

IMPLEMENTASI *DYNAMIC GOVERNANCE* DALAM PENYELENGGARAAN MAL PELAYANAN PUBLIK KOTA BATAM

Oleh :

Khairul Ikhsan¹, Rumzi Samin², Edy Akhyary³

160563201045@student.umrah.ac.id

Ilmu Administrasi Negara, Universitas Maritim Raja Ali Haji^{1,2,3}

ABSTRAK

*Batam merupakan kota industri yang menjadi primadona bagi dunia penanaman modal di Kepulauan Riau dan Indonesia secara umum. Tetapi berbagai permasalahan turut hadir di Kota Batam antara lain carut-marut dan lambatnya pengurusan perizinan penanaman modal yang rumit dan tidak pasti mengakibatkan munculnya fenomenologi terkini yaitu perkembangan realisasi Penanaman Modal Asing (PMA) Batam tahun 2019 yang mengalami penurunan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya di periode yang sama. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana praktek *dynamic governance* dalam penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik Kota Batam. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, yakni ingin mendapat data secara alami (apa adanya). Penilaian akan perubahan ini menjadi salah satu sebab bagi peneliti menggunakan metode kualitatif. Pendekatan yang dipakai untuk mendapat data dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif maka ada komponen-komponen metode pendekatan yang harus diperhatikan oleh peneliti. Adapun analisis data dalam penelitian kualitatif ini, dilakukan selama dilapangan menggunakan model Miles and Huberman yakni aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data reduction, data display, dan conclusion drawing atau verification. Hasil penelitian ini menemukan fakta bahwa implementasi *dynamic governance* dalam penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik Kota Batam dapat dinyatakan telah cukup mampu untuk dikatakan dinamis dalam tata kelola kerja berdasarkan 3 indikator yaitu *thinking ahead*, *thinking again*, *thinking across* yang berimplikasi baik itu dari segi institusi, struktur dan program yang telah dipilih oleh stakeholder di Mal Pelayanan Publik Kota Batam. kemampuan Mal Pelayanan Publik Kota Batam dalam meninjau kembali berbagai strategi dan program yang sedang berjalan.*

Kata Kunci : *Dynamic Governance, Mal Pelayanan Publik, Thinking Ahead, Thinking Again, Thinking Across*

A. PENDAHULUAN

Indonesia memiliki cita-cita yang luhur sejak kemerdekaan pada tahun 1945. Cita-cita itu tercantum dan dituangkan dalam pembukaan Undang-Undang Dasar (UUD) Negara Kesatuan Republik Indonesia Tahun 1945 sekaligus merupakan salah satu tujuan dari bangsa Indonesia

hingga kini yaitu “memajukan kesejahteraan umum”. Bentuk konkret dari terlaksananya tujuan untuk mensejahterakan masyarakat umum yaitu pemerintah wajib memberikan pelayanan publik. Pelayanan publik merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan

kepada masyarakat. Sebagaimana diuraikan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik tentang Pelayanan Publik bahwa pelayanan publik sebagai upaya memberikan hak pada setiap warga negara, meliputi pelayanan bidang barang, jasa dan administratif. Berangkat dari hal tersebut, terlihat betapa luasnya ruang lingkup pengaturan berkaitan dengan pelayanan publik.

Pemerintah terus berkomitmen dalam meningkatkan pelayanan publik. Salah satunya dengan membuat terobosan membangun Mal Pelayanan Publik yang tersebar di beberapa daerah di Indonesia. Gagasan dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) ini sudah terealisasi di beberapa daerah di Indonesia, salah satunya terdapat di Kota Batam. Batam sendiri merupakan kota industri yang menjadi primadona bagi dunia penanaman modal di Kepulauan Riau dan Indonesia secara umum. Namun, berbagai permasalahan antara lain carut-marut dan lambatnya pengurusan perizinan di Kota Batam dimana proses perizinan penanaman modal lama, berbelit, dan tidak pasti, belum ada rencana tindak (actions plan) dan revitalisasi terhadap pelayanan perizinan terutama yang berkaitan dengan manajemen lahan usaha. Selain itu, regulasi yang tumpang tindih dan sistem pendukung fasilitas dan infrastruktur juga kurang memadai. Hal ini diperburuk dengan kenyataan kultur birokrasi yang buruk dan sarat akan nepotisme sehingga tidak jarang terjadinya kerumitan dalam proses permohonan perizinan bagi masyarakat maupun investor. Selain itu, investor juga mengeluhkan kurangnya dukungan sistem teknologi informasi dan distribusi barang terganggu karena padatny arus lalu lintas

sehingga menyebabkan Kota Batam kehilangan pamor dan daya tarik sebagai daerah tujuan untuk menanamkan modal.

Hal ini terbukti dengan fenomenologi dan gejala dari perkembangan penanaman modal di Kota Batam sendiri menunjukkan kemunduran yang cukup signifikan terutama realisasi Penanaman Modal Asing (PMA). Adapun penyebab kemunduran penanaman modal di Kota Batam dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Menurut Himpunan Kawasan Industri (HKI) dalam (Bisnis.com, 2018) menyatakan bahwa permasalahan utama Batam saat ini adalah terpecahnya pelayanan perizinan di beberapa instansi. Menurut organisasi tersebut, konsentrasi utama Pemerintah Kota Batam yaitu menyatukan semua perizinan di bawah satu koordinasi. Ada pula perizinan yang masih harus diurus di pusat, seperti impor larangan terbatas. Selain itu, ada perizinan yang sudah dilimpahkan atau didelegasikan kepada Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam seperti Perizinan Lahan dan Fatwa Planologi, akan tetapi ada pula perizinan yang mesti diurus di Pemerintah Kota Batam seperti Izin Mendirikan Bangunan (IMB) dan Izin Lingkungan sehingga hal ini tidak hanya membuat investor kebingungan, akan tetapi juga menambah beban biaya dalam mengurus suatu pelayanan perizinan di Batam. Banyaknya instansi yang melaksanakan

pelayanan publik dengan lokasi pelayanan publik yang berbeda-beda di Batam, birokrasi yang rumit dan tidak transparan, ketersediaan data dan informasi terbatas, pemohon banyak mengeluarkan biaya dan tidak adanya kepastian waktu;

2. DPM-PTSP Kota Batam mencatat Penanaman Modal Asing (PMA) mengalami pasang surut nilai investasi dimana pada tahun 2018 sempat mengalami kenaikan dengan angka US\$. 572.118,3 yang pada tahun sebelumnya hanya mencapai nilai investasi dengan angka US\$. 486.265 kemudian turun kembali pada tahun 2019 dengan nilai investasi mencapai angka US\$. 461.044,9. Berbeda halnya dengan perkembangan Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) dari tahun 2017-2019 mengalami peningkatan setiap tahunnya. Di tahun 2017 diketahui nilai investasi dengan angka Rp.1.091.447,7. Untuk tahun 2018 yang mencapai nilai investasi dengan angka Rp. 3.181.498,6. Lalu terakhir, untuk tahun 2019 yang mencapai nilai investasi dengan angka Rp. 3.975.199,9. (DPM-PTSP Kota Batam, 2019) Dari fenomenologi diatas menarik untuk dikaji apa pendirian Mal Pelayanan Publik yang sebatas etalase gedung ini hanya merepresentasikan bahwa Pelayanan Terpadu Satu Pintu, khususnya pelayanan perizinan penanaman modal di Batam

sudah dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah dilaksanakan secara dinamis atau tidak. Oleh karena itu peneliti mengambil judul *Dynamic Governance* dalam Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik Kota Batam.

B. KAJIAN PUSTAKA

Mal Pelayanan Publik

Dewasa ini, Pemerintah Indonesia tengah gencar mentransformasi pelayanan publik untuk menerapkan suatu sistem yang terpadu. Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 91 Tahun 2017 tentang Percepatan Pelayanan Berusaha,” 2017 yang selanjutnya disingkat PTSP adalah pelayanan secara terintegrasi dalam satu kesatuan proses dimulai dari tahap permohonan sampai dengan tahap penyelesaian produk pelayanan melalui satu pintu, baik dalam bentuk izin maupun tanda daftar usaha. Pemberlakuan Pelayanan Terpadu Satu Pintu ini diharapkan mampu memangkas waktu dan biaya yang dibutuhkan untuk mengurus pelayanan perizinan. Harapan dari hadirnya Pelayanan Terpadu Satu Pintu dapat membuat proses pelayanan perizinan lebih efektif, mudah dan murah.

Berbeda dengan pengertian diatas yang hanya berfokus pada pelayanan perizinan, menurut Edy Darmawan dalam (Enggarani, 2016 : 18) mengungkapkan konsep Pelayanan Terpadu Satu Pintu sebagai bentuk untuk menyatukan proses pengelolaan pelayanan baik yang bersifat pelayanan perizinan maupun non perizinan. Konsep pelayanan terpadu kemudian oleh Pemerintah Kabupaten atau Kota, dan Provinsi diimplementasikan dengan membentuk unit kerja yang tugas pokok dan fungsinya menyediakan pelayanan

perizinan kepada masyarakat yang membutuhkan dalam bentuk Unit Pelayanan Teknis, Kantor Pelayanan Terpadu, dan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu. Unit kerja yang dibentuk ini bertujuan untuk memberikan kemudahan pelayanan di bidang perizinan dan non perizinan dengan prinsip mudah, murah, cepat, transparan melalui satu pintu (*one stop service*).

Mal Pelayanan Publik yang merupakan salah satu inovasi penyelenggaraan pelayanan terpadu satu pintu dimana pertama kali dicetuskan oleh Pemerintah Republik Georgia dimana instansi tersebut menyediakan berbagai jenis pelayanan publik yang berada dalam gedung pelayanan terpadu atau satu atap dan memiliki jaringan informasi elektronik terintegrasi sehingga menciptakan pelayanan kepada masyarakat yang terukur dan akurat.

Menurut Keshelasvili (2016 : 219) yang memaparkan definisi dari Mal Pelayanan Publik sebagai berikut:

“Public Service Hall is the service entity where demand dhardly can be manager. It may be categorized as the multi channel and multi stage structure. For servicing of its consumers the entity applies to priority rule widespread in the practice-first in first serviced. At the entrance the consumer is met by the area consultants and they provide point to the relevant operators. Public service hall is divided into 3 parts: self-service-cash from the Automated Teller Machine (ATM), Remote payments etc.”

Sedangkan pendapat dari Ma-Dupont (2017 : 2) mendefinisikan Mal Pelayanan Publik menjadi 2 yaitu *“front office”* dan *“back office”* berikut ini:

“The Public Service Hall provide front office service, helping meet citizens, needs as closely as possible, while government agencies fulfill the ‘back office’ tasks. Applying a customer service approach, they provide service in very modern, comfortable and welcoming building.”

Bukti konkret dari misi Pemerintah Kota Batam dengan dibangunnya Mal Pelayanan Publik sebagai wujud Pelayanan Terpadu Satu Pintu ini tertuang jelas dalam Peraturan Walikota Batam Nomor 55 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Batam, Pasal 2 yang berbunyi : “Maksud dari penyelenggaraan PTSP adalah sebagai upaya untuk terwujudnya pelayanan perizinan dan non perizinan yang mudah, cepat, tepat, akurat, transparan dan akuntabel.”

Kemudian pengertian Mal Pelayanan Publik menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 23 Tahun 2017 yaitu “Mal Pelayanan Publik selanjutnya disebut MPP adalah tempat berlangsungnya kegiatan atau aktivitas penyelenggaraan pelayanan publik atas barang, jasa dan/atau pelayanan administrasi yang merupakan perluasan fungsi pelayanan terpadu baik pusat maupun daerah, serta pelayanan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah atau swasta dalam rangka menyediakan pelayanan yang cepat, mudah, terjangkau, aman, dan nyaman.”

Dynamic Governance

Istilah *governance* telah lama kita kenal yaitu menunjuk pada hubungan antara pemerintah atau negara dengan warganya sehingga memungkinkan berbagai kebijakan dan program dapat di rumuskan,

diimplementasikan, dan dievaluasi. Kaufmann, Kraay, & Mastruzzi (2004) menyatakan:

"Governance is the relationship between governments and citizens that enable public policies and programs to be formulated, implemented and evaluated. In the broader context, it refers to the rules, institutions, and networks that determine how a country or an organization functions"

Oleh karena *governance* menyangkut penentuan cara pemerintah mengupayakan kepentingan publik dan pencapaian tujuan jangka panjang dari suatu organisasi, maka pada sistem pemerintahan demokratis cara yang ditempuh adalah dengan melibatkan semua stakeholders yaitu *government, private sector, dan society* dalam merumuskan kebijakan, penetapan institusi dan pola hubungan antar pemangku kepentingan. Terkait dengan pemahaman tersebut, Neo & Chen (2007 : 52) memaknai *governance* sebagai berikut:

"The chosen path, policies, institutions and the resultant structures that collectively provide the incentives and constraints to facilitate or impede interactions that lead to economic progress and social wellbeing"

Selanjutnya, dari makna tersebut, Neo & Chen (2007 : 52) merumuskan *dynamic governance* yaitu:

"To how these chosen paths, policies, institutions, and structures adapt to an uncertain and fast changing environment so that they remain relevant and effective in achieving the long-term desired outcomes of a society"

Berbicara tentang bagaimana tata kelola pemerintahan dapat beradaptasi,

Brunner, Steelman, Coe-Juell, Cromley, & Tucker (2005 : 268) mengemukakan bahwa:

"Adaptive governance as we conceive it highlights the interdependence of these innovative practices in science, policy, and decision-making structures. In particular, adaptive governance integrates scientific and other types of knowledge into policies to advance the common interest in particular contexts through open decision-making structures. It has worked well enough in particular cases to recommend for natural resource policy. But adaptive governance is far from inevitable; other outcomes are possible in the future."

Kemudian Neo & Chen (2007 : 3) menegaskan bahwa institusi yang dinamis dicirikan dengan adanya ide baru, persepsi yang segar, upgrading yang berkelanjutan, aksi-aksi yang cepat, adaptasi yang fleksibel dan inovasi yang kreatif. Institusi yang semacam ini akan melahirkan institusi yang selalu belajar, kebijakan yang cepat dan efektif dan perubahan yang tiada akhir.

Selanjutnya kajian yang dilakukan oleh Gulbrandsen (2014 : 88) memaparkan bahwa konsep *dynamic governance* akan lebih bermanfaat apabila kebijakan pemerintah turut berinovasi dalam program-program pelayanan perizinan khususnya perizinan lahah sehingga interaksi antara pihak swasta dan masyarakat dapat berjalan secara dinamis. Tentunya konsep *dynamic governance* terlaksana jika ada pembelajaran terus menerus untuk menghasilkan dan mengeksekusi kebijakan adaptif (*adaptive policy*) melalui pengembangan *dynamic capabilities* yang mencakup dimensi

kemampuan *thinking ahead, thinking again dan thinking across*

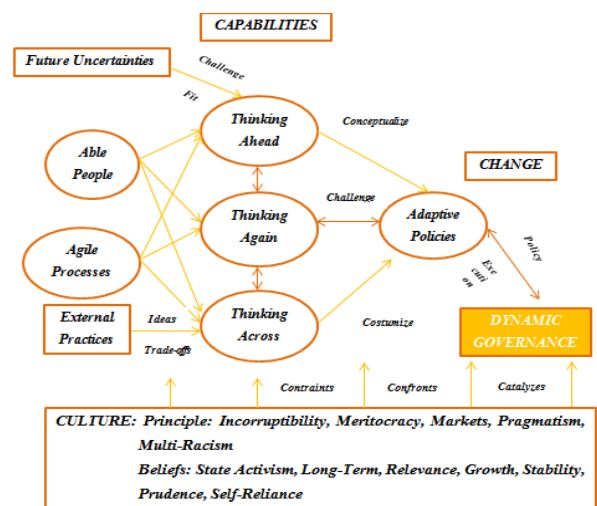
Buruknya citra lembaga sektor publik yang berfungsi dan pemerintahan yang lemah merupakan hambatan utama untuk mencapai kesetaraan pertumbuhan penanaman modal di banyak negara berkembang. Pengembangan kelembagaan seperti semula dimaksudkan dalam model yang dikembangkan oleh Esman (1991) tampaknya tidak beresonansi. Kapasitas dan pengembangan kapabilitas pada organisasi pemerintahan dalam arti positif tidak terjadi. Hal itu membuat pemerintah lebih sibuk membentuk lembaga baru (Moore, 1995).

Kerangka kerja dari *dynamic governance* ditunjukkan pada gambar 1 menggambarkan budaya kelembagaan yang mendukung untuk berinteraksi kemampuan organisasi proaktif menghasilkan jalur kebijakan yang adaptif untuk menggabungkan pembelajaran dan perubahan yang berkelanjutan, yang pada gilirannya menghasilkan evolusi berkelanjutan dari peraturan, kebijakan, insentif, dan struktur untuk memenuhi tantangan baru yang dihasilkan dari

ketidakpastian lingkungan dan perkembangan teknologi. *Dynamic governance* adalah hasil dari kapasitas untuk mengembangkan jalur dan kebijakan yang adaptif pelaksanaan yang efektif.

Berikut ini menunjukkan kerangka *dynamic governance* yang dinamis yang dikemukakan Neo & Chen (2007 : 13) sebagai berikut:

Gambar 1 Kerangka Kerja *Dynamic Governance*



Source: Neo & Chen (2007 : 13)

C. METODE PENELITIAN

Pendekatan yang dipakai untuk mendapat data dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif maka ada komponen-komponen metode pendekatan yang harus diperhatikan oleh peneliti.

Sugiyono (2016 : 268) mengemukakan bahwa komponen-komponen penelitian yang dikenal dalam penelitian kualitatif yaitu pendekatan dan alasan menggunakan pendekatan kualitatif, tempat penelitian, instrumen penelitian, sampel sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisa data, dan pengujian keabsahan data.

Sedangkan menurut Kontur (2003 : 95) menyatakan bahwa :

“Penelitian deskriptif (descriptive research) adalah jenis penelitian yang memberikan gambaran atau uraian atas suatu keadaan sejelasa mungkin tanpa ada perlakuan terhadap obyek yang diteliti “

Sejalan dengan pendapat tersebut, Bogdan dan Taylor dalam (Moleong, 2000 : 3) mendefinisikan pendekatan kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Pendapat yang lain dikemukakan Singarimbun & Efendi (1995 : 4) yakni :

“Penelitian deskriptif dimaksudkan untuk melakukan pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu. Penelitian mengembangkan konsep, menghimpun fakta tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa. Oleh karena itu penelitian ini tidak menggunakan hipotesis, tetapi hanya akan menggambarkan apa adanya tentang suatu variabel, gejala atau keadaan disertai dengan interpretasi.”

Instrumen penelitian ini menggunakan wawancara dimana menurut Esterberg dalam Sugiyono (2016 : 231), wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Jadi dengan wawancara, maka peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam

menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, di mana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi, Susan Stainback dalam (Sugiyono, 2016 : 232).

Adapun penentuan informan pada penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, dimana pemilihan informan dipilih secara sengaja berdasarkan kriteria-kriteria yang terdapat pada tujuan penelitian. Menurut Sugiyono (2016 : 82), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan informan sumber data dengan pertimbangan tertentu.

Alasan mengapa peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* karena tidak semua informan memiliki kriteria yang sesuai dengan fenomena yang diteliti. Oleh karena itu, peneliti memilih teknik *purposive sampling* yang menetapkan pertimbangan-pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu yang harus dipenuhi oleh informan yang digunakan dalam penelitian ini. Informan yang peneliti tentukan yakni sebagai berikut:

Tabel 1 Informan Penelitian

NO	INFORMAN	KETERANGAN
1	Wali Kota Batam sekaligus Kepala Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Stakeholder</i> yang menetapkan dan memutuskan Peraturan Walikota Nomor 55 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Batam; b. <i>Stakeholder</i> yang menyepakati <i>Memorandum of Understanding</i> bersama dengan Badan Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam dan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau tentang pendirian Mal Pelayanan Publik Kota Batam.
2.	Kepala DPM-PTSP Kota Batam sekaligus Koordinastor Mal Pelayanan Publik Kota Batam	<ul style="list-style-type: none"> a. Sebagai <i>key infroman</i> karena berperan menjadi pengendali manajemen yang mengelola operasional Mal Pelayanan Publik Kota Batam; b. Sebagai koordinator dan penanggung jawab Mal Pelayanan Publik Kota Batam.

Adapun analisis data dalam penelitian kualitatif ini, dilakukan selama dilapangan menggunakan model Miles and Huberman dalam (Sugiyono, 2016 : 246) yakni aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing atau verification*.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN **Mal Pelayanan Publik Kota Batam**

Menurut Himpunan Kawasan Industri (HKI) dalam (Bisnis.com, 2018) menyatakan bahwa permasalahan utama Batam saat ini adalah terpecahnya pelayanan perizinan di beberapa instansi. Menurut organisasi tersebut, konsentrasi utama Pemerintah Kota Batam yaitu menyatukan semua perizinan di bawah satu koordinasi. Ada pula perizinan yang masih harus diurus di pusat, seperti impor larangan terbatas. Selain itu, ada perizinan yang sudah dilimpahkan atau didelegasikan kepada Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam seperti Perizinan Lahan dan Fatwa Planologi, akan tetapi ada pula perizinan yang mesti diurus di Pemerintah Kota Batam seperti Izin Mendirikan Bangunan (IMB) dan Izin Lingkungan sehingga hal ini tidak hanya membuat investor kebingungan, akan tetapi juga menambah beban biaya dalam mengurus suatu pelayanan perizinan di Batam.

Mal Pelayanan Publik Kota Batam sendiri dikoordinasikan oleh organisasi perangkat daerah dalam hal ini DPM-PTSP Kota Batam yang melaksanakan tugas dan fungsi di bidang penanaman modal dan

pelayanan terpadu satu pintu. Ruang lingkup Mal Pelayanan Publik meliputi seluruh pelayanan perizinan dan non perizinan yang menjadi kewenangan Pemerintah Pusat dan Daerah serta pelayanan BUMN dan BUMD serta swasta. Bergabungnya pelayanan yang diselenggarakan oleh Kementerian, Lembaga, Pemerintah Daerah lainnya, Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah serta swasta berdasarkan kesepakatan yang dituangkan dalam nota kesepahaman (*Memorandum of Understanding*) atau kemudian yang disingkat dengan MoU.

Nota Kesepahaman ini kemudian ditindaklanjuti dengan perjanjian kerja sama para pihak dalam rangka penggunaan dan pemanfaatan sumber daya, termasuk penggunaan ruangan dalam gedung dan sarana prasarana atau fasilitas. Hal ini tertuang jelas pada Pasal 2 Nota Kesepahaman antara Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, Pemerintah Kota Batam dan Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam Nomor 01/MoU-KDH-KEPRI/VIII/2017, Nomor 05/MoU/POD/VIII/2017, Nomor 117/SPJ./KA/ 8/ 2017 tentang Mal Pelayanan Publik Kota Batam dipaparkan bahwa tujuan dari Nota Kesepahaman ini untuk:

1. Meningkatkan komitmen, kerjasama, dan sinergi antar para pihak dalam rangka penyediaan, pemanfaatan, dan pengembangan di bidang perizinan dan non perizinan;
2. Memberikan kemudahan akses satu lokasi serta percepatan proses pelayanan perizinan dan non perizinan bagi masyarakat;
3. Mendorong peningkatan penanaman modal dan

pertumbuhan ekonomi di Kota Batam pada khususnya dan di Provinsi Kepulauan Riau pada umumnya;

4. Meminimalisir tindakan penyalahgunaan wewenang dalam pelayanan publik dan mewujudkan layanan publik yang terintegrasi dan berintegritas.

Adapun kerja sama dalam penggunaan dan pemanfaatan ruangan dalam gedung dan sarana prasarana atau fasilitas dilakukan sesuai dengan ketentuan pada Pasal 6 yang berbunyi:

1. Pelaksanaan Nota Kesepahaman ini akan diatur lebih lanjut dalam bentuk Perjanjian Kerja Sama dan dalam jangka waktu 10 hari kerja sejak Nota Kesepahaman ini ditandatangani;
2. Perjanjian Kerja Sama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) akan mengatur lebih lanjut tentang rincian kerja sama, mekanisme kerja sama, hak dan kewajiban Para Pihak, dan hal-hal lain yang dipandang perlu;
3. Perumusan dan perjanjian Kerja Sama sebagaimana dimaksud ayat (2) dilaksanakan oleh tim teknis yang ditunjuk oleh Para Pihak.

Dibangunnya Mal Pelayanan Publik ini diharapkan dapat menyediakan sistem informasi yang terintegrasi untuk mencapai pelayanan publik yang teratur dan akurat di satu tempat. Inovasi ini terbukti efektif dengan meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada instansi pemerintahan yang ada di Kota Batam, bahkan Mal Pelayanan Publik sendiri mendapatkan penghargaan dari Lembaga Prestasi Indonesia Dunia yang disingkat LEPRID kepada DPM-PTSP Kota Batam sebagai Mal Pelayanan Publik terbesar dan

terlengkap di Indonesia. Hal ini tentu semakin menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan publik di Kota Batam sudah mulai bergerak menuju *dynamic governance*.

Bersama dengan 9 Mal Pelayanan Publik yang ada di daerah lain di Indonesia, Mal Pelayanan Publik Kota Batam sendiri telah menjadi salah satu rujukan atau role model dari penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 135 Tahun 2017 tentang Penetapan Percontohan Mal Pelayanan Publik. Tercatat lebih dari 120 instansi daerah dan 29 Duta Besar atau Atase Negara Sahabat berkunjung ke Mal Pelayanan Publik Kota Batam dengan total kunjungan hingga Desember 2018 sebanyak 3.500 orang dari luar daerah dan luar negeri. (DPM-PTSP Kota Batam, 2019)

Saat ini Gedung Sumatera Convention Centre dalam status dikelola oleh pihak ketiga yaitu PT. 911 hingga tahun 2021, hal ini berdampak pada timbulnya biaya sewa pada gedung Mal Pelayanan Publik Kota Batam. Pemerintah Kota Batam siap mengelola Gedung Sumatera Convention Centre secara penuh jika mendapatkan penyerahan aset dari Pemerintah Provinsi Riau dan Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam sehingga dapat mengurangi atau meniadakan biaya sewa yang dibebankan pada tiap tenant atau counter pelayanan di Mal Pelayanan Publik Kota Batam. (DPM-PTSP Kota Batam, 2019).

Mal Pelayanan Publik Kota Batam diresmikan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi saat itu Bapak Syafrudin pada tanggal 20 September 2018, namun Mal Pelayanan

Publik Kota Batam sendiri sudah mulai beroperasi terhitung sejak 27 November 2017. Sejak beroperasinya Mal Pelayanan Publik Kota Batam saat ini memiliki 428 pelayanan Publik yang diselenggarakan baik secara *online* maupun *offline*. Terhitung sejak mulai beroperasi, Mal Pelayanan Publik Kota Batam telah dikunjungi rata-rata 1.200 orang per hari nya dan dilayani oleh 827 pegawai per masing-masing instansi yang ada di Mal Pelayanan Publik Kota Batam.

Thinking Ahead

Thinking ahead merupakan kemampuan daripada Mal Pelayanan Publik Kota Batam dalam mengidentifikasi faktor lingkungan yang berpengaruh pada pelaksanaan pengembangan instansi tersebut di masa mendatang, dan memahami dampaknya terhadap masyarakat yang sedang mengurus suatu pelayanan di instansi tersebut, serta mengidentifikasi pilihan-pilihan pelayanan yang memungkinkan masyarakat memanfaatkan kesempatan baru dan menghindari potensi ancaman yang dapat menghambat kebutuhan masyarakat dalam mendapatkan suatu pelayanan. *Thinking ahead* ini akan mendorong Mal Pelayanan Publik Kota Batam untuk menilai dan meninjau kembali strategi yang sedang berjalan, memperbaharui target dan tujuan, dan menyusun konsep baru yang disiapkan menyongsong masa depan dari instansi tersebut.

Dynamic governance menuntut suatu instansi untuk mampu beradaptasi terhadap perkembangan teknologi, informasi dan komunikasi ini menyebabkan Mal Pelayanan Publik Kota Batam mampu menyesuaikan diri daripada perkembangan terkini itu. Perkembangan teknologi, informasi dan komunikasi telah

memudahkan suatu institusi dalam mendistribusikan suatu berkas secara *digital (file)*, termasuk dokumen program atau perangkat lunak.

Salah satu cara pendistribusian yang sering digunakan adalah menaruh berkas program di dalam *Online Submission System*. Pemohon (*user*) cukup mengakses sistem tersebut untuk mengurus suatu pelayanan perizinan yang terdapat di Mal Pelayanan Publik Kota Batam Kelebihan dari Pelayanan Terpadu Satu Pintu secara *online* di Mal Pelayanan Publik Kota Batam menurut Kepala Seksi Informasi Penanaman Modal dari DPM-PTSP Kota Batam, Bapak Muhammad Ihsan di Mal Pelayanan Publik Kota Batam ini antara lain:

1. *Accessible Everywhere* : Masyarakat maupun investor dapat mendaftar dan mengajukan permohonan dari mana saja dengan adanya jaringan internet;
2. *Paperless* : Pelayanan perizinan melalui sistem *full online* dan berkas persyaratan yang diunggah dalam bentuk *softcopy (scanned)* tanpa perlu diserahkan ke petugas Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Batam.
3. *Online Verification* : Proses verifikasi berkas permohonan dilakukan secara *online* oleh Petugas Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Batam.
4. *Online Validation* : Proses validasi oleh pejabat (Kepala Seksi, Kepala Bidang dan Kepala Dinas) dilakukan secara *online*.
5. Pengajuan pelayanan perizinan bisa dilakukan dari Kantor Camat

yang tersebar di Kota Batam melalui perangkat *E-Kios*.

6. Adanya fitur pengaduan yang terintegrasi dengan aplikasi pengaduan masyarakat Batam (Apekesah).

Salah satu masalah yang timbul dari proses pelayanan perizinan berbasis *online* ini mengenai integritas dari sistem tersebut. Pemohon (*user*) yang mengunduh berkas perizinan tersebut perlu meyakini bahwa berkas itu asli dan utuh.

Masalah integritas berkas perangkat lunak ini dapat diselesaikan dengan menggunakan tanda tangan *digital*. Dalam kegiatan pelayanan perizinan, tanda tangan sudah lama digunakan sebagai bukti otentik suatu dokumen cetak. Dokumen yang telah ditandatangani tidak diragukan lagi integritasnya baik itu secara keotentikan isinya maupun keabsahan stakeholder yang menerbitkan dokumen tersebut. Fungsi *digital signature* pada dokumen perizinan ini juga akan diterapkan pada dokumen *digital* ke depannya agar mempermudah masyarakat maupun investor yang sedang mengurus suatu pelayanan perizinan di Mal Pelayanan Publik Kota Batam.

Kemudian perencanaan yang akan diterapkan di Mal Pelayanan Publik Kota Batam adalah antrian *online* berbasis *website*, Kepala Seksi Informasi Penanaman Modal dari DPM-PTSP Kota Batam, Bapak Muhammad Ihsan di Mal Pelayanan Publik Kota Batam mengungkapkan bahwa rencananya antrian *online* berbasis *website* terintegrasi ini akan berisi tentang jadwal, jumlah instansi, jenis pelayanan yang disediakan di Mal Pelayanan Publik Kota Batam. Dengan adanya sistem antrian terintegrasi ini akan membantu masyarakat maupun investor dalam mengurus suatu perizinan. Sistem ini berguna untuk tata kelola antrian yang

dinamis sehingga memudahkan masyarakat maupun investor untuk mengetahui berapa antrian dalam sehari operasional Mal Pelayanan Publik Kota Batam yang berujung pada efisiensi waktu yang didapatkan oleh masyarakat maupun investor apabila ingin mengantri.

Bahkan masyarakat maupun investor yang ingin mengantri untuk sesuai jadwal yang mereka inginkan dapat mendaftar nomor antrian di hari-hari kerja (hari senin sampai jumat) Mal Pelayanan Publik Kota Batam. Misalnya masyarakat atau investor ingin mendapatkan pelayanan perizinan untuk esok hari di hari jumat, hari kamis selama 1 kali 24 jam masyarakat ataupun dapat mendaftar dan nomor antrian untuk esok hari di hari jumat akan diinformasikan oleh admin kepada masyarakat atau investor yang mendaftar nomor antrian tersebut.

Thinking Again

Thinking again merupakan kemampuan Mal Pelayanan Publik Kota Batam dalam meninjau kembali berbagai strategi dan program yang sedang berjalan. Apakah hasil yang dicapai oleh strategi dan program telah memenuhi harapan banyak pihak atau perlu dirancang ulang untuk mendapatkan kualitas hasil yang lebih baik. Kerangka waktu melakukan kajian ulang dimulai dari kondisi Mal Pelayanan Publik Kota Batam yang sekarang dihadapi sampai masa waktu berlakunya strategi dan program dengan membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang diinginkan oleh instansi tersebut.

Kajian ulang dilakukan terhadap hal-hal yang sudah terjadi mencakup pemanfaatan data, informasi-informasi baru, standar yang telah ditentukan, warisan masalah dari suatu program, dan umpan balik (*feedback*) yang diterima. Pendirian

Mal Pelayanan Publik Kota Batam telah dikaji secara menyeluruh melalui beberapa tahapan antara stakeholder terkait. Adapun tahapan pengkajian pendirian Mal Pelayanan Publik Kota Batam sebagai berikut:

Gambar 2 Tahapan Pengkajian Pendirian Mal Pelayanan Publik Kota Batam



Source : DPM-PTSP Kota Batam, 2019

Kajian ulang khususnya kajian tata cara pembayaran perizinan di Mal Pelayanan Publik Kota Batam dimaksudkan untuk melihat kelayakan dan kecocokan program yang sedang berjalan di instansi tersebut dengan kondisi yang sedang dihadapi dan masa mendatang akibat perubahan lingkungan masyarakat tentang stigma-stigma birokrasi saat ini. Adapun bagaimana Mal Pelayanan Publik Kota Batam mengkaji untuk tata cara pembayaran tarif tagihan pelayanan agar terhindar dari stigma atau stereotip negatif soal pungutan liar atau pungli di ranah birokrasi pemerintahan. Tarif tagihan untuk pelayanan perizinan tergantung kepada jenis pelayanan yang tersedia di Mal Pelayanan Publik Kota Batam.

Tagihan itu sendiri adalah sejumlah kewajiban yang harus dibayarkan oleh masyarakat sebagai pelanggan atas seluruh penggunaan atau pemakaian jasa dan fasilitas tertentu (biasanya dalam kurun waktu 1 bulan), termasuk juga jumlah denda, bunga, biaya administrasi serta biaya lain (apabila ada). Biaya tagihan ini adalah dalam bentuk retribusi daerah yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah. Pembayaran dari jasa suatu pelayanan harus dilakukan secara mandiri oleh masyarakat atau investor melalui Perbankan yang tersedia di lantai 2 Mal Pelayanan Publik Kota Batam.

Sejalan dengan tata cara atau metode pembayaran yang dikaji untuk menghindari pungutan Kota Batam, DPM-PTSP Kota

Batam memiliki tata cara yang lebih inovatif lagi, yaitu pembayaran tagihan (*bill payment*) yang merupakan sebuah metode pembayaran yang mencakup seperangkat aturan dan mekanisme yang digunakan untuk melaksanakan pemindahan dana guna memenuhi suatu kewajiban yang timbul dari suatu kegiatan pelayanan.

Kegiatan pelayanan yang dimaksud adalah penggunaan barang atau jasa kebutuhan publik yang disediakan oleh instansi penyedia kebutuhan publik yang terdapat di Mal Pelayanan Publik Kota Batam. Tersedianya metode pembayaran tagihan (*bill payment*) di Mal Pelayanan Publik Kota Batam ini mengindikasikan bahwa institusi tersebut tengah berusaha melaksanakan salah satu dimensi dari *dynamic governance* kelola pemerintahan yang dinamis yaitu pengendalian korupsi yang dalam hal ini pungutan liar yang diharapkan menjadi kekuatan publik dalam mengendalikan kepentingan pribadi.

Proses memikirkan kembali atau mengkaji ulang yang harus ditinjau oleh para stakeholder di instansi tersebut adalah dengan meninjau dan menganalisis data kinerja terakhir dan pemahaman umpan balik (*feedback*) dari masyarakat maupun investor; mencari penyebab berdasarkan fakta, informasi, dan perilaku yang diobservasi ihwal apakah tercapai atau tidak tercapainya target penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik Kota Batam ini, lalu meninjau kembali strategi, dan program, sebagian atau seluruhnya, sehingga mengidentifikasi faktor-faktor menonjol yang menjadi penyebab keberhasilan dan kegagalan dari suatu program, kemudian mendesain kembali program, sebagian atau seluruhnya, sehingga kinerja dari Mal Pelayanan Publik Kota Batam dapat diperbaiki dan tujuan tercapai secara lebih baik, serta menetapkan sistem baru

sehingga masyarakat atau investor menikmati pelayanan dan dampak (*outcome*) dari proses pelayanan yang sedang berlangsung secara lebih baik.

Thinking Across

Thinking across dalam pembahasan ini adalah kemampuan dari Mal Pelayanan Publik Kota Batam untuk dapat mengadopsi pemikiran, pendapat dan ide-ide lain di luar kerangka berpikir (*mindset*) yang secara tradisional telah melekat dan menjadi dasar penyelenggaraan institusi tersebut. Dengan belajar dari pengalaman dan pemikiran dari insitusi Mal Pelayanan Publik dari daerah lain ataupun Mal Pelayanan Publik negara luar dalam mengelola sebuah tata kelola pemerintahan, akan didapat ide-ide dan pemikiran segar dalam melakukan inovasi bagi perbaikan strategi dan program bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kepala Seksi Informasi Penanaman Modal dari Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Batam, Bapak Muhammad Ihsan yang menyatakan Kota Batam sebagai salah satu daerah yang menjadi *pilot project* dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi bersama dengan Provinsi Daerah Khusus Ibu Kota (DKI) Jakarta dan Kabupaten Banyuwangi untuk mendirikan Mal Pelayanan Publik pertama kali di Indonesia. Lebih lanjut lagi beliau menyatakan bahwa hadirnya Mal Pelayanan Publik Kota Batam sepenuhnya belajar dari kesuksesan Public Service Hall yang telah lama terselenggara di Negara Georgia dimana ini menyediakan pelayanan langsung (*front office*) yang memiliki tugas membantu masyarakat memenuhi kebutuhan pelayanan yang mereka harapkan sedekat mungkin dan secepat mungkin pengurusannya. Sementara para

stakeholder memenehui tugas di belakang layar (*back office*) yang menerapkan pendekatan pelayanan yang dinamis dimana mereka lah yang menjadi pihak penting yang menyediakan institusi pelayanan yang sangat modern, nyaman, dan ramah bagi masyarakat. Konsep pelayanan langsung (*front office*) pelayanan tidak langsung (*back office*) ini kemudian diadopsi oleh Mal Pelayanan Publik Kota Batam untuk mempercepat pelayanan perizinan dan non perizinan di instansi tersebut.

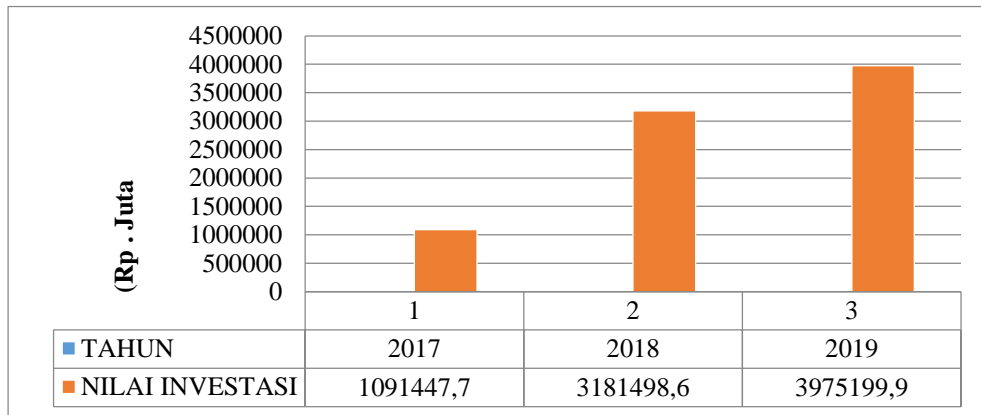
Belajar dari pihak lain ini bukan sekedar teknis operasionalnya saja, akan tetapi lebih penting dari itu adalah menyangkut mengapa pihak lain dapat menyelesaikan masalah-masalah yang sama dengan cara yang berbeda, bagaimana mereka dapat mendesain suatu program di institusi nya sesuai dengan karakteristik kebutuhan masyarakat maupun investor dengan belajar dari pengalaman instansi luar yang lebih inovatif dan kreatif.

Kegiatan studi banding ini merupakan kegiatan dalam upaya meningkatkan optimalisasi pengelolaan potensi Kota Batam melalui sinergi program-program pembangunan dengan daerah lain. Tukar menukar pengetahuan dan pengalaman dalam pengelolaan pembangunan pada bidang-bidang yang disepakati bersama. Mempererat persahabatan pemerintah dan masyarakat kedua belah pihak, serta tukar menukar pengetahuan dalam upaya memperkaya kualitas pelayanan yang diselenggarakan.

Dari pembahasan di atas dapat diketahui bahwa *thinking across* ini

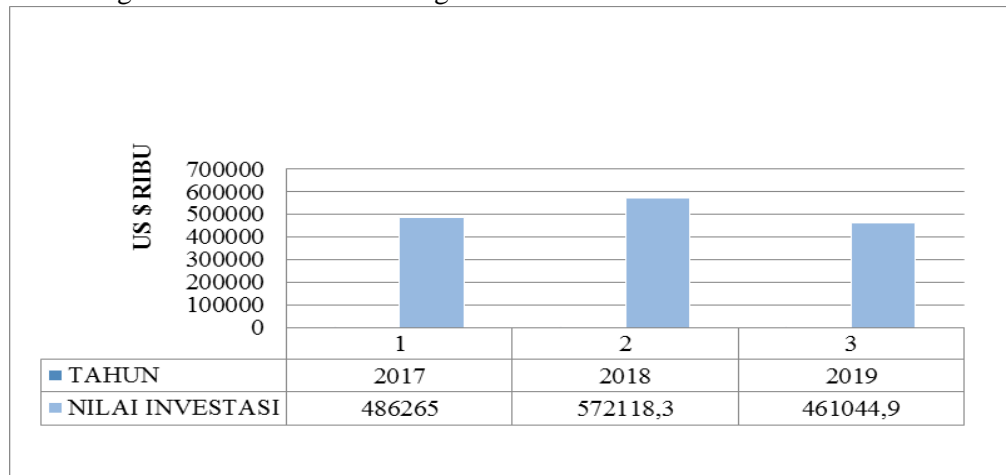
meliputi; mencari dan menemukan praktek-praktek penyelenggaraan suatu kegiatan atau program yang kurang lebih atau memiliki kemiripan dengan praktek penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik atau Pelayanan Terpadu Satu Pintu ini. Lalu bagaimana Mal Pelayanan Publik Kota Batam merefleksikan atau menggambarkan tentang program apa yang sedang mereka selenggarakan. Selanjutnya mengapa dan bagaimana Mal Pelayanan Publik Kota Batam menerapkan dan mengambil pelajaran dari pengalaman yang dari penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik dari daerah lain ataupun negara lain, lalu bagaimana Mal Pelayanan Publik Kota Batam mengevaluasi apa yang dapat diterapkan pada konteks lokal (tempat kerja institusi, stakeholder terkait dan masyarakat Batam)Mal Pelayanan Publik Kota Batam tentunya memberikan dampak bagi Kota Batam itu sendiri dari segi ekonomi dimana baik itu realisasi Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) yang naik setiap tahunnya. Untuk Penanaman Modal Asing (PMA) Kota Batam sendiri pada tahun 2018 mengalami peningkatan dengan nilai realisasi sebesar 572118.3 Dolar Amerika, namun harus turun pada tahun 2019 dengan nilai realisasi sebesar 461044.9 Dolar Amerika. Adapun data ini disajikan berdasarkan nilai rupiah realisasi Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) Kota Batam serta nilai Dolar Amerika realisasi Penanaman Modal Asing (PMA) Kota Batam dari tahun 2017 – 2019 sebagai berikut:

Bagan 1 Realisasi Perkembangan PMDN Kota Batam 2017-2019



Source : DPM-PTSP Kota Batam, 2019

Bagan 2 Realisasi Perkembangan PMA Kota Batam Tahun 2017-2019



Source : DPM-PTSP Kota Batam, 2019

Berdasarkan data perkembangan PMDN dari tahun 2017-2019 mengalami peningkatan setiap tahunnya. Di tahun 2017 diketahui nilai investasi dengan angka Rp.1.091.447,7. Untuk tahun 2018 yang mencapai nilai investasi dengan angka Rp. 3.181.498,6. Lalu terakhir, untuk tahun 2019 yang mencapai nilai investasi dengan angka Rp. 3.975.199,9.

Sedangkan untuk PMA mengalami pasang surut nilai investasi dimana pada tahun 2018 sempat mengalami kenaikan dengan angka US\$. 572.118,3 yang pada tahun sebelumnya hanya mencapai nilai

investasi dengan angka US\$. 486.265 kemudian turun kembali pada tahun 2019 dengan nilai investasi mencapai angka US\$. 461.044,9.

Angka realisasi bawahi bahwa Mal Pelayanan Publik Kota Batam perlu mempertimbangkan hal-hal dan kondisi unik yang mungkin dapat diterima masyarakat Batam dan investor sebagai pihak yang terkena dampak pelayanan. Kemudian bagaimana Mal Pelayanan Publik Kota Batam mengungkapkan hubungan antara ide-ide baru atau kombinasikan ide-ide berbeda yang dapat

menciptakan pendekatan yang inovatif terhadap isu-isu yang muncul dalam proses penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik Kota Batam. Dan bagaimana Mal Pelayanan Publik Kota Batam mampu menyesuaikan program dengan kebutuhan masyarakat Kota Batam maupun para investor.

E. KESIMPULAN

Praktek *Dynamic Governance* dalam penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik Kota Batam dapat dinyatakan telah cukup mampu untuk dikatakan dinamis dalam tata kelola kerja baik itu dari segi institusi, struktur dan program yang telah dipilih oleh *stakeholder* di Mal Pelayanan Publik Kota Batam. kemampuan Mal Pelayanan Publik Kota Batam dalam meninjau kembali berbagai strategi dan program yang sedang berjalan. Apakah hasil yang dicapai oleh strategi dan program telah memenuhi harapan banyak pihak atau perlu dirancang ulang untuk mendapatkan kualitas hasil yang lebih baik. Kerangka waktu melakukan kajian ulang dimulai dari kondisi Mal Pelayanan Publik Kota Batam saat ini serta belajar dari pengalaman institusi lain dengan mempertimbangkan hal-hal dan kondisi unik yang mungkin dapat diterima masyarakat Batam dan investor sebagai pihak yang terkena dampak pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku dan Jurnal

Brunner, R. D., Steelman, T. A., Coe-Juell, L., Cromley, C. M., & Tucker, D. W. (2005). *Adaptive Governance: Integrating Science, Policy, and Decision Making*. New York: Columbia University Press.

Enggarani, N. S. (2016). Kualitas Pelayanan Publik dalam Perizinan di

Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu (BPMP2T) Kabupaten Boyolali. *Jurnal Law and Justice*, 1(1), 16–29.

Esman, M. J. (1991). *Management Dimensions of Development: Perspectives and Strategies*. Kumarian Press.

Gulbrandsen, L. H. (2014). *Dynamic Governance Interactions: Evolutionary Effects of State Responses to Non-State Certification Programs. Regulation and Governance*, 8(September 2012), 74–92.

<https://doi.org/10.1111/rego.12005>

Kaufmann, Kraay, & Mastruzzi. (2004). Governance Matters III: Governance Indicators for 1996, 1998, 2000 and 2002. *World Bank Economic Review*, 18.

Keshelasvili, G. (2016). Service Design and The Next Generation Technologies In Georgia. *Journal of Economic Based on Knowledge and Innovations*, 3, 218–223.

Kontur, R. (2003). *Metode Penelitian: untuk penulisan skripsi dan tesis*. Jakarta: PPM.

Ma-Dupont, V. (2017). Georgia: Public Service Halls, Placing Innovation at The Service of Citizens. *Responsive Public Management*, 99, 1–2.

Moleong, L. (2000). *Metodologi Penelitian Sosial*. Bandung: Roda Karya.

Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard university press.

Neo, B. S., & Chen, G. (2007). *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in*

- Singapore*. Singa: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Singarimbun, M., & Efendi. (1995). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumber Peraturan Perundang-Undangan**
- Nota Kesepahaman antara Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, Pemerintah Kota Batam dan Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam Nomor 01/MoU-KDH-KEPRI/VIII/2017, Nomor 05/MoU/POD/VIII/2017, Nomor 117/ SPJ./ KA/ 8/ 2017 tentang .
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 23 Tahun 2017. (n.d.).
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 91 Tahun 2017 tentang Percepatan Pelayanan Berusaha. (2017).
- Peraturan Walikota Nomor 55 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Batam.
- DPM-PTSP Kota Batam (2019). *Buku Saku Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Batam*,. Batam.
- Sumber Berita**
- Haratua, S. (2018, March). HKI Kepri Sebut Perizinan Jadi Masalah Mendesak Batam. *Bisnis.Com*.