

Ady Muzwardi

Dosen Ilmu Hubungan Internasional
Universitas Darussalam Gontor
Email: ady.muz16@gmail.com

Achmad Nurmandi

Dosen Magister Ilmu Pemerintahan Uni-
versitas Muhammadiyah Yogyakarta
Email: nurmandi_achmad@ymail.com

[http://dx.doi.org/10.18196/
jgpp.2014.0002](http://dx.doi.org/10.18196/jgpp.2014.0002)

Analisis Hubungan Antar Organisasi dalam Pengembangan Investasi di Kawasan Perdagangan dan Pelabuhan Bebas Batam

ABSTRACT

Investment is one source of state revenue. Until now the investment management in Indonesia can not be managed optimally, because one of them by a system of investment management organization that is still weak. This study aimed to analyze the relationship between the organization (network governance) in organizing system in the development of investment in the Free Trade Zone and Free Port of Batam. The method used is the analysis of network coordination with the study of the 5 aspects including governance structures, karakteristik service, operational interaction partner characteristics and network characteristics on a 3-level organization of provincial and district/city. The analysis finds that the coordination between the provincial and district organizations / cities still not optimal. coordination horizontally and vertically has not established optimally.

Keyword: Inverstment, Network Governance, Coordination

ABSTRAK

Investasi merupakan salah satu sumber pemasukan negara. Sampai sekarang pengelolaan investasi di Indonesia belum dapat dikelola secara optimal, disebabkan salah satunya oleh sistem pengorganisasian pengelolaan investasi yang masih lemah. Studi ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antar organisasi (network governance) di dalam sistem pengorganisasian dalam pengembangan investasi di Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis jejaring koordinasi dengan kajian terhadap 5 aspek yaitu struktur pemerintahan, karakteristik pelayanan, interaksi operasional karakteristik patner dan karakteristik jaringan pada 3 organisasi tingkat provinsi dan kabupaten/kota. Hasil analisis menemukan bahwa koordinasi antar organisasi tingkat provinsi dan kabupaten/kota masih belum optimal. koordinasi secara horizontal maupun secara vertikal belum terjalin secara optimal.

Keywords: Investasi, network governance, Koordinasi

PENDAHULUAN

Melihat persaingan dalam perebutan FDI (*Foreign Direct Investment*), pemerintah menyesuaikan fungsinya dengan perubahan lingkungan di dunia internasional dengan mengutamakan pelayanan publik. Paradigma pemerintah yang berorientasi pada pengembangan investasi di Indonesia mengacu pada Undang-Undang

Nomor 40 tahun 2007 Tentang Penanaman Modal. Pelayanan bidang investasi merupakan pelayanan strategis yang dilakukan pemerintah. Kedudukan pelayanan bidang investasi khususnya perizinan dan non perizinan sangat strategis karena merupakan kunci pengembangan pertumbuhan ekonomi. Kegagalan dalam pengelolaannya dapat berdampak pada kegagalan pengembangan investasi secara keseluruhan.

Salah satu instrument peningkatan penanaman modal adalah kebijakan free trade zone (FTZ), FTZ adalah pelayanan investasi untuk menarik investor sebanyak-banyaknya melalui insentif free tax untuk impor. Namun faktual realita menunjukkan pengelolaan pengembangan investasi di Indonesia belum optimal. Problema pelayanan investasi dengan diterapkannya kebijakan *Free Trade Zone* (FTZ) di Kawasan Kota Batam, terkait pembagian wewenang antar lembaga/instansi. Berdasarkan pengamat empirik, peneliti menemukan fakta bahwa pelayanan investasi di Kota Batam mengalami tumpang tindih kewenangan Pemko dan BP Batam sehingga menghambat pengembangan investasi.

Dengan demikian substansi permasalahannya adalah berupa desain organisasi dalam pengembangan investasi, yang meliputi aspek-aspek kebijakan pembagian kerja, koordinasi, serta pelimpahan wewenang (Perkep bakor5/2013). Selanjutnya dengan pendapat Prihartono (2012:208) desain organisasi sangat dipengaruhi oleh kompleksitas dan besarnya organisasi yang tergambar dalam struktur organisasi yang meliputi organisasi formal, hubungan vertikal dan horizontal dan penetapan bagan struktur organisasi, ketiga indikator tersebut akan sesuai dengan dengan aspek-aspek dalam desain organisasi dalam pengembangan investasi. Aspek kebijakan pembagian kerja termasuk dalam aspek organisasi formal. Aspek koordinasi termasuk dalam aspek hubungan vertikal dan horizontal. Sedangkan aspek pelimpahan wewenang tercakup dalam aspek penetapan bagan struktur organisasi.

KERANGKA TEORI

KONSEP KAWASAN PERDAGANGAN BEBAS (*FREE TRADE ZONE*)

Konsep Free Trade Zone merupakan pengembangan dari Kawasan Ekonomi Khusus /KEK, dipersiapkan untuk memaksimalkan kegiatan industri, ekspor, impor, dan kegiatan ekonomi lain yang memiliki nilai ekonomi tinggi. adalah usaha pengembangan tata kelola pemerintahan dengan memanfaatkan semua potensi yang ada. Pengembangan Free Trade Zone (FTZ) bertujuan untuk mempercepat perkembangan daerah dan sebagai model terobosan pengembangan kawasan untuk pertumbuhan ekonomi, antara lain industri, pariwisata, dan perdagangan sehingga dapat menciptakan lapangan pekerjaan. FTZ merupakan konsep yang lahir dari tujuan negara-negara untuk mengejar kesuksesan melalui penggunaan kawasan bebas yang bersifat tetap dan terus menerus. Hasil yang ingin diraih melalui konsep FTZ meliputi:

- Membangun wilayah yang tidak merugikan
- Membangkitkan pendapatan
- Bursa tenaga kerja
- Menarik investasi, terutama investasi asing (foreign direct investment/FDI)
- Transfer teknologi dan pengembangan SDM

Tujuan FTZ pada umumnya untuk memberikan kemudahan di kawasan bebas dengan menyiapkan keuntungan-keuntungan dan pengelolaan perusahaan di dalam kawasan tersebut. (Torres A. Raul “*Free Zones and the World Trade Organization Agreement on Subsidies and Countervailing Measures*”(*Global Trade and Customs Journal* , 2007.). FTZ didesain oleh pemerintah pusat sebagai sebuah jendela untuk mengamati trend global dalam ekonomi, teknologi, dan pembangunan yang bersifat ilmu pengetahuan, sebagai landasan reformasi eksperimental dan sebuah sekolah untuk pelatihan sumber daya manusia (Ng and Tang, 195). FTZ memiliki fungsi untuk menyatu-

kan area domestic dengan area global sebagai langkah untuk mempercepat kerjasama ekonomi, aliran teknologi dengan Negara-negara lain.

PERBANDINGAN FTZ ANTAR NEGARA

Tujuan kebijakan FTZ tiap Negara ditentukan oleh kepentingan pembangunan di masing-masing Negara. Pemerintah berperan penuh dalam kesuksesan dari kebijakan ekonomi menurut teori *widely shared* terjadi perbedaan dalam setengah abad terakhir. Peran Negara lebih banyak memainkan instrument tradisional yaitu perpajakan dan pengeluaran publik. Secara jelas Negara juga berperan sangat penting dalam ekonomi (Vito Tanzi, 2009). Pembuat kebijakan yaitu Negara memiliki tugas penting salah satunya untuk meningkatkan gross domestic product (GDP) yang berdampak pada kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan investasi dan pada akhirnya mampu menyerap tenaga kerja. Peran Negara untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi melalui program-program yang mendukung pertumbuhan ekonomi melalui pengidentifikasian kebutuhan masyarakat dan pasar. Program-program tersebut dilegislasikan menjadi undang-undang yang melahirkan produk hukum. Menurut Erik S. Reinert dalam jurnal ekonomi tahun 1997 negara memiliki 3 peranan besar dalam ekonomi yaitu:

- Negara sebagai penyedia institusi, dalam artian luas membangun peraturan/“dan wilayah yang menjadi pelaksanaan peraturan.
- Negara menyiapkan distribusi pendapatan dan sebagai asuransi bagi perusahaan
- Negara sebagai promotor pertumbuhan ekonomi (menciptakan kesejahteraan masyarakat).

NETWORK GOVERNANCE : HUBUNGAN ANTAR ORGANISASI PEMERINTAH

Berbagai program dan persoalan yang semakin kompleks

membuat pemerintah membangun kolaborasi antar department dan stakeholder. Membangun kolaborasi tersebut melalui sistem partnership diantara pemerintah lokal, agen-agen pemerintah pusat, perusahaan-perusahaan swasta, dan NGO dengan tujuan untuk meningkatkan *community economy* dan *living environment*. (Agranoff, 2012) menyatakan:

“These have all become important mechanisms for undertaking joint programs in developing communities. All of these types of effort are generally named “network” or “network governance”. Network are often referred to as the only governance form that can deal with the complex and wicked social problems of the current times.”

Menurut Park & Feiock (2007) keuntungan network governance termasuk saling berbagi informasi dan pengetahuan, menggunakan sumber daya secara efisien, learning enhancement, dan membangun kepercayaan. network governance diharapkan bisa meningkatkan potensi berbagai keuntungan dengan mengurangi biaya negosiasi, monitoring, dan penegakan hukum

Salah satu instrumen untuk membangun network governance dengan cross-sectoral governance untuk menyatukan antara karakteristik lembaga dan keefektivitasan partnership.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan terhadap organisasi-organisasi di tingkat Provinsi Kepulauan Riau dan Kota Batam, pengumpulan data dilaksanakan pada bulan Juni 2014 sampai dengan 13 Februari 2015. Hasil identifikasi mendapati sebanyak 3 organisasi yang terlibat dalam pengembangan investasi di Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas (KPBPB) Batam dari semua tingkatan. Pengambilan contoh dilakukan secara purposive dimana responden yang terpilih dari pejabat di tingkat eselon IV sampai dengan II yang sering ditugasi atau tugasnya berkaitan dengan bidang investasi dan pelayanan yang berkaitan dengan perdagangan bebas dan

pelabuhan bebas. Jumlah responden adalah 5 orang yang mewakili organisasi masing-masing.

Data yang dikumpulkan terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer berupa pendapat responden yang dapat menunjukkan persepsi organisasi/instansi mengenai hubungan antar organisasi dengan organisasi lain. Pertanyaan dalam penelitian ini meliputi: (1) kewenangan masing-masing instansi; (2) pembagian tugas masing-masing instansi; (3) hubungan administrasi dan perencanaan.

Data sekunder diperoleh dari tiap organisasi yang diamati berupa dokumen kerjasama dan profil organisasi yang berkenaan dengan hubungan dan kerjasama organisasi tersebut dengan organisasi lain dan keterlibatan dalam bidang investasi dan pelayanan yang berkaitan dengan perdagangan bebas dan pelabuhan bebas.

Analisis data menggunakan prosedur yang diadopsi dari Cross-Sectoral and Performance in Service Delivery (Graddy, Elizabeth 2009) sebagai berikut:

- Struktur Pemerintahan. Analisis ini menggunakan kombinasi jawaban responden atas pertanyaan apakah organisasinya (a) memiliki tugas dan wewenang yang jelas; (b) memiliki peranan yang jelas dalam pengembangan KPBPB Batam. analisis ini untuk memperoleh dari struktur pemerintah yang tepat dan ideal.
- Karakteristik pelayanan. Analisis ini menggunakan jawaban atas pertanyaan apakah organisasi (a) sudah memberi pelayanan sesuai dengan tupoksinya; (b) saling bekerjasama dengan organisasi lainnya dalam pemberian pelayanan. Analisis ini untuk memperoleh gambaran pelayanan dan kerjasama dalam pemberian pelayanan.
- Interaksi operasional. Analisis ini menggunakan jawaban atas pertanyaan apakah organisasi (a) mengkomunikasikan ide-ide baru/inovasi kepada organisasi lain; (b) melakukan rapat koordinasi dengan organisasi lainnya. Analisis ini untuk

memperoleh gambaran interaksi antar organisasi.

- Karakteristik patner. Analisis ini menggunakan jawaban atas pertanyaan apakah organisasi (a) memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi dengan organisasi lain; (b) melibatkan organisasi lain dalam perencanaan. Analisis ini untuk menggambarkan kepercayaan dan perencanaan,
- Karakteristik jaringan. Analisis ini menggunakan jawaban atas pertanyaan apakah (a) lead agency sudah efektif dalam menjalankan tugasnya; (b) organisasi-organisasi yang terlibat sudah membentuk jaringan kerja yang efektif. Analisis ini untuk melihat gambaran dari peranan lead agency dan keefektivitasan jaringan kerjasama.

PEMBAHASAN

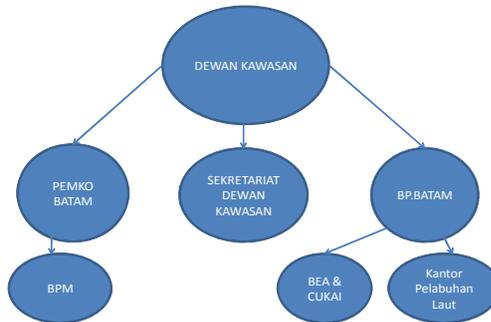
STRUKTUR PEMERINTAHAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa struktur pemerintah dalam pembagian wewenang dalam pengembangan investasi di KPBPB Batam memiliki pola hubungan melalui sistem kemitraan antara BP Batam dan Pemko Batam. Menurut Undang-Undang Nomor 53 Tahun 1999 Pasal 21 Ayat (1) tentang Pembentukan Kota Batam menyebutkan bahwa dengan terbentuknya Kota Batam sebagai daerah Otonom, Pemko Batam dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerahnya mengikutsertakan BP Batam. Maka sebagai konsekuensinya perlu diatur hubungan kerja antara Pemko Batam dengan BP Batam melalui peraturan pemerintah untuk menghindari terjadinya tumpang tindih dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan Kota Batam.

Masih menurut UU No.53 Tahun 1999 Peraturan Pemerintah mengenai hubungan kerja antara Pemko Batam dan BP Batam seharusnya dibuat selambat-lambatnya satu tahun atau 12 (dua belas) bulan sejak diresmikannya Kota Batam sebagai daerah otonom. Terkait dengan hal tersebut Pemerintah Pusat berjanji akan

membuat peraturan khusus untuk mengatur pembagian wewenang antara BP Batam dan Pemko Batam. Namun peraturan pemerintah yang dijanjikan tidak pernah terbit, padahal peraturan pembagian wewenang antara BP Batam dan Kota Batam sangat diperlukan untuk mengatasi permasalahan yang muncul antara kedua lembaga pemerintan tersebut.

GAMBAR .1. STRUKTUR KELEMBAGAAN KPBPB BATAM



Sumber: Kepres Nomor 18 tahun 2013

Pengaturan pola penyelenggaraan pemerintahan di kota Batam sebagai KPBPB dipegang oleh Dewan Kawasan yang dibentuk oleh Pemerintah Pusat yang memiliki tugas sebagai berikut: menetapkan kebijaksanaan umum, membina, mengawasi dan mengoordinasikan kegiatan Badan Pengusahaan di KPBPB Batam dan melaksanakan kebijakan umum KPBPB Batam. Berikut ini adalah tabel pembagian tugas antar lembaga di KPBPB Batam

Permasalahan-permasalahan tersebut di atas secara langsung berdampak negatif pada investasi di KPBPB Batam. Sebagai langkah penyelesaian sekaligus untuk mendorong peningkatan perdagangan dan kapasitas pelabuhan Batam maka revitalisasi di bidang perencanaan dan pengembangan KPBPB Batam menjadi kebutuhan pokok. Pelaksanaan revitalisasi kelembagaan BP Batam dan Pemko

Batam dalam pengelolaan KPBPB membutuhkan peran Dewan Kawasan Batam untuk membuat desain kerjasama antar lembaga. Dewan Kawasan Batam memiliki fungsi revitalisasi dalam kelembagaan KPBPB Batam.

TABEL 1. PEMBAGIAN TUGAS ANTAR LEMBAGA DI KPBPB BATAM

NO	LEMBAGA	FUNGSI	TUGAS
1	Dewan Kawasan Batam	Menkoordinasikan Badan Pengusahaan Batam dengan lembaga lainnya terkait implementasi FTZ (Koordinator kebijakan FTZ di Batam, dibawah Presiden)	<ul style="list-style-type: none"> a. memberikan bimbingan teknis dan monitoring serta supervisi terhadap Badan Pengusahaan Batam dan Pemerintah Kota Batam sebagai pelaksana kebijakan Free Trade Zone. b. Melaksanakan kebijakan umum Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas c. memilih Ketua BP.Batam beserta Wakil dan Deputinya. Hak memilih tersebut bersifat Kolektif Kolegial dari seluruh anggota Dewan Kawasan.
2	Badan Pengusahaan Batam (BP.Batam)	Pengelola kawasan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam (BLU)	<ul style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan infrastruktur b. Meningkatkan Pelayanan Perizinan c. Melayani Penanaman Modal Asing (PMA)
3	Pemerintah Kota Batam (Pemko Batam)	Pengelola Kota Batam (SKPD)	<ul style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan infrastruktur b. Pelayanan Perizinan c. Melayani Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN)
4	Bea & Cukai Tipe B Batam	Pengawas kepabeanaan (dibawah Menteri Keuangan)	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengawasi Pemasukan dan pengeluaran barang ke dan dari KPBPB melalui pelabuhan dan bandar udara yang ditunjuk dan berada di bawah pengawasan pabeaan diberikan pembebasan bea masuk, PPN, PPnBM, dan Cukai.

Sumber: diolah dari berbagai sumber

PELAYANAN PERIZINAN

Pelayanan merupakan sebuah aktivitas interaksi antara penyedia jasa dengan konsumen/publik, dimana penyedia jasa harus memberikan pelayanan yang optimal sebagai solusi atas permasalahan-permasalahan konsumen/publik (Edvardsson, 2005).

Pelayanan di KPBPB Batam merupakan interaksi antara BP Batam, Pemko Batam dalam memberikan pelayanan sesuai dengan karakteristik masing-masing lembaga terhadap konsumen/publik.

Dalam pelayanan perizinan instansi-instansi yang mendapat tugas pelayanan membentuk Penyelenggara Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) dimana pelaksana PTSP tersebut adalah Pemerintah, Pemerintah Daerah, BP Batam, dan Administrator Kawasan Ekonomi Khusus (Perpres No 97 Tahun 2014).

Fungsi BP Batam sebagai instansi yang mendapat tugas menyelenggarakan PTSP dibidang perindustrian skala besar dan skala kecil serta layanan perizinan dibidang perdagangan dalam dan luar negeri. Pelayanan tersebut meliputi perizinan terhadap persetujuan Visa Tinggal Terbatas, Visa Kunjungan Usaha, Visa Kunjungan Usaha beberapa kali Perjalanan (VKUBP), Visa Kunjungan Sosial Budaya & Visa Terbatas untuk lanjut usia (VITAS LANSIA).

Fungsi Pemko Batam sebagai instansi yang mendapat tugas menyelenggarakan PTSP dalam pelayanan perijinan yang terkait investasi dalam negeri meliputi pendaftaran penanaman modal, izin prinsip penanaman modal, izin prinsip perluasan penanaman modal izin prinsip perubahan penanaman modal, izin usaha penanaman modal dan izin usaha perubahan penanaman modal. Adanya Perpres No 97 Tahun 2014 tentang PTSP membuat BP Batam memiliki kewenangan lebih besar di bidang perizinan. Jika selama ini BP Batam berbagi sedikit kewenangan dengan Pemko Batam dimana BP Batam menangani penanaman modal asing (PMA) dan Pemko Batam menangani penanaman modal dalam negeri (PMDN), maka dengan adanya Perpres No 97 Tahun 2014 tentang PTSP membuat perizinan di KPBPB Batam didelegasikan ke BP Batam,

Dengan adanya Perpres tersebut maka perizinan yang merupakan kewenangan kementerian mengenai perizinan semuanya akan dilimpahkan kepada BP Batam, sementara kewenangan daerah akan

tetap berada di Pemko Batam. Meskipun dalam PTSP investasi perizinan usaha berada di satu gedung namun ada pemisahan dalam proses pengurusan izin usaha di BP Batam dan Pemko Batam. Hal ini membuat biaya pengurusan izin menjadi tinggi. Dengan demikian bisa dikatakan bahwa pembentukan PTSP masih belum optimal karena meskipun PTSP berada dalam satu gedung tetapi ada pemisahan pintu masuk dalam pengajuan izin usaha. BP Batam memiliki PTSP sendiri yang melayani bidang pertanahan, fatwa planologi, dan imigrasi, sementara itu pelayanan izin mendirikan bangunan (IMB) menjadi tanggung jawab PTSP Pemko Batam.

Model PTSP yang terpisah-pisah mengakibatkan pelayanan yang tidak efektif dan efisien. Sebagai contohnya pelayanan lalu lintas barang dilayani oleh PTSP yang hanya berlokasi di Kantor Pelabuhan, sedangkan pelayanan tanah dan imigrasi berada di PTSP BP Batam dan pelayanan IMB berada di PTSP Pemko Batam. Hal ini menyebabkan kesulitan-kesulitan bagi pelaku usaha yang seharusnya bisa dihindari.

Selanjutnya, permasalahan-permasalahan dalam pelayanan yang terjadi di KPBPB Batam juga dikarenakan belum jelasnya *joint contracting* yaitu MOU antara BP Batam dan Pemko Batam. Pelayanan yang seharusnya terpadu/satu pintu menjadi banyak pintu. BP Batam yang membawahi Kantor Pelabuhan, Bea dan Cukai serta beberapa kewenangan dalam pertanahan menjadikannya suatu permasalahan tersendiri ketika instansi tersebut tidak mempunyai keinginan untuk berbagi kewenangan dengan Pemko Batam.

Permasalahan dalam pelayanan di KPBPB Batam seharusnya bisa diselesaikan dengan kontrak bersama melalui MOU PTSP yang membagi tugas pelayanan yang memberikan posisi sejajar kepada semua instansi terkait dalam pelayanan. Gambar V.3 memperlihatkan pola kemitraan dalam pelayanan investasi yang membutuhkan peran DPRD kota Batam sebagai pengawas dan penengah dari hubungan BP Batam dan Pemko Batam. Dengan

pola tersebut maka diharapkan ketiga lembaga yaitu BP Batam, DPRD kota Batam dan Pemko Batam dapat menjalin kerjasama dalam melayani investor.

Perizinan yang selama ini dipegang oleh Pemko Batam adalah perizinan yang cakupannya tidak dalam skala besar. Perizinan yang merupakan kewenangan kementerian semuanya dilimpahkan ke BP Batam, sementara kewenangan daerah tetap berada di Pemko Batam sebagaimana uraian di Tabel 2.

TABEL 2. PELAYANAN PERIZINAN PEMKO BATAM DAN BP.BATAM

NO	PEMKO BATAM	BP.BATAM
1	Dinas Pemukiman & Prasarana Tata Cara Pengurusan IMB Dan Proses IMB, Jasa Konstruksi	Biro Perencanaan Fatwa planologi
2	Dinas Perindustrian & Perdagangan SIUP, TDP,TDG	DIREKTORAT PTSP Izin pematangan lahan
3	Dinas Perhubungan Izin Penetapan Lokasi, Pembangunan, Dan Pengoperasian Pelabuhan / Dermaga Khusus (izin usaha pelayaran rakyat, surat izin operasi angkutan laut khusus,	izin titik konstruksi reklame
4	Dinas Pendapatan Daerah Izin Baru/ Perpanjangan Penyelenggaraan Reklame	Izin usaha
5	Badan Pengendalian dan Dampak Lingkungan izin Kelayakan Lingkungan	Izin importir terbatas produk tertentu
6	Dinas Kesehatan Izin Mendirikan Balai Pengobatan	Izin importir produsen cakram
7	Dinas Tenaga Kerja Surat Izin Operasional Penyedia Jasa Pekerja	Izin importir produsen plastik
		Izin importir terdaftar untuk minuman beralkohol
		Impor barang modal bukan baru

Sumber: diolah dari berbagai sumber

PTSP di KPBPB Batam belum maksimal, hal ini disebabkan pengurusan izin yang belum terpadu sehingga mengakibatkan

timbulnya perizinan yang belum maksimal, kesalahan itu (ketidakpaduan) dikarenakan kurangnya kepastian hukum dalam mengatur PTSP tersebut (kesalahan produk hukumnya, orangnya/SDM) Proses pelayanan perizinan lebih vital berada di PTSP BP Batam karena izin awal harus mendapatkan pengesahan dari BP Batam yaitu fatwa planologi dan izin pematangan lahan sebagaimana yang ada pada gambar 3.

Fungsi BP Batam dalam PTSP dengan memberikan pelayan di bidang pertanahan, imigrasi dan tata laksana ekspor-impor, sedangkan fungsi Pemko Batam memberikan pelayanan di bidang usaha dan perpajakan. Proses awal registrasi pelayanan perizinan di PTSP di KPBPB Batam melalui pengurusan *principal permit* dan *land rights* di PTSP BP Batam, sedangkan untuk pengurusan izin membangun (IMB) dan ijin operasional berada di PTSP Pemko Batam. Keluar masuk barang (impor dan ekspor) melalui PTSP BP Batam. Pembentukan PTSP sebagai komitmen Batam sebagai kawasan perdagangan bebas dan pelabuhan bebas sebagai cara meningkatkan minat investor ke Batam dengan fokus pada pelayanan dibidang investasi, keuangan dan perbankan, perpajakan, kepabeanan, cukai, imigrasi dan tenaga kerja.

INTERAKSI OPERASIONAL (OPERATIONAL INTERACTIONS)

Dalam pengembangan investasi di Batam tentu harus ada koordinasi sebagai langkah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Kota Batam sebagai kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas, maka dalam kerjasama penyelenggaraannya, dipandang perlu untuk memperhatikan dan menindaklanjuti koordinasi antar organisasi. Pola koordinasi sudah ada sejak rabu 07 Desember 2005 yang membahas tentang permasalahan lintas koordinasi investasi meliputi:

1. Pengawasan terhadap PMA dan kawasan industry masih tumpang tindih

2. Membuat kajian dan rekomendasi one stop service penanaman modal.

Dengan hasil rekomendasi lintas organisasi tersebut menjelaskan bahwa DPRD, Pemko Batam dan BP.Batam sepakat secara bersama-sama untuk memecahkan permasalahan yang timbul di Kota Batam menyangkut lahan infrastruktur, pendapatan, sosial ekonomi dan keamanan. Setelah Rapat Kerja DPRD Kota Batam, Pemko Batam dan BP. Batam Rabu 07 desember 2005 yang membahas tentang permasalahan lintas koordinasi dibuatlah MOU Nota Kesepakatan antara Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Batam, Pemerintah Kota Batam dan Otorita Pengembangan Daerah Industry Kota Batam pada tanggal 14 September 2006 dengan landasan Dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di kota batam pemerintah kota batam mengikutsertakan otorita batam dengan tujuan Memantapkan hubungan kerja yang harmonis dalam rangka mewujudkan visi kota batam dan mengarahkan Pembangunan yang berkelanjutan yang berwawasan lingkungan dan senantiasa berorientasi kepada visi dan pencapaian visi serta bertumpu pada nilai sebagaimana tercantum pada pasal 33 ayat (1) undang-undang dasar 1945 dan pasal 7 undang-undang nomor 5 tahun 1960 tentang pokok agrarian. MOU yang berkaitan dengan keterpaduan dalam ekonomi/investasi meliputi Keterpaduan Pusat pelayanan perizinan terpadu Kota Batam:

- a. Melaksanakan kajian dalam menyusun format kelembagaan pengelolaan pusat pelayanan perizinan terpadu.
- b. Membuat integrasi sistem pelayanan online.
- c. Membuat database pelayanan terpadu
Memantapkan standar operasional prosedur (SOP)

Untuk merumuskan permasalahan yang membutuhkan kerjasama teknis lebih lanjut diatur dengan MOU antara pemko batam dan BOB

hal-hal sebagai berikut :

1. Optimalisasi kedudukan Walikota Batam sebagai Wakil Ketua Dewan Kawasan dalam koordinasi, pelaksanaan dan pengawasan penyelenggaraan pembangunan Batam sebagai Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas.
2. Meningkatkan koordinasi antara Pemerintah Kota Batam dan Badan Pengusahaan Batam dengan mempertimbangkan aspek pelaksanaan Otonomi Daerah dan peningkatan daya saing daerah dalam rangka menjamin integrasi dan harmonisasi pelaksanaan pembangunan yang diselenggarakan oleh Pemko Batam dan Badan Pengusahaan Batam dengan mempedomani RTRW Kota Batam dan RPJMD Kota Batam.
3. Menindaklanjuti semua Nota Kesepakatan yang sudah dibuat oleh Pemerintah Kota Batam dan Badan Pengusahaan Batam serta hasil Rapat Koordinasi yang diselenggarakan oleh DPRD Kota Batam bersama Pemerintah Kota Batam dan BP Batam atau masih Otorita Batam dalam menyikapi penyelenggaraan pembangunan di Kota Batam sebagai Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas.
4. Komitmen bersama dalam sharing Pendapatan dari hasil UWTO di kawasan Rempang dan Galang, reklamasi pantai, air baku serta dukungan pelaksanaan donasi sumbangan pihak ketiga dari pelabuhan ferry Internasional dan Domestik serta Bandar Udara. Dalam pelaksanaannya harus selalu mempedomani peraturan perundang-undangan yang berlaku.
5. Menuntaskan permasalahan lahan terutama penyelesaian lahan yang berfungsi sebagai kepentingan umum seperti Daerah Milik Jalan, Fasilitas Umum Peningkatan kerjasama Pemerintah Kota Batam dan BP Batam serta Pemerintah Pusat dalam penanganan Rumah Bermasalah (Ruli) dilakukan melalui penertiban dengan diberikan solusi berupa penyediaan lahan untuk pembangunan Rusunawa dan Rusunami.

6. Penyelenggaraan Pelayanan Perijinan Satu Pintu tetap diselenggarakan di Gedung Sumatera Promotion Center (SPC) dengan dilakukan penguatan dibidang IT, ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Standar Pelayanan Minimum (SPM). Secara kelembagaan sebelum ditetapkannya UU FTZ tugas mensinkronisasi instansi-instansi pemerintah menjadi tugasnya Badan Pengawas Daerah Industri Pulau Batam. Berdasarkan Pasal 3 ayat (1) Kepres No.41 tahun 1973. Seiring dengan terbitnya Keputusan Presiden Republik Indonesia (Keppres) nomor 7 tahun 1984 (7/1984) tentang hubungan kerja antara Kotamadya Batam dengan Otorita Pengembangan Daerah Industri Pulau Batam.

KARAKTERISTIK PATNER (*PARTNER CHARACTERISTICS*)

Sistem partnership tidak terpisahkan dari usaha yang beresiko. Sistem patnership karakteristik yang terintegrasi dari keadaan yang saling ketergantungan dan saling menguntungkan satu sama lain, dan saling ketergantungan tersebut secara tidak langsung membuat kelemahan tersendiri terhadap perilaku salah satu patner (Das and Teng, 2001) . Partner characteristics dapat dilihat dari tingkat kepercayaan antar patner satu sama lain. Partner characteristics dilihat dari sistem perencanaan bersama terhadap tujuan yang disusun bersama-sama.

Suatu perencanaan yang jelas dan lengkap adalah suatu pendahuluan yang diperlukan untuk semua aktivitas. Karena organisasi adalah suatu alat untuk mengurus usaha, tujuan dari usaha itu harus dirumuskan dengan jelas sebelum organisasi belum berjalan (Sutarto, 2012).

Hasil analisa terhadap aspek perencanaan (planning/agenda) dalam pengembangan investasi di Batam menunjukkan bahwa di tingkat Provinsi dan Kota seluruh organisasi yang diamati (BPMD, BPM, DK dan BP. Batam), pejabat/pimpinannya sudah saling mengenal. Hal ini berarti aspek perencanaan gagasan, penetapan

perencanaan/program telah terjadi hubungan yang relatif baik.

Hubungan antar organisasi dalam pengembangan investasi di Kota Batam dimana hubungan dalam perencanaan di koordinasi dengan baik setelah adanya Dewan Kawasan. Dewan Kawasan diisi oleh orang-orang dari Pemprov (Gubernur), Badan Penanaman Modal, Pemko Batam (Walikota Batam). keberadaan orang-orang dari pemerintah daerah diharapkan mampu mengendalikan Badan Pengusahaan secara lebih terarah dan terencana sesuai keinginan pemerintah daerah. Salah satu langkah penting untuk menyatukan visi dan misi Pemerintah Daerah dengan BP.Batam adalah dengan memasukan mantan Kepala BPMD Provinsi Kepri sebagai Wakil Kepala BP. Batam.

Untuk mendukung perencanaan investasi yang baik diperlukan perencanaan anggaran sebagai langkah awal dari pengembangan investasi. Kota Batam sebagai Kawasan Bebas memiliki perbedaan dengan Kawasan Bebas lainnya, dimana Kawasan Bebas Batam mendapat APBN untuk infrastruktur. Bentuk Perhatian pemerintah pusat lebih meperhatikan kota Batam dibanding kawan bebas lainnya, termasuk pembiayaan disisi lain Pemko Batam mendapatkan dana transfer dari pemerintah provinsi disisi lain BP.Batam juga mendapatkan dana dari pemerintah pusat melalui APBN. Untuk proyek infrastruktur pemerintah pusat memberi perhatian khusus melalui kementerian terkait dan Pemko Batam hanya bertugas sebagai pembantu BP.Batam.

Dari sisi perencanaan berdasarkan MOU pada hari rabu 07 Desember 2005 menjelaskan proses perencanaan anggaran pengembangan Batam diadakan rapat perencanaan anggaran sesudah musrenbangda dan sebelum pengajuan nota keuangan ranperda APBD oleh walikota serta sebelum Badan Otorita Batam mengajukan usulan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) dan Daftar Usulan Rencana Kegiatan (DURK) kepada pemerintah pusat. Rapat perencanaan anggaran menjadi bagian terpenting dari

44

penyusunan program pengembangan investasi di Batam.

Perencanaan keuangan dibagi berdasarkan tugas masing-masing instansi. BP.Batam yang bertugas membangun fasilitas infrastruktur seperti perluasan pelabuhan, perluasan bandara, pembangunan jalan dan jembatan. Sedangkan Pemko Batam lebih banyak bertugas membangun fasilitas umum dan sosial seperti membangun fasilitas pendidikan. Sumber pendapatan BP.Batam berasal dari Pendapatan Negara Bukan Pajak tidak mengalami peningkatan signifikan setelah diterapkannya FTZ.

Target jangka panjang KPBPB Batam tidak hanya menarik lebih banyak penanaman modal asing tetapi juga meratakan pembangunan secara progresif ke pulau-pulau sekitar yang masuk kedalam administratif wilayah KPBPB Batam. Untuk menjangkau pulau-pulau tersebut Dewan Kawasan melalui BP.Batam dan Pemko Batam berencana untuk membuat lebih banyak jembatan dan fasilitas umum dan sosial di pulau-pulau tersebut.

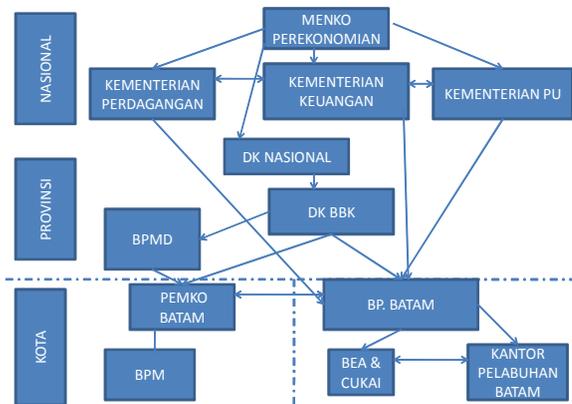
Untuk menjangkau pulau-pulau tersebut KPBPB Batam akan membangun beberapa jembatan penghubung seperti proyek Batam-Tanjung Sauh. Beberapa proyek lintas pulau merupakan saran untuk mengembangkan pulau-pulau tersebut melalui proyek pengembangan investor khusus proyek galangan kapal (shipyard) dengan melihat perkembangan investasi luar negeri.

Untuk melaksanakan proyek pengembangan investasi perlu pembiayaan infrastruktur yang besar. Pembangunan infrastruktur di KPBPB Batam dianggarkan secara rutin melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Pembiayaan pembangunan infrastruktur meliputi pembangunan bandara, jalan dan pelabuhan. Pembangunan infrastruktur tersebut bisa menarik investasi semaksimal mungkin sesuai dengan target.

Perencanaan anggaran dihubungkan dengan kemampuan tiap instansi dalam menyediakan layanan publik, termasuk pelayanan dalam bidang investasi. Berbagai pendapatan dari BP.Batam salah

satunya dari pelabuhan kargo berupa pelayanan labuh, Tambat, , imbalan B/M, kebersihan, air, tumpuk, jasa alat, sewa alat, throughput fee, sanksi, sharring kso. Sebagian akan digunakan untuk membayar gaji pegawai BP.Batam dan sebagaian lagi di stor ke pusat sebagai pendapatan negara, dan akan kembali menjadi dana pembangunan infrastruktur.

GAMBAR 4 HUBUNGAN ANTAR ORGANISASI DALAM PERENCANAAN INVESTASI



Sumber: MOU 7/12/2005 & wawancara dengan Wakil Sekretaris DK BBK 20 Juli 2014

Untuk Meningkatkan koordinasi antara Pemerintah Kota Batam dan Badan Pengusahaan Batam dalam perencanaan anggaran untuk pengembangan investasi dan peningkatan daya saing Kota Batam diperlukan integrasi dan harmonisasi dalam penyiapanan anggaran untuk pelaksanaan pembangunan yang diselenggarakan oleh Pemko Batam dan Badan Pengusahaan Batam dengan mempedomani RTRW Kota Batam dan RPJMD Kota Batam.

Perencanaan anggaran BP.Batam berkoordinasi dengan Menteri Keuangan untuk perencanaan anggaran infrastruktur dan Pemko Batam berkoordinasi dengan DPRD untuk perencana fasilitas penunjang infrastruktur. Sebagai contoh BP.Batam membangun

jalan dan Pemko Batam melengkapi jalan dengan CCTV. Tapi secara keseluruhan BP.Batam dan Pemko Batam harus berkoordinasi terlebih dahulu dengan Dewan Kawasan

KARAKTERISTIK JARINGAN (NETWORK CHARACTERISTICS)

Karakteristik jaringan memiliki dampak terhadap poses pelaksanaan tata kelola (governance) dan keefektifan kelompok. Banyak peneliti sistem jaringan yang berpendapat besarnya jaringan mempengaruhi dan berdampak terhadap kinerja (Provan and Kennis, 2008). Jaringan yang besar memiliki koordinasi dan biaya yang tinggi. Kapasitas lead agency sangat penting sekali untuk mengatur keuangan dan sumber dayanya.

Kapasitas lead agency (Dewan Kawasan) memiliki fungsi untuk memperbaiki hubungan kedua lembaga Pemko Batam dan BP Batam. Dalam hal ini diperlukan kebijakan khusus dari lembaga lead agency untuk menyinergikan hubungan kedua lembaga tersebut. Dewan Kawasan secara regulasi diisi oleh orang-orang yang menduduki jabatan kepala daerah/kepala pemerintahan yaitu Gubernur sebagai Ketua Dewan Kawasan dan Walikota Batam sebagai Wakil Ketua Dewan Kawasan. Sementara di tingkat sekretaris umumnya di pegang oleh Kepala Badan Penanaman Modal Daerah. Banyaknya posisi penting yang dipegang oleh unsur pemerintah berdampak pada peran BP. Batam. Kekuatan Pemerintah di Dewan Kawasan mampu mempengaruhi posisi kepengurusan dalam manajemen BP.Batam. hal tersebut tidak lepas dari wewenang Dewan Kawasan yang berhak untuk menentukan Ketua dan Deputi BP.Batam.

Sumber daya yang memungkinkan organisasi lebih efektif dalam mencapai tujuannya (Bolland and Wilson 1994, dilihat dari Erly Sukrismanto, 2011). Hasil analisis pada aspek administratif menunjukkan seberapa jauh organisasi-organisasi yang terlibat dalam

pengembangan investasi saling membantu dalam pencapaian tujuan. Di tingkat daerah dari 6 organisasi yang diamati (Dewan Kawasan, BPMD Provinsi, BPM Kota Batam, Bea & Cukai, Kantor Pelabuhan Batam). terdapat hubungan yang baik untuk Dewan Kawasan dengan BP.Batam (Bea & Cukai, Kantor Pelabuhan) dan Pemko Batam, sedangkan BP.Batam tidak memiliki hubungan administratif dengan Pemko Batam (BPM). Sehingga Pemko Batam kesulitan untuk menyatukan pelayanan investasi.

TABEL 5 MATRIKS HUBUNGAN ANTAR ORGANISASI DALAM LAYANAN INVESTASI

No	Nama Organisasi	1	2	3	4	5	6
1	Dewan Kawasan		1	1	1	1	1
2	BKPM	1		1	1	1	1
3	BPMD	1	1		1	0	0
4	BP. Batam	1	1	1		1	1
5	Bea Cukai	1	1	0	1		1
6	Kantor Pelabuhan Batam	1	0	0	1	1	

Matriks hubungan antar organisasi dalam pelayanan investasi di KPBPB Batam
Keterangan (Remarks): Angka 1 = hubungan terkonfirmasi (confirmed relation), 0 = hubungan tidak terkonfirmasi
Sumber: penelitian lapangan

Hubungan Dewan Kawasan terhadap semua instansi terkonfirmasi dengan baik, hal ini dikarenakan Dewan Kawasan memiliki kewenangan dalam menentukan kebijakan pengembangan investasi. Instansi-instansi lain bertugas memberi masukan ke Dewan Kawasan, dan Dewan Kawasan yang berhak menentukan. Pemko Batam memiliki hubungan terkonfirmasi dengan BPMD provinsi karena secara hirarki dibawah BPMD Provinsi, tetapi Pemko Batam tidak memiliki hubungan langsung yang terkonfirmasi dengan Bea & Cukai serta Kantor Pelabuhan karena kedua organisasi tersebut secara hirarki hanya dapat diperintah oleh BP.Batam. dalam pelayanan investasi secara teknis Pemko Batam dan BP.Batam dibawah BKPM karena kewenangan pemerintah pusat ke Kawasan Batam melalui BKPM, hal ini menempatkan BKPM sebagai koordinator lapangan dalam pelayanan investasi.

Hasil identifikasi mendapati pola kerjasama antara Pemko Batam dan BP.Batam menunjukkan bahwa hubungan kedua instansi masih belum menyatu, masih banyak pola kerjasama yang belum terkonfirmasi dengan baik. Dalam hal tersebut Dewan Kawasan memegang peranan penting sebagai koordinator (lead agency) dalam pengembangan investasi di Batam.

KESIMPULAN

Adapun kesimpulan dari hubungan antar organisasi (Networking Governance) dalam pengembangan investasi di Kawasan Perdagangan dan Pelabuhan Bebas Batam sebagai berikut:

1. Struktur Pemerintahan, struktur kelembagaan FTZ Batam secara umum sudah mencerminkan hubungan yang jelas dan terpadu dari lembaga tingkat nasional, provinsi dan pemerintah kota. dalam contract governance MOUs yang dibuat belum mengatur pembagian tugas yang jelas dalam pengelolaan Kawasan Bebas & Perdagangan Bebas Batam. BP.Batam dalam pelaksanaan Tupoksinya masih berlandaskan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 1973 Tentang Daerah Industri Pulau Batam dimana secara kelembagaan diselenggarakan oleh Otoritas Pengembangan Daerah Industri Pulau Batam. Sedangkan Pemko Batam Tupoksinya berlandaskan pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah bahwa otonomi daerah hal tersebut menimbulkan dualisme kewenangan yang membuat hubungan antar lembaga sering menghadapi benturan dan perebutan kewenangan sampai sekarang, yang berdampak pada hubungan kerja antar lembaga. Hal yang terlihat dari belum maksimalnya pembagian kerja yaitu:
 - a) BP.Batam belum menyerahkan kewenangan Pemko Batam sesuai dengan UU otonomi daerah.
 - b) Belum ada pembagian jelas dalam pembagian tugas terkait

PMA & PMDN.

2. Karakteristik Pelayanan,

Hasil analisa terhadap Dalam karakteristik pelayanan khususnya perizinan investasi, perizinan usaha berada di satu gedung, proses pengurusan izin usaha di BP. Batam dan Pemko Batam, tetap terpisah-pisah dan hal tersebut membuat biaya pengurusan izin menjadi tinggi. Pembentukan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) masih belum optimal karena PTSP masih beda pintu walaupun satu gedung. bidang pelayanan Pelayanan Terpadu Satu Pintu belum sepenuhnya efektif melalui peraturan Dewan Kawasan. Dengan aturan pembentukan struktur yang bertahap membuktikan struktur kelembagaan FTZ memiliki desain organisasi yang harmonis dan terencana. Infrastruktur menjadi bagian penting dari kerjasama antar organisasi. Hasil analisa terhadap menunjukkan Pembangunan Jalan dan Jembatan Bandar Udara dan Pelabuhan serta Fasilitas & Insentif Investasi PMA & PMDN di Kota Batam merupakan hasil kerjasama antar organisasi. Dimana BP. Batam dengan dana APBN membangun infrastruktur dasar dan Pemko Batam melengkapi fasilitasnya dengan APBD.

3. Interaksi operasional,

secara interaksi operasional, koordinasi hubungan antar organisasi harmonis secara vertikal tetapi kurang harmonis secara horisontal. Rapat koordinasi dijadwalkan hanya apabila ada masalah lintas instansi atau ada perencanaan dari pemerintah pusat membuat koordinasi tidak maksimal. BP. Batam lebih banyak bekerja sendiri termasuk dalam pembangunan RTRW tanpa banyak melibatkan Pemko Batam. Hasil analisa *operationa interaction* terhadap aspek perencanaan (planning/agenda) dalam pengembangan investasi di Batam menunjukkan bahwa di tingkat Provinsi dan Kota seluruh organisasi yang diamati (BPMD, BPM,

DK dan BP. Batam), pejabat/pimpinannya sudah saling mengenal. Hal ini berarti aspek perencanaan gagasan, penetapan perencanaan/program telah terjadi hubungan yang relatif baik tetapi analisis dilapangan terutama di tingkat kota menunjukkan kedua instansi (BP.batam dan Pemko Batam) kurang komunikasi.

4. Karakteristik Patner

Hasil analisa terhadap karakteristik patner menunjukkan tingginya tingkat kepercayaan Dewan Kawasan terhadap organisasi yang dikoordinirnya. Perencanaan pengembangan investasi sudah sesuai dengan tujuan awal dikembangkanya kawasan bebas/FTZ. Berbeda dengan tingkat kepercayaan BP.Batam dengan Pemko Batam dan kebalikanya. Kedua institusi ini masih kurang mempercayai masing-masing lembaga karena masih kuatnya egoisme sektoral dimasing-masing lembaga.

5. Karakteristik Jaringan

Hasil analisa karakteristik jaringan terhadap menunjukkan lead agency /Dewan Kawasan diisi oleh orang-orang yang menduduki jabatan kepala daerah/kepala pemerintahan yaitu Gubernur sebagai Ketua Dewan Kawasan dan Walikota Batam sebagai Wakil Ketua Dewan Kawasan. Sementara di tingkat sekretaris umumnya di pegang oleh Kepala Badan Penanaman Modal Daerah. Banyaknya posisi penting yang dipegang oleh unsur pemerintah berdampak pada hubungan antar organisasi. Walaupun di lapangan menunjukkan bahwa hubungan kedua instansi (BP.Batam dan Pemko Batam) masih belum menyatu/terpadu.

DAFTAR PUSTAKA

- Burhanuddin, S. 2013. *Prosedur Hukum Pengurusan Bea & Cukai*. Yogyakarta: Pustaka Yustisia
- Denhardt, Janet V. and, Robert B. Denhardt 2007. *The New Public Service: Serving, not Steering*. New York: M.E.Sharpe.

- Reilly, Frank., dan Brown, Keith. 2003. *Investment Analysis and Portfolio Management*. 7th, Thomson South Western: Cincinnati, OH.
- Sekaran, U. 2006. *Research Methods for Business* Buku2. Edisi 4. Jakarta:.. Salemba Empat.
- Sirojuzilam..2011. *Problematika Wilayah Kota dan Daerah*, Medan, Penerbit USU Press,
- Sumadi Suryabrata, 1983.*Metodologi Penelitian*. Jakarta:Raja Grafindo Persada.
- Sutarto.2012 *Dasar-Dasar Organisasi*. Gadjah Mada University Press.

ARTIKEL, JURNAL, MAJALAH, KORAN

- Agranoff ,Robert.(2012) Collaborating to Manage: A Primer for the Public Sector :: Georgetown University Press. USA.
- Akmal (2006) Koordinasi Antar Instansi Terkait Dalam Pelaksanaan Pembangunan di Daerah: Vol.1. *DEMOKRASI*
- Badan Penanaman Modal Kota Batam (2013) Perkembangan Kegiatan Bidang Pengawasan dan Pengendalian: Perkembangan Rencana Investasi di Kota Batam
- Batam Indonesia Free Trade Zone Authority (2013) Batam Industrial Estate Profile
- Batam Indonesia Free Trade Zone Authority (2013) Infrastructure Investment Opportunities In Batam
- Batam Indonesia Free Trade Zone Authority (2013) Batam Report
- Batam Indonesia Free Trade Zone Authority (2013) Investment Opportunities And Prospects In The Batam Free Trade Zone-Indonesia
- Batam Investment Board and Integrated Service Unit (2013) General View on Investment Development and Opportunitites in Batam
- Batam Investment Board and Integrated Service Unit (2013) Map of Batam
- BIFZA, "Infrastructure Investment Opportunities In Batam" 2014
- Edvardsson (2005) Service portraits in service research: a critical review : Vol. 16 .International Journal of Service Industry Management
- Graddy, Elizabeth (2009) Cross-Sectoral and Performance in Service Delivery. Vo.13.International Review of Public Administration.
- Investment Board and One Stop Service of Kepulauan Riau Province (2014) Investment Profile of Kepulauan Riau Province
- Joined-Up-Government, (2013) Reform Challenges, Experiences And Accountability Relations. Vo.9. COCOPS Working Paper
- Iskandar Regional Development Act 2007 (IRDA 2007)
- Manasan, G.Rosario (2013) Export processing zones, special economic zones: Do we really need to have more of them? Vol.15.Philippine Institute for Development Studies
- McMaster Institue for Transportation & Logistic (2013) Maximing the Potential oftheForeign Trade Zone Concep in Canada
- NG, Tang (2004) the role of planning in the development of shenzhen, china:retoric and realities, vol.45.eurasian geography and economic.V.H.Winston & Son.Inc.
- Park & Park.(2009) Types Of Network Governance And Network Performance: Community Development Project Case Vol. 13. International Review of Public Administra-

- tion
- Pratikno. (2007). *Kerjasama Antar Daerah: Kompleksitas dan Tawaran Format Kelembagaan*. Yogyakarta: JIP Fisipol UGM dan Program S2 Politik Lokal dan Otonomi Daerah UGM.
- Per Læg Reid (2013) *The Governance of Social Cohesion: Innovative Coordination Practices in Public Management* Vol. 5. *Cocops public Management*
- Pilot Free Trade Zone Series . (2013) *Administrative regulation and other supporting rules for China (Shanghai) Pilot Free Trade Zone: Vol.74*, KPMG International Cooperative
- Raul A. Torres (2007) *Free Zones and the World Trade Organization Agreement on Subsidies and Countervailing Measures: Vol. 2; Global Trade and Customs Journal United Kingdom*
- Reinert, S. Erik. (1997) *The Role of the State in Economic Growth. Working Paper Vol. 5, Centre for Development and the Environment, University of Oslo*
- Rustriningsih (2002) *Strategi Fasilitas Pemerintah Dalam Pembiayaan dan Investasi di Daerah*.
- Sekretariat Nasional ASEAN Deplu, 1996
- Sukrismanto Ery (2011) *hubungan antar organisasi dalam sistem pengorganisasian pengendalian kebakaran hutan/lahan di indonesia: Vol.8 No.3, Jurnal Penelitian Hutan Tanaman*
- The Role of Planning in the Development of Shenzhen, China: Rhetoric and realities*, 2011

INTERNET

- <http://www.menpan.go.id/berita-terkini/1055-pelayanan-ptsp-kota-batam-seperti-bank>
- <http://batampos.co.id/18-11-2014/bp-batam-pegang-semua-perizinan-ftz-pemko-keberatan/>
- <http://www.bpbatam.go.id/ini/aboutBida/greetings.jsp>
- www.kppod.org/datapdf/news/ed022003
- <http://skpd.batamkota.go.id>
- <http://skpd.batamkota.go.id/penanamanmodal/perizinan/jenis-dan-persyaratan-perizinan/>
- http://informasipelayanan.bpbatam.go.id/index.php/2012-05-24-09-53-30/2012-05-24-11-05-50/tugas-pokok-dan-fungsitp://batamkota.go.id/pemerintahan_baru.php?sub_module=46&klp_jenis=312
- <http://www.haluankepri.com/batam/18072-sinergi-pemko-dan-bp-batam-turun.html>