oleh badan usaha anggota dan juga INKINDO maupun *stakeholder* terkait adalah keterbatasan kuantitas tenaga ahli yang tersedia. Apabila bidang kesehatan dan pendidikan mengalami *booming* anggaran secara mendadak, sebagaimana terjadi pada bidang konstruksi pada tahun 2014 - 2019 maka terjadi kekurangan tenaga ahli yang sangat serius di bidang konstruksi, dengan berbagai kendala yang terjadi.

Hal ini harus dimaklumi karena proses penyediaan tenaga ahli memerlukan waktu, tidak bisa seketika seperti pengadaan barang. Salah satu strategi untuk mengatasi kemungkinan tersebut adalah dengan melakukan peningkatan anggaran pendidikan dan kesehatan secara bertahap. Disatu sisi akan memberi kesempatan bagi sektor jasa konsultansi dalam penyediaan tenaga ahli secara bertahap, dan disisi lain juga memberikan proses *learning* dan pengembangan kapasitas pengelolaan bagi Kementerian/ Lembaga dan Instansi terkait dengan pengelolaan anggaran secara akuntabel.

4.7. Pergeseran Peran Pemerintah

Dalam era reformasi terjadi pergeseran paradigma pembangunan dimana peran pemerintah bukan lagi sebagai “*provider*” (penyedia) tetapi sebagai “*enabler*” (fasilitator). Peran sebagai *enabler* berarti setiap usaha pembangunan harus didasarkan pada kekuatan atau kemampuan masyarakat, yang berarti tidak terlalu mengharapkan pemberian bantuan dari pemerintah.

Pembangunan masyarakat pada hakekatnya merupakan proses dinamis yang berkelanjutan dari masyarakat untuk masyarakat, guna mewujudkan keinginan dan harapan hidup yang lebih sejahtera dengan strategi menghindari kemungkinan tersudutnya masyarakat sebagai pengguna akses dari pembangunan daerah, nasional dan regional.

Pengertian tersebut mengandung makna betapa pentingnya inisiatif lokal, partisipatif masyarakat sebagai bagian dari model-model pembangunan yang dapat menyejahterakan masyarakat. Program pembangunan ini tidak lagi berpusat pada birokrasi melainkan berpusat pada masyarakat atau komunitasnya sendiri. Pemberi kekuasaan pada inisiatif lokal dan partisipasi masyarakat menjadi kata kunci dalam pembangunan masyarakat. Peran pemerintah saat ini berubah menjadi fasilitator dan akselerator.

Pada table no 4.9 berikut diberikan ilustrasi kebutuhan anggaran pembangunan infrastruktur khusus di Kementerian PUPR pada 5 (lima) tahun berturut turut, dimana *gap* pendanaan yang ada diharapkan berasal dari partisipasi swasta.

Tabel 4.9. Kebutuhan anggaran pembangunan infrastruktur Kementerian PUPR

(Angka dalam Triliun Rupiah)

KETERANGAN	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
Renstra PUPR 2015-2019	114,846	169,451	209,162	221,025	217,100	931,584
APBN PUPR	119,692	91,208	101,616	107,386	108,700	528,602
Gap Pendanaan Renstra	4,846	-78,243	-107,546	-113,639	-108,400	-402,982

Sumber: Proyeksi Kebutuhan Pendanaan Infrastruktur PUPR 2015-2019

Dalam lingkup lebih luas di keseluruhan kebutuhan anggaran infrastruktur untuk waktu 5 (lima) tahun, dana investasi dari APBN dan APBD sejumlah 1.978 Triliun (41,3%), dana/ investasi dari BUMN 1.066 Triliun (22,2%) dan dana/ investasi dari swasta adalah 1.751 Triliun Rupiah (36,5%).²⁸

Sampai saat ini pangsa pasar utama dari anggota INKINDO adalah pasar pemerintah. Namun demikian dengan meningkatnya peran swasta dan keterbatasan anggaran pemerintah untuk mendanai kebutuhan investasi pembangunan infrastruktur, maka dari tahun 2003 Pemerintah telah memperkenalkan dan mendorong peran swasta dalam penyediaan prasarana umum dalam konsep *Public Private Partnership* (PPP) atau sekarang dikenal dengan Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) pada jenis jenis prasarana umum yang bisa dikenakan tarif. Kebijakan ini telah memperoleh penguatan regulasi berupa Perpres No. 38 Tahun 2015.

Hal ini bisa diamati dari proporsi alokasi anggaran pembangunan infrastruktur oleh swasta yang semakin meningkat dari tahun ke tahun. INKINDO maupun anggota perlu mengantisipasi hal tersebut dengan melakukan penguatan secara bertahap dan konsisten pada badan usaha jasa konsultansi agar mulai terbiasa bersaing dan memberikan layanan jasa untuk pasar swasta. Proyeksi kondisi di depan terkait dengan pergeseran peran pemerintah ini serta peluang dan tantangan yang terbentuk di masing-masing *stakeholder* dirangkum dalam tabel no. 4.10.

Tabel 4.10. Peluang dan tantangan pasar infrastruktur oleh swasta meningkat

<i>Stakeholder</i>	<i>Threat</i>	<i>Opportunity</i>
1. Pengurangan peran pemerintah dalam pembiayaan pembangunan		
Tenaga Ahli	Pengurangan peluang bekerja pada tipe dan standar pekerjaan eksisting.	
Asosiasi Profesi	Pelatihan dan pengembangan kapasitas serta kompetensi tenaga ahli untuk bersaing di pasar swasta.	
Badan Usaha	Penyusutan pasar pemerintah, kapasitas dan kompetensi untuk dapat bersaing di pasar swasta.	Peluang pasar baru di sektor swasta, peluang berkompetisi dengan penyedia jasa asing memanfaatkan disparitas remunerasi, dan pemahaman regulasi, birokrasi, hukum serta standar nasional.
INKINDO	Pembinaan anggota untuk menyesuaikan dengan standar dan ketentuan pasar swasta, advokasi untuk regulasi afirmatif terhadap pengembangan kapasitas dan kompetensi badan usaha konsultansi nasional, advokasi penggunaan standar kontrak jasa konsultansi nasional ke sektor swasta.	Pembentukan forum bisnis dengan sektor swasta, pengenaan potensi anggota ke sektor swasta, penyediaan akses database portofolio anggota ke sektor swasta.

²⁸Kerangka Pendanaan Infrastruktur 2015-2019, Meningkatkan Peranan Signifikan dari BUMN dan Swasta

<i>Stakeholder</i>	<i>Threat</i>	<i>Opportunity</i>
Pengguna Jasa	Keterbatasan badan usaha yang telah terbiasa menyediakan layanan jasa untuk sektor swasta.	Peluang memperoleh layanan jasa yang lebih murah secara relatif dibandingkan badan usaha asing.
Regulator	Fasilitasi regulasi dan kebijakan afirmatif untuk pengembangan kapasitas dan kompetensi badan usaha konsultansi nasional.	
2. Peningkatan Peran Swasta Dalam Pembiayaan Pembangunan		
Tenaga Ahli	Kesiapan kapasitas dan kompetensi untuk bekerja dalam tuntutan standar kualitas tinggi.	Peningkatan peluang kerja di sektor swasta.
Asosiasi Profesi	Pelatihan dan pengembangan kapasitas serta kompetensi tenaga ahli di untuk bersaing di sektor swasta.	Peluang peningkatan standardan sistem sertifikasi tenaga ahli.
Badan Usaha	Kesiapan untuk peningkatan kapasitas perusahaan untuk masuk di sektor swasta, kesiapan untuk berkompetisi dari sisi kualitas dan harga, kesiapan untuk berkompetisi tanpa platform remunerasi minimal.	Peluang pasar baru di sektor swasta, Penguatan portofolio badan usaha untuk membuka peluang perluasan pasar swasta nasional ke pasar swasta regional dan internasional.
INKINDO	Pembinaan anggota untuk peningkatan kapasitas dan kompetensi manajemen teknis, keuangan dan manajemen kontrak untuk sektor swasta, advokasi untuk penggunaan standar kontrak jasa konsultansi nasional, advokasi untuk penggunaan platform harga satuan remunerasi minimal dan advokasi untuk regulasi dan kebijakan afirmatif terhadap pengembangan kapasitas dan kompetensi badan usaha nasional.	Pembentukan komite bidang pasar swasta, penyediaan forum bisnis dengan sektor swasta, penyediaan akses database portofolio anggota untuk sektor swasta, penguatan dukungan untuk anggota yang masuk ke sektor swasta regional dan internasional.
Pengguna Jasa	Keterbatasan badan nasional yang berpengalaman bekerja untuk sektor swasta, perlu waktu untuk mencapai standar kualitas yang diharapkan.	
Regulator	Fasilitasi regulasi dan kebijakan afirmatif untuk pengembangan kapasitas dan kompetensi badan usaha konsultansi nasional pada proses pengadaan jasa konsultansi.	Peluang standarisasi regulasi pengadaan pada program/ proyek dalam skema KPBU/ PPP.

Dampak pergeseran peran pemerintah dalam pembangunan yang diproyeksikan harus diantisipasi oleh badan usaha anggota maupun bagi asosiasi adalah persiapan dalam pengembangan kapasitas dan kompetensi tenaga ahli maupun badan usaha untuk bekerja dengan pihak swasta.

Dari tenaga ahli yang perlu diantisipasi adalah kemungkinan tuntutan kualitas dan kinerja yang lebih tinggi dari yang biasa mereka lakukan, bagi badan usaha adalah tuntutan dukungan teknis manajemen terhadap tenaga ahli yang dipekerjakan, kapasitas badan usaha dalam manajemen kontrak dan pengembangan kapasitas finansial badan usaha terkait dengan kepastian dan jadwal pembayaran.

Manfaat besar dari terbiasanya anggota berinteraksi dan bekerja untuk pihak swasta adalah pengembangan kapasitas manajemen badan usaha secara alami tumbuh bertahap untuk dapat bersaing juga dalam pasar swasta di tingkat regional maupun internasional. INKINDO hanya bisa melakukan advokasi regulasi secara terbatas, pada proyek-proyek swasta yang masih dilakukan dalam skema KPBU/ PPP. Selebihnya akan tergantung pada kemampuan anggota untuk bisa *survive* dalam kompetisi yang terbuka, hal mana bisa dilatih secara bertahap dengan menerapkan pendekatan *marketing* yang lebih berintegritas dari sejak sekarang.

4.8. Kondisi Ideal yang Dituju INKINDO

Benchmarking terhadap fasilitasi dan keterlibatan pemerintah dalam pengembangan sektor konsultan di berbagai negara memberikan hasil yang bervariasi:

- a. Di Eropa pemerintah pada umumnya tidak terlibat dalam pengembangan industri konsultansi. Namun demikian pada tahun 2011,3 (tiga) negara Eropa mampu mencatat rasio bisnis konsultansi manajemen terhadap PDB mencapai lebih dari 1 (satu) persen, yaitu Jerman, Austria dan Inggris. Di urutan teratas, Jerman. Jerman adalah pasar konsultansi terbesar di Eropa mengenai omset tahunan (FEACO 2012).
- b. Di Amerika pemerintah tidak terlibat dalam dunia konsultansi, tetapi ada regulasi di masing-masing negara bagian untuk jasa konsultansi yang menggunakan dana publik atau bekerja untuk keperluan publik.
- c. Di Australia ada asosiasi konsultan perorangan dan asosiasi badan usaha konsultansidan ada departemen yang khusus melakukan pengaturan pada asosiasi konsultan, terutama yang bekerja untuk kepentingan publik.
- d. Di Jepang dan Cina industri konsultansi menggabungkan pengetahuan ilmiah, teknologi, pengalaman dan informasi. Konsultan menawarkan layanan konsultansi kepada pemerintah, perusahaan dan organisasi sosial lainnya untuk meningkatkan akurasi pengambilan keputusan strategis. Di negara ini industri konsultansi dinilai penting bagi pembangunan ekonomi negara dan menjaga kompetensi internasional. Selain manfaat ekonomi, industri konsultansi juga dinilai memiliki kepentingan strategis yang besar.
- e. Pada wilayah regional praktik fasilitasi terhadap konsultan juga berbeda-beda. Di Malaysia tidak ada pembinaan dari pemerintah, tetapi untuk pekerjaan di sektor publik ada regulasi khusus. Di Laos, konsultan dikerjakan oleh pemerintah dan pekerjaan konstruksi oleh angkatan bersenjata. Di Vietnam Asosiasi konsultan merupakan bagian dari instansi resmi pemerintah, hanya ada sedikit konsultan swasta. Di Philipina ada pembinaan dari pemerintah. Ada regulasi khusus untuk pekerjaan di sektor publik dan yang menggunakan dana publik. Pemerintah aktif memberikan dukungan untuk penguatan daya saing konsultan di tingkat regional.

Tujuan yang akan dicapai INKINDO adalah terwujudnya sektor jasa konsultansi di bawah naungan INKINDO sebagai mitra pemerintah dalam pembangunan negeri, dan keberlangsungan hidup sektor usaha jasa konsultansi dan mampu memberi kontribusi positif dalam pertumbuhan ekonomi, peningkatan daya saing nasional dan pembangunan nasional.

Untuk mencapai tujuan tersebut, badan usaha di sektor jasa konsultansi harus bersikap profesional, kompeten, inovatif, berintegritas, dan mempraktekkan tata kelola yang baik (*good governance*) serta mengindahkan etika bisnis untuk mampu bersaing di pasar nasional, regional dan internasional.

Kondisi ideal yang ingin dicapai itu membutuhkan prasyarat yaitu kesepahaman terhadap sistem nilai yang telah ditetapkan dalam kode etik organisasi antara badan usaha anggota, pengurus organisasi dan juga INKINDO selaku organisasi. Kesepahaman terhadap sistem nilai ini selanjutnya meluas pada terciptanya sinergi visi pengurus di tingkat DPP dan DPN terhadap visi besar bersama INKINDO menuju tahun emas 2030. Dengan kesepahaman terhadap sistem nilai dan sinergi visi ini, maka penerapan kode etik lengkap dengan sanksi atas pelanggaran etik dapat dilakukan dengan konsisten.

Menimbang bahwa INKINDO berada dalam sub sistem yang lebih besar, yaitu pemerintah yang bertindak selaku regulator sekaligus menjadi pasar terbesar pengguna jasa sektor jasa konsultansi yang disediakan dan bernaung dibawah INKINDO, maka pemerintah dan pasar perlu menyediakan lingkungan usaha yang kondusif, melalui proses pengadaan yang bersih, jujur, transparan, akuntabel dan berintegritas, sehingga terbentuk lingkungan usaha yang sehat bagi anggota. Dengan demikian akan lebih memungkinkan bisnis Jasa konsultansi berkembang secara berkelanjutan, sehingga bisa berkontribusi secara signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi negeri dan juga berkontribusi pada peningkatan daya saing negeri di kancah regional maupun internasional.

Untuk mencapai tujuan dan kondisi tersebut, INKINDO menetapkan kebijakan strategis organisasi yang disusun dalam peta jalan (Roadmap) yang akan diuraikan dalam bab-bab selanjutnya untuk dijadikan pedoman dalam penyusunan GBHKO pada tiga periode kepengurusan DPN INKINDO ke depan.

Kondisi yang diharapkan INKINDO berdasarkan proyeksi kondisi ke depan dalam horizon waktu 2030 pada berbagai aspek diringkas sebagai berikut:

1) Pemanfaatan teknologi :

- a. Badan usaha: (i). mampu menguasai dan memanfaatkan kemajuan teknologi secara optimal untuk peningkatan efisiensi usaha, (ii). penggunaan teknologi informasi secara optimal dalam proses bisnis, (iii) penggunaan teknologi informasi dalam menjangkau pasar maupun *exposure* pasar.
- b. INKINDO: (i). mampu menggunakan kemajuan teknologi untuk optimasi layanan anggota, (ii). penyediaan sistem manajemen *database* anggota, (iii) penggunaan teknologi informasi secara optimal untuk semua lini operasional organisasi.

2) Keterbukaan Pasar

- a. Badan usaha: (i). mampu bersaing dengan badan usaha asing di pasar dalam negeri, dengan mengedepankan integritas dan etika bisnis di proses pengadaan, (ii). mampu bersaing di pasar regional dan internasional pada bidang kompetensi utamanya (*core competence*), (iii). memiliki jejaring badan usaha konsultan regional dan internasional, (iv). mampu melakukan rekrutmen tenaga ahli internasional, (v) memiliki kapasitas finansial dan manajemen kontrak internasional.
- b. INKINDO: (i). mampu memfasilitasi pengembangan kapasitas dan kompetensi anggota untuk dapat menerapkan asas integritas dan etika bisnis dalam proses pengadaan, (ii). mampu menyediakan *platform* dan advokasi regulasi untuk memungkinkan kerjasama antara anggota dalam konteks pembinaan, (iii). pengembangan kapasitas dan kompetensi anggota untuk dapat bersaing di pasar regional dan internasional sesuai dengan *cluster* kompetensi utama anggota, (iv). mampu melakukan advokasi untuk regulasi dan kebijakan yang afirmatif terhadap pengembangan kapasitas dan kompetensi anggota, (v). mampu menyediakan *database* portofolio anggota untuk keperluan pasar regional dan internasional, (vi) dan mampu mengembangkan jaringan dengan asosiasi sejenis di tingkat regional maupun internasional.

3) Kompetensi dan Spesialisasi

- a. Badan Usaha: (i). mampu meningkatkan kapasitas dan kompetensi untuk bersaing dalam proses pengadaan yang transparan dan berintegritas, (ii). mampu mengidentifikasi bidang kompetensi utama (*core competence*) yang dimilikinya untuk dikembangkan secara terspesialisasi, (iii). mampu memperluas pasarnya pada bidang spesialisasi yang dipilih, (iv). mampu memperkuat kapasitas usaha dan kompetensi secara berkelanjutan di bidang spesialisasi yang dipilih, (v) mampu memperkuat portofolio kontrak di bidang yang dipilih, (vi) mampu bergabung dalam *cluster* badan usaha unggulan untuk diarahkan pada kompetisi di pasar regional dan internasional, (vi). Mampu berkolaborasi dengan sesama anggota maupun dengan badan usaha konsultansi individu secara efektif dalam pelaksanaan layanan jasa.
- b. INKINDO: (i). mampu melakukan pemetaan potensi bidang spesialisasi anggota, (ii). mampu menyediakan *database* portofolio anggota di area spesialisasi yang dipilih anggota, (iii). mampu melakukan advokasi regulasi yang diperlukan untuk mendukung kebijakan penguatan spesialisasi badan usaha oleh lembaga pembina, (iv). mampu melakukan mediasi untuk terbentuknya *cluster* bidang usaha spesialisasi unggulan anggota, (v). mampu menyediakan platform kerjasama dan kolaborasi antar anggota, (vi) mampu mengakomodasi kategori anggota baru konsultan individu berbadan hukum, (vii) mampu mengaktifkan komite di bidang-bidang spesialisasi tertentu untuk menampung aspirasi anggota terspesialisasi bidang.

4) Penerapan Good Governance, Etika Bisnis dan Integritas

- a. Badan Usaha: (i). memiliki komitmen dalam penerapan *good governance* dan etika bisnis dalam setiap tahapan dalam proses bisnis, mulai dari tahap lelang, pelaksanaan layanan jasa hingga penyelesaian output pekerjaan (ii). memiliki dan mengembangkan dokumen *code of conduct* yang diimplementasi dalam tiap tahapan dalam proses bisnis, (iii). memiliki komitmen untuk menerapkan kode etik organisasi, termasuk kesediaan untuk menerima sanksi atas pelanggaran kode etik.

- b. INKINDO: (i). melakukan kampanye dan sosialisasi penerapan praktek *good governance* dan kode etik organisasi kepada anggota, (ii). mampu secara konsisten menerapkan sanksi atas pelanggaran kode etik oleh anggota, (iii). berpartisipasi aktif dalam program PROFIT (profesional berintegritas) yang diinisiasi oleh KPK, (iv). berpartisipasi aktif dalam program anti korupsi baik oleh lembaga lingkup nasional maupun internasional, (v). pengurus mampu memberikan keteladanan tindak pada praktek integritas, *good governance* dan kepatuhan kode etik, (vi). mampu memberikan pembeda dari organisasi sejenis terhadap komitmen dalam *good governance*, integritas dan etik.

5) Perubahan Proses Bisnis Anggota

- a. Badan usaha: (i).mampu secara fleksibel dan antisipatif menyesuaikan proses bisnis eksisting terhadap perubahan proses bisnis akibat penerapan teknologi informasi, (ii). mampu menyesuaikan proses bisnis sesuai dengan tuntutan perkembangan pasar untuk memastikan keberlanjutan usaha, (iii). mampu melakukan evaluasi dan memperbaiki proses bisnis secara berkesinambungan, sukarela ataupun untuk memenuhi syarat dan ketentuan regulasi.

- b. INKINDO: (i). mampu mempersiapkan anggota untuk melakukan langkah antisipatif terhadap penyesuaian proses bisnis yang diperlukan untuk menjaga kelangsungan usaha, (ii). mampu melakukan advokasi regulasi yang diperlukan untuk memastikan perubahan proses bisnis berada dalam koridor regulasi yang ada, (iii). mampu melakukan advokasi regulasi dan kebijakan yang bersifat afirmatif terhadap pengembangan kapasitas, kompetensi dan kelangsungan usaha anggota.

BAB V ANALISIS

Pendekatan yang digunakan dalam penyusunan Roadmap sebagaimana diuraikan dalam Bab 1 pada intinya adalah melakukan pemetaan obyektif kondisi eksisting, melakukan proyeksi obyektif maupun cita-cita subyektif terhadap capaian atau kondisi kedepan termasuk tahapan capaian dalam rentang waktu yang dikehendaki dan perumusan kesenjangan antara kondisi eksisting dibandingkan dengan kondisi mendatang, serta merumuskan langkah yang diperlukan untuk mengisi kesenjangan tersebut.

Salah satu tahapan penting dalam proses di atas, adalah pelaksanaan Focus Group Discussion (FGD) yang dilakukan dengan semua *stakeholder* usaha jasa konsultansi, mulai dari perguruan tinggi sampai lembaga anti korupsi yang dilakukan secara terpisah untuk setiap kelompok *stakeholder* sehingga diperoleh pembahasan yang lengkap dan menyeluruh tentang usaha jasa konsultansi dari perspektif masing-masing *stakeholder*.

Studi literatur awal yang dilakukan oleh tim, serta FGD internal INKINDO telah memetakan kondisi eksisting usaha jasa konsultansi, baik dari sisi subyek *stakeholder* yang terlibat dalam rantai pasok proses (internal dan eksternal), maupun dari sisi pasar dan dari sisi regulasi. Berdasarkan studi internal awal ini maka dilakukan FGD lebih komprehensif untuk memperoleh persepsi *stakeholder* pada aspek-aspek yang sama tersebut sehingga dapat diperoleh pandangan yang lengkap dari sisi pandang internal maupun eksternal.

Proyeksi kondisi mendatang secara obyektif dilakukan melalui studi literatur, dan dalam banyak hal didapatkan pula dari nara sumber di proses FGD. Sementara kondisi mendatang secara subyektif diperoleh dari FGD internal INKINDO dengan melibatkan para pengurus, mantan pengurus senior INKINDO serta dengan merangkum GBHKO hasil Musyawarah Provinsi (Musprov) se-Indonesia.

Mengantisipasi sulitnya melakukan proyeksi kondisi mendatang secara akurat, karena tidak bisa hanya didekati dari asumsi linier atas sebuah kecenderungan/ tren yang ada, dan menimbang dinamika yang tinggi pada kehidupan sosial ekonomi baik dari pengaruh globalisasi maupun perkembangan teknologi informasi, maka sesuai dengan masukan dari Prof. WIM. Poli di sesi FGD Internal maka ditambahkan satu pendekatan baru yang disebut dengan *scenario building*, yang ditujukan untuk mengidentifikasi kondisi ekstrim yang ditimbulkan akibat kombinasi dari dua variabel dari berbagai skenario. Terhadap kondisi ekstrim (*worst case*) yang teridentifikasi tersebut, selanjutnya diberlakukan sebagai sebuah proyeksi tantangan kondisi di depan yang harus diantisipasi dalam langkah dan program yang dirumuskan dalam Roadmap.

Tahap analisis lanjutan yang dilakukan setelah pemetaan kondisi eksisting dan pendefinisian proyeksi masa mendatang yang spesifik di terhadap berbagai aspek dalam usaha jasa konsultansi adalah dengan melakukan gap analisis.

Gap analisis ditujukan untuk mengidentifikasi langkah dan program yang diperlukan untuk mengisi kesenjangan antara kondisi saat ini dan kondisi mendatang. Pada beberapa aspek yang memiliki kesenjangan cukup besar, maka dibuat sasaran antara (*milestone*) sehingga langkah dan program tersebut bisa dibuat lebih spesifik, terukur, dan realistis. Sasaran antara itu sendiri bisa diperlakukan

sebagai pra kondisi untuk dapat mencapai sasaran akhir yang diinginkan di akhir horizon waktu Roadmap di tahun 2030.

5.1. Rangkuman FGD

Focus Group Discussion (FGD) yang dilaksanakan dalam rangka penyusunan Roadmap diikuti oleh narasumber yang mewakili seluruh stake holder yang terkait dalam sektor jasa konsultansi, yaitu :

- a) Perguruan Tinggi
- b) Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Nasional
- c) KADIN
- d) Bappenas
- e) Ditjen Pembinaan Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum
- f) Lembaga Kebijakan Pengadaan Pemerintah (LKPP)
- g) Asian Development Bank
- h) Sekretariat Asean
- i) FIDIC -ASPAC
- j) Komite Pemberantasan Korupsi (KPK) – diadakan di kantor KPK

FGD dilaksanakan dalam bentuk diskusi panel dengan panelis mewakili masing-masing kelompok narasumber di atas. Secara umum FGD di tiap kelompok panelis dilaksanakan dengan pola pembahasan yang meliputi evaluasi kritis terhadap kondisi INKINDO, Konsultan dan sektor jasa konsultansi Indonesia yang ada sekarang, dan peluang serta tantangan ke depan yang dihadapi oleh sektor jasa konsultansi dari perspektif dan wilayah kompetensi masing-masing narasumber .

Butir-butir penting dari pokok diskusi yang dihasilkan dari proses FGD dikelompokkan ke dalam 4 (empat) aspek pembahasan meliputi :

- a) Aspek internal organisasi
- b) Aspek tenaga ahli
- c) Aspek Pasar
- d) Aspek Regulasi

Dari laporan lengkap hasil FGD dirangkuman 10 masukan prioritas/ penting di tiap aspek, disajikan dalam tabel 5.1 sampai 5.4.

A. Aspek Internal Organisasi

Tabel 5.1. Masukan prioritas dari FGD untuk aspek internal organisasi

Aspek Internal Organisasi	Keterangan	Nara Sumber
Keberlanjutan program	Tak tergantung siklus kepemimpinan	DekanUntar
Fokus pembinaan anggota	Sesuai UU No. 2/2017	Ketua LPJKN
Pengembangan BU secara berkelanjutan	Sesuai UU No. 2/2017	Ketua LPJKN
Persiapan <i>database</i> anggota	Persiapan lelang cepat	Ketua LPJKN
Kemandirian melalui LSBU	Sertifikasi anggota oleh asosiasi terakreditasi	Ketua LPJKN
Pemetaan potensi anggota	Jadi bagian penyusunan Roadmap Pahami <i>positioning</i> regional	Ketua LPJKN, Asean Sekretariat
Menumbuhkan kebutuhan anggota untuk bergabung ke asosiasi	Beri manfaat <i>tangible</i> ke anggota	Ketua LPJKN
Sinergi visi pengurus nasional sampai provinsi	Visi sinkron, beri makna kehadiran asosiasi	Ketua LPJKN
Mendorong anggota menegakkan integritas	Integritas di anggota, asosiasi dan di pengguna	Ketua LPJKN, Dekan Untar
Pembinaan dan pengembangan kompetensi anggota	Tugas INKINDO, pemerintah memfasilitasi	Ditjen Binakon PUPR, ASEAN Sekretariat

B. Aspek Tenaga Ahli

Tabel 5.2. Masukan prioritas dari FGD untuk aspek tenaga ahli

Aspek Tenaga Ahli	Keterangan	Nara Sumber
Peningkatan kompetensi anggota dan tenaga ahli	Prioritas utama	Dekan Untar, Ditjen Binakon PUPR, LKPP
Sinergitas antara INKINDO dengan Perguruan Tinggi	Jaminan <i>link and match</i> , aturan magang	Dekan Untar, Ketua LPJKN
Akomodasi standar <i>billing rate</i> asosiasi	Perhatian ke implementasi dan <i>take home pay</i> yang berdampak pada kompetensi	LKPP
<i>Link and match</i> jadi isu penting	Evaluasi kurikulum melibatkan pengguna	Dekan Untar
Pemetaan kebutuhan tenaga ahli	INKINDO berperan sebagai pengguna	Ditjen Binakon PUPR, KADIN
Mengutamakan etika dan profesionalisme, sertifikasi tenaga ahli serta peningkatan kompetensi	Penguasaan teknologi, kemampuan inovasi, sertifikat tidak diperlakukan sebagai syarat administrasi	Bappenas, LKPP, DekanUntar, Ditjen Binakon PUPR, ASEAN Sekretariat
Pengembangan <i>database</i> tenaga ahli	Kaitkan dengan Asosiasi Profesi dan Perguruan Tinggi	KADIN
Perlu diperjuangkan peran tenaga ahli nasional di proyek hibah/ <i>loan</i>	Di proyek <i>loan</i> / hibah	Bappenas
Koordinasi lintas kementerian untuk penyediaan tenaga ahli	Perlu waktudankonsistensikebijakan	Ketua INKINDO
ADB lebih menyukai/ mengutamakan tenaga ahli tetap badan usaha konsultan	Perusahaan konsultan saat ini terlalu mengandalkan/ tergantung <i>freelancer</i>	ADB

C. Aspek Pasar

Tabel 5.3. Masukan Prioritas dari FGD Untuk Aspek Pasar

Aspek Pasar	Keterangan	Nara Sumber
Isu Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA)	Perlu diantisipasi, jadi <i>borderless</i>	Dekan Untar, ASEAN Sekretariat
Kemandirian pembangunan nasional	Perlu <i>support</i> konsultan	Bappenas
Konsultan menjadi tulang punggung pembangunan	Tidak terbatas di bidang konstruksi	Bappenas
Fasilitasi percepatan pemilikan pengalaman internasional	Partisipasi di pembangunan negara ketiga	Bappenas
Rata-rata kenaikan belanja jasa konsultansi 12% pertahun, di 2030 kenaikan 300% dari sekarang	Data 3 tahun terakhir, bagaimana kesiapan <i>supply</i> tenaga ahli	LKPP
Keberpihakan UKM dan nasional	Perubahan <i>threshold</i> segmenpasar	LKPP
Bidang non konstruksi akan tumbuh selaras bidang konstruksi	Proyek ADB dibuat dengan perspektif <i>holistic</i> lingkungan	ADB
Manfaatkan <i>linkage</i> South-South (dalam kerjasama internasional)	Terbukti efektif sesuai kesamaan karakter budaya	FIDIC ASPAC
Buat <i>network</i> regional, jangan terlalu fokus dalam negeri	Penguatanpasar regional	ASEAN Secretariat
Ada kecenderungan peningkatan <i>individual consultant</i> dalam pengadaan konsultan di ADB	Berpeluang mendisrupsi pasar perusahaan konsultan	ADB

D. Aspek Regulasi

Tabel 5.4. Masukan Prioritas dari FGD Untuk Aspek Regulasi

Aspek Regulasi	Keterangan	Nara Sumber
Perlu UU Khusus Jasa Konsultansi	Supaya bisa <i>lex specialis</i> , Perguruan Tinggi siap bantu naskah akademik	Dekan Untar
Sinkronisasi regulasi	Kerjasama Perguruan Tinggi lakukan Pemetaan dan rekomendasi komprehensif	Dekan Untar
Peraturan pengadaan berbasis 1 aturan 1 data		Ketua LPJKN
Pelatihan Manajemen Kontrak	Upaya preventif	Dekan Untar
INKINDO bantu menyederhanakan proses SBU	Kebijakan pemerintah penyederhanaan administrasi	Ditjen Binakon PUPR
Konsultan ditempatkan dalam kerangka pembangunan nasional	Aspek pemerataan penting, bukan hanya inovasi dan teknologi	Bappenas
Sistem sertifikasi tenaga ahli belum terpadu	Ada SKA, Insinyur Profesional, IPTB	LKPP
Mulai 2017 sektor pengadaan jasa pemerintah masuk dalam lingkup WTO	Antisipasi daya saing	LKPP
Penguatan sistem untuk mitigasi perilaku koruptif	Penciptaan lingkungan dan kondisi yang bisa memitigasi perilaku koruptif dengan tantangan KPK untuk masuk dalam sistem Profesional Berintegritas (Profit)	Ketua INKINDO, KPK
Kecenderungan penyederhanaan proses dan syarat pengadaan	Revisi standar dokumen pengadaan	LKPP

5.2. Scenario Building/ Scenario Planning

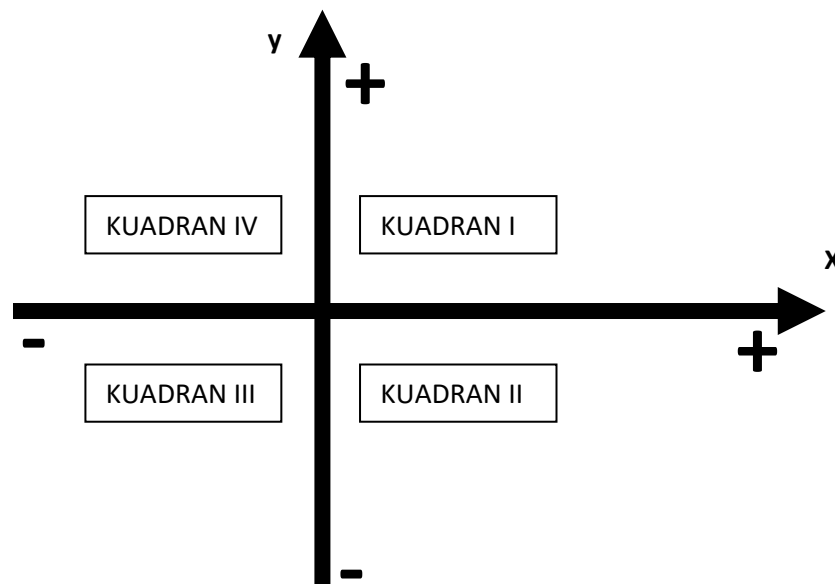
Scenario building atau yang dikenal juga dengan scenario planning merupakan salah satu konsep yang dikembangkan untuk perencanaan jangka menengah dan jangka panjang guna mengantisipasi ketidakpastian yang cukup besar atas asumsi asumsi yang diambil dalam prediksi kedepan, terlebih dengan berbagai dinamika yang antara lain bersumber dari perkembangan teknologi informasi yang berdampak pada hampir seluruh aspek sosial, ekonomi serta proses dan praktek usaha.

Konsep scenario building memvisualisasikan faktor-faktor yang diketahui dan tidak diketahui perkembangannya dan dijabarkan kedalam empat kuadran skenario masa depan dari faktor-faktor yang dikombinasikan dalam aksis dan ordinat. Tidak dapat dipastikan kondisi dan skenario mana yang akan terjadi dapat telah tersedia antisipasi langkah yang bisa dilakukan di setiap skenario yang terjadi.

Faktor-faktor penting yang dinilai akan berpengaruh dalam pengembangan Roadmap dan akan ditinjau dalam scenario building untuk keperluan Roadmap ini dibatasi pada:

- a) Pertumbuhan ekonomi (A)
- b) Keterbukaan pasar dalam negeri/ penetrasi asing (B)
- c) Kualitas proses pengadaan (C)
- d) Penerapan Integritas Anggota (D)
- e) Kompetensi tenaga ahli (E)
- f) Pasar Jasa Konsultansi (F)

Notasi kuadran yang digunakan dalam analisis ini adalah sebagai berikut:



Ada banyak kombinasi faktor yang bisa ditinjau dari kelima faktor di atas, akan tetapi dalam Roadmap ini kombinasi aksis-ordinat yang digunakan untuk menganalisis skenario di tiap kuadran dilakukan terhadap kombinasi aspek-aspek berikut:

a. Kombinasi faktor A dan B

(A) Pertumbuhan Ekonomi		
<ul style="list-style-type: none"> • antisipasi advokasi peningkatan kualitas proses pengadaan, peningkatan kompetensi anggota untuk go internasional, fasilitasi anggota untuk penetrasi pasar regional . 	<ul style="list-style-type: none"> • kondisi optimum lingkungan usaha dalam kompetisi tinggi, antisipasi advokasi regulasi preferensi jasa dalam negeri, antisipasi peningkatan kompetensi anggota 	(B) Keterbukaan Pasar Dalam Negeri/ Penetrasi Asing
<ul style="list-style-type: none"> • antisipasi peningkatan kompetensi anggota, antisipasi advokasi regulasi preferensi jasa dalam negeri , fasilitasi anggota untuk penegrasi pasar regional 	<ul style="list-style-type: none"> • antisipasi peningkatan kompetensi anggota untuk go internasional, antisipasi regulasi preferensi jasa dalam negeri 	

b. Kombinasi faktor A dan C

(A) Pertumbuhan Ekonomi		
<ul style="list-style-type: none"> • antisipasi advokasi peningkatan kualitas proses pengadaan, peningkatan integritas anggota, peningkatan intensitas program pelatihan manajemen kontrak , antisipasi intensitas advokasi anggota 	<ul style="list-style-type: none"> • kondisi optimum lingkungan usaha, antisipasi peningkatan kapasitas usaha, pengetatan syarat keanggotaan baru, penguatan momentum persiapan go internasional 	(C) Kualitas Proses Pengadaan
<ul style="list-style-type: none"> • antisipasi advokasi peningkatan kualitas proses pengadaan, peningkatan integritas anggota , antisipasi penguatan pasar swasta 	<ul style="list-style-type: none"> • antisipasi meningkatkan integritas anggota untuk memelihara kualitas proses pengadaan 	

c. Kombinasi faktor B dan C

(B) Keterbukaan Pasar Dalam Negeri (penetrasi asing)		
<ul style="list-style-type: none"> • antisipasi advokasi peningkatan kualitas proses pengadaan, peningkatan integritas anggota, peningkatan intensitas program pelatihan manajemen kontrak , antisipasi advokasi regulasi preferensi jasa nasional 	<ul style="list-style-type: none"> • kondisi optimum lingkungan usaha dalam kompetisi tinggi, antisipasi peningkatan kapasitas usaha, antisipasi advokasi regulasi preferensi jasa nasional, antisipasi peningkatan kompetensi anggota untuk go internasional 	(C) Kualitas Proses Pengadaan
<ul style="list-style-type: none"> • antisipasi advokasi peningkatan kualitas proses pengadaan, peningkatan integritas anggota , antisipasi peningkatan kompetensi anggota untuk go internasional 	<ul style="list-style-type: none"> • antisipasi meningkatkan integritas anggota untuk memelihara kualitas proses pengadaan, peningkatan kompetensi anggota untuk go internasional 	

d. Kombinasi faktor B dan D

(B) Keterbukaan Pasar Dalam Negeri (penetrasi asing)		
<ul style="list-style-type: none"> • antisipasi peningkatan integritas anggota, penegakan etika anggota, peningkatan, antisipasi advokasi regulasi preferensi jasa nasional 	<ul style="list-style-type: none"> • kondisi optimum kesiapan kompetisi terbaik, antisipasi kebijakan penegakan etika anggota, antisipasi fasilitasi kerjasama anggota dengan konsultan asing secara vise versa (di Indonesia maupun di Regional) untuk penetrasi pasar regional 	(D) Integritas Anggota
<ul style="list-style-type: none"> • antisipasi program peningkatan integritas anggota, antisipasi peningkatan kompetensi anggota untuk go internasional, advokasi regulasi preferensi jasa nasional 	<ul style="list-style-type: none"> • antisipasi meningkatkan peningkatan kompetensi anggota untuk go internasional, fasilitasi kerjasama anggota untuk kerjasama konsultan asing dalam penetrasi pasar regional 	

e. Kombinasi faktor B dan E

(B) Keterbukaan Pasar Dalam Negeri (penetrasi asing)		
<ul style="list-style-type: none"> • antisipasi program peningkatan kompetensi Tenaga Ahli bersama asosiasi profesi, antisipasi program sertifikasi tenaga ahli tingkat regional (MRA). Advokasi regulasi preferensi jasa nasional 	<ul style="list-style-type: none"> • kondisi optimum kesiapan kompetisi terbaik, antisipasi sertifikasi tenaga ahli di tingkat regional (Mutual Recognition Agreement) antisipasi fasilitasi kerjasama anggota dengan konsultan asing secara vise versa (di Indonesia maupun di Regional) untuk penetrasi pasar regional 	(E) Kompetensi Tenaga Ahli
<ul style="list-style-type: none"> • antisipasi program peningkatan kompetensi tenaga ahli bersama asosiasi profesi, antisipasi program sertifikasi tenaga ahli tingkat regional (MRA), advokasi regulasi preferensi jasa nasional 	<ul style="list-style-type: none"> • antisipasi sertifikasi tenaga ahli di tingkat regional (Mutual Recognition Agreement) dan antisipasi penguatan kapasitas anggota untuk penetrasi pasar regional 	

f. Kombinasi faktor A dan E

(F) Pasar Jasa Konsultansi		
<ul style="list-style-type: none"> • antisipasi percepatan program peningkatan kompetensi Tenaga Ahli bersama asosiasi profesi menggunakan momentum pertumbuhan pasar jasa konsultansi 	<ul style="list-style-type: none"> • kondisi optimum kesiapan pertumbuhan terbaik, memelihara momentum dengan meningkatkan jumlah tenaga ahli bersertifikat regional (Mutual Recognition Agreement) melalui asosiasi profesi, antisipasi anggota untuk penetrasi pasar regional 	(E) Kompetensi Tenaga Ahli
<ul style="list-style-type: none"> • antisipasi program percepatan peningkatan kompetensi tenaga ahli 	<ul style="list-style-type: none"> • antisipasi sertifikasi tenaga ahli di tingkat regional (Mutual Recognition Agreement) dan antisipasi penguatan kapasitas anggota untuk penetrasi pasar regional 	

5.3. Gap Analisis

Salah satu metoda analisa yang digunakan dalam penyusunan Roadmap ini adalah pendekatan gap analisis, dengan menganalisis terhadap aspek-aspek utama yang ditinjau pada kondisi eksisting saat ini dan kondisi atau capaian yang diharapkan terjadi pada masa mendatang, dan mengidentifikasi program, aktivitas dan hal hal yang perlu dilakukan untuk dapat mencapai kondisi atau capaian yang diinginkan.

Untuk dapat melakukan gap analisis dengan baik diperlukan inventarisasi obyektif atas kondisi eksisting pada aspek-aspek utama yang ditinjau dan proyeksi kedepan yang realistis dan terhubung dengan kecenderungan yang ada saat ini pada aspek-aspek tersebut; terkait dengan kondisi dan prakondisi yang diperlukan untuk merealisasikan capaian tersebut. *Gap analysis* ini disajikan dalam bentuk matriks sebagai berikut:

A. Kelembagaan Asosiasi

Tabel 5.5. Gap Analisis Kelembagaan Asosiasi

No	Bidang/ Aspek	Kondisi Sekarang	Kondisi Ideal yang Dituju	Program Utama Untuk Mengatasi Gap yang ada
1	DKN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secara kelembagaan ada, tapi belum berperan sebagaimana tupoksinya. 2. Belum ada aturan yang bersifat operasional untuk penegakkan penindakan pelanggaran etik. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berperannya DKN sesuai tupoksinya. 2. Tersedianya perangkat aturan organisasi yang bersifat operasional dalam penindakan pelanggaran etik. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mentransformasi DKN menjadi Dewan Etik. 2. Merumuskan aturan organisasi.
2	Setnas/Setprov	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lemahnya SDM baik dari tingkat pendidikan maupun kompetensi 2. Sistem dan perangkat kerja sangat konvensional 3. Tidak tersedia basis data yang handal 4. Belum terstandarisasinya layanan sekretariat asosiasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Standarisasi kompetensi SDM sekretariat asosiasi 2. Penerapan Sistem Informasi Manajemen dalam operasional sekretariat asosiasi 3. Ketersediaan Basis Data tunggal 4. Penerapan standar mutu layanan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Reengineering</i> organisasi sekretariat asosiasi. 2. Pengembangan SIM untuk menjadi tulang punggung operasional sekretariat asosiasi. 3. Pengembangan Basis Data anggota. 4. Mengembangkan standar mutu layanan yang dipersiapkan untuk memperoleh sertifikasi ISO.
3	Integritas Anggota	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rendahnya integritas anggota dalam melakukan praktek usaha. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anggota mengedepankan integritas dalam melakukan praktek usaha. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perlu adanya pelatihan character building untuk pimpinan badan usaha.
4	Unit Kerja Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum berfungsinya komite-komite yang ada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komite-komite spesialisasi bidang berfungsi efektif menghimpun potensi anggota. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendorong segera dibentuknya komite-komite yang beranggotakan pakar sesuai bidang keahlian.

B. Bidang Keanggotaan

Tabel 5.6. Gap Analisis Keanggotaan

No	Bidang / Aspek	Kondisi Sekarang	Kondisi Ideal yang Dituju	Program Utama Untuk Mengatasi Gap yang ada
1	Standar Kompetensi Anggota	<ol style="list-style-type: none"> Masih beragamnya kemampuan kompetensi anggota dalam pengelolaan usaha. Program-program pelatihan manajemen usaha untuk anggota masih beragam. 	<ol style="list-style-type: none"> Ada standar minimal kompetensi anggota dalam pengelolaan badan usaha. Tersedianya kurikulum dan modul pelatihan manajemen usaha yang terstandarisasi. 	<ol style="list-style-type: none"> Pengembangan program pelatihan untuk badan usaha. Pengembangan kurikulum dan modul pelatihan manajemen usaha standar nasional.
2	Kepatuhan kode etik	<ol style="list-style-type: none"> Masih ditemukan praktik-praktik pelanggaran terhadap kode etik 	<ol style="list-style-type: none"> Penerapan kode etik dalam melaksanakan usaha jasa konsultasi 	<ol style="list-style-type: none"> Penyegaran kode etik secara periodik Penegakan kode etik kepada anggota Fasilitasi dan pelatihan GCG bagi anggota
3	Standar Mutu Layanan Anggota	<ol style="list-style-type: none"> Masih beragamnya standar mutu layanan anggota dalam implementasi kontrak Sebagian anggota belum bisa mencapai standar mutu minimal yang diharapkan dalam kontrak 	<ol style="list-style-type: none"> Terbentuknya kesadaran anggota terhadap pentingnya mutu layanan Anggota memiliki system manajemen mutu layanan Anggota memiliki sertifikasi ISO 9001 	<ol style="list-style-type: none"> Pengembangan program sosialisasi system manajemen mutu Fasilitasi anggota untuk proses sertifikasi
4	Data Base Keanggotaan	<ol style="list-style-type: none"> Data keanggotaan belum tersusun dalam data base Akurasi, validasi data dan profil anggota masih bermasalah 	<ol style="list-style-type: none"> Ketersediaan data keanggotaan dalam sistem data base Ketersediaan informasi yang <i>up to date</i> tentang profil dan potensi anggota 	<ol style="list-style-type: none"> Pengembangan INKINDO database management system Membangun dan melakukan pemetaan data profil potensi anggota

C. Lisensi Usaha

Tabel 5.7. Gap Analisis Lisensi Usaha

No	Aspek	Kondisi Sekarang	Kondisi Ideal yang Dituju	Program Utama Untuk Mengatasi Gap yang ada
1	LSBU	<ol style="list-style-type: none"> Sertifikasi anggota oleh LPJKN Penekanan pada aspek komersial terlalu kuat, menimbulkan friksi dan kontestansi legitimasi Peranan LPJKN lebih pada legitimasi 	<ol style="list-style-type: none"> Sesuai amanat UU JK No. 2 Tahun 2017, INKINDO mengembangkan dan memiliki LSBU terakreditasi Penerbit sertifikasi memberikan penekanan pada fungsi utama 	<ol style="list-style-type: none"> Mempersiapkan segala hal yang diperlukan untuk pendirian dan pengakuan kelembagaan terhadap Lembaga Sertifikasi Badan Usaha (Konsultan) oleh INKINDO

No	Aspek	Kondisi Sekarang	Kondisi Ideal yang Dituju	Program Utama Untuk Mengatasi Gap yang ada
		sementara tanggung jawab <i>assessment</i> ada di Asosiasi	asosiasi terhadap pembinaan anggota 3. LSBU INKINDO memiliki kewenangan untuk melakukan <i>assessment</i> dan menerbitkan sertifikat anggota	2. Pengembangan sistem sertifikasi yang efisien dari sisi sistem, proses maupun biaya dengan penekanan pada usur pembinaan anggota 3. Penyiapan infrastruktur dan sistem yang diperlukan untuk menunjang proses sertifikasi anggota yang efisien, transparan dan akuntabel
2	Prinsip Lisensi	1. Sistem klasifikasi bidang belum mengacu pada standar internasional (<i>Central Product Classification – CPC</i>) 2. Muatan pembinaan dalam proses lisensi masih kurang optimum 3. Masih diperlakukan sebagai syarat lelang belum untuk menunjukkan kualifikasi riil Badan Usaha 4. Lisensi lebih ditekankan pada jasa konsultasi konstruksi, penerapan syarat lisensi di jasa konsultasi non konstruksi masih memerlukan penguatan regulasi	1. Sistem klasifikasi dalam sertifikasi mengacu pada standar CPC internasional agar kompatibel dengan standar internasional 2. Proses, syarat dan ketentuan lisensi mencerminkan unsur pembinaan Badan Usaha 3. Sertifikasi mencerminkan kualifikasi aktual Badan Usaha, bukan hanya on paper 4. Ada kesetaraan syarat, ketentuan dan perlakuan antara sertifikasi Badan Usaha sektor Jasa Konsultasi Konstruksi maupun Non konstruksi	1. Pengembangan, adaptasi dan penyetaraan sistem klasifikasi bidang dalam sertifikat sesuai standar CPC internasional 2. Pengembangan konsep pembinaan anggota yang selaras dengan kebijakan nasional terhadap pengembangan konsultan dan syarat dan ketentuan sertifikasi 3. Pengembangan sistem evaluasi dan validasi sertifikat untuk memastikan sertifikat sesuai dengan kualifikasi aktual badan usaha 4. Melakukan advokasi agar sertifikat jasa konsultasi non konstruksi memperoleh perlakuan yang setara dengan sertifikat jasa konsultansi konstruksi
3	Sistem IT	1. Sistem IT yang ada perlu ditingkatkan untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas proses sertifikasi 2. Arsitektur sistem IT untuk masih rawan terhadap keamanan data, dan otoritas akses data	1. Sistem IT yang mendukung transparansi, validitas data dan akuntabilitas proses sertifikasi 2. Desain sistem IT yang memiliki tingkat keamanan yang baik dengan klasifikasi otorisasi akses data yang terancang seksama.	1. Pengembangan sistem IT yang handal untuk mendukung sertifikasi Anggota 2. Investasi infrastruktur IT yang menunjang kebutuhan sertifikasi Badan Usaha 3. Pengembangan sistem security pada sistem IT proses sertifikasi Badan usaha
4	Kerjasama Nasional	1. Kerjasama dengan asosiasi profesi bersyarat SKA dalam proses lisensi Badan Usaha masih perlu ditingkatkan 2. Kerjasama dengan LKPP dan pengguna jasa untuk penggunaan data sertifikasi badan usaha	1. Ada koordinasi dan kerjasama yang erat dengan asosiasi profesi bersyarat SKA dalam hal konektivitas dan sharing database tenaga ahli untuk keperluan sertifikasi Badan usaha 2. Ada kerjasama yang erat dengan LKPP dan	1. Pengembangan platform kerjasama dengan asosiasi profesi untuk keterbukaan akses data atau pengembangan database tenaga ahli di asosiasi profesi 2. Pengembangan platform kerjasama dan advokasi ke LKPP dan pengguna jasa

No	Aspek	Kondisi Sekarang	Kondisi Ideal yang Dituju	Program Utama Untuk Mengatasi Gap yang ada
		secara on line masih perlu ditingkatkan	pengguna jasa lain dalam penggunaan data sertifikasi badan usaha secara on line untuk memudahkan proses pelelangan	untuk penggunaan data SBU secara online untuk penyederhanaan proses pelelangan
5	Kerjasama Regional	1. Program Mutual Recognition Agreement (MRA) masih terbatas pada sertifikat keahlian tenaga ahli , belum ada untuk Sertifikat Badan Usaha	1. Ada program MRA untuk Sertifikat Badan Usaha	1.INKINDO menginisiasi program untuk pengembangan MRA di tingkat sertifikat Badan Usaha atau sejenisnya di tingkat regional melalui FACE (Federation of Asean Consulting Engineers)

D. Kompetensi Tenaga Ahli

Tabel 5.8. Gap Analisis Tenaga Ahli

No	Aspek	Kondisi Sekarang	Kondisi Ideal yang Dituju	Program Utama Untuk Mengatasi Gap yang ada
1	Ketersediaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketersediaan tenaga ahli yang memiliki surat keterangan ahli (SKA) masih dibawah tingkat kebutuhan (kalau ada sampaikan data) 2. Untuk bidang keahlian tertentu sangat kurang dibandingkan dengan kebutuhan (kalau ada berikan data ilustrasi tenaga penyehatan lingkungan) 3. Tenaga ahli yang memiliki kualifikasi yang memadai untuk menjadi tenaga ahli konsultan semakin sulit dicari 4. Sebaran geografis ketersediaan tenaga ahli tidak merata , untuk bidang tertentu di luar pulau jawa sumatera sangat sulit diperoleh 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada pertimbangan ideal antara tenaga ahli ber SKA dengan tingkat kebutuhan 2. Ada pertimbangan ketersediaan tenaga ahli dengan tingkat kebutuhan 3. Tenaga Ahli yang telah berkomitmen menjadi tenaga konsultan memiliki kualifikasi minimal yang dipenuhi berdasarkan pemilihan SKA nya 4. Ada sebaran geografis yang merata untuk ragam keahlian dasar tenaga ahli yang umum diperlukan untuk pasar pemerintah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerjasama dengan asosiasi profesi dan lembaga pelatihan profesi untuk intensifikasi dan ekstensifikasi proses sertifikasi 2. Pengemban kerjasama, dan koordinasi lintas lembaga untuk mengembangkan program link and match dengan PT dan informasi serapan pasar bagi PT 3. Bekerjasama dengan asosiasi profesi untuk secara berkelanjutan mengembangkan standard dan jejang sertifikat keahlian dalam penerbitan SKA 4. Pengembangan sistem informasi database tenaga ahli yang memungkinkan penyediaan dan mobilitas secara efisien dan fleksibel tenaga ahli antar provinsi

2	Kerjasama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koordinasi dan kerjasama dengan lembaga pendidikan/ perguruan tinggi untuk menghasilkan kelulusan yang memenuhi kebutuhan kualifikasi dan jumlah dunia usaha belum terlembagakan 2. Koordinasi dan kerjasama dengan asosiasi profesi untuk pemetaan kebutuhan dan standar keahlian tenaga ahli belum terlembagakan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koordinasi yang intens dan terlembagakan dengan Perguruan Tinggi/ Kelembagaan Pendidikan/ Kelembagaan Ketenagakerjaan untuk memastikan program link and match dari sisi keahlian dan dari sisi kebutuhan dan serapan pasar dapat diselenggarakan 2. Pelembagaan koordinasi dan kerjasama dengan asosiasi profesi dalam pemetaan kebutuhan dan penetapan standar keahlian dapat dilaksanakan dengan baik dengan pemanfaatan timbal balik. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan platform kerjasama dan pelembagaan kerjasama dengan perguruan tinggi dan kelembagaan pendidikan agar dapat menjalankan program link and match dan memberikan feed back timbal balik antara lembaga dan asosiasi 2. Pengembangan platform kerjasama dan pelembagaan kerjasama dengan berbagai asosiasi profesi untuk sharing data dan informasi pemetaan kebutuhan dan standar keahlian untuk pemanfaatan timbal balik antara INKINDO dan asosiasi profesi .
3	Pengembangan Kompetensi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk tenaga ahli freelance dilakukan sangat terbatas, karena kondisi finansial tenaga ahli ataupun rendahnya kesadaran pengembangan kompetensi pribadi 2. Masih lebih berorientasi pada perolehan sertifikat keahlian dibandingkan pemilikan kompetensi aktual tenaga ahli 3. Untuk tenaga ahli freelance umumnya dilakukan secara sporadic, ad hoc dan tidak terstruktur dengan penjejangan karir yang jelas 4. Untuk tenaga tetap perusahaan umumnya terbatas dilakukan sesuai dengan kepentingan dan perspektif bisnis Badan Usaha , tidak dalam perspektif pengembangan kapasitas secara berkelanjutan 5. Untuk tenaga ahli tetap perusahaan alokasi anggaran untuk pengembangan kompetensi tenaga ahli masih belum menjadi prioritas utama 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada dukungan alokasi anggaran dari Badan Usaha untuk pengembangan kompetensi tenaga ahli freelance yang sering digunakan Badan usaha. 2. Asosiasi Profesi memfasilitasi program pengembangan kompetensi tenaga ahli 3. Asosiasi profesi memberikan <i>guidance</i> untuk pengembangan kompetensi secara terstruktur sesuai penjenangan karir profesi 4. Perusahaan memberikan guideline untuk perencanaan jenjang karir dan rencana pengembangan kompetensi berkelanjutan bagi tenaga ahli tetap yang dipekerjakan 5. Perusahaan mampu memberikan alokasi anggaran pengembangan kompetensi tenaga ahli tetap yang dimiliki 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan sistem dan syarat pengembangan kompetensi tenaga ahli yang bersifat mengikat/ <i>compulsory</i> bagi Badan Usaha 2. Pengembangan program kerjasama dengan Asosiasi Profesi untuk memberikan dukungan dan program pengembangan kompetensi tenaga ahli secara berkelanjutan 3. Pengembangan kerjasama dengan lembaga kerjasama internasional untuk program <i>short course/ placement</i> program tenaga ahli konsultan di perusahaan internasional (<i>internship/ placement</i> program), serta pengembangan prosedur dan syarat nya 4. Pengembangan program pelatihan dan pengembangan berkelanjutan serta program mentoring bagi tenaga ahli tetap yang bersifat wajib bagi Badan Usaha yang memenuhi kriteria tertentu yang dikaitkan dengan kualifikasi pada sertifikat badan usaha

E. Pengadaan

Tabel 5.9. Gap Analisis Pengadaan

No	Aspek	Kondisi Sekarang	Kondisi Ideal yang Dituju	Program Utama Untuk Mengatasi Gap yang ada
1	IT	<ol style="list-style-type: none"> Sebagian besar pengadaan pemerintah melalui sistem elektronik , tetapi masih ada tahap pembuktian dokumen prakualifikasi secara manual Sistem e – proc yang dikembangkan masih memiliki kelemahan transparansi proses evaluasi Sistem <i>e-proc</i> masih belum memanfaatkan secara optimum sistem database tunggal penyedia (dalam proses) Masing masing badan usaha anggota mencari informasi lelang dari situs pengadaan yang beragam 	<ol style="list-style-type: none"> Penerapan e proc secara efisien di tiap tahap, termasuk prakualifikasi sehingga tak memerlukan pembuktian manual di tahap prakualifikasi Sistem e proc yang digunakan bisa secara transparan memungkinkan transparansi proses evaluasi penawaran Sistem <i>e-proc</i> sepenuhnya menggunakan <i>database</i> tunggal penyedia jasa Badan usaha anggota INKINDO bisa mengakses kanal pengadaan tunggal yang dihimpun di web INKINDO 	<ol style="list-style-type: none"> Advokasi program perbaikan sistem e proc untuk memastikan sistem eproc yang efisien di tahap prakualifikasi Advokasi program perbaikan sistem e proc agar dimungkinkan transparansi proses evaluasi penawaran yang lebih baik Program sosialisasi ke anggota dan pembuatan modul pelatihan tentang aplikasi SIKAP yang akan digunakan oleh LKPP sebagai data base utama mendukung <i>e-proc</i>, dan <i>e-market Place</i> dan lelang cepat yang akan digunakan oleh LKPP Pengembangan web INKINDO untuk penyediaan kanal khusus pengadaan yang bisa diakses oleh anggota dengan lebih efisien
2	Regulasi	<ol style="list-style-type: none"> Kerjasama lintas kualifikasi yang masih dibatasi oleh SE No. 11 Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Tahun 2016 Regulasi pengadaan di tahap prakualifikasi dengan pembuktian dokumen secara langsung masih belum efisien Regulasi pengadaan secara elektronik masih belum menjamin proses lelang yang transparan dan akuntabel Pelaksanaan pelelangan pekerjaan konsultansi yang dikategorikan sebagai non consulting services pada proyek 	<ol style="list-style-type: none"> Kerjasama lintas kualifikasi seharusnya diperbolehkan sesuai dengan semangat kerjasama antar anggota yang saling menguntungkan dari sisi pelelangan maupun pengembangan kapasitas anggota. Regulasi pengadaan yang akomodatif terhadap proses prakualifikasi yang efisien dengan penggunaan sistem data base badan usaha. Regulasi pengadaan bisa menjamin transparansi dan akuntabilitas proses lelang Jenis pekerjaan konsultansi secara konsisten dilelang dalam kategori consulting services Anggota memiliki pemahaman terhadap 	<ol style="list-style-type: none"> Program advokasi regulasi ke kementerian lembaga terkait untuk memungkinkan kerjasama lintas kualifikasi dan klasifikasi . Program advokasi regulasi untuk memastikan penerapan proses lelang dan prakualifikasi yang efisien dengan penggunaan database badan usaha. Program advokasi regulasi untuk menjamin transparansi dan akuntabilitas proses lelang yang lebih baik Program advokasi regulasi untuk memperjuangkan agar pekerjaan konsultansi hanya dilelang dalam kategori consulting services, bukan NCS

No	Aspek	Kondisi Sekarang	Kondisi Ideal yang Dituju	Program Utama Untuk Mengatasi Gap yang ada
		proyek World Bank mendegradasi peran dan marwah konsultan 5. Keterbatasan pemahaman anggota pada proses lelang internasional 6. Pelelangan paket terintegrasi masih menempatkan konsultan dalam posisi yang lemah dalam kerjasama operasional dengan kontraktor	proses lelang internasional 6. Peraturan lelang terintegrasi memberikan pengaturan administrative yang melindungi kepentingan konsultan dalam KSO	5. Pengembangan program klinik konsultasi untuk anggota yang ingin mengikuti pelelangan internasional 6. Program advokasi regulasi untuk memperjuangkan pengaturan administrasi yang lebih berimbang antara konsultan dan kontraktor dalam pelelangan terintegrasi

F. Pasar Jasa

Tabel 5.10. Gap Analisis Pasar Jasa

No	Aspek	Kondisi Sekarang	Kondisi Ideal yang Dituju	Program Utama Untuk Mengatasi Gap yang ada
1	Sistem dan perangkat Pendukung	1. Standar minimal harga satuan biaya personil dan biaya langsung non personil telah diterbitkan dan direview setiap tahun oleh DPN, telah dijadikan rujukan bagi harga satuan di kementerian Pembina konstruksi PUPERA tetapi belum menjadi rujukan bagi pengguna jasa di tingkat daerah maupun KLDI di tingkat pusat. 2. Web DPN belum menyajikan portal tunggal Informasi pasar dan akses terhadap informasi pelelangan oleh pengguna jasa 3. Belum tersedia basis data tenaga ahli dari asosiasi profesi yang dapat diakses badan usaha anggota asosiasi	1. Standar minimal harga satuan biaya personil dan biaya langsung non personil dijadikan rujukan secara nasional untuk semua pengguna jasa anggota INKINDO 2. Web DPN menyediakan portal informasi pasar yang komprehensif atau dikembangkan fasilitas untuk menjadi <i>e-market place</i> 3. Tersedia basis data tenaga ahli yang terkelola baik dan update dan bisa diakses oleh anggota INKINDO 4. Tersedia <i>pool database</i> tenaga ahli yang berkualifikasi internasional dari masing masing asosiasi profesi yang dapat diakses oleh anggota INKINDO	1. Pengembangan program advokasi berkesinambungan untuk memastikan standar minimal harga satuan INKINDO diakomodasi luas di sektor konstruksi maupun non konstruksi dan berlaku secara nasional 2. Mengembangkan web DPN INKINDO untuk memfasilitasi modul <i>e-market place</i> 3. Bekejasama dengan asosiasi profesi untuk mengembangkan sistem data base dan pool database tenaga ahli berkualifikasi internasional

No	Aspek	Kondisi Sekarang	Kondisi Ideal yang Dituju	Program Utama Untuk Mengatasi Gap yang ada
2	Pasar Pemerintah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pasar sektor pemerintah masih menjadi focus bagi sebagian besar anggota INKINDO. 2. Disparitas standar harga pasar pemerintah di sumber dana APBN dan APBD. 3. Segmentasi pasar dan pemaketan kontrak belum sepenuhnya bisa diterapkan untuk tujuan pembinaan konsultan kecil dan menengah. 4. Transparansi dan integritas proses pelelangan di pasar pemerintah memerlukan perbaikan. 5. Arah perkembangan badan usaha konsultan masih di tentukan/ dikendalikan oleh pasar pemerintah. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anggota yang telah mapan mulai melakukan diversifikasi ke pasar swasta pada bidang yang bersesuaian 2. Standar harga yang sama diterapkan di APBN dan APBD 3. Segmentasi pasar dan pemaketan kontrak dapat berfungsi efektif dalam pembinaan konsultan kecil dan menengah 4. Proses pelelangan di pasar pemerintah dilaksanakan dengan transparan, jujur dan berintegritas 5. Anggota memiliki dan menerapkan rencana pengembangan badan usaha secara konsisten dan berkomitmen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan program fasilitasi dan advokasi bagi anggota yang melakukan diversifikasi ke pasar swasta di bidang yang bersesuaian 2. Pengembangan program advokasi untuk memastikan keseragaman standar harga pasar APBN dan APBD 3. Pengembangan program advokasi untuk memastikan ketersediaan pasar bagi anggota berkualifikasi kecil dan menengah dalam jumlah yang proposional 4. Pengembangan program advokasi dan koordinasi dengan LKPP untuk pengembangan proses pelelangan yang transparan, jujur, berintegritas dan bebas KKN 5. Pengembangan program klinik konsultasi dan bimbingan bagi anggota untuk perencanaan pengembangan badan usaha.
3	Pasar Swasta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum tersedia database anggota yang focus pada penyediaan jasa di pasar swasta. 2. Proses pengadaan, standar kontrak pasar swasta tidak menerapkan standar pada pasar pemerintah. 3. DPN belum memberikan perhatian yang memadai pada potensi pasar swasta, dan belum memberikan manfaat yang memadai pada anggota yang focus di pasar swasta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Database anggota dan fokus pasar nya tersedia dalam bentuk data base pada profil anggota. 2. Standar kontrak di pasar swasta menggunakan standar minimal sama dengan pasar pemerintah atau menggunakan standar kontrak yang direkomendasi oleh DPN. 3. DPN memberikan perhatian yang proporsional pada potensi pasar swasta dan memberikan kemanfaatan yang setara bagi anggota yang fokus di pasar swasta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan database anggota/ <i>portofolio</i> anggota dengan informasi spesifik fokus pasar layanan jasa anggota 2. Pengembangan standar kontrak INKINDO yang direkomendasikan untuk kontrak kerja anggota dengan pasar swasta 3. Pengembangan program yang proporsional untuk pasar pemerintah dan swasta dan kesetaraan kemanfaatan program bagi semua anggota.
4	Pasar Luar Negeri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada rintisan anggota yang telah secara serius menasar pada pasar luar negeri, tapi masih melibatkan sejumlah sangat kecil anggota. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah anggota yang serius melakukan program penetrasi pasar luar negeri perlu ditambah dan difasilitasi secara proporsional oleh 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan program <i>knowledge sharing</i> dari anggota yang telah berhasil melakukan penetrasi pasar internasional. 2. Pengembangan program fasilitasi untuk perluasan

No	Aspek	Kondisi Sekarang	Kondisi Ideal yang Dituju	Program Utama Untuk Mengatasi Gap yang ada
		2. Pasar luar negeri anggota masih fokus di negara negara ketiga. 3. Kesulitan anggota untuk memperoleh tenaga ahli yang memiliki kualifikasi memadai untuk dipekerjakan di pasar regional maupun internasional. 4. Anggota yang aktif melakukan pemasaran luar negeri belum memperoleh dukungan yang memadai dari pemerintah/ atase perdagangan kedutaan besar Indonesia.	DPN maupun lembaga pemerintah terkait. 2. Perluasan pasar luar negeri pada negara di lingkup regional. 3. Tersedia jumlah tenaga ahli berkualifikasi internasional dalam jumlah yang memadai untuk melakukan penetrasi pasar luar negeri. 4. Anggota yang aktif melakukan penetrasi pasar asing memperoleh dukungan dan kemudahan administrative dari atase perdagangan kedutaan besar Indonesia.	negara sasaran penetrasi pasar luar negeri mencakup negara yang setara dengan Indonesia. 3. Bersama dengan kementerian terkait mengembangkan lembaga pendanaan pembangunan negara ketiga untuk menjadi wahana dan memperbesar peluang tenaga ahli Indonesia memiliki pengalaman internasional. 4. Pengembangan program advokasi untuk memastikan anggota yang bekerja di luar negeri memperoleh dukungan dan insentif dari atase perdagangan kedutaan setempat.

G. Regulasi

Tabel 5.11. Gap Analisis Regulasi

No	Aspek	Kondisi Sekarang	Kondisi Ideal yang Dituju	Program Utama Untuk Mengatasi Gap yang ada
1	Payung Hukum Utama	1. Payung hukum untuk landasan eksistensi jasa konsultasi masih tersebar di berbagai jenis undang undang, belum ada undang undang khusus tentang konsultasi yang dapat memayungi sektor jasa konsultasi secara umum, meliputi seluruh 18 bidang konsultasi 2. DPN dalam proses merintis pemberlakuan UU Jasa Konsultasi, saat ini masih dalam tahap tingkatan Permen Bappenas dan pengusulan draft UU serta naskah akademik ke Badan Legislasi DPR 3. Jasa Konsultasi sektor konstruksi telah memiliki payung hukum di tingkat UU, PP dan Permen	1. Tersedia payung hukum untuk menaungi operasional seluruh bidang jasa konsultasi, konstruksi maupun non konstruksi dalam bentuk UU Jasa Konsultasi untuk menaungi seluruh bidang jasa konsultasi, sementara sektor jasa konstruksi untuk area tertentu yang bersifat spesifik tetap berada dalam naungan UU Jasa Konstruksi 2. Dalam hal UU Jasa Konsultasi memerlukan waktu yang panjang, maka digantikan oleh Perpres 3. UU Jasa Konsultasi untuk area tertentu bersifat komplementer terhadap UU No. 2 tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi yang telah ada	1. Pengembangan program advokasi untuk mengawal proses legislasi draft UU Jasa Konsultasi 2. Pengembangan program advokasi untuk penerbitan Perpres pembinaan jasa konsultasi untuk mengisi kekosongan UU Jasa konsultasi

No	Aspek	Kondisi Sekarang	Kondisi Ideal yang Dituju	Program Utama Untuk Mengatasi Gap yang ada
2	Evaluasi dan implementasi regulasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lembaga terkait telah melibatkan INKINDO secara intensif dalam tataran substantive pada berbagai revisi regulasi maupun legal drafting regulasi baru 2. partisipasi INKINDO dalam proses evaluasi implementasi maupun revisi regulasi masih dilaksanakan secara ad hoc dan belum tersedia PO yang mengatur pelebagaan proses tersebut 	<ol style="list-style-type: none"> 1.INKINDO melembagakan dan memiliki forum resmi untuk diskusi kritis regulasi terkait jasa konsultansi 2.INKINDO memiliki pool SDM berkompetensi atau unit organisasi yang menangani masalah regulasi secara berkesinambungan di tingkat nasional dan provinsi 3.DPN memiliki PO untuk menstandarkan dan melembagakan proses partisipasi dalam revisi maupun legal drafting regulasi baru 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelebagaan forum konsultasi berkala regulasi terkait jasa konsultansi 2. Pengembangan pool SDM atau pembentukan unit organisasi khusus yang menangani aspek regulasi secara berkesinambungan 3. Pengembangan standar proses partisipasi INKINDO dalam revisi maupun legal drafting regulasi baru 4. Pengembangan aplikasi library regulasi pada web INKINDO yang menghimpun semua regulasi terkait jasa konsultansi

H. Advokasi, Mediasi dan Etik

Tabel 5.12. Gap Analisis Advokasi, Mediasi dan Etik

No	Aspek	Kondisi Sekarang	Kondisi Ideal yang Dituju	Program Utama Untuk Mengatasi Gap yang ada
1	Sosialisasi dan pelatihan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sosialisasi dan pelatihan etika organisasi masih dilakukan terbatas satu kali bagi tiap penaggung jawab Badan Usaha 2. Jumlah nara sumber pelatihan etika organisasi sangat terbatas 3. Sosialisasi dan pelatihan etik masih terbatas pada modul dan kurikulum pelatihan lama 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sosialisasi dan pelatihan etik dilakukan setiap dua tahun sekali bagi tiap anggota 2. jumlah nara sumber pelatihan etika organisasi memadai untuk mengakomodasi kebutuhan di tingkat DPP 3. Sosialisasi diperkaya materinya dengan memasukkan materi tentang GCG, ISO Sistem Manajemen Anti Penyuapan dan sejenisnya 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Advokasi untuk pengesahan peraturan organisasi yang mewajibkan pelatihan etik diulang sekali tiap dua tahun 2. Pengembangan program TOT untuk menambah jumlah narasumber pelatihan etika organisasi 3. Pengembangan materi pelatihan dengan melakukan update sesuai perkembangan dengan menambahkan materi GCG dan pengantar ISO Sistem Manajemen Anti Penyuapan
2	Penegakan etik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan sanksi atas pelanggaran etik belum dapat dilaksanakan secara konsisten 2. Pelanggaran etik masih terjadi secara luas dalam berbagai bentuk di berbagai tahapan 	<ol style="list-style-type: none"> 1.INKINDO melembagakan dan memiliki PO yang bisa digunakan untuk penerapan sanksi atas pelanggaran kode etik secara efektif 2.Pengurangan jumlah pelanggaran kode etik ke jumlah minimum di 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan kebijakan organisasi dan perumusan PO untuk penerapan sanksi atas pelanggaran kode etik secara efektif, termasuk pengembangan sistem whistle blower atas

No	Aspek	Kondisi Sekarang	Kondisi Ideal yang Dituju	Program Utama Untuk Mengatasi Gap yang ada
		<p>proses lelang maupun implementasi kontrak</p> <p>3. Pelanggaran etik badan usaha yang berasal dari pelanggaran etika profesi tenaga ahli belum mendapat mekanisme penyelesaian yang tepat</p> <p>4. Tuntutan tinggi dari <i>stakeholder</i> agar INKINDO melakukan sanksi yang efektif terhadap pelanggaran kode etik asosiasi</p>	<p>proses lelang maupun implementasi kontrak</p> <p>3. Tersedia PO untuk penanganan kasus pelanggaran kode etik organisasi yang disebabkan oleh pelanggaran kode etik profesi tenaga ahli</p> <p>4. INKINDO mampu membuktikan kepada <i>stakeholder</i> tentang komitmen organisasi dalam penegakan kode etik</p>	<p>pelanggaran kode etik dan perilaku koruptif</p> <p>2. Perumusan kebijakan untuk penerapan sanksi anggota atas pelanggaran kode etik secara konsisten</p> <p>3. Bekerjasama dengan asosiasi profesi mengembangkan model penerapan sanksi atas pelanggaran kode etik badan usaha yang berasal dari pelanggaran kode etik profesi</p> <p>4. INKINDO mengembangkan sistem untuk publikasi pengenaan sanksi anggota atas pelanggaran kode etik</p>
3	Mediasi dan advokasi	<p>1. DPN telah memiliki unit kerja Badan Mediasi dan Advokasi Anggota tetapi masih perlu dilengkapi dengan pedoman pelaksanaan advokasi dan mediasi anggota</p> <p>2. DPN telah mengembangkan kerjasama dengan berbagai lembaga terkait terkait mitigasi perilaku koruptif bagi anggota, termasuk dengan BPKP, KPK dan LKPP</p>	<p>1. BAM diisi dengan tenaga yang kompeten dan tersedia pedoman pelaksanaan advokasi dan mediasi</p> <p>2. BAM melalui DPN memiliki narasumber tetap untuk pelaksanaan advokasi dan mediasi bagi anggota yang memerlukan</p> <p>3. kerjasama dan koordinasi dengan lembaga lembaga terkait dalam bentuk forum berkala konsultasi dapat terlaksana secara terlembaga</p>	<p>1. Program pengembangan pedoman pelaksanaan advokasi dan mediasi bagi BAM</p> <p>2. Mengembangkan kerjasama jangka panjang dengan lembaga advokasi di tingkat nasional dan provinsi</p> <p>3. Pengembangan program forum konsultasi berkala dengan lembaga lembaga terkait dengan issue penegakan kode etik dan pencegahan perilaku koruptif</p>

I. Kerjasama Kelembagaan

Tabel 5.13. Gap Analisis Kerjasama Kelembagaan

No	Aspek	Kondisi Sekarang	Kondisi Ideal yang Dituju	Program Utama Untuk Mengatasi Gap yang ada
1	Pedoman Pelaksanaan	1. Pelaksanaan kerjasama kelembagaan dilakukan secara adhoc situasional sesuai kebutuhan	<p>1. Tersedia pedoman pelaksanaan kerjasama antar lembaga terkait INKINDO dari seluruh <i>stakeholder</i> terkait</p> <p>2. Kerjasama dengan stakeholder utama berlangsung secara terlembaga</p>	<p>1. Pengembangan kebijakan dan pedoman operasional pelaksanaan kerjasama kelembagaan</p> <p>2. Pengembangan program institutionalization kerjasama dan koordinai dengan <i>stakeholder</i> utama (asosiasi profesi,</p>

No	Aspek	Kondisi Sekarang	Kondisi Ideal yang Dituju	Program Utama Untuk Mengatasi Gap yang ada
			3. Pelaksanaan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga terkait pada bidang pembinaan, audit dan penegakan hukum terpelihara dengan baik	Pembina sektor, dan LKPP) 3. Pengembangan program untuk forum konsultasi berkala dengan lembaga terkait di bidang pembinaan, audit dan penegakan hukum
2	Perangkat Organisasi	1. Belum tersedia unit kerja khusus untuk memantau, mengintensifkan dan mengawal kerjasama kelembagaan (cek pak Ronal)	1. INKINDO menyediakan unit kerja khusus dan alokasi anggaran untuk memantau, mengintensifkan dan mengawal kerjasama kelembagaan di tingkat nasional dan provinsi	1. Pembakuan unit kerja “Kerjasama Kelembagaan” di tingkat DPN

J. Pengabdian Profesi

Tabel 5.14. Gap Analisis Pengabdian Profesi

No	Aspek	Kondisi Sekarang	Kondisi Ideal yang Dituju	Program Utama Untuk Mengatasi Gap yang ada
1	Pedoman Pelaksanaan	1. Pengabdian profesi dilaksanakan secara ad hoc dan tanpa pedoman pelaksanaan baku	1. Pengabdian profesi dilakukan secara terprogram dalam konsep CSR dan untuk tujuan pengabdian profesi 2. Pengabdian profesi dilakukan dengan pedoman pelaksanaan baku oleh DPN	1. Pengembangan program pengabdian profesi yang dilakukan secara berkesinambungan 2. Pengembangan program penyusunan pedoman pelaksanaan pengabdian profesi
2	Tujuan sosial kemanusiaan	1. Dilaksanakan secara adhoc dan mandiri dan belum tersedia perangkat pedoman operasional baku untuk pelaksanaan bakti sosial kemanusiaan	1. Pelaksanaan bakti sosial kemanusiaan dilakukan dengan pedoman operasional baku yang mengatur garis besar proses pengumpulan dan penyaluran bantuan 2. Pelaksanaan bakti sosial kemanusiaan dilakukan melalui lembaga lembaga eksisting yang khusus bergerak untuk keperluan tersebut, kecuali jika ada tujuan khusus terkait bakti profesi	1. Pembakuan pedomann pelaksanaan operasional baku program bakti sosial 2. Menbembangkan kerjasama permanen dengan lembaga bantuan sosial kemanusiaan eksisting yang terpercaya dan memiliki track record bak
	Dukungan Program Pemerintah	1. Bakti profesi untuk dukungan program pemerintah masih dilaksanakan secara <i>ad hoc</i> dan belum	1. Bakti profesi untuk dukungan program pemerintah dilakukan secara terlembaga, berkala terstruktur	1. Pengembangan program bakti profesi untuk mendukung program pemerintah

No	Aspek	Kondisi Sekarang	Kondisi Ideal yang Dituju	Program Utama Untuk Mengatasi Gap yang ada
		menggunakan resources terbaik dari INKINDO secara optimum	<p>2. Bakti profesi untuk dukungan program pemerintah diberikan secara pro bono (gratis) sebagai bagian dari penguatan branding INKINDO dan penguatan bonding lembaga pemerintahan dengan INKINDO</p> <p>3. DPN memiliki <i>pool expert</i> di berbagai bidang keahlian utama yang bisa dikerahkan dengan cepat untuk memberikan <i>support</i> bagi pemerintah baik atas permintaan pemerintah maupun proaktif inisiatif INKINDO</p>	<p>2. Pengembangan PO untuk keperluan operasionalisasi program bakti profesi</p> <p>3. Pengembangan <i>pool expert</i> di DPN pada berbagai bidang spesialisasi yang bersifat <i>standby</i> untuk diaktifkan setiap saat dibutuhkan, baik atas inisiatif INKINDO ataupun atas permintaan pemerintah</p>

BAB VI

ROADMAP MENUJU VISI INKINDO 2030

Roadmap berikut disusun dengan menggunakan kerangka *gap analysis* yang telah dilakukan di bab sebelumnya. *Gap analysis* yang dilakukan untuk setiap bidang utama yang merupakan pengelompokan/ klasifikasi atas faktor-faktor yang dinilai berpengaruh pada sektor konsultan Indonesia saat ini dan seiring waktu akan berubah atau perlu diubah agar dapat menjawab tantangan pada jamannya.

Pada setiap bidang utama tersebut *gap analysis* juga telah menghasilkan program utama yang diperlukan untuk menjembatani kesenjangan yang ada pada kondisi eksisting yang diidentifikasi saat ini dengan kondisi ideal yang dituju. Tidak semua kondisi ideal yang dituju tersebut dapat dicapai dalam waktu cepat dengan sebuah program tunggal, baik dari pertimbangan proses yang harus dilakukan, waktu yang tersedia dan sumber daya yang dimiliki oleh DPN/ DPP.

Dalam keadaan seperti ini, maka dibuat turunan program induk berupa rincian program untuk menghasilkan sasaran-sasaran antara. Apabila dilihat secara keseluruhan, maka sasaran antara ini sebenarnya merupakan *output* dari sebuah proses diskrit dari rangkaian proses keseluruhan untuk mencapai hasil akhir di 2030. Rincian program dan sasaran antara ini bisa diselaraskan dengan periode pengurusan DPN/ DPP yaitu menjadi program 4 tahunan.

Agar dapat diperoleh gambaran proses keseluruhan yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran akhir di 2030, maka Roadmap ini disajikan dalam bentuk matriks, dimana program yang diperlukan di setiap bidang yang telah diidentifikasi disajikan dalam format baris yang bisa dipahami korelasi dan pentahapannya dengan program di bidang yang sama pada tahapan Roadmap di periode berikutnya yang ditampilkan dalam kolom kolom terpisah.

Secara umum Roadmap tahap-1 berisikan program yang berorientasi untuk konsolidasi internal organisasi, baik dari sisi badan usaha anggota INKINDO maupun dari sisi INKINDO sendiri sebagai organisasi. Roadmap tahap-2 berisikan program yang bertujuan untuk menguatkan kerangka kerjasama dan koordinasi kelembagaan dengan lembaga dan organisasi di luar INKINDO namun terkait dengan ruang lingkup dan aktivitas anggota maupun organisasi INKINDO.

Sementara Roadmap tahap-3 merupakan pengelompokan program yang lebih akhir, dimana untuk pelaksanaannya membutuhkan kesiapan anggota dan organisasi INKINDO yang ditujukan untuk menggalang **kemitraan** dengan lembaga dan instansi strategis negara dan untuk penetrasi ke pasar jasa konsultan regional maupun internasional. Program tahap terakhir ini ditujukan untuk memperoleh capaian akhir yang diharapkan terjadi di 2030 yang menjadi horizon waktu Roadmap ini, yaitu anggota yang unggul, organisasi yang mandiri dan mampu berkontribusi bagi daya saing negeri.

6.1. Jangkauan Waktu

Impian INKINDO adalah menjadi organisasi nasional konsultan Indonesia yang mandiri, dengan anggota yang memiliki kompetensi utama yang unggul di bidangnya sehingga mampu berkontribusi pada daya saing negeri di kancah regional dan internasional. Impian ini diharapkan terwujud dalam kurun waktu 12 tahun kedepan atau pada tahun 2030 yang secara simbolis

merupakan tahun emas INKINDO yang berusia 50 tahun. Rentang waktu 12 tahun tersebut ekuivalen dengan 3 periode pengurusan mendatang di DPN maupun DPP.

Dari perpektif pelaksanaan program dan pencapaian sasaran 12 tahun bukan waktu yang panjang, terutama jika diperhatikan kesenjangan antara kondisi eksisting dan kondisi ideal yang akan dituju diakhir rentang waktu Roadmap pada tahun 2030. Namun kecepatan dan kepatuhan terhadap jadwal pelaksanaan program menjadi sangat penting, karena dari perspektif dinamika eksternal yang terjadi, maka perubahan dan kecepatan terjadinya perubahan yang bisa dan niscaya terjadi pada waktu 12 tahun nyaris tak teramalkan. Situasi yang perlu memperoleh perhatian adalah kecepatan terjadinya perubahan tersebut, hadirnya kondisi, teknologi dan keadaan yang dibayangkan baru terjadi sekian tahun atau dekade terdepan banyak yang telah hadir saat ini *'tomorrow is today'*.

Rentang waktu 2018-2030 menjadi moment strategis untuk berbenah secara menyeluruh. Pada tahun 2030 Indonesia juga telah diproyeksikan akan beranjak menjadi negara maju. Kondisi di 2030 tentu akan sangat berbeda dengan saat ini, sebagian proyeksi kondisi mendatang yang dibuat niscaya akan terjadi, tetapi yang mengkhawatirkan adalah jika kondisi tersebut terjadi lebih cepat dari perkiraan.

Untuk itu upaya INKINDO melakukan perubahan untuk menjadi lebih baik secara terprogram dan berkelanjutan menjadi prasyarat bagi anggota, bagi organisasi INKINDO dan bagi sektor jasa konsultan Indonesia untuk mampu menghadapi, menerima tantangan sekaligus memanfaatkan peluang dari keadaan baru di 2030.

6.2. Strategi Pentahapan Program

Sasaran akhir di tahun 2030 dibagi dalam 3 tahap, masing-masing tahap dilakukan dalam kurun waktu 4 tahun, sama dengan periode pengurusan INKINDO baik di tingkat DPN maupun DPP. Membagi capaian sasaran akhir di tahun 2030 kedalam 3 tahapan sasaran antara akan membuat sasaran capaian di setiap tahap menjadi lebih realistis, baik dari sisi waktu maupun penggunaan sumber daya dan rincian program dapat menjadi kegiatan yang lebih kecil dan lebih memungkinkan untuk dikelola dengan baik.

Strategi pentahapan menggunakan logika sederhana, yaitu dimulai dari konsolidasi internal organisasi hingga menyentuh ke penguatan kapasitas anggota, dan dilanjutkan dengan koordinasi dan kolaborasi eksternal dengan lembaga dan organisasi lain di luar INKINDO untuk semakin menguatkan kapasitas anggota maupun organisasi. Di tahap terakhir, dengan kondisi yang lebih kuat di tingkat badan usaha anggota maupun organisasi INKINDO, maka dapat dikembangkan hubungan kemitraan yang lebih setara dan timbal balik antara INKINDO dengan lembaga dan instansi strategis negara serta dimulainya penetrasi pasar jasa konsultan di tingkat regional dan internasional.

Tanpa mengesampingkan tantangan aktual dan dinamika eksternal yang akan terjadi pada tahap-2 dan 3, maka kunci dari pelaksanaan program di tahap-2 dan 3 yang lebih mudah dan lancar akan sangat tergantung pada keberhasilan program konsolidasi organisasi. Tantangan yang dihadapi oleh tahap-1 adalah waktu yang relatif lebih singkat untuk dukungan program di tingkat DPP,

karena seluruh DPP telah menyelesaikan Musprov sebelum pelaksanaan Munas, dan tiap DPP telah memiliki GBHKO sebagai acuan program kerja DPP. Dengan demikian akan diperlukan penyesuaian program yang ada di GBHKO masing-masing DPP dengan panduan program yang ada di Roadmap untuk Tahap-1.

Meskipun demikian diyakini penyesuaian tersebut bisa dilakukan dengan lebih mudah, karena salah satu pertimbangan dalam penyusunan Roadmap adalah GBHKO yang telah ada di masing-masing DPP, yang telah dirangkum dan diklasifikasikan sedemikian rupa sehingga secara garis besar telah terakomodasi dalam Roadmap.

Masing-masing DPP perlu diberikan keleluasaan untuk menentukan prioritas program dalam GBHKO mereka untuk dieksekusi terlebih dulu, dengan mempertimbangkan sinergi dan keselarasan program dengan GBHKO di tingkat DPN dan panduan program dalam Roadmap untuk mencapai sasaran capaian road map di tahap-1.

6.3. Tahapan Penguatan INKINDO

Roadmap INKINDO dibagi dalam tiga tahapan capaian sasaran, atau sasaran antara yang merupakan rangkaian proses besar untuk mencapai kondisi ideal yang diharapkan dicapai pada tahun 2030.. Setiap tahap ekuivalen dengan periode pengurusan DPN dan DPP berlangsung selama 4 tahun dengan masing-masing fokus berikut:

Tahap-1 (2018-2022): Konsolidasi internal dan kerangka kerja penguatan kelembagaan.

Tahap-2 (2022-2026): Penguatan koordinasi eksternal organisasi dan kelembagaan pendukung yang terkait

Tahap-3 (2026-2030): Penguatan kemitraan dengan instansi strategis negara dan penetrasi pasar konsultasi regional.

6.4. Cakupan Program

Tabel 6.1. Cakupan Program Setiap Tahapan

Periode Program		Rencana Program Tahap-1 (2018-2022)	Rencana Program Tahap-2 (2022-2026)	Rencana Program Tahap-3 (2026-2030)
Area Fokus Program		Konsolidasi Internal dan Kerangka Kerja Penguatan Kelembagaan	Penguatan Koordinasi Asosiasi Profesi dan Kelembagaan Pendukung Terkait	Penguatan Kemitraan dengan Instansi Strategis dan Penetrasi Pasar Konsultansi Regional
Tagline Program		Konsolidasi Menuju Kemandirian Organisasi	Mandiri Menuju Keunggulan Anggota	Pengabdian Demi Daya Saing Negeri
No	Bidang	Program	Program	Program
1.	Kelembagaan Asosiasi	<ul style="list-style-type: none"> • Mempersiapkan Dewan Kehormatan diperluas fungsi dan perannya sebagai Dewan Etik; • Penegakkan peraturan organisasi atas pelanggaran kode etik oleh anggota • Pembangunan manajemen setnas berbasis IT dan penyediaan infrastruktur IT yang menunjang • Pembangunan platform database keanggotaan yang handal • Pembangunan layanan keanggotaan berbasis IT dengan mendorong penguatan peran DPP • Mempersiapkan pelaksanaan zona integritas menuju wilayah bebas KKN, deklarasi asosiasi bergabung dalam gerakan PROFIT KPK • Pemantaban struktur kelembagaan sekretariat nasional dan provinsi, dan kerangka dasar pelaksanaan aktivitas organisasi • Rancangan platform dan aktivasi komite spesialisasi bidang layanan anggota 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan struktur organisasi DPN untuk memfasilitasi koordinasi dengan asosiasi profesi • Pengembangan platform program kerjasama dengan asosiasi profesi untuk akses data base keanggotaan dan sertifikasi serta standar kompetensi • Pelembagaan/ pengembangan forum konsultasi dan koordinasi berkala dengan lembaga terkait: LPJKN, LKPP, Bappenas, Ditjen Bina Konstruksi • Mengembangkan kebijakan organisasi dan lingkungan yang memungkinkan penguatan peran dan jejaring komite spesialisasi baik pada anggota pada portofolio sejenis dan asosiasi profesi terkait • Membangun Brand Image INKINDO yang Mandiri 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan intensitas koordinasi dan komunikasi dengan asosiasi konsultan nasional di negara lain ataupun asosiasi konsultan regional (FACE) maupun internasional (FIDIC). • MoU dengan Kementerian Luar Negeri untuk memperoleh dukungan atase perdagangan kedutaan besar Indonesia di negara Asia Tenggara/internasional lain bagi anggota yang memiliki pekerjaan di luar negeri • Mengaktifkan unit organisasi yang berfungsi untuk mediasi dan fasilitasi anggota yang melakukan pengembangan pasar di luar negeri • Independensi Kelembagaan dalam Kemandirian; • Penyesuaian Bentuk dan Struktur Lembaga INKINDO sesuai dengan Budaya Organisasi Profesi dan bertaraf Internasional;
2.	Keanggotaan	<ul style="list-style-type: none"> • Standarisasi Kompetensi dasar anggota melalui standarisasi modul dan kurikulum pelatihan manajemen perusahaan; manajemen kontrak, manajemen SDM dan manajemen keuangan • Mengembangkan kepatuhan anggota pada kode etik asosiasi • Sosialisasi dan pelatihan pengembangan dan penerapan GCG bagi anggota • Fasilitasi pelatihan dan sertifikasi sistem penjaminan mutu (ISO) • Pemetaan portofolio anggota, pemilikan SDM, kapasitas finansial, dan bidang layanan unggulan • Model TPPKI (<i>Banchmarking Short Course</i>) Negara: Australia, Korea Selatan; 	<ul style="list-style-type: none"> • Perumusan strategi nasional pengembangan kompetensi jasa konsultansi • Peningkatan Kompetensi anggota sesuai spesialisasi dan layanan unggulan anggota • Perumusan platform kerjasama antar anggota untuk pengembangan kapasitas dan sinergi kerja anggota • Program pengenalan layanan unggulan anggota di tiap DPP dan pengembangan mediasi/ forum koordinasi anggota lintas DPP pada portofolio sejenis. • Program kelompok anggota unggulan nasional untuk bidang terspesialisasi • Gerakan nasional pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas KKN; 	<ul style="list-style-type: none"> • Menjalin kerjasama antar anggota INKINDO untuk pasar internasional; • Program untuk memfasilitasi implementasi nilai profesional dan integritas Anggota; • Fasilitasi dan mediasi kerjasama dengan konsultan regional/ internasional bagi kelompok anggota unggulan nasional • Pemberian award kepada Anggota INKINDO yang berprestasi di pasar internasional; • Membangun kesepakatan pasar bersama ASEAN bagi badan usaha jasa konsultansi; • Pengembangan direktori anggota yang memiliki kompetensi dan berorientasi ke pasar internasional

Periode Program		Rencana Program Tahap-1 (2018-2022)	Rencana Program Tahap-2 (2022-2026)	Rencana Program Tahap-3 (2026-2030)
Area Fokus Program		Konsolidasi Internal dan Kerangka Kerja Penguatan Kelembagaan	Penguatan Koordinasi Asosiasi Profesi dan Kelembagaan Pendukung Terkait	Penguatan Kemitraan dengan Instansi Strategis dan Penetrasi Pasar Konsultansi Regional
Tagline Program		Konsolidasi Menuju Kemandirian Organisasi	Mandiri Menuju Keunggulan Anggota	Pengabdian Demi Daya Saing Negeri
No	Bidang	Program	Program	Program
3.	Lisensi Usaha	<ul style="list-style-type: none"> • Mempersiapkan Pembentukan LSBU INKINDO yang sesuai dengan UU No. 2 Tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi; • Mempersiapkan Pembentukan LSBU INKINDO Jasa Non Konstruksi; • mengembangkan dan menerapkan prinsip dan konsep lisensi badan usaha yang mendukung penguatan kompetensi badan usaha, dan pembentukan landasan keunggulan sektor jasa konsultansi di tingkat regional • Perumusan sistem klasifikasi bidang layanan yang mengacu pada standar internasional/ kompatibilitas untuk bergerak di tingkat regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Memperkuat sistem lisensi Badan Usaha melalui LSBU INKINDO agar semakin berkualitas; • Penguatan sistem IT dalam proses lisensi badan usaha, untuk kecepatan, akurasi dan transparansi • Menjalin koordinasi dan kerjasama timbal balik untuk keterbukaan akses data LSBU dengan Asosiasi Profesi • Meningkatkan kerjasama dengan lembaga konsultansi Internasional untuk mempersiapkan Anggota yang mampu bersaing di pasar global (FACE, FIDIC, ASPAC, dsb); • Advokasi untuk penerapan SBU Jasa Konsultansi Non Konstruksi dalam pelelangan jasa konsultansi 	<ul style="list-style-type: none"> • Advokasi untuk penyetaraan dan pengakuan (<i>acknowledgement</i>) sertifikasi kompetensi di tingkat regional • INKINDO memprakarsai pembentukan Lembaga Sertifikasi Badan Usaha Tingkat ASEAN, melalui FACE
4.	Kompetensi Tenaga Konsultan	<ul style="list-style-type: none"> • Membangun Kemitraan dengan Perguruan Tinggi untuk pengenalan Entrepreneur Konsultan (<i>Link and Match</i>); • Membangun Kemitraan dengan Asosiasi Profesi dalam rangka peningkatan profesionalisme dan multi skill serta pengembangan kapasitas berkelanjutan (CPD); • Mengembangkan kerjasama kemitraan dengan lembaga kerjasama internasional untuk program <i>short course/ placement</i> program tenaga ahli konsultan di konsultan internasional. • Mengembangkan kerjasama dengan lembaga pelatihan bahasa asing pemerintah untuk penulisan laporan, teknik presentasi dan negosiasi • Revitalisasi INTAKINDO dengan pengembangan sistem informasi untuk <i>distance learning</i>, forum ahli dan knowledge management 	<ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan kejasama dalam rangka kegiatan penelitian/<i>research base</i> antara Anggota INKINDO dengan Perguruan Tinggi; • Melanjutkan pelatihan dengan pemangku kepentingan dalam rangka mencapai kemampuan inovasi dan adaptasi teknologi untuk mendukung pembangunan Nasional; • Melanjutkan Kemitraan dengan Asosiasi Profesi dalam rangka peningkatan profesionalisme dan <i>multi skill</i> serta pengembangan kapasitas berkelanjutan (CPD) • Fasilitasi dan mediasi asosiasi profesi untuk sertifikasi keahlian dengan pengakuan regional • Membangun kemitraan dengan pemangku kepentingan dalam rangka mencapai kemampuan inovasi dan adaptasi teknologi untuk mendukung pembangunan Nasional • Bekerjasama dengan asosiasi profesi membangun <i>pool base</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Bersama dengan atase perdagangan setempat memberikan dukungan tenaga ahli yang akan bekerja untuk proyek internasional di luar Indonesia, baik bersama perusahaan nasional maupun perusahaan internasional • Memfasilitasi tenaga ahli untuk memperoleh sertifikat kompetensi Tenaga Ahli tingkat Regional dan Internasional;

Periode Program		Rencana Program Tahap-1 (2018-2022)	Rencana Program Tahap-2 (2022-2026)	Rencana Program Tahap-3 (2026-2030)
Area Fokus Program		Konsolidasi Internal dan Kerangka Kerja Penguatan Kelembagaan	Penguatan Koordinasi Asosiasi Profesi dan Kelembagaan Pendukung Terkait	Penguatan Kemitraan dengan Instansi Strategis dan Penetrasi Pasar Konsultansi Regional
Tagline Program		Konsolidasi Menuju Kemandirian Organisasi	Mandiri Menuju Keunggulan Anggota	Pengabdian Demi Daya Saing Negeri
No	Bidang	Program	Program	Program
			data tenaga ahli dengan kualifikasi internasional	
5.	Sistem Pengadaan/S eleksi Pelelangan	<ul style="list-style-type: none"> Program campaign untuk menggalang kebersamaan anggota dalam menghadapi model lelang <i>Non Consulting Services</i> (NCS) pada pekerjaan jasa konsultansi Sosialisasi dan persiapan anggota mengantisipasi proses lelang cepat <i>e-catalog</i> dan spesialisasi bidang layanan Program mendorong penggunaan data base tunggal badan usaha dalam proses pelelangan (integrasi Sistem Informasi Konstruksi Indonesia - LKPP) Mendorong dan memperjuangkan Regulasi terkait kerjasama operasi lintas kualifikasi dengan klasifikasi sejenis Melakukan advokasi untuk proses lelang yang efisien dan transparan 	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan koordinasi dengan LKPP dan Ditjen Pajak untuk transparansi proses pengadaan jasa konsultansi di sektor swasta melalui <i>e-market place</i> Advokasi untuk menghadapi model lelang NCS pada pekerjaan jasa konsultasi (LKPP, Kementerian Lembaga) Koordinasi dengan Asosiasi Profesi untuk pengembangan data base tunggal <i>curriculum vitae</i> terverifikasi tenaga ahli 	<ul style="list-style-type: none"> Fasilitasi program pengenalan pengadaan jasa konsultansi internasional di lembaga multilateral dan lembaga khusus Penyediaan kanal lelang internasional di web INKINDO Klinik konsultasi anggota untuk pelelangan internasional
6.	Pasar Jasa Konsultansi	<ul style="list-style-type: none"> Mempraktisai terbitnya Standar Billing Rate Minimal JK dan Non JK yang berlaku secara Nasional yang diterbitkan oleh Kementerian Keuangan dan Bappenas secara periodik; Mendorong ekstensifikasi pengembangan pasar (JK dan Non JK) jasa konsultansi yang bersumber dari dana Pemerintah Mendorong pengembangan pasar (JK dan Non JK) Swasta melalui investasi sesuai dengan ketentuan yang disyaratkan/ peraturan perundang-undangan Merintis inisiasi lembaga pendanaan pembangunan negara ketiga oleh Pemerintah untuk memberi peluang kerja internasional bagi anggota 	<ul style="list-style-type: none"> Intensifikasi pasar (JK dan Non JK) jasa konsultansi yang bersumber dari dana Pemerintah Intensifikasi pengembangan pasar (JK dan Non JK) Swasta melalui investasi sesuai dengan ketentuan yang disyaratkan/ peraturan perundang-undangan Membangun <i>platform</i> kerjasama dengan asosiasi profesi untuk penyediaan data kebutuhan tenaga ahli dan serapan pasar Bekerjasama dengan asosiasi profesi membangun sistem data base untuk pool tenaga ahli berkualifikasi internasional Intensifikasi pengembangan pasar (JK dan Non JK) Luar Negeri. 	<ul style="list-style-type: none"> Mempertahankan dan menjaga serta memperluas pasar Internasional Program <i>project initiative</i> untuk pembangunan di negara berkembang di kawasan regional pada bidang unggulan Kerjasama aktif dengan atase perdagangan indonesia di negara regional untuk identifikasi potensi pasar dan fasilitasi/ mediasi kerjasama dengan sektor swasta di negara regional Mempertahankan dan menjaga serta memperluas pengembangan pasar (JK dan Non JK) Luar Negeri.
7.	Regulasi	<ul style="list-style-type: none"> Advokasi ke Bappenas untuk memperjuangkan Terbitnya Perpres Tentang pembinaan jasa konsultansi untuk mengisi kekosongan waktu 	<ul style="list-style-type: none"> Membangun forum konsultasi berkala evaluasi regulasi yang dinilai menghambat 	<ul style="list-style-type: none"> melalui FACE menginisiasi harmonisasi regulasi untuk memfasilitasi aktivitas jasa konsultansi lintas negara.

Periode Program		Rencana Program Tahap-1 (2018-2022)	Rencana Program Tahap-2 (2022-2026)	Rencana Program Tahap-3 (2026-2030)
Area Fokus Program		Konsolidasi Internal dan Kerangka Kerja Penguatan Kelembagaan	Penguatan Koordinasi Asosiasi Profesi dan Kelembagaan Pendukung Terkait	Penguatan Kemitraan dengan Instansi Strategis dan Penetrasi Pasar Konsultansi Regional
Tagline Program		Konsolidasi Menuju Kemandirian Organisasi	Mandiri Menuju Keunggulan Anggota	Pengabdian Demi Daya Saing Negeri
No	Bidang	Program	Program	Program
		<p>menunggu terbit dan pengesahan UU Jasa Konsultansi</p> <ul style="list-style-type: none"> Advokasi dan Memperjuangkan Bersama kementerian Bappenas Terbitnya UU Jasa Konsultansi; 	<p>pertumbuhan dunia jasa konsultansi yang sehat</p> <ul style="list-style-type: none"> Bersama pemangku kepentingan memperbaharui regulasi yang mendukung perkembangan dunia usaha jasa konsultansi mendukung target go internasional di 2030 Berkoordinasi dengan asosiasi profesi untuk mengembangkan standar kontrak kerja tenaga ahli lepas Mengawal implementasi dari seluruh regulasi secara periodik; Sosialisasi Undang-Undang Jasa Konsultansi Bersama pemerintah menyusun Peraturan turunan dari UU Jasa Konsultansi Mempersiapkan SDM INKINDO untuk menempati posisi pada lembaga-lembaga bentukan dari UU tersebut 	<ul style="list-style-type: none"> Program sosialisasi dan knowledge sharing pada badan usaha unggulan tentang regulasi bisnis di masing masing negara
8.	Advokasi, Mediasi dan Etik	<ul style="list-style-type: none"> Sosialisasi dan pemahaman Anggota INKINDO terhadap Aspek Hukum jasa Konsultansi Mewujudkan Kesadaran anggota INKINDO yang beretika dalam Berprofesi dan Organisasi Pengembangan kurikulum dan modul standar pelatihan manajemen kontrak untuk diadaptasi di tingkat DPP Pengembangan standar dokumen perjanjian kerjasama antar anggota Pengembangan standar dokumen GCG untuk diadaptasi oleh anggota Program <i>campaign</i> dan fasilitasi anggota untuk memperoleh dan penerapan ISO 37001 : 2016 Sistem Manajemen Anti Penyuapan Terbentuknya Klinik Konsultansi Hukum bagi Anggota INKINDO; 	<ul style="list-style-type: none"> Berkoordinasi dengan LKPP untuk penerapan kode etik dalam proses pengadaan dan pengenaan sanksi anggota Berkoordinasi dengan KPK dalam pengembangan metoda pencegahan korupsi dalam proses pengadaan dan program campaign PROFIT bagi anggota Membangun forum koordinasi berkala dengan lembaga audit (BPK/ BPKP) dalam penerapan standar proses audit dan pencegahan pelanggaran implementasi kontrak Berkoordinasi dengan asosiasi profesi untuk pengembangan standar dan campaign pakta integritas tenaga ahli dalam pelaksanaan pekerjaan Mengembangkan kerjasama jangka panjang dengan lembaga advokasi di tingkat nasional 	<ul style="list-style-type: none"> Bekerjasama dengan atase perdagangan setempat menyediakan dukungan advokasi dan mediasi bagi anggota yang beraktivitas di lingkup regional/ internasional
9.	Kerjasama Kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan kerangka dasar dan pedoman kerjasama kelembagaan INKINDO (dari sisi pasokan dan sumber daya -Asosiasi Profesi-lembaga keuangan-, sisi pengguna 	<ul style="list-style-type: none"> Institutionalization (pelembagaan secara permanen) kerjasama dengan asosiasi profesi 	<ul style="list-style-type: none"> Aktif dalam organisasi asosiasi konsultan di tingkat regional (FACE) maupun internasional (FIDIC)

Periode Program		Rencana Program Tahap-1 (2018-2022)	Rencana Program Tahap-2 (2022-2026)	Rencana Program Tahap-3 (2026-2030)
Area Fokus Program		Konsolidasi Internal dan Kerangka Kerja Penguatan Kelembagaan	Penguatan Koordinasi Asosiasi Profesi dan Kelembagaan Pendukung Terkait	Penguatan Kemitraan dengan Instansi Strategis dan Penetrasi Pasar Konsultansi Regional
Tagline Program		Konsolidasi Menuju Kemandirian Organisasi	Mandiri Menuju Keunggulan Anggota	Pengabdian Demi Daya Saing Negeri
No	Bidang	Program	Program	Program
		<p>KLDI/Client Swasta, sisi regulator - LPJKN-LKPP-PUPera- Bappenas- dari sisi auditor (BPK/ BPKP) dan sisi <i>law enforcement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan struktur organisasi untuk menyediakan sumber daya bagi pelaksanaan operasional kerjasama kelembagaan • Menyusun prioritas kerjasama kelembagaan dan meningkatkan kerjasama yang telah terbangun selama ini • Membangun kolaborasi dengan lembaga-lembaga Pemerintah dan Non Pemerintah baik di tingkat Pusat dan Daerah. • Membangun kerjasama dengan lembaga-lembaga keuangan (Perbankan, Non-Perbankan, dan OJK) 	<ul style="list-style-type: none"> • Institutionalization (pelembagaan secara permanen) kerjasama dengan lembaga LPJKN, LKPP dan Instansi Pembina Jasa Konsultansi • Melanjutkan dan meningkatkan bentuk-bentuk kolaborasi dengan lembaga-lembaga Pemerintah dan Non Pemerintah baik di tingkat Pusat dan Daerah (antara lain: BPK, KPK, Kejaksaan, Kepolisian, LKPP, dll); • Melanjutkan dan meningkatkan bentuk-bentuk kerjasama dengan lembaga-lembaga keuangan (Perbankan, Non-Perbankan, dan OJK); 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktif mengembangkan kerjasama bilateral antar sesama asosiasi konsultan di negara regional • Aktif berpartisipasi dan memberikan input pada program GCG dan Integrity yang ada di lembaga pendanaan multilateral (WB, IDB, ADB, JBIC)
10	Pengabdian Profesi	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan program dan pedoman pelaksanaan program pengabdian profesi yang selaras dengan penguatan brand INKINDO di tingkat nasional maupun propinsi • Pengembangan program pengabdian profesi untuk tujuan kemanusiaan, dukungan bagi pembangunan daerah/nasional, dan terkait event tertentu • Masing masing komite dalam organisasi mengembangkan forum klinik konsultasi dan diskusi untuk memberikan saran dan advis bagi lembaga pemerintah/ non pemerintah yang membutuhkan • Mengembangkan lembaga penerbit INKINDO untuk memfasilitasi program budaya tulis karya untuk secara pro aktif berpartisipasi dalam penyediaan solusi konstruktif atas berbagai permasalahan yang relevan dengan bidang jasa konsultansi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan <i>institutionalization</i> (pelembagaan permanen) untuk dapat berperan aktif didalam peyusunan rencana strategis pembangunan yang berkelanjutan, ditingkat nasional maupun propinsi; • Bekerjasama dengan asosiasi profesi dan lembaga terkait dalam pengembangan kompetisi karya untuk tujuan spesifik, misal desain rumah tahan gempa, rekayasa transportasi , efisiensi perencanaan pembangunan desa dsb. • Mengembangkan pool expert di semua sektor pembangunan untuk dapat berperan dalam narasumber bagi penyediaan masukan/saran dan konsultansi yang diberikan secara proaktif atau diminta oleh lembaga pemerintah / non pemerintah • Bekerjasama dengan lembaga media massa untuk memberikan pengasuhan rubrik konsultasi pada bidang spesifik yang relevan dengan sektor jasa konsultansi 	<ul style="list-style-type: none"> • Berperan secara proaktif untuk mewujudkan Konsultan Indonesia Sebagai Ujung Tombak Pembangunan Bangsa; • Aktif melakukan advokasi untuk menjadikan sektor jasa konsultansi sebagai sektor jasa unggulan nasional di lingkup regional • Memberikan kontribusi dalam peningkatan GDP untuk menopang pembangunan Bangsa melalui eksistensi kinerja di pasar Internasional; • Bersama-sama dengan pemangku kepentingan memberikan sumbangsih pemikiran untuk program dan proyek strategis nasional

6.5. Strategi Pencapaian

Untuk dapat mencapai sasaran di masing-masing bidang pada Roadmap tersebut di atas, direkomendasikan strategi dasar pencapaian sasaran program yang dirumuskan dengan cara menimbang fakta bahwa organisasi INKINDO diurus dengan semangat *voluntarily/* sukarela, gotong royong antar pengurus. Namun dilakukan dengan profesional yang dibangun oleh kepercayaan terhadap nilai-nilai luhur, intelektualitas dan integritas yang menjadi idealisme dasar para pendahulu dan pendiri organisasi INKINDO. Dengan memperhatikan fakta dan karakteristik yang spesifik tersebut, maka strategi yang disarankan adalah sebagai berikut:

a. Keselarasan Visi dan Misi DPN - DPP

Cita-cita dan mimpi INKINDO yang dituangkan dalam Roadmap hanya akan bisa tercapai dengan efisien apabila menjadi cita-cita dan mimpi semua elemen organisasi. Untuk itu keselarasan visi dan misi DPN dan DPP menjadi pendekatan awal yang diyakini akan memudahkan semua usaha untuk mencapai sasaran yang dituangkan dalam masing-masing tahapan Roadmap.

Keselarasan visi dan misi antara DPN - DPP terkait dengan pelaksanaan Roadmap akan menjadi sarana sinergi potensi seluruh elemen organisasi yang efektif. Untuk memungkinkan keselarasan visi ini, maka sosialisasi yang intensif atas Roadmap ini perlu dilakukan di berbagai media yang dimiliki oleh organisasi, jika diperlukan bisa dilakukan dalam Rakernas tambahan/ khusus yang ditujukan untuk membahas lebih dalam Roadmap setiap periode.

b. Kerja Kolektif, Kolaborasi dan Partisipatif

Sasaran yang hendak dicapai dalam Roadmap merupakan hasil kerja kolektif dari semua *stakeholder* yang terkait dengan sektor jasa konsultansi, baik dari sisi regulator, organisasi di tingkat nasional maupun provinsi, anggota pelaku usaha, asosiasi profesi, tenaga ahli, hingga pengguna jasa. Pelaksanaan kegiatan yang ditujukan untuk pencapaian sasaran dalam Roadmap perlu dikondisikan untuk memungkinkan kerja kolektif dan kolaboratif antar *stakeholder* dan juga mengundang partisipasi aktif seluruh anggota pelaku usaha.

Untuk sasaran capaian Roadmap yang memerlukan kolaborasi dengan lembaga di luar organisasi atau lintas lembaga seperti asosiasi profesi, institusi pembina sektor (PUPera dan Bappenas), maupun lembaga di posisi regulator yang lain memerlukan usaha koordinasi yang lebih kokoh dan melembaga sehingga dapat berlangsung dengan lebih intensif dan organik. Untuk itu kepengurusan DPN periode 2018 - 2022 harus mampu meletakkan dasar dasar kerjasama lintas lembaga yang kokoh sehingga dapat dimanfaatkan secara efektif bagi pelaksanaan program di dua periode Roadmap berikutnya. Integritas, akuntabilitas dan kemampuan komunikasi yang baik akan sangat diperlukan dalam kepengurusan DPN periode 2018-2022 untuk memungkinkan terbangunnya kerangka kerjasama kelembagaan yang kokoh antara INKINDO dengan lembaga di luar INKINDO.

c. Sistem Pendukung

Sasaran yang ingin dicapai dalam setiap tahapan Roadmap cukup banyak dan beragam, tentunya akan melahirkan banyak program dan kegiatan pelaksanaan program yang perlu dipastikan terlaksana secara fokus, efektif dalam pencapaian sasaran, dan efisien dalam pemanfaatan sumber daya (waktu, dana dan tenaga). Untuk itu diperlukan sistem pendukung yang solid untuk memastikan pengurus DPN maupun DPP dapat menjalankan kegiatan dengan baik dan mudah. Sistem pendukung yang perlu dikembangkan meliputi:

- PO untuk penyusunan program kerja tahunan dari periode kepengurusan yang dilakukan dalam siklus empat tahunan sebagai penterjemahan dari Roadmap di tiap periode dan GBHKO serta APBO yang dihasilkan dari tiap tiap Munas/ Musprov, yang dilengkapi dengan *milestone* dari tiap tiap sasaran program (sasaran antara yang ingin dicapai dalam jadwal waktu tertentu).
- PO untuk mengatur harmonisasi program dan sinergi program kerja antara DPN dan DPP sehingga selalu dapat mengacu pada sasaran capaian sesuai periode Roadmap.
- Penguatan sekretariat organisasi di tingkat nasional dan provinsi, dari aspek sistem manajemen organisasi (pengembangan tugas pokok dan fungsi standar dan komprehensif), peningkatan kapasitas tenaga sekretariat maupun penggunaan sistem informasi manajemen.

d. Urutan Prioritas

Urutan penyampaian sasaran capaian dalam Roadmap tidak dibuat dalam dan tidak dimaksudkan sebagai urutan prioritas. Masing masing pengurus organisasi di tiap periode kepengurusan memiliki keleluasaan untuk menentukan prioritas sasaran capaian, disesuaikan dengan kondisi aktual dan tantangan yang dihadapi, serta sumber daya yang dimiliki. Meskipun demikian kaidah dasar yang disarankan dalam Roadmap ini adalah untuk mendahulukan program dan kegiatan pelaksanaan program yang dinilai memiliki dampak yang segera bisa dirasakan langsung oleh anggota.

e. Konsep Pareto

Pengurus organisasi INKINDO adalah direktur-direktur perusahaan anggota, yang juga memiliki tanggung jawab dalam menjalankan usaha di badan usaha yang dipimpinnya. Dengan demikian efisiensi dalam pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam Roadmap menjadi hal yang penting untuk selalu menjadi pertimbangan dalam pelaksanaan program ataupun kegiatan pelaksanaan program. Penerapan konsep Pareto harus menjadi *mind set* dalam setiap penyusunan program kerja tahunan. Sasaran capaian dan program yang lebih makro, yang dinilai akan menyeret terlaksananya kegiatan turunan lain terkait dengan saran capaian dalam Roadmap perlu dipertimbangkan, untuk mendapatkan prioritas pelaksanaan,

sehingga bisa menggunakan konsep bahwa tercapainya sasaran yang lebih makro akan membawa serta atau berdampak pada tercapainya sasaran dan kegiatan yang lebih mikro.

f. Sasaran Antara

Apabila sasaran capaian yang dituangkan dalam Roadmap dinilai memerlukan usaha yang besar, atau waktu yang panjang, atau ada banyak eksternalitas yang berpengaruh terhadap tercapainya sasaran, maka disarankan untuk membagi sasaran induk tadi dalam sasaran-sasaran antara (*milestone*) yang lebih terukur, dan lebih bisa terkelola (*manageable*) serta realistis terhadap sumberdaya yang ada. Dengan demikian bisa saja satu *milestone* ditargetkan dilaksanakan dalam rencana kerja tahunan, sementara sasaran besar Roadmap pada bidang atau aspek tersebut baru tercapai pada tahun keempat kepengurusan. Intinya sasaran antara yang dibuat menjadi tahapan yang lebih terukur dan terkelola untuk memudahkan evaluasi pencapaiannya.

g. Antisipasi Kegagalan

Untuk sasaran capaian dalam Roadmap yang termasuk dalam kategori besar, baik dalam terkait dengan serapan sumber daya, waktu dan pengaruh yang besar dari faktor eksternalitas, maupun koordinasi antar lembaga, maka perlu dikembangkan rencana-rencana alternatif untuk mengantisipasi kegagalan pencapaian sasaran yang ada. Penggunaan pendekatan *Scenario Building* dapat dimanfaatkan untuk keperluan ini. Antisipasi kegagalan dalam pencapaian sasaran program dan kegiatan memungkinkan dikembangkannya rencana rencana cadangan, dan evaluasi lebih mendalam yang bisa kembali memperbesar peluang capaian yang dikehendaki.

Strategi di atas hanya merupakan strategi umum yang disarankan bagi pengurus DPN maupun DPP dalam mencapai sasaran Roadmap, sementara detail strategi pencapaian sasaran pada periode 4 tahunan ini diserahkan kepada pengurus DPN/ DPP terpilih. Pengurus DPN dan DPP perlu memperoleh fleksibilitas untuk dapat menyesuaikan strategi rincinya dengan kondisi aktual terbaru yang ada dan yang dihadapi oleh pengurus, serta memberi ruang bagi daya inovasi dan kreativitas pengurus serta ketersediaan sumber daya yang dimiliki, dalam menetapkan strategi dan langkah taktis rinci untuk mencapai sasaran program.

6.6. Evaluasi Pelaksanaan Program dan Penyesuaian

Evaluasi pelaksanaan program dan penyesuaian pada dasarnya dimungkinkan untuk dilakukan dalam periode kepengurusan DPN dan DPP pada siklus 4 (empat) tahunan. Evaluasi yang dilakukan disarankan untuk hanya membuka dua kemungkinan; (a). Penyesuaian waktu pencapaian sasaran, (b). Penyesuaian sasaran capaian dalam Roadmap sesuai dengan kondisi aktual kebijakan dan regulasi yang dihadapi, tetapi masih selaras dengan tujuan utama dari

sasaran dimaksud. Momentum evaluasi penyesuaian program bisa dilakukan pada tahapan Rakernas untuk DPN dan Rakerprov untuk DPP. Dengan demikian evaluasi yang dilakukan pada dasarnya untuk merespons dua kondisi:

1. Kondisi dimana berdasarkan evaluasi sasaran program tidak bisa tercapai sesuai batasan waktu yang telah ditentukan; dalam kondisi ini maka sasaran program disarankan untuk tidak diubah, hanya saja dimungkinkan fleksibilitas dalam waktu capaian program atau penggunaan sumber daya yang lebih besar ataupun usaha khusus lain yang memungkinkan sasaran program dicapai selambatnya pada tahun ke empat pelaksanaan program atau periode kepengurusan.
2. Kondisi eksternal terkait dengan kebijakan pemerintah dan perkembangan regulasi mengharuskan dilakukannya penyesuaian program; dalam kondisi ini maka dimungkinkan untuk melakukan penyesuaian atau perubahan sasaran program, dengan memperhatikan kompatibilitas pada tujuan utama program, sementara detail sasaran program bisa disesuaikan agar tidak bertentangan dengan kebijakan pemerintah maupun regulasi terbaru yang ada.

Untuk memperoleh legitimasi dari penyesuaian program, maka hal tersebut dapat dijadikan hasil kesepakatan dari Rakernas/ Rakerprov tersebut.

Apabila evaluasi dilakukan di akhir periode kepengurusan (Munas/ Musprov), maka untuk sasaran program yang belum tercapai pada periode kepengurusan sebelumnya, disarankan agar dijadikan catatan khusus dalam laporan pertanggung jawaban, dan masuk dalam dokumen ketetapan GBHKO maupun APBO untuk program berikutnya. Hal ini dilakukan untuk memastikan sasaran program tetap terlaksana, dan menjadi tanggungjawab serta program yang berkelanjutan dari pengurus DPN maupun DPP.

BAB VII

RENCANA PROGRAM PENGUATAN INKINDO TAHAP-1 (2018 - 2022)

Rencana program tahap pertama menitikberatkan pada Konsolidasi Internal dan Kerangka Kerja Penguatan Kelembagaan. Semangat yang dikembangkan adalah Konsolidasi Menuju Kemandirian Organisasi. Program penguatan INKINDO ini, diawali dengan menetapkan sasaran program dan indikator pencapaian. Program-program yang ditetapkan dikelompokkan dalam bidang-bidang yang telah diidentifikasi sebelumnya sebagai area penting perbaikan.

Semua sasaran pencapaian serta program yang dirinci untuk masing-masing bidang pada tahap-1 di periode 2018 - 2022 pada dasarnya ditujukan dan diarahkan atau mendukung terjadinya konsolidasi internal, baik penguatan kelembagaan organisasi INKINDO maupun penguatan yang diharapkan terjadi di badan usaha anggota.

Dengan memahami profil komposisi kualifikasi badan usaha anggota INKINDO dimana 79% anggota berkualifikasi usaha kecil, dan 16% berkualifikasi menengah dan 5% berkualifikasi besar, maka diperlukan strategi dan penetapan prioritas pelaksanaan program yang tepat, agar sasaran penguatan dan konsolidasi badan usaha anggota dapat tercapai dalam periode 4 tahun pertama.

Rincian program utama yaitu sasaran capaian program dan indikator capaian (jika ada) di masing-masing bidang untuk tahap-1 Roadmap pada periode 2018 - 2022 adalah seperti dalam uraian berikut:

7.1. Sasaran Program dan Indikator Pencapaian

a. Bidang Kelembagaan Asosiasi

Pada bidang kelembagaan asosiasi beberapa program dipilih yang intinya penguatan institusi DPP dan DPN INKINDO. Jika perlu dapat diakomodasi pada AD ART INKINDO. Diantara yang menjadi perhatian adalah mengenai etika organisasi. Program yang disusun untuk mempersiapkan agar Dewan Kehormatan diperluas fungsi dan perannya sebagai Dewan Etik. Apabila dari sisi peraturan organisasi telah disiapkan, selanjutnya diteruskan dengan penegakan peraturan organisasi atas pelanggaran kode etik oleh anggota.

Program selain itu adalah membangun manajemen Sekretariat Nasional (Setnas) menjadi berbasis Informasi teknologi (IT), tentunya turut disertai dengan penyiapan infrastruktur IT yang menunjang. Dengan basis IT ini juga *platformdatabase* keanggotaan dibuat menjadi lebih handal, *update* dan akurat untuk menunjang proses perencanaan maupun evaluasi, termasuk penyediaan data anggota untuk menunjang kebutuhan lembaga eksternal INKINDO. Layanan keanggotaan dengan berbasis IT oleh DPP sudah menjadi tuntutan efisiensi kerja di sekretariat. Akan dibuat rancangan *platform* dan aktivasi komite spesialisasi bidang layanan anggota, sebagai langkah awal untuk menguatkan spesialisasi layanan anggota di bidang kompetensi utamanya.

Program lainnya dalam bidang kelembagaan asosiasi yaitu dengan mempersiapkan pelaksanaan zona integritas menuju wilayah bebas KKN, dan deklarasi asosiasi bergabung

dalam gerakan PROFIT yang diinisiasi oleh KPK. Struktur kelembagaan sekretariat nasional dan provinsi, dan kerangka dasar pelaksanaan aktivitas organisasi juga akan dibakukan dan dimantapkan, sebagai langkah antisipatif untuk penerapan sistem manajemen mutu layanan anggota yang siap diaudit dan disertifikasi oleh lembaga eksternal.

b. Bidang Keanggotaan

Program bidang keanggotaan berkonsentrasi pada pengembangan kapasitas anggota dibidang teknik dasar dan *report writing*, manajemen usaha dan SDM serta perpajakan dan keuangan. Akan dibuat Standarisasi Kompetensi Dasar Anggota melalui standarisasi modul dan kurikulum pelatihan manajemen perusahaan, manajemen kontrak, manajemen SDM dan manajemen keuangan.

Kepatuhan anggota terhadap kode etik asosiasi juga akan terus dikembangkan. Seiring dengan itu pelatihan pengembangan dan penerapan GCG bagi anggota akan disosialisasikan. Anggota difasilitasi untuk pelatihan dan sertifikasi sistem penjaminan mutu (ISO 9001). Pada program di bidang keanggotaan ini dipetakan melalui *data base* yang telah terbangun *portofolio* anggota, pemilikan SDM, kapasitas finansial dan bidang layanan unggulan.

c. Bidang Lisensi Usaha

Sistem sertifikasi badan usaha dan persiapan untuk akreditasi asosiasi oleh LPJKN turut dikembangkan. LSBU INKINDO akan dibentuk sesuai dengan amanat UU No. 2 Tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi. Seiring dengan hal tersebut juga akan dikembangkan LSBU INKINDO untuk Jasa Non Konstruksi melalui kerjasama dengan Bappenas dan Badan Standarisasi Nasional.

Akan dipersiapkan pula konsep lisensi badan usaha yang mendukung penguatan kompetensi badan usaha, dan pembentukan konsep pengembangan sektor jasa konsultansi unggulan di tingkat regional. Perumusan sistem klasifikasi bidang layanan akan dibuat dengan mengacu pada standar internasional untuk menjamin kompatibilitas dengan sistem klasifikasi bidang layanan yang ada di tingkat regional dan internasional.

d. Bidang Kompetensi Tenaga Konsultan

Untuk Bidang Kompetensi Tenaga Konsultan titik perhatian tertuju tentang pelatihan dasar-dasar *consulting services*, sertifikasi tenaga ahli dan koordinasi asosiasi profesi. Program yang dirumuskan diantaranya yaitu membangun Kemitraan dengan Perguruan Tinggi untuk pengenalan *Entrepreneur Consultant* dan memberikan masukan bagi Perguruan Tinggi untuk memperbesar peluang *Link and Match*, membangun kemitraan dengan Asosiasi Profesi dalam rangka peningkatan kompetensi teknis tenaga ahli, pengembangan *attitude* kerja profesional serta pengembangan kapasitas berkelanjutan (CPD).

Selain itu perlu dijajagi pengembangan kerjasama kemitraan dengan lembaga kerjasama internasional untuk program short course/ *placement program* tenaga ahli konsultan Indonesia di perusahaan konsultan internasional. Untuk menunjang itu dilaksanakan kerjasama dengan lembaga pelatihan bahasa asing pemerintah untuk penulisan laporan, teknik presentasi dan negosiasi. Penguatan juga diprogramkan untuk dilakukan melalui

revitalisasi INTAKINDO sebagai asosiasi profesi yang memiliki hubungan historis dengan INKINDO dalam bentuk pengembangan sistem informasi untuk *distance learning*, forum ahli dan *knowledge management*.

e. Bidang Pengadaan/ Seleksi Pelelangan

Di bidang Pengadaan program-program akan tertuju pada advokasi untuk sistem pelelangan yang lebih baik, standar dokumen lelang dan standar dokumen kontrak yang khusus dikembangkan untuk keperluan jasa konsultansi. Program lain yang mendesak adalah *program campaign* untuk menggalang kebersamaan anggota dalam menghadapi model lelang *Non Consulting Services* (NCS) pada pekerjaan jasa konsultansi terutama pada proyek proyek dari lembaga pendanaan *multilateral* seperti World Bank dan Asian Development Bank (ADB).

Sosialisasi dan persiapan anggota mengantisipasi proses lelang cepat, *e-catalog* dan spesialisasi bidang layanan yang akan diterapkan dalam waktu dekat oleh LKPP. Program ini mendorong penggunaan *database* tunggal badan usaha dalam proses pelelangan (integrasi Sistem Informasi Konstruksi Indonesia (SIKI) - LKPP). Regulasi terkait kerjasama operasi lintas kualifikasi dengan klasifikasi sejenis juga akan menjadi program advokasi yang penting. Advokasi untuk proses lelang yang efisien dan transparan juga akan menjadi program yang perlu diprioritaskan, mengingat hal ini adalah akar masalah yang mengancam keberlanjutan usaha di sektor jasa konsultan.

f. Bidang Pasar Jasa Konsultansi

Program kerja pada bidang Pasar Jasa Konsultansi yang direncanakan adalah untuk memprakarsai terbitnya Standar *Billing Rate* Minimal yang berlaku untuk bidang JK dan Non JK yang berlaku secara Nasional tanpa membedakan sumber dana APBN ataupun APBD yang diharapkan dapat diterbitkan oleh Kementerian Keuangan dan Bappenas dan di-*update* secara periodik atau disediakan rujukan indikator ekonometri umum yang dapat digunakan untuk keperluan *update* secara otomatis.

Ektensifikasi pengembangan pasar (JK dan Non JK) untuk jasa konsultansi yang bersumber dari dana Pemerintah. Pengembangan pasar (JK dan Non JK) sektor Swasta melalui investasi-investasi yang dilakukan oleh sektor swasta, baik dalam konteks KPBU maupun yang dilakukan murni untuk kepentingan swasta sesuai dengan ketentuan yang disyaratkan/ peraturan perundang-undangan. Merintis inisiasi lembaga pendanaan pembangunan negara ketiga oleh Pemerintah untuk memberi peluang kerja internasional bagi anggota.

g. Bidang Regulasi, Advokasi, Mediasi dan Etik

Program yang diluncurkan pada bidang ini diantaranya adalah dengan melakukan advokasi ke Bappenas untuk memperjuangkan terbitnya Perpres tentang pembinaan jasa konsultansi untuk mengisi kekosongan waktu sambil menunggu diterbitkannya dan pengesahan UU Jasa Konsultansi, dan melakukan advokasi dan memperjuangkan bersama kementerian bappenas untuk dapat diterbitkannya UU jasa konsultansi.

Program penting lain yang menjadi prakondisi untuk penerapan sanksi atas pelanggaran etik bagi anggota adalah pelaksanaa sosialisasi dan pemahaman Anggota INKINDO terhadap Aspek Hukum jasa Konsultansi sebagai bagian dari upaya untuk mewujudkan Kesadaran anggota

INKINDO agar menerapkan kaidah dan konsep etik organisasi dalam melaksanakan kegiatan badan usaha maupun dalam organisasi.

Kurikulum dan modul standar pelatihan manajemen kontrak yang dikembangkan di tingkat DPN akan diadaptasi di tingkat DPP. Bagian program dalam bidang ini adalah pengembangan standar dokumen perjanjian kerjasama antar anggota, pengembangan standar dokumen GCG jasa konsultan dan menyediakannya di *web* DPN INKINDO untuk diadaptasi secara luas oleh anggota. Untuk anggota kualifikasi menengah dan besar dilakuk *program campaign* dan fasilitasi anggota untuk memperoleh dan penerapan ISO 37001: 2016 Sistem Manajemen Anti Penyuapan. Untuk dapat memberikan layanan interaktif bagi anggota yang memerlukan, perlu diprogramkan untuk membentuk Klinik Konsultasi Hukum bagi anggota INKINDO.

h. Bidang Kerjasama Kelembagaan

Pada bidang Kerjasama Kelembagaan dilakukan program pemeliharaan maupun pengembangan kerjasama terhadap lembaga-lembaga nasional dan lembaga internasional. Untuk dapat melakukan kerjasama secara berkelanjutan, diprogramkan untuk merumuskan sebuah kerangka dasar dan pedoman kerjasama kelembagaan INKINDO (dari sisi pasokan dan sumber daya dengan Asosiasi Profesi dan lembaga keuangan, sisi pengguna dengan pihak KLDI/ *Client* Swasta, dari sisi regulator dengan pihak LPJKN, LKPP, PUPera dan Bappenas dan dari sisi auditor dengan pihak BPK/ BPKP dan juga dari sisi *law enforcement* dengan lembaga terkait, kejaksaan maupun KPK. Struktur organisasi akan dikembangkan untuk menyediakan sumber daya bagi pelaksanaan operasional kerjasama kelembagaan.

Prioritas kerjasama kelembagaan akan disusun guna meningkatkan kerjasama yang telah terbangun selama ini. Kolaborasi dilakukan dengan lembaga-lembaga Pemerintah dan Non Pemerintah baik di tingkat Pusat dan Daerah. Selain itu juga dilaksanakan kerjasama dengan lembaga-lembaga keuangan (Perbankan, Non-Perbankan, dan OJK) yang ditujukan untuk keperluan dukungan pendanaan pelaksanaan kontrak maupun penyediaan garansi bank yang diperlukan oleh anggota.

i. Pengabdian Profesi

Pelaksanaan program pengabdian profesi yang selaras dengan penguatan *brand* INKINDO di tingkat nasional maupun propinsi akan ditingkatkan dengan menyusun pedoman-pedoman pelaksanaan atau PO di tingkat DPN untuk dapat diteruskan ke tingkat DPP. Pengembangan program pengabdian profesi untuk tujuan kemanusiaan ini bisa dilakukan dalam bentuk dukungan bagi pembangunan daerah/ nasional, atau terkait dengan pelaksanaan *event* tertentu di tingkat provinsi maupun nasional.

Masing masing komite dalam organisasi diarahkan untuk dapat mengembangkan forum klinik konsultasi dan diskusi untuk memberikan saran dan *advis* bagi lembaga pemerintah/ non pemerintah yang membutuhkan. Sebagai organisasi konsultan dimana *output* utama anggota berupa dokumen buku dan publikasi, maka perlu diprogramkan untuk merintis pendirian lembaga penerbit INKINDO untuk memfasilitasi program budaya tulis di kalangan anggota dan untuk secara proaktif berpartisipasi dalam penyediaan solusi konstruktif atas berbagai permasalahan yang dihadapi masyarakat atau pemerintah yang relevan dengan dan bisa dikontribusikan oleh bidang jasa konsultansi.

7.2. Matriks Tanggung Jawab *Stakeholder*

Sebelum membahas tentang tanggung jawab *stakeholder*, terlebih dulu disampaikan pengertian dan definisi *stakeholder* yang dimaksud dalam konteks Roadmap ini:

- Menurut R. Edward Freeman dalam buku *Strategic Management*, pengertian *stakeholders* adalah suatu kelompok masyarakat ataupun individu yang saling mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pencapaian tujuan tertentu dari organisasi.
- Menurut ISO 26000 SR, pengertian *stakeholder* adalah individu atau kelompok yang memiliki kepentingan terhadap keputusan serta aktivitas organisasi.
- Menurut AA1000 SES (*Account Ability-Stakeholder Engagement Standard*) tahun 2015, definisi *stakeholder* adalah kelompok yang dapat mempengaruhi dan/ atau terpengaruh oleh aktivitas, produk atau layanan, serta kinerja suatu organisasi.

Dalam pelaksanaan program untuk mencapai sasaran pada masing-masing bidang dalam Roadmap diperlukan kerjasama, koordinasi dan sinergi dari para pihak bertindak selaku *stakeholder* INKINDO, yaitu dari anggota, pengurus di tingkat DPN, pengurus di tingkat DPP, instansi yang bertindak sebagai lembaga pembina (Kementerian PUPera dan kedepan Kementerian Bappenas, LPJKN, BSN), Asosiasi profesi hingga ke tenaga ahli dan juga pihak pemilik pekerjaan atau pengguna jasa.

Masing masing *stakeholder* ini diharapkan dapat bertindak, berkontribusi dan berpartisipasi dalam berbagai program yang dimotori oleh DPN dan DPP INKINDO, dan sesuai definisi di atas, pada gilirannya akan terpengaruh, terdampak dan mendapatkan manfaat dari capaian-capaian program yang terjadi. Dengan demikian sosialisasi terhadap Roadmap ini ke *stakeholder* menjadi penting untuk memastikan diperolehnya kesepahaman tentang arah dan tujuan pengembangan sektor jasa konsultansi ke depan. Meskipun demikian berdasarkan tingkat akuntabilitas dan partisipasi dalam pelaksanaan program, maka *stakeholder* tersebut dikelompokkan dalam *stakeholder* sebagai berikut:

1. *Stakeholder Utama*: *Stakeholder* primer ini berhubungan langsung dengan pembuatan kebijakan, program, dan kegiatan. Mereka merupakan penentu utama dalam kegiatan pengambilan keputusan. Dalam kategori ini adalah DPN, DPP, Anggota, Instansi Pembina Sektor Konstruksi, Instansi Pembina Sektor Non Konstruksi.
2. *Stakeholder Pendukung*: *Stakeholder* sekunder adalah pihak yang tidak berkaitan langsung terhadap suatu kebijakan, program, dan kegiatan. Namun *stakeholder* sekunder punya kepedulian sehingga bisa mempengaruhi sikap *stakeholder* utama. Dalam kategori ini adalah Asosiasi Profesi, LKPP, Tenaga Ahli, dan Pengguna Jasa.

Tabel 7.1. Tanggung Jawab *Stakeholder* Terhadap Program Tahap-1

Periode Program		Rencana Program Tahap-1 (2018 - 2022)		
Area Fokus Program		Konsolidasi Internal dan Kerangka Kerja Penguatan Kelembagaan	Tanggung Jawab <i>Stakeholder</i>	
Tagline Program		Konsolidasi Menuju Kemandirian Organisasi	Stakeholder Utama	Stakeholder Pendukung
No	Bidang	Program		
1.	Kelembagaan Asosiasi	• Mempersiapkan Dewan Kehormatan diperluas fungsi dan perannya sebagai Dewan Etik	• DPN • DPP	•
		• Penegakkan peraturan organisasi atas pelanggaran kode etik oleh anggota	• DPN • DPP • Anggota	•
		• Pembangunan manajemen setnas berbasis IT dan penyediaan infrastruktur IT yang menunjang	• DPN • DPP	•
		• Pembangunan <i>platform database</i> keanggotaan yang handal	• DPN • DPP • Anggota	•
		• Pembangunan layanan keanggotaan berbasis IT dengan mendorong penguatan peran DPP	• DPN • DPP • PUPera • Bappenas • Anggota	• LKPP
		• Mempersiapkan pelaksanaan zona integritas menuju wilayah bebas KKN, deklarasi asosiasi bergabung dalam gerakan PROFIT KPK	• DPN • DPP • Anggota	• KPK • LKPP
		• Pemantaban struktur kelembagaan sekretariat nasional dan provinsi, dan kerangka dasar pelaksanaan aktivitas organisasi	• DPN • DPP	•
		• Rancangan platform dan aktivasi komite spesialisasi bidang layanan anggota	• DPN • DPP	•
2.	Keanggotaan	• Standarisasi Kompetensi dasar anggota melalui standarisasi modul dan kurikulum pelatihan manajemen perusahaan; manajemen kontrak, manajemen SDM dan manajemen keuangan	• DPN • DPP • PUPera • Bappenas • Anggota	•
		• Mengembangkan kepatuhan anggota pada kode etik asosiasi	• DPN • DPP • Anggota	• LKPP • Pengguna Jasa
		• Sosialisasi dan pelatihan pengembangan dan penerapan GCG bagi anggota	• DPN • DPP • PUPera • Bappenas • Anggota	• LKPP • Pengguna Jasa
		• Fasilitasi pelatihan dan sertifikasi sistem penjaminan mutu (ISO)	• DPN • DPP • Anggota	• LKPP • Pengguna Jasa
		• Pemetaan portofolio anggota, pemilihan SDM, kapasitas finansial, dan bidang layanan unggulan	• DPN • DPP • PUPera • Bappenas • Anggota	• LKPP • Pengguna jasa
		• Model TPPKI (<i>Banchmarking Short Course</i>) Negara: Australia, Korea Selatan	• DPN • DPP • PUPera • Bappenas	

Periode Program		Rencana Program Tahap-1 (2018 - 2022)		
Area Fokus Program		Konsolidasi Internal dan Kerangka Kerja Penguatan Kelembagaan	Tanggung Jawab Stakeholder	
Tagline Program		Konsolidasi Menuju Kemandirian Organisasi	Stakeholder Utama	Stakeholder Pendukung
No	Bidang	Program		
3.	Lisensi Usaha	• Mempersiapkan Pembentukan LSBU INKINDO yang sesuai dengan UU No. 2 Tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi	• DPN • PUPera	• LPJKN • BSN • LKPP
		• Mempersiapkan Pembentukan LSBU INKINDO Jasa Non Konstruksi	• DPN • Bappenas	• LPJKN • BSN • LKPP
		• mengembangkan dan menerapkan prinsip dan konsep lisensi badan usaha yang mendukung penguatan kompetensi badan usaha, dan pembentukan landasan keunggulan sektor jasa konsultasi di tingkat regional	• DPN • DPP • PUPera • Bappenas • Anggota	• LPJKN • BSN
		• Perumusan sistem klasifikasi bidang layanan yang mengacu pada standar internasional/ kompatibilitas untuk bergerak di tingkat regional	• DPN • LSBU • PUPera • Bappenas	• LPJKN • BSN • FACE • FIDIC
4.	Kompetensi Tenaga Konsultan	• Membangun Kemitraan dengan Perguruan Tinggi untuk pengenalan <i>Entrepreneur</i> Konsultan (<i>Link and Match</i>)	• DPN • PUPera • Bappenas	• PT/ Universitas • Asosiasi Profesi
		• Membangun Kemitraan dengan Asosiasi Profesi dalam rangka peningkatan profesionalisme dan multi skill serta pengembangan kapasitas berkelanjutan (CPD)	• DPN • PU Pera • Bappenas • DPP	• Asosiasi Profesi
		• Mengembangkan kerjasama kemitraan dengan lembaga kerjasama internasional untuk program <i>short course/ placement</i> program tenaga ahli konsultan di konsultan internasional	• DPN • PU Pera • Bappenas	• AusAID • USAID • JIBIC • British Council • KFW
		• Mengembangkan kerjasama dengan lembaga pelatihan bahasa asing pemerintah untuk penulisan laporan, teknik presentasi dan negosiasi	• DPN • DPP • PU Pera • Bappenas	• LAN
		• Revitalisasi INTAKINDO dengan pengembangan sistem informasi untuk distance learning, forum ahli dan <i>knowledge management</i>	• DPN • DPP • Anggota	• INTAKINDO • LPJKN • BSN
5.	Sistem Pengadaan/Seleksi Pelelangan	• Program campaign untuk menggalang kebersamaan anggota dalam menghadapi model lelang <i>Non Consulting Services</i> (NCS) pada pekerjaan jasa konsultasi	• DPP • DPN • PUPera • Bappenas • Anggota	• LKPP • Pengguna Jasa • WB • ADB • IDB
		• Sosialisasi dan persiapan anggota mengantisipasi proses lelang cepat <i>e-catalog</i> dan spesialisasi bidang layanan	• DPN • DPP • Anggota	• LKPP • LSBU
		• Program mendorong penggunaan <i>data base</i> tunggal badan usaha dalam proses pelelangan (integrasi Sistem Informasi Konstruksi Indonesia - LKPP)	• DPN • DPP • PUPera • Bappenas	• LKPP • Pengguna Jasa
		• Mendorong dan memperjuangkan Regulasi terkait kerjasama operasi lintas kualifikasi dengan klasifikasi sejenis	• DPN • DPP • PUPera • Bappenas	• LKPP • Pengguna Jasa • Pemprov

Periode Program		Rencana Program Tahap-1 (2018 - 2022)		
Area Fokus Program		Konsolidasi Internal dan Kerangka Kerja Penguatan Kelembagaan	Tanggung Jawab Stakeholder	
Tagline Program		Konsolidasi Menuju Kemandirian Organisasi	Stakeholder Utama	Stakeholder Pendukung
No	Bidang	Program		
		<ul style="list-style-type: none"> Melakukan advokasi untuk proses lelang yang efisien dan transparan 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP PUPera Bappenas Anggota 	<ul style="list-style-type: none"> LKPP Pengguna Jasa Pemprov
6.	Pasar Jasa Konsultansi	<ul style="list-style-type: none"> Memprakarsai terbitnya Standar Billing Rate Minimal JK dan Non JK yang berlaku secara Nasional yang diterbitkan oleh Kementerian Keuangan dan Bappenas secara periodik 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP PUPera Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> LKPP Kementerian Keuangan Kementerian Dalam Negeri
		<ul style="list-style-type: none"> Mendorong ekstensifikasi pengembangan pasar (JK dan Non JK) jasa konsultansi yang bersumber dari dana Pemerintah 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP PU Pera Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> LKPP Pemprov Pengguna Jasa
		<ul style="list-style-type: none"> Mendorong pengembangan pasar (JK dan Non JK) Swasta melalui investasi sesuai dengan ketentuan yang disyaratkan/ peraturan perundang-undangan 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota 	<ul style="list-style-type: none"> LKPP Pengguna Jasa Swasta
		<ul style="list-style-type: none"> Merintis inisiasi lembaga pendanaan pembangunan negara ketiga oleh Pemerintah untuk memberi peluang kerja internasional bagi anggota 	<ul style="list-style-type: none"> DPN PUPera Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> Kementerian Keuangan Kementerian Luar Negeri
7.	Regulasi	<ul style="list-style-type: none"> Advokasi ke Bappenas untuk memperjuangkan Terbitnya Perpres Tentang pembinaan jasa konsultansi untuk mengisi kekosongan waktu menunggu terbit dan pengesahan UU Jasa Konsultansi 	<ul style="list-style-type: none"> DPN Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> Setneg
		<ul style="list-style-type: none"> Advokasi dan Memperjuangkan Bersama kementerian Bappenas Terbitnya UU Jasa Konsultansi 	<ul style="list-style-type: none"> DPN Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> Setneg DPR
8.	Advokasi, Mediasi dan Etik	<ul style="list-style-type: none"> Sosialisasi dan pemahaman Anggota INKINDO terhadap Aspek Hukum jasa Konsultansi 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP 	
		<ul style="list-style-type: none"> Mewujudkan Kesadaran anggota INKINDO yang beretika dalam Berprofesi dan Organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota 	
		<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan kurikulum dan modul standar pelatihan manajemen kontrak untuk diadaptasi di tingkat DPP 	<ul style="list-style-type: none"> DPN PUPera Bappenas DPP 	<ul style="list-style-type: none"> LKPP
		<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan standar dokumen perjanjian kerjasama antar anggota 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota 	<ul style="list-style-type: none"> LKPP Pengguna Jasa
		<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan standar dokumen GCG untuk diadaptasi oleh anggota 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota 	<ul style="list-style-type: none"> KPK
		<ul style="list-style-type: none"> Program campaign dan fasilitasi anggota untuk memperoleh dan penerapan ISO 37001 : 2016 Sistem Manajemen Anti Penyuapan 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota 	<ul style="list-style-type: none"> KPK LKPP
		<ul style="list-style-type: none"> Terbentuknya Klinik Konsultansi Hukum bagi Anggota INKINDO 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP 	<ul style="list-style-type: none"> PT/ Universitas Peradi

Periode Program		Rencana Program Tahap-1 (2018 - 2022)		
Area Fokus Program		Konsolidasi Internal dan Kerangka Kerja Penguatan Kelembagaan	Tanggung Jawab Stakeholder	
Tagline Program		Konsolidasi Menuju Kemandirian Organisasi	Stakeholder Utama	Stakeholder Pendukung
No	Bidang	Program		
9.	Kerjasama Kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan kerangka dasar dan pedoman kerjasama kelembagaan INKINDO; dari sisi pasokan dan sumber daya -Asosiasi Profesi- lembaga keuangan-, sisi pengguna -KLDI/ client swasta-, sisi regulator -LPJKN-LKPP-PUPera-Bappenas-, dari sisi auditor (BPK/ BPKP) dan sisi <i>law enforcement</i> 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP PUPera Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> Asosiasi Profesi LKPP BPKP/ BPK Pengguna Jasa KADIN
		<ul style="list-style-type: none"> Mengembangkan struktur organisasi untuk menyediakan sumber daya bagi pelaksanaan operasional kerjasama kelembagaan 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP 	
		<ul style="list-style-type: none"> Menyusun prioritas kerjasama kelembagaan dan meningkatkan kerjasama yang telah terbangun selama ini 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP 	
		<ul style="list-style-type: none"> Membangun kolaborasi dengan lembaga-lembaga Pemerintah dan Non Pemerintah baik di tingkat Pusat dan Daerah 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP PUPera Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> LKPP BPK/BPKP KPK Pemprov Asosiasi Profesi
		<ul style="list-style-type: none"> Membangun kerjasama dengan lembaga-lembaga keuangan (Perbankan, Non-Perbankan, dan OJK), Antisipasi alternatif pembiayaan proyek terintegrasi 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP 	<ul style="list-style-type: none"> OJK PINA World Bank ADB IDB
10.	Pengabdian Profesi	<ul style="list-style-type: none"> Mengembangkan program dan pedoman pelaksanaan program pengabdian profesi yang selaras dengan penguatan <i>brand</i> INKINDO di tingkat nasional maupun propinsi 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP PUPera Bappenas 	KADIN
		<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan program pengabdian profesi untuk tujuan kemanusiaan, dukungan bagi pembangunan daerah/ nasional, dan terkait event tertentu 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota 	<ul style="list-style-type: none"> PMI LSM
		<ul style="list-style-type: none"> Masing masing komite dalam organisasi mengembangkan forum klinik konsultasi dan diskusi untuk memberikan saran dan advis bagi lembaga pemerintah/ non pemerintah yang membutuhkan 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota PUPera Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> K/L/D/I Pemprov
		<ul style="list-style-type: none"> Mengembangkan lembaga penerbit INKINDO untuk memfasilitasi program budaya tulis karya untuk secara proaktif berpartisipasi dalam penyediaan solusi konstruktif atas berbagai permasalahan yang relevan dengan bidang jasa konsultasi. 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota 	Media Massa

BAB VIII

RENCANA PROGRAM PENGUATAN INKINDO TAHAP-2 (2022 - 2026)

Memasuki periode tahap-2 Roadmap melangkah menuju penguatan profesi dan kelembagaan pendukung terkait. Sasaran ideal yang dituju yaitu INKINDO Mandiri Menuju Keunggulan Anggota sesuai dengan kompetensi utama yang dimiliki anggota atau akumulasi *portofolio* yang telah dimiliki anggota, dan sesuai dengan bidang keahlian utama dari tenaga ahli tetap yang dimiliki oleh badan usaha.

8.1. Sasaran Program dan Indikator Pencapaian

a. Bidang Kelembagaan Asosiasi

Struktur organisasi DPN dikembangkan untuk memfasilitasi koordinasi dengan asosiasi profesi. Pengembangan ini berupa *platform* program kerjasama dengan asosiasi profesi untuk akses *data base* keanggotaan, SKA yang dimiliki serta standar kompetensi anggota asosiasi profesi, sehingga asosiasi profesi dapat memfasilitasi anggotanya untuk memperoleh eksposur pasar dalam hal ini badan usaha anggota INKINDO. Demikian juga dengan pengembangan forum konsultasi dan koordinasi berkala dengan lembaga terkait: LPJKN, LKPP, Bappenas, Ditjen Bina Konstruksi Kementerian PUPR akan dilakukan untuk dapat saling memberi masukan atas isu-isu aktual regulasi yang ada, atau memberikan masukan atas kendala yang terjadi dalam implementasi regulasi di tingkat operasional.

Program penting di bidang ini pada tahap kedua Roadmap adalah penyusunan kebijakan organisasi yang memungkinkan penguatan peran dan jejaring Komite spesialisasi baik pada anggota pada portofolio sejenis dan asosiasi profesi terkait di bidang spesialisasi tersebut, hal ini penting untuk dapat membangun *brand image* INKINDO yang Mandiri dan mampu menjadi payung bagi berbagai bidang jasa konsultan yang berkembang semakin spesifik.

b. Bidang Keanggotaan

Pada Tahap-2 Roadmap Menuju INKINDO Emas 2030 mulai dirumuskan strategi nasional pengembangan kompetensi jasa konsultasi. Peningkatan Kompetensi anggota sesuai spesialisasi dan layanan unggulan anggota, termasuk perumusan *platform* kerjasama antar anggota untuk pengembangan kapasitas dan sinergi kerja anggotayang telah semakin terspesialisasi.

Dilaksanakan program pengenalan layanan unggulan anggota di tiap DPP dan pengembangan mediasi/ forum koordinasi anggota lintas DPP pada portofolio sejenis dengan demikian *clustering* badan usaha kedepan bisa jadi bukan tersekat oleh batas wilayah administratif lagi tetapi pada pengelompokan bidang spesialisasi layanan anggota. Untuk bidang-bidang terspesialisasi dilaksanakan program kelompok anggota unggulan nasional yang akan dikembangkan untuk dapat bersaing di tingkat regional maupun internasional. Sasaran capaian akhir di bidang ini pada tahap kedua Roadmap adalah peluncuran Gerakan Nasional Pembangunan Zona Integritas, menuju jaman dan wilayah bebas KKN.

c. Bidang Lisensi Usaha

Di Roadmap tahap-2 ini akan dikembangkan program untuk memperkuat sistem lisensi Badan Usaha melalui LSBU INKINDO agar semakin berkualitas, konseptual dan kompatibel dengan klasifikasi bidang layanan internasional sehingga lebih mudah untuk memperoleh *Mutual Recognition Agreement* (MRA). Program penting lain di bidang ini pada tahap-2 adalah upaya penguatan sistem IT dalam proses lisensi badan usaha, untuk kecepatan, akurasi dan transparansi dan akuntabilitas. Untuk mendukung kelancaran program peningkatan sistem lisensi ini akan dijalin koordinasi dan kerjasama timbal balik untuk keterbukaan akses data LSBU dengan Asosiasi Profesi.

Pada tingkat internasional diprogramkan untuk dapat meningkatkan kerjasama dengan lembaga konsultansi Internasional (FACE, FIDIC, ASPAC, dsb) untuk mempersiapkan anggota yang telah memiliki spesialisasi unggulan di bidang kompetensi utamanya dan mampu bersaing di pasar regional maupun internasional. Pada tahap-2 ini juga diprogramkan advokasi untuk penerapan SBU Jasa Konsultansi Non Konstruksi dalam pelelangan jasa konsultansi.

d. Bidang Kompetensi Tenaga Konsultan

Program kerjasama dalam rangka kegiatan penelitian/ *research base* antara akan mulai bisa dilakukan oleh anggota INKINDO dengan Perguruan Tinggi. Pelatihan-pelatihan terus dilanjutkan dengan pemangku kepentingan dalam rangka mencapai kemampuan inovasi dan adaptasi teknologi untuk mendukung pembangunan nasional.

Program kemitraan dengan Asosiasi Profesi terus dikembangkan dalam rangka peningkatan profesionalisme dan kompetensi teknik tenaga ahli serta pengembangan kapasitas berkelanjutan bagi tenaga ahli (*Continuous Personal Development*). Termasuk diantaranya fasilitasi dan mediasi asosiasi profesi agar sertifikasi keahlian yang diterbitkan memperoleh pengakuan regional.

Program kemitraan dengan pemangku kepentingan dalam rangka mencapai kemampuan inovasi dan adaptasi teknologi untuk mendukung pembangunan Nasional terus dikembangkan, bekerjasama dengan asosiasi profesi membangun *pool base* data tenaga ahli dengan kualifikasi internasional, sehingga jika ada kebutuhan khusus untuk keperluan ini maka data tersebut dapat disediakan dan diakses oleh anggota INKINDO yang memerlukan.

e. Bidang Pengadaan/ Seleksi Pelelangan

INKINDO akan melakukan koordinasi dengan LKPP dan Ditjen Pajak untuk transparansi proses pengadaan jasa konsultansi di sektor swasta yang akan didorong melalui *e-market place*. Program advokasi juga masih dikembangkan untuk menghadapi model lelang NCS pada pekerjaan jasa konsultasi (LKPP, Kementerian, Lembaga Pendanaan Multilateral). Program penting lain di bidang ini adalah koordinasi dengan Asosiasi Profesi untuk pengembangan *database* tunggal *curriculum vitae* terverifikasi tenaga ahli. Sistem ini akan menguatkan legitimasi, integritas dan akuntabilitas dari tenaga ahli pemilik CV, yang diyakini akan memberikan dampak positif dan menciptakan situasi yang kondusif untuk proses spesialisasi bidang keahlian tenaga ahli.

f. Bidang Pasar Jasa Konsultansi

Pasar Jasa Konstruksi (JK) dan Non Jasa Konstruksi (Non JK) jasa konsultansi yang bersumber dari dana Pemerintah semakin diintensifkan dengan penguatan manfaat dan nilai tambah *output* kerja jasa konsultansi. Program yang sama juga diarahkan untuk pengembangan pasar JK dan Non JK di sektor Swasta, baik yang dilakukan melalui skema KPBU maupun investasi murni swasta sesuai dengan ketentuan yang disyaratkan/ peraturan perundang-undangan.

Pada tahap-2 Roadmap pada bidang ini akan dibuat *platform* kerjasama dengan asosiasi profesi untuk penyediaan data dan informasi kebutuhan tenaga ahli dan serapan pasar. Ini dilakukan bekerjasama dengan asosiasi profesi melalui pembangunan sistem *data base* tenaga ahli, baik untuk keperluan pasar dalam negeri maupun untuk *pool* tenaga ahli berkualifikasi internasional. Di tahap ini juga mulai dilakukan intensifikasi pengembangan pasar (JK dan Non JK) luar negeri, melalui koordinasi dan kerjasama dengan kedutaan besar Indonesia ataupun atase perdagangan Kedubes RI yang ada di negara tujuan marketing anggota.

g. Bidang Regulasi, Advokasi, Mediasi dan Etik

Disiapkan program untuk dapat melakukan evaluasi regulasi yang dinilai menghambat pertumbuhan dunia jasa konsultansi yang sehat dilakukan melalui forum konsultasi berkala. INKINDO bersama pemangku kepentingan akan memperbaharui regulasi yang mendukung perkembangan dunia usaha jasa konsultansi mendukung target *go international* di 2030. Program ini juga akan menyertakan asosiasi profesi yang turut dilibatkan untuk mengembangkan standar kontrak kerja tenaga ahli lepas. Implementasi dari seluruh regulasi secara ini akan dievaluasi secara periodik.

Ditargetkan sosialisasi Undang-Undang Jasa Konsultansi sudah harus dilaksanakan pada periode ini, dan dilanjutkan program penyusunan Peraturan turunan dari UU Jasa Konsultansi bersama instansi yang terkait dimana dalam hal ini yang diantisipasi dan telah dipersiapkan selama ini adalah Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas), dan mengusahakan keterwakilan INKINDO untuk menempati posisi pada lembaga-lembaga bentukan baru dari implementasi UU tersebut.

Koordinasi dengan lembaga dan instansi terkait terus berlanjut dan dilembagakan, diantaranya berkoordinasi dengan LKPP untuk penerapan kode etik dalam proses pengadaan dan pengenaan sanksi anggota. Pada tahap-2 Roadmap di bidang ini diprogramkan juga koordinasi berkala dengan KPK dalam pengembangan metoda pencegahan korupsi dalam proses pengadaan dan *program campaign* PROFIT bagi anggota.

Program untuk membangun forum koordinasi berkala juga akan dilakukan dengan lembaga audit (BPK/ BPKP) dalam penerapan standar proses audit dan pencegahan pelanggaran implementasi kontrak. Sebagai bagian dari program di bidang ini adalah melakukan koordinasi dengan asosiasi profesi untuk pengembangan standar dan *campaign* pakta integritas tenaga ahli dalam pelaksanaan pekerjaan, serta mengembangkan kerjasama jangka panjang dengan lembaga advokasi di tingkat nasional.

h. Bidang Kerjasama Kelembagaan

Pada bidang kerjasama kelembagaan dilakukan *institutionalization* (pelembagaan secara permanen) atas berbagai kerjasama kelembagaan dengan lembaga eksternal INKINDO baik dengan lembaga negara dan pemerintah maupun dengan berbagai asosiasi profesi. Program *institutionalization* juga dilakukan kerjasama dengan lembaga LPJKN, LKPP dan Instansi Pembina Jasa Konsultansi yang selama ini telah terjalin dengan intens dan sangat baik.

Peningkatan bentuk-bentuk kolaborasi terus dilanjutkan dengan lembaga-lembaga Pemerintah dan Non Pemerintah baik di tingkat Pusat dan Daerah (antara lain: BPK, KPK, Kejaksaan, Kepolisian, LKPP, dll). Termasuk juga melanjutkan dan meningkatkan bentuk-bentuk kerjasama dengan lembaga-lembaga keuangan (Perbankan, Non-Perbankan, dan OJK).

i. Pengabdian Profesi

Sasaran di bidang ini pada tahap-2 Roadmap adalah mengembangkan *institutionalization* (pelembagaan permanen) dimaksudkan untuk dapat berperan aktif didalam penyusunan rencana strategis pembangunan yang berkelanjutan, ditingkat nasional maupun propinsi. Untuk memberikan penguatan dampak dan amplifikasi kegiatan pengabdian profesi, maka akan dikembangkan kerjasama dengan Asosiasi Profesi dan lembaga terkait dalam pengembangan kompetensi karya untuk tujuan spesifik, misal desain rumah tahan gempa, rekayasa transportasi, efisiensi perencanaan pembangunan desa dan sebagainya.

Pool expert dikembangkan di semua sektor pembangunan untuk dapat berperan sebagai narasumber bagi penyediaan masukan/saran dan konsultasi yang diberikan baik secara proaktif sekaligus *pro bono* (tanpa bayaran) atau diminta oleh lembaga pemerintah/ non pemerintah. Program lain yang tak kalah penting adalah bekerjasama dengan lembaga media massa untuk memberikan pengasuhan rubrik konsultasi pada bidang spesifik yang relevan dengan sektor jasa konsultasi. Hal ini secara organik dan alami akan menguatkan marwah dan eksistensi INKINDO serta menyebarkan profesi konsultan di tataran publik secara relevan dan elegan.

8.2. Matriks Tanggung Jawab Stakeholder

Hasil pemetaan terhadap tanggung jawab *stakeholder* pada sasaran pencapaian Roadmap tahap-2 untuk periode 2022 - 2026 disajikan dalam bentuk matriks. Pemetaan ini bersifat indikatif, tak tertutup dalam pelaksanaan bisa diidentifikasi atau ditambahkan *stakeholder* lain yang dianggap relevan. Urutan program tidak menunjukkan rekomendasi urutan prioritas, sehingga pengurus memiliki keleluasaan untuk menetapkan prioritas program dalam penyusunan rencana kerja tahunan pada periode kepengurusannya. Rencana Program Tahap-2 dalam Roadmap untuk periode 2022 - 2026 disajikan dalam tabel 8.1.

Tabel 8.1. Tanggung Jawab *Stakeholder* Terhadap Program Tahap-2

Periode Program		Rencana Program Tahap-2 (2022 - 2026)		
Area Fokus Program		Penguatan Koordinasi Asosiasi Profesi dan Kelembagaan Pendukung Terkait	Tanggung Jawab <i>Stakeholder</i>	
Tagline Program		Mandiri Menuju Keunggulan Anggota	Stakeholder Utama	Stakeholder Pendukung
No	Bidang	Program		
1.	Kelembagaan Asosiasi	• Pengembangan struktur organisasi DPN untuk memfasilitasi koordinasi dengan asosiasi profesi	• DPN	• Asosiasi Profesi
		• Pengembangan <i>platform</i> program kerjasama dengan asosiasi profesi untuk akses <i>data base</i> keanggotaan dan sertifikasi serta standar kompetensi	• DPN • LSBU	• Asosiasi Profesi • LPJKN
		• Pelembagaan/ pengembangan forum konsultasi dan koordinasi berkala dengan lembaga terkait: LPJKN, LKPP, Bappenas, Ditjen Bina Konstruksi	• DPN • PUPR • Bappenas	• LPJKN • LKPP • KPK
		• Mengembangkan kebijakan organisasi dan lingkungan yang memungkinkan penguatan peran dan jejaring komite spesialisasi baik pada anggota pada portofolio sejenis dan asosiasi profesi terkait	• DPN • PUPR • Bappenas	• LPJKN • Asosiasi Profesi • PT/ Universitas • BPPT
		• Membangun Brand Image INKINDO yang Mandiri	• DPN • DPP • Anggota	•
2.	Keanggotaan	• Perumusan strategi nasional pengembangan kompetensi jasa konsultansi	• DPN • DPP • PUPR • Bappenas • Anggota • LSBU	• PT/Univ • BPPT • KADIN • LPJKN • LKPP
		• Peningkatan Kompetensi anggota sesuai spesialisasi dan layanan unggulan anggota	• DPN • DPP • PUPR • Bappenas • Anggota • LSBU	• LPJKN • LKPP
		• Perumusan <i>platform</i> kerjasama antar anggota untuk pengembangan kapasitas dan sinergi kerja anggota	• DPN • DPP • Anggota	• LKPP • Pemprov
		• Program pengenalan layanan unggulan anggota di tiap DPP dan pengembangan mediasi/ forum koordinasi anggota lintas DPP pada <i>portofolio</i> sejenis	• DPN • DPP • Anggota	• LKPP • Pemprov
		• Program kelompok anggota unggulan nasional untuk bidang bidang terspesialisasi	• DPN • DPP • Anggota • PUPR • Bappenas	• LKPP
		• Gerakan nasional pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas KKN	• DPN • DPP • Anggota • PUPR • Bappenas	• KPK • LKPP
3.	Lisensi Usaha	• Memperkuat sistem lisensi Badan Usaha melalui LSBU INKINDO agar semakin berkualitas	• DPN • DPP • Anggota • PUPR • Bappenas • LSBU	• LPJKN • LKPP • BSAN

Periode Program		Rencana Program Tahap-2 (2022 - 2026)		
Area Fokus Program		Penguatan Koordinasi Asosiasi Profesi dan Kelembagaan Pendukung Terkait	Tanggung Jawab Stakeholder	
Tagline Program		Mandiri Menuju Keunggulan Anggota	Stakeholder Utama	Stakeholder Pendukung
No	Bidang	Program		
4.	Kompetensi Tenaga Konsultan	<ul style="list-style-type: none"> Penguatan sistem IT dalam proses lisensi badan usaha , untuk kecepatan, akurasi dan transparansi 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota LSBU 	<ul style="list-style-type: none"> LPJKN LKPP BSAN
		<ul style="list-style-type: none"> Menjalin koordinasi dan kerjasama timbal balik untuk keterbukaan akses data LSBU dengan Asosiasi Profesi 	<ul style="list-style-type: none"> DPN LSBU Anggota 	<ul style="list-style-type: none"> LPJKN Asosiasi Profesi BSAN
		<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan kerjasama dengan lembaga konsultansi Internasional untuk mempersiapkan Anggota yang mampu bersaing di pasar global (FACE, FIDIC, ASPAC, dsb) 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP PUPR Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> FACE FIDIC ASPAC Kementerian LN Sekretariat Asean
		<ul style="list-style-type: none"> Advokasi untuk penerapan SBU Jasa Konsultansi Non Konstruksi dalam pelelangan jasa konsultansi 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> LKPP Kementerian DN Pemprov
		<ul style="list-style-type: none"> Melaksanakan kejasama dalam rangka kegiatan penelitian/<i>research base</i> antara Anggota INKINDO dengan Perguruan Tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota PUPR Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> PT/ Universitas BPPT Asosiasi Profesi Litbang K/L/D/I
		<ul style="list-style-type: none"> Melanjutkan pelatihan dengan pemangku kepentingan dalam rangka mencapai kemampuan inovasi dan adaptasi teknologi untuk mendukung pembangunan Nasional 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota PUPR Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> PT/ Universitas Asosiasi Profesi BPPT Litbang K/L/D/I
		<ul style="list-style-type: none"> Melanjutkan Kemitraan dengan Asosiasi Profesi dalam rangka peningkatan profesionalisme dan <i>multi skill</i> serta pengembangan kapasitas berkelanjutan (CPD) 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP PUPR Bappenas Anggota 	<ul style="list-style-type: none"> Asosiasi Profesi BSAN
		<ul style="list-style-type: none"> Fasilitasi dan mediasi asosiasi profesi untuk sertifikasi keahlian dengan pengakuan regional 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota PUPR Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> FACE ASPAC Kementerian LN BSAN
		<ul style="list-style-type: none"> Membangun kemitraan dengan pemangku kepentingan dalam rangka mencapai kemampuan inovasi dan adaptasi teknologi untuk mendukung pembangunan Nasional 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota PUPR Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> PT/Univ Asosiasi Profesi BPPT Litbang K/L/D/I
		<ul style="list-style-type: none"> Bekerjasama dengan asosiasi profesi membangun <i>pool base data</i> tenaga ahli dengan kualifikasi internasional 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota 	<ul style="list-style-type: none"> Asosiasi Profesi
5.	Sistem Pengadaan/S eleksi Pelelangan	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan koordinasi dengan LKPP dan Ditjen Pajak untuk transparansi proses pengadaan jasa konsultansi di sektor swasta melalui <i>e-market place</i> 	<ul style="list-style-type: none"> DPN PUPR Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> LKPP Kementerian Keuangan KADIN
		<ul style="list-style-type: none"> Advokasi untuk menghadapi model lelang NCS pada pekerjaan jasa konsultasi (LKPP, Kementerian Lembaga) 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota PUPR Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> LKPP World Bank ADB IDB JBIC

Periode Program		Rencana Program Tahap-2 (2022 - 2026)		
Area Fokus Program		Penguatan Koordinasi Asosiasi Profesi dan Kelembagaan Pendukung Terkait	Tanggung Jawab Stakeholder	
Tagline Program		Mandiri Menuju Keunggulan Anggota	Stakeholder Utama	Stakeholder Pendukung
No	Bidang	Program		
		<ul style="list-style-type: none"> Koordinasi dengan Asosiasi Profesi untuk pengembangan data base tunggal <i>curriculum vitae</i> terverifikasi tenaga ahli 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota LSBU 	<ul style="list-style-type: none"> LKPP Asosiasi Profesi
6.	Pasar Jasa Konsultansi	<ul style="list-style-type: none"> Intensifikasi pasar (JK dan Non JK) jasa konsultansi yang bersumber dari dana Pemerintah 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP PUPR Bappenas Anggota 	<ul style="list-style-type: none"> LKPP Pemprov Kementerian DN Kementerian Keuangan
		<ul style="list-style-type: none"> Intensifikasi pengembangan pasar (JK dan Non JK) Swasta melalui investasi sesuai dengan ketentuan yang disyaratkan/peraturan perundang-undangan 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP PUPR Bappenas Anggota 	<ul style="list-style-type: none"> KADIN LKPP Pengguna Jasa Swasta
		<ul style="list-style-type: none"> Membangun <i>platform</i> kerjasama dengan asosiasi profesi untuk penyediaan data kebutuhan tenaga ahli dan serapan pasar 	<ul style="list-style-type: none"> DPN PUPR Bappenas Anggota LSBU 	<ul style="list-style-type: none"> Asosiasi Profesi BSAN
		<ul style="list-style-type: none"> Bekerjasama dengan asosiasi profesi membangun sistem <i>data base</i> untuk <i>pool</i> tenaga ahli berkualifikasi internasional 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota LSBU 	<ul style="list-style-type: none"> Asosiasi Profesi BSAN
		<ul style="list-style-type: none"> Intensifikasi pengembangan pasar (JK dan Non JK) Luar Negeri. 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota PUPR Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> Sekretariat Asean WB ADB IDB
7.	Regulasi	<ul style="list-style-type: none"> Membangun forum konsultasi berkala evaluasi regulasi yang dinilai menghambat pertumbuhan dunia jasa konsultansi yang sehat 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP PUPR Bappenas LSBU 	<ul style="list-style-type: none"> LKPP KADIN Pemprov Kementerian DN Pengguna Jasa
		<ul style="list-style-type: none"> Bersama pemangku kepentingan memperbaharui regulasi yang mendukung perkembangan dunia usaha jasa konsultansi mendukung target <i>go international</i> di 2030 	<ul style="list-style-type: none"> DPN PUPR Bappenas LSBU 	<ul style="list-style-type: none"> LKPP KADIN
		<ul style="list-style-type: none"> Berkoordinasi dengan asosiasi profesi untuk mengembangkan standar kontrak kerja tenaga ahli lepas 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota 	<ul style="list-style-type: none"> Asosiasi Profesi LKPP
		<ul style="list-style-type: none"> Pemantauan dan Evaluasi implementasi regulasi secara periodik 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP PUPR Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> LKPP Pemprov Kementerian DN
		<ul style="list-style-type: none"> Sosialisasi Undang-Undang Jasa Konsultansi 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota Bappenas PUPR 	<ul style="list-style-type: none"> LKPP Pemprov Kementerian DN KADIN Asosiasi Profesi PT/ Universitas BPPT LSM Litbang K/L/D/I

Periode Program		Rencana Program Tahap-2 (2022 - 2026)		
Area Fokus Program		Penguatan Koordinasi Asosiasi Profesi dan Kelembagaan Pendukung Terkait	Tanggung Jawab Stakeholder	
Tagline Program		Mandiri Menuju Keunggulan Anggota	Stakeholder Utama	Stakeholder Pendukung
No	Bidang	Program		
8.	Advokasi, Mediasi dan Etik	<ul style="list-style-type: none"> Bersama pemerintah dan <i>stakeholder</i> sektor swasta menyusun Peraturan turunan dari UU Jasa Konsultansi 	<ul style="list-style-type: none"> DPN PUPR Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> LKPP Kementerian DN Kemterian Keuangan K/L/D/I Pengguna Jasa Pengguna Jasa sektor swasta
		<ul style="list-style-type: none"> Mempersiapkan SDM INKINDO untuk menempati posisi pada lembaga-lembaga bentukan dari UU tersebut 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP 	
		<ul style="list-style-type: none"> Berkoordinasi dengan LKPP untuk penerapan kode etik dalam proses pengadaan dan pengenaan sanksi anggota 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP PUPR Bappenas LSBU 	<ul style="list-style-type: none"> LKPP Pemprov K/L/D/I Pengguna Jasa
		<ul style="list-style-type: none"> Berkoordinasi dengan KPK dalam pengembangan metoda pencegahan korupsi dalam proses pengadaan dan program campaign PROFIT bagi anggota 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota 	<ul style="list-style-type: none"> KPK LKPP KADIN Pemprov
		<ul style="list-style-type: none"> Membangun forum koordinasi berkala dengan lembaga audit (BPK/ BPKP) dalam penerapan standar proses audit dan pencegahan pelanggaran implementasi kontrak 	<ul style="list-style-type: none"> DPN PUPR Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> BPKP BPK LKPP
		<ul style="list-style-type: none"> Berkoordinasi dengan asosiasi profesi untuk pengembangan standar dan campaign pakta integritas tenaga ahli dalam pelaksanaan pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> DPN Anggota 	<ul style="list-style-type: none"> Asosiasi Profesi LKPP BSAN
9.	Kerjasama Kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> <i>Institutionalization</i> (pelembagaan secara permanen) kerjasama dengan asosiasi profesi 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota LSBU 	<ul style="list-style-type: none"> Asosiasi Profesi
		<ul style="list-style-type: none"> <i>Institutionalization</i> (pelembagaan secara permanen) kerjasama dengan lembaga LPJKN, LKPP dan Instansi Pembina Jasa Konsultansi 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP PUPR Bappenas SLBU 	<ul style="list-style-type: none"> LPJKN LKPP Pemprov K/L/D/I Pengguna Jasa
		<ul style="list-style-type: none"> Melanjutkan dan meningkatkan bentuk-bentuk kolaborasi dengan lembaga-lembaga Pemerintah dan Non Pemerintah baik di tingkat Pusat dan Daerah (antara lain: BPK, KPK, Kejaksaan, LKPP, dll) 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP 	<ul style="list-style-type: none"> KPK BPK BPKP Kejaksaan
		<ul style="list-style-type: none"> Melanjutkan dan meningkatkan bentuk-bentuk kerjasama dengan lembaga-lembaga keuangan (Perbankan, Non-Perbankan, dan OJK) 	<ul style="list-style-type: none"> DPN PUPR Beppenas 	<ul style="list-style-type: none"> Kementerian Keuangan OJK PINA
10.	Pengabdian Profesi	<ul style="list-style-type: none"> Mengembangkan <i>institutionalization</i> (pelembagaan permanen) untuk dapat berperan aktif didalam peyusunan rencana strategis pembangunan yang berkelanjutan, ditingkat nasional maupun propinsi 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota PUPR Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> Pemprov Litbang PT/Univ BPPT Litbang K/L/D/I

Periode Program		Rencana Program Tahap-2 (2022 - 2026)		
Area Fokus Program		Penguatan Koordinasi Asosiasi Profesi dan Kelembagaan Pendukung Terkait	Tanggung Jawab Stakeholder	
Tagline Program		Mandiri Menuju Keunggulan Anggota	Stakeholder Utama	Stakeholder Pendukung
No	Bidang	Program		
		<ul style="list-style-type: none"> Bekerjasama dengan asosiasi profesi dan lembaga terkait dalam pengembangan kompetisi karya untuk tujuan spesifik, misal desain rumah tahan gempa, rekayasa transportasi, efisiensi perencanaan pembangunan desa dsb 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota 	<ul style="list-style-type: none"> Asosiasi Profesi LPJKN Litbang K/L/D/I
		<ul style="list-style-type: none"> Mengembangkan <i>pool expert</i> di semua sektor pembangunan untuk dapat berperan dalam narasumber bagi penyediaan masukan/saran dan konsultasi yang diberikan secara proaktif atau diminta oleh lembaga pemerintah/ non pemerintah 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota 	<ul style="list-style-type: none"> Asosiasi Profesi BSAN
		<ul style="list-style-type: none"> Bekerjasama dengan lembaga media massa untuk memberikan pengasuhan rubrik konsultasi pada bidang spesifik yang relevan dengan sektor jasa konsultasi 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota 	<ul style="list-style-type: none"> Media Massa

BAB IX

RENCANA PROGRAM PENGUATAN INKINDO TAHAP-3 (2026 - 2030)

Pada tahap-3 Roadmap INKINDO Emas 2030 sasaran-sasaran yang dituju akan mencapai tujuan akhirnya. Penetrasi pasar konsultasi regional ataupun internasional dan penguatan kemitraan dengan instansi strategis negara sudah harus terwujud. Cita-cita yang ditorehkan diawal penyusunan Roadmap yaitu INKINDO yang mandiri dengan anggota yang memiliki keunggulan dibidang kompetensi utama layanan jasa konsultansinya dapat berkontribusi dalam peningkatan daya saing negeri di tingkat regional maupun internasional harus telah terwujud pada tahun 2030. Di tahap ini diharapkan INKINDO tidak lagi disibukkan dengan hal-hal operasional rutin dan permasalahan klasik sektor jasa konsultan, melainkan sudah fokus pada hal-hal strategis terkait dengan pengembangan kapasitas organisasi dan anggota secara berkelanjutan guna menjawab dinamika tantangan jaman.

9.1. Sasaran Program dan Indikator Pencapaian

a. Bidang Kelembagaan Asosiasi

Intensitas koordinasi dan komunikasi dengan asosiasi konsultan nasional di negara lain ataupun asosiasi konsultan regional (FACE) maupun internasional (FIDIC) akan semakin meningkat. MoU harus sudah dilakukan dengan Kementerian Luar Negeri untuk memperoleh dukungan atase perdagangan kedutaan besar Indonesia di negara asia tenggara/ internasional lain bagi anggota yang memiliki pekerjaan di luar negeri.

Bercermin dari *best practice* dari atase perdagangan negara lain di Indonesia, mereka secara aktif bertindak sebagai *business intelligent* yang memantau seluruh peluang usaha yang ada di Indonesia untuk dapat diinformasikan, dimediasikan dan difasilitasi kepada badan usaha di negara asalnya. Hal yang sama perlu diadvokasikan untuk dapat dilakukan oleh Kedubes RI, sekurang-kurangnya di Negara-negara yang dianggap potensial dan sesuai dengan rencana ekspansi sektor jasa konsultasi Indonesia.

Unit organisasi yang berfungsi untuk mediasi dan fasilitasi anggota yang melakukan pengembangan pasar di luar negeri sudah harus diaktifkan. Bentuk dan Struktur Lembaga INKINDO dibuat sesuai dengan Budaya Organisasi Profesi yang bertaraf Internasional. Tujuan akhir di bidang ini adalah mencapai Independensi Kelembagaan INKINDO.

b. Bidang Keanggotaan

Kerjasama lebih erat antar anggota INKINDO harus terjalin untuk meraih pasar internasional. Upaya ini ditopang dengan program fasilitasi implementasi nilai profesional dan integritas anggota. Disamping itu disediakan program fasilitasi dan mediasi kerjasama dengan konsultan regional/ internasional bagi kelompok anggota unggulan nasional.

Di periode ini kesepakatan pasar bersama ASEAN bagi badan usaha jasa konsultasi selayaknya sudah terimplementasi, dan dibuat program untuk memberikan pengakuan dan penghargaan bagi anggota INKINDO yang berprestasi di pasar internasional dalam bentuk *award*.

c. Bidang Lisensi Usaha

Advokasi untuk penyetaraan dan pengakuan (*acknowledgement*) sertifikasi kompetensitenaga ahli dan bilamana relevan sertifikasi badan usaha telah terbentuk di tingkat regional. INKINDO memprakarsai pembentukan Lembaga Sertifikasi Badan Usaha Tingkat ASEAN, melalui FACE.

d. Bidang Kompetensi Tenaga Konsultan

Bersama dengan atase perdagangan setempat memberikan dukungan tenaga ahli dan badan usaha yang akan bekerja untuk proyek internasional di luar Indonesia, baik bersama perusahaan nasional maupun dalam kejasama dengan perusahaan nasional setempat maupun perusahaan internasional. Memfasilitasi tenaga ahli untuk memperoleh sertifikat kompetensi Tenaga Ahli tingkat regional dan internasional.

e. Bidang Pengadaan/ Seleksi Pelelangan

Facilitasi program pengenalan terhadap pengadaan jasa konsultasi internasional di lembaga multilateral dan lembaga khusus. Langkah ini diantaranya dengan menyediakan kanal lelang internasional di web INKINDO. Anggota yang akan mengikuti pelelangan internasional dapat berhubungan dengan klinik konsultasi yang akan dibentuk, dan INKINDO dapat kembali menghimpun data atau direktori anggota yang berminat untuk masuk ke pasar internasional untuk menyediakan informasi portofolio anggota yang dapat diakses publik melalui *website* DPN INKINDO

f. Bidang Pasar Jasa Konsultansi

Kondisi pasar yang sudah terbentuk dipertahankan dan dijaga serta diperluas ke pasar Internasional. Program khusus untuk memberikan pengalaman internasional bagi anggota melalui program *project initiative* untuk pembangunan di negara berkembang di kawasan regional pada bidang unggulan anggota. Program penting lain di tahap-3 ini adalah mempertahankan dan menjaga serta memperluas pengembangan pasar (JK dan Non JK) di luar negeri.

Dengan kerjasama aktif dengan atase perdagangan indonesia di negara regional dapat dilakukan identifikasi potensi pasar dan sekaligus melakukan fasilitasi/ mediasi kerjasama dengan sektor swasta di negara regional.

g. Bidang Regulasi, Advokasi, Mediasi dan Etik

Melalui FACE, INKINDO akan menginisiasi harmonisasi regulasi untuk memfasilitasi aktivitas jasa konsultansi lintas negara. Program yang dikerjakan yaitu sosialisasi dan *knowledge sharing* pada badan usaha unggulan tentang regulasi bisnis di masing masing negara.

Bekerjasama dengan atase perdagangan setempat menyediakan dukungan advokasi dan mediasi bagi anggota yang beraktivitas di lingkup regional/ internasional.

h. Bidang Kerjasama Kelembagaan

INKINDO aktif dalam organisasi asosiasi konsultan di tingkat regional (FACE) maupun internasional (FIDIC). Aktif mengembangkan kerjasama bilateral antar sesama asosiasi konsultan di negara regional. Aktif berpartisipasi dan memberikan input pada program GCG dan *Integrity* yang ada di lembaga pendanaan multilateral (WB, IDB, ADB, JBIC)

i. Pengabdian Profesi

INKINDO berperan secara proaktif untuk mewujudkan Konsultan Indonesia Sebagai Ujung Tombak Pembangunan Bangsa. Advokasi akan aktif dilakukan untuk menjadikan sektor jasa konsultan sebagai sektor jasa unggulan nasional di lingkup regional. Bersama-sama dengan pemangku kepentingan memberikan sumbangsih pemikiran untuk program dan proyek strategis nasional. Dengan begitu INKINDO dapat turut memberikan kontribusi dalam peningkatan GDP untuk menopang pembangunan Bangsa melalui eksistensi kinerja di pasar Internasional.

9.2. Matriks Tanggung Jawab Stakeholder

Hasil pemetaan terhadap tanggung jawab *stakeholder* pada sasaran pencapaian Roadmap tahap-2 untuk periode 2026 - 2030 disajikan dalam bentuk matriks berikut. Pemetaan ini bersifat indikatif, tak tertutup dalam pelaksanaan bisa diidentifikasi atau ditambahkan *stakeholder* lain yang dianggap relevan. Urutan uraian program tidak menunjukkan rekomendasi urutan prioritas, sehingga pengurus memiliki keleluasaan untuk menetapkan prioritas program dalam penyusunan rencana kerja tahunan pada periode kepengurusannya. Rencana Program Tahap-3 untuk periode 2026 - 2030 ini disajikan dalam tabel 9.1.

Tabel 9.1. Tanggung jawab *stakeholder* terhadap program tahap-3

Periode Program		Rencana Program Tahap-3 (2026 - 2030)		
Area Fokus Program		Penguatan Kemitraan dengan Instansi Strategis dan Penetrasi Pasar Konsultansi Regional	Tanggung Jawab Stakeholder	
Tagline Program		Pengabdian Demi Daya Saing Negeri	Stakteholder Utama	Stakeholder Pendukung
No	Bidang	Program		
1.	Kelembagaan Asosiasi	• Meningkatkan intensitas koordinasi dan komunikasi dengan asosiasi konsultan nasional di negara lain ataupun asosiasi konsultan regional (FACE), ASPAC maupun internasional (FIDIC)	• DPN	• Asosiasi Profesi • Kementerian LN • Sekretariat Asean
		• MoU dengan Kementerian Luar Negeri untuk memperoleh dukungan atase perdagangan kedutaan besar Indonesia di negara asia tenggara/ internasional lain bagi anggota yang memiliki pekerjaan di luar negeri	• DPN • PUPR • Bappenas	• Kementerian LN • Sekretariat Asean
		• Mengaktifkan unit organisasi yang berfungsi untuk mediasi dan fasilitasi anggota yang melakukan pengembangan pasar di luar negeri	• DPN • DPP • Anggota	• Asosiasi Profesi
		• Independensi Kelembagaan dalam Kemandirian	• DPN • DPP • Anggota	•

Periode Program		Rencana Program Tahap-3 (2026 - 2030)		
Area Fokus Program		Penguatan Kemitraan dengan Instansi Strategis dan Penetrasi Pasar Konsultansi Regional	Tanggung Jawab Stakeholder	
Tagline Program		Pengabdian Demi Daya Saing Negeri	Stakeholder Utama	Stakeholder Pendukung
No	Bidang	Program		
		<ul style="list-style-type: none"> Penyesuaian Bentuk dan Struktur Lembaga INKINDO sesuai dengan Budaya Organisasi Profesi dan bertaraf Internasional 	<ul style="list-style-type: none"> LSBU DPN DPP Anggota 	<ul style="list-style-type: none"> Asosiasi Profesi
2.	Keanggotaan	<ul style="list-style-type: none"> Menjalin kerjasama antar anggota INKINDO untuk pasar internasional Program untuk memfasilitasi implementasi nilai profesional dan integritas Anggota Fasilitasi dan mediasi kerjasama dengan kosultan regional/ internasional bagi kelompok anggota unggulan nasional Pemberian <i>award</i> kepada Anggota INKINDO yang berprestasi di pasar internasional; Membangun kesepakatan pasar bersama ASEAN bagi badan usaha jasa konsultansi; Pengembangan direktori anggota yang memiliki kompetensi dan berorientasi ke pasar internasional 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota DPN DPP Anggota DPN DPP Anggota DPN PUPR Bappenas DPN PUPR Bappenas DPN DPP Anggota LSBU 	<ul style="list-style-type: none"> FACE FIDIC ASPAC FIDIC KPK FACE FIDIC ASPAC FIDIC Sekretariat Asean FACE KADIN FACE Sekretariat Asean KADIN
3.	Lisensi Usaha	<ul style="list-style-type: none"> Advokasi untuk penyetaraan dan pengakuan (<i>acknowledgement</i>) sertifikasi kompetensi di tingkat regional INKINDO memprakarsai pembentukan Lembaga Sertifikasi Badan Usaha Tingkat ASEAN, melalui FACE 	<ul style="list-style-type: none"> DPN PUPR Bappenas LSBU DPN LSBU PUPR Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> FACE Sekretariat Asean Kementerian LN FACE Sekretariat Asean Kementerian LN KADIN
4.	Kompetensi Tenaga Konsultan	<ul style="list-style-type: none"> Bersama dengan atase perdagangan setempat memberikan dukungan tenaga ahli yang akan bekerja untuk proyek internasional di luar Indonesia, baik bersama perusahaan nasional maupun perusahaan internasional 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota 	<ul style="list-style-type: none"> Asosiasi Profesi Kementerian LN
		<ul style="list-style-type: none"> Memfasilitasi tenaga ahli untuk memperoleh sertifikat kompetensi Tenaga Ahli tingkat Regional dan Internasional 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota 	<ul style="list-style-type: none"> Assosiasi Profesi
5.	Sistem Pengadaan/ Seleksi Pelelangan	<ul style="list-style-type: none"> Fasilitasi program pengenalan pengadaan jasa konsultan internasional di lembaga multilateral dan lembaga khusus Penyediaan kanal lelang internasional di web INKINDO Klinik konsultasi anggota untuk pelelangan internasional 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota DPN Anggota DPN DPP Anggota 	<ul style="list-style-type: none"> World Bank ADB IDB JIBIC WB ADB IDB JIBIC WB IDB ADB JIBIC
6.	Pasar Jasa Konsultansi	<ul style="list-style-type: none"> Mempertahankan dan menjaga serta memperluas pasar Intenasional 	<ul style="list-style-type: none"> DPN DPP Anggota 	<ul style="list-style-type: none"> WB IDB ADB

Periode Program		Rencana Program Tahap-3 (2026 - 2030)		
Area Fokus Program		Penguatan Kemitraan dengan Instansi Strategis dan Penetrasi Pasar Konsultansi Regional	Tanggung Jawab Stakeholder	
Tagline Program		Pengabdian Demi Daya Saing Negeri	Stakeholder Utama	Stakeholder Pendukung
No	Bidang	Program		
			<ul style="list-style-type: none"> • PUPR • Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> • JIBIC
		<ul style="list-style-type: none"> • Program <i>project initiative</i> untuk pembangunan di negara berkembang di kawasan regional pada bidang unggulan 	<ul style="list-style-type: none"> • DPN • PUPR • Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> • Kementerian LN • Kementerian Keuangan • KADIN
		<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama aktif dengan atase perdagangan indonesia di negara regional untuk identifikasi potensi pasar dan fasilitasi/ mediasi kerjasama dengan sektor swasta di negara regional 	<ul style="list-style-type: none"> • DPN • PUPR • Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> • Kementerian LN • Sekretariat Asean
		<ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan dan menjaga serta memperluas pengembangan pasar (JK dan Non JK) luar negeri. 	<ul style="list-style-type: none"> • DPN • DPP • Anggota 	<ul style="list-style-type: none"> • Sekretariat Asean • KADIN
7.	Regulasi	<ul style="list-style-type: none"> • melalui FACE menginisiasi harmonisasi regulasi untuk memfasilitasi aktivitas jasa konsultansi lintas negara. 	<ul style="list-style-type: none"> • DPN • PUPR • Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sekretariat Asean
		<ul style="list-style-type: none"> • Program sosialisasi dan <i>knowledge sharing</i> pada badan usaha unggulan tentang regulasi bisnis di masing-masing negara. 	<ul style="list-style-type: none"> • DPN • DPP • Anggota 	<ul style="list-style-type: none"> • Kementerian LN • Sekretariat Asean
8.	Advokasi, Mediasi dan Etik	<ul style="list-style-type: none"> • Bekerjasama dengan atase perdagangan setempat menyediakan dukungan advokasi dan mediasi bagi anggota yang beraktivitas di lingkup regional/ internasional. 	<ul style="list-style-type: none"> • DPN • PUPR • Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> • Kementerian LN • KADIN
9.	Kerjasama Kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> • Aktif dalam organisasi asosiasi konsultan di tingkat regional (FACE) maupun internasional (FIDIC) 	<ul style="list-style-type: none"> • DPN 	<ul style="list-style-type: none"> • FACE • FIDIC ASPAC
		<ul style="list-style-type: none"> • Aktif mengembangkan kerjasama bilateral antar sesama asosiasi konsultan di negara regional 	<ul style="list-style-type: none"> • DPN • PUPR • Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> • Kementerian LN • KADIN
		<ul style="list-style-type: none"> • Aktif berpartisipasi dan memberikan input pada program GCG dan Integrity yang ada di lembaga pendanaan multilateral (WB, IDB, ADB, JBIC) 	<ul style="list-style-type: none"> • DPN • PUPR • Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> • KPK • Asosiasi Profesi • WB, IDB, ADB, JBIC
10.	Pengabdian Profesi	<ul style="list-style-type: none"> • Berperan secara proaktif untuk mewujudkan Konsultan Indonesia Sebagai Ujung Tombak Pembangunan Bangsa; 	<ul style="list-style-type: none"> • DPN • DPP • Anggota • PUPR • Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> • K/L/D/I Pengguna jasa • Litbang K/L/D/I • PT/ Universitas
		<ul style="list-style-type: none"> • Aktif melakukan advokasi untuk menjadikan sektor jasa konsultan sebagai sektor jasa unggulan nasional di lingkup regional 	<ul style="list-style-type: none"> • DPN • DPP • LSBU 	<ul style="list-style-type: none"> • Sekretariat Asean • Kementerian LN • KADIN
		<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan kontribusi dalam peningkatan GDP untuk menopang pembangunan Bangsa melalui eksistensi kinerja di pasar Internasional; 	<ul style="list-style-type: none"> • DPN • DPP • Anggota • PUPR • Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> • Kementerian LN • KADIN
		<ul style="list-style-type: none"> • Bersama-sama dengan pemangku kepentingan memberikan sumbangsih pemikiran untuk program dan proyek strategis nasional 	<ul style="list-style-type: none"> • DPN • DPP • Anggota • PUPR • Bappenas 	<ul style="list-style-type: none"> • K/L/D/I Pengguna Jasa • Pemprov • Litbang K/L/D/I • Litbang PT/ Universitas

BAB X PENUTUP

Tantangan INKINDO menjelang usia 50 tahun (INKINDO Emas), atau 12 (duabelas) tahun kedepan tidaklah ringan, penuh ketidakpastian dan banyak dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, tata nilai dan dinamika pembangunan nasional yang tidak dapat dipisahkan dari dan selaras dengan tantangan bangsa ke depan.

Meskipun demikian ada banyak alasan untuk tetap optimis, selaras dengan berbagai kebijakan Pemerintah dan situasi serta kondisi eksternal dunia jasa konsultansi, terlebih salah satu upaya percepatan yang dilakukan oleh Pemerintah dalam menyediakan infrastruktur. Dimana proses pembangunannya diyakini memberi dampak ekonomi dalam jangka pendek, dan infrastruktur yang terbangun akan memberikan *platform* kuat bagi pertumbuhan ekonomi jangka panjang dan berdampak luas bagi peningkatan kesejahteraan serta daya saing Indonesia.

Penyusunan Roadmap Menuju INKINDO Emas 2030, merupakan pemenuhan amanat Munas INKINDO Tahun 2014, dimana penyusunannya dimaksudkan untuk memberi panduan dan gambaran tentang program kerja 4 tahun-an sesuai dengan periode masa bakti kepengurusan INKINDO, yang dapat dirumuskan bertahap sesuai dengan sasaran capaian di setiap periode, selama 3 periode kepengurusan ke depan sampai dengan ulang tahun emas INKINDO di tahun 2030.

Roadmap ini juga diharapkan dapat menyediakan kerangka kerja (*framework*) bagi perumusan kebijakan umum dan identifikasi program strategis di setiap periode kepengurusan. Pendefinisian yang jelas tentang kondisi yang ingin dicapai di setiap tahapan dalam Roadmap juga bisa digunakan untuk menyelaraskan dan menjamin kesinambungan program kerja serta kebijakan organisasi sesuai dengan tantangan aktual yang dihadapi dan ditemui di setiap periode kepengurusan.

Musyawarah Nasional (Munas) INKINDO 2018 dengan tema **“INKINDO Mandiri Demi Keunggulan Negeri”** diharapkan menjadi titik awal dimulainya INKINDO sebagai organisasi yang mampu memimpin dan memberi arah perubahan (*to lead the change*) bagi 5.837 anggotanya dalam melampaui masa-masa yang penuh ketidakpastian menuju kemandirian organisasi yang dipersembahkan bagi keunggulan negeri.

Adalah harapan kita bersama untuk menjadikan INKINDO sebagai organisasi badan usaha jasa konsultansi yang menjunjung tinggi kode etik dan nilai luhur profesi konsultan yang mandiri dan unggul hingga dapat berkontribusi nyata bagi kemajuan negeri secara berkelanjutan.

Terimakasih kami sampaikan kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan Roadmap Menuju INKINDO Emas 2030. Bravo INKINDO...!!!!

Daftar Pustaka

- INKINDO. 2018. *"Dokumen hasil lengkap Forum Discussion Group (FGD)"*. Jakarta: INKINDO
- Kementerian PPN/ Bappenas. 2017. *"Visi Indonesia Emas 2045"*. Jakarta
- Freeman, R Edward. 1984. *"Strategic Management: A Stakeholder Approach"*. New York: Cambridge University Press.
- ISO 26000 SR
- AA1000 SES (Account Ability-Stakeholder Engagement Standard), 2015
- INKINDO. 2014. *"Garis Besar Haluan Kebijakan Organisasi (GBHKO)"*, Jakarta: INKINDO
- INKINDO. 2016. *"Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga"* Jakarta: INKINDO.
- McKinsey Global Institute. 2012. *The Archipelago Economy: Unleashing Indonesia's Potential*. McKinsey Company



INKINDO

Jl. Bendungan Hilir Raya No.29

Jakarta 10210 - Indonesia

Telp : (62-21) 5738577

Fax : (62-21) 5733474

E-mail : inkindo@inkindo.org
: info@inkindo.org

Website : www.inkindo.org