



UNIVERSITAS INDONESIA

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
KAWASAN PERDAGANGAN BEBAS & PELABUHAN BEBAS
BATAM
DALAM MENARIK INVESTASI ASING

TESIS

TINA MURTI AGUSTINI
0806433880

FAKULTAS ILMU EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JULI 2010



UNIVERSITAS INDONESIA

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
KAWASAN PERDAGANGAN BEBAS & PELABUHAN BEBAS
BATAM
DALAM MENARIK INVESTASI ASING

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen

TINA MURTI AGUSTINI
0806433880

FAKULTAS ILMU EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN PEMASARAN
JAKARTA
JUNI 2010

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Tina Murti Agustini

NPM : 0806433880

Tanda Tangan :

Tanggal : 2 Juli 2010

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan karya akhir ini dengan baik. Penulisan karya akhir ini dimaksudkan untuk menambah wawasan, baik bagi penulis maupun pembaca karya akhir ini. Karya akhir ini juga disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar akademik Master Manajemen di Universitas Indonesia.

Penulis sangat menyadari bahwa banyak pihak yang telah terlibat dan memberikan bantuan dalam penyusunan karya akhir ini, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan karya akhir ini. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang tersebut di bawah ini :

1. Universitas Indonesia, yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk menempuh pendidikan di Magister Manajemen Universitas Indonesia selama 2 tahun ini.
2. Bapak Prof. Rhenald Kasali, PhD selaku Ketua Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia
3. Ibu Sari Wahyuni, S.I.P., M.Sc., Ph.D., selaku dosen pembimbing, yang telah menyediakan waktu, tenaga, mencurahkan perhatian dan pengetahuan dalam proses penyusunan karya akhir ini.
4. Pengelola majalah Femina, selaku pihak yang memfasilitasi beasiswa Master Manajemen di Universitas Indonesia
5. Keluarga penulis tercinta: Suami, Anak, Bapak, Ibu, dan adik-adik, yang selalu mencurahkan semua kasih sayang, doa dan dukungan bagi penulis, sehingga karya akhir ini dapat diselesaikan dengan baik.
6. Keluarga di Bekasi, Bojonegoro, dan Balikpapan, yang telah atas doa, motivasi dan kepercayaan yang diberikan kepada penulis selama menjalani perkuliahan di MM-UI.

7. Bapak Tri Novianta Putra yang telah secara khusus memberikan wawasan dan pengetahuan lebih kepada penulis hal-hal yang berkaitan dengan Batam.
8. Bapak Jon Arizal, Bu Nada Soraya, Pak Abdullah Gose, Bapak Rio, Bapak Yayan, dan Bu Tami, yang telah membantu penulis dalam memperoleh data penelitian untuk penulisan karya akhir ini.
9. Seluruh Dosen Pengajar kelas H081 dan PS081 MM-UI yang telah membekali pengetahuan dan ilmu kepada penulis dalam bidang Manajemen Pemasaran.
10. Mas Pontjo, Mbak Bawuk, Bu Mini, Pak Budi, Pak Harino, Pak Herman, Pak Katno, Pak Siswo, Pak Rusmanto, Mbak Tati, dan Staf Adpen, Staf Perpustakaan, Staf Lab. Komputer, Staf Lobby, Staf Keamanan MM-UI lainnya yang telah banyak membantu dalam proses perkuliahan penulis selama dua tahun terakhir.
11. Teman-teman kelas H081 dan KS081 MM-UI antara lain Mbak Santi, Mbak Reny, Mbak Yola, Bung Rangga, Rini, Pradi, Chandra, Yoyo, Mbak Daisy, Fika, Mbak Vera, Pak Taufik, Bu Mimi, Tika, Toni, Riska, Ronny, Mbak Tita, Pak Sony, Mbak Ari, Bang Ipoel, Om Ocep, Rizma, Pak Rudhi, Pak Tulus, dan teman-teman lainnya yang secara tidak langsung telah memberikan wawasan luas kepada penulis selama perkuliahan dan telah membantu serta memberikan dukungan dalam berdiskusi dan mengerjakan tugas selama proses perkuliahan.
12. Ibu Wati dan Mbak Essa yang telah membantu penulis dalam mendapatkan materi yang berkaitan dengan strategi pemasaran
13. Luluk dan Tutik atas semua bantuan dan pengertiannya dalam mempersiapkan kebutuhan penulis selama masa perkuliahan di MM-UI.
14. Icho Photocopy yang telah membantu penulis selama masa perkuliahan.

Masih banyak pihak yang sangat membantu dalam penyelesaian perkuliahan dan Karya Akhir ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Penulis berharap semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu.

Akhir kata, penulis memohon maaf apabila ada kesalahan dalam perkataan maupun sikap selama masa perkuliahan dan penyusunan karya akhir ini. Semoga karya akhir ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan, dan bagi pengembangan ilmu Manajemen Pemasaran.

Jakarta, 2 Juli 2010

Tina Murti Agustini

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tina Murti Agustini
NPM : 0806433880
Program Studi : Manajemen Pemasaran
Departemen : Magister Manajemen
Fakultas : Ilmu Ekonomi
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“Analisis Strategi Pemasaran Kawasan Pelabuhan Bebas dan Perdagangan Bebas Batam dalam Meraih Investasi Asing”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 2 Juli 2010

Yang menyatakan

Tina Murti Agustini

ABSTRAK

Nama : Tina Murti Agustini

Program Studi : Manajemen Pemasaran

Judul : Analisis Strategi Pemasaran Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam dalam menarik investasi asing

Semenjak ditetapkan sebagai Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas, Batam masih belum mampu menarik investasi asing yang memiliki nilai besar, sementara dana yang diinvestasikan oleh pemerintah untuk pengembangan kawasan ini telah cukup tinggi. Salah satu faktor yang melatar-belakanginya adalah belum adanya strategi pemasaran KPBPB Batam yang jelas. Tesis ini menganalisis faktor-faktor yang menjadi Ancaman, Peluang, Kelemahan, dan Kekuatan KPBPB Batam dan menjadikannya dasar dari strategi pemasaran yang meliputi segmentasi pasar (*segmenting*), menetapkan target pasar (*targeting*), dan membuat posisi yang unik (*positioning*) dalam persepsi pasar yang ditarget, juga taktik pemasaran yang meliputi diferensiasi, bauran pemasaran dan penjualan. Dengan segmen investor yang disasar adalah Singapura, Jepang, Amerika, dan China, dan didukung sumber daya berkualitas yang berasal dari universitas terkemuka di Indonesia, maka posisi yang bisa ditawarkan oleh KPBPB Batam adalah “Menjadi kawasan tujuan investasi yang berdaya saing dan inovatif di bidang perkapalan, kelautan, IT dan industri manufaktur elektronika”

Kata kunci :

strategi pemasaran, taktik pemasaran, Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas, Batam, investasi, investor, *segmenting*, *targeting*, *positioning*, *differentiation*, *marketing mix*, *selling*.

ABSTRACT

Name : Tina Murti Agustini

Study Program: Marketing Management

Title : *Marketing Strategy Analysis of Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam for attracting foreign investment*

After its fulfillment as Kawasan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas, Batam still unable to attract high value foreign investment yet, while government placement asset for developing this area have been high enough. One factor that became a background of this condition is unavailability of clear marketing strategy of KPBPB Batam. This thesis analyzed factors that became Threats, Opportunities, Weakness, and Strengths of KPBPB Batam, and put these factors as a base line of marketing strategy, which is covering market segmentation (segmenting), pointing a market target (targeting), and creating a unique position (positioning) in market targeted perception, also marketing tactic which is covering differentiation, marketing mix, and selling. By targeting Singapore, Japan, United State of America, and China, and supported by talent from qualified university in Indonesia, possible offered positioning of KPBPB Batam is "Become a competitive and innovative investment destination in a matter of shipment, sea, IT and electronics manufacturing industries"

Key words :

marketing strategy, marketing tactics, Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas, Batam, investment, investor, segmenting, targeting, positioning, differentiation, marketing mix, selling

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vii
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Batasan Masalah.....	6
1.4 Tujuan Penelitian.....	7
1.5 Metode Penelitian.....	8
1.6 Sistematika Penulisan.....	12
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	15
2.1 Pengertian <i>Free Trade Zone</i>	15
2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi penanaman modal asing.....	19
2.3 Pengertian Pemasaran Lokasi.....	21
2.4 Model Pemasaran Lokasi.....	23
2.5 Faktor Eksternal.....	24
2.6 Kekuatan Persaingan.....	26
2.7 Kemampuan Internal Lokasi.....	29
2.8 Analisis Eksternal-Internal.....	34
2.9 Strategi dan Taktik Pemasaran.....	34

BAB 3. GAMBARAN UMUM KPBPB BATAM.....	40
3.1 Kondisi geografi KPBPB Batam.....	40
3.2 Perkembangan KPBPB Batam.....	42
3.3 Kehidupan Bisnis di Batam.....	46
3.4 Peran Singapura pada KPBPB Batam.....	47
3.5 Berbagai Kebijakan dan Strategi bagi KPBPB Batam.....	50
3.6 Gambaran umum pesaing.....	51
3.6.1 Perkembangan Iskandar Malaysia.....	51
3.6.2 Perkembangan Ho Chi Minh City.....	54
BAB 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	56
4.1 Analisis Faktor Eksternal.....	57
4.1.1 Perubahan Politik dan Pemerintahan.....	58
4.1.1.1 Perubahan Politik dan Pemerintahan Global.....	58
4.1.1.2 Perubahan Politik dan Pemerintahan Indonesia.....	59
4.1.2 Perubahan Ekonomi.....	61
4.1.2.1 Perubahan Ekonomi Global.....	61
4.1.2.2 Perubahan Ekonomi Indonesia.....	69
4.1.3 Perubahan Sosial Budaya.....	71
4.1.3.1 Perubahan Sosial Budaya Global.....	72
4.1.3.2 Perubahan Sosial Budaya Indonesia.....	75
4.1.4 Kemajuan Teknologi.....	75
4.1.4.1 Kemajuan Teknologi Global.....	75
4.1.4.2 Kemajuan Teknologi Indonesia.....	78
4.1.5 Perkembangan Pasar Industri.....	79
4.1.5.1 Perkembangan Pasar Industri Global.....	79
4.1.5.2 Perkembangan Pasar Industri Indonesia.....	81
4.2 Analisis Pesaing, Pelanggan, Pemasok, Pengganti, Pemain Baru....	82
4.2.1 Analisis Pesaing KPBPB Batam.....	83
4.2.1.1 Iskandar Malaysia – Malaysia.....	83
4.2.1.2 Ho Chi Minh City – Vietnam	83
4.2.1.3 KPBPB Indonesia lainnya.....	84
4.2.2 Analisis Pelanggan KPBPB Batam.....	84

4.2.2.1	Karakteristik Pelanggan Individu.....	85
4.2.2.2	Karakteristik Pelanggan Bisnis.....	85
4.2.3	Analisis Pemasok KPBPB Batam.....	87
4.2.4	Analisis Pengganti KPBPB Batam.....	87
4.2.5	Analisis Pemain baru KPBPB Batam.....	88
4.3	Analisis Faktor Internal.....	88
4.3.1	Ditinjau dari Lokasi.....	88
4.3.2	Ditinjau dari Kebijakan.....	90
4.3.3	Ditinjau dari Komunitas Masyarakat Setempat.....	92
4.4	Visi Dan Misi BP Batam.....	95
4.5	Analisis TOWS.....	96
4.6	Analisis Strategi Pemasaran.....	100
4.6.1	Segmentasi Pasar (<i>Segmenting</i>).....	100
4.6.2	Pemilihan Target Pasar (<i>Targeting</i>).....	106
4.6.3	Penetapan Posisi di Pasar (<i>Positioning</i>).....	106
4.7	Analisis Taktik Pemasaran.....	107
4.7.1	Membedakan Diri dari Pesaing (<i>Differentiation</i>).....	108
4.7.2	Bauran Pemasaran (<i>Marketing Mix</i>).....	108
4.7.3	Penjualan (<i>Selling</i>).....	115
BAB 5.	KESIMPULAN DAN SARAN.....	116
5.1	Kesimpulan.....	116
5.2	Saran.....	120
5.3	Implikasi Manajerial.....	121
5.4	Implikasi Kebijakan.....	122
DAFTAR PUSTAKA.....		123
LAMPIRAN.....		L1

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Ranking Daya Tarik Negara-Negara ASEAN Bagi Masuknya FDI.....	5
Tabel 2.1 Perbandingan Karakteristik Jenis-Jenis SEZ.....	16
Tabel 2.2 Ciri Utama Zona Bebas.....	17
Tabel 2.3 Manfaat Zona Bebas.....	17
Tabel 2.4 Faktor dan Penentu Utama Masuknya FDI.....	20
Tabel 3.1 Luas Wilayah Batam dan KPBPB.....	40
Tabel 3.2 <i>Resources and Capabilities of PTP</i>	52
Tabel 4.1. Peluang dan Ancaman dari Perubahan Politik.....	60
Tabel 4.2 Daftar Kawasan Ekonomi Khusus di Singapura.....	62
Tabel 4.3 Daftar Kawasan Ekonomi Khusus di Malaysia.....	63
Tabel 4.4 Daftar Kawasan Ekonomi Khusus di Vietnam.....	64
Tabel 4.5 Daftar Kawasan Ekonomi Khusus di China.....	65
Tabel 4.6 Perbandingan kemudahan dalam hal perijinan.....	68
Tabel 4.7 Daftar KPBPB di Indonesia.....	70
Tabel 4.8 Peluang dan Ancaman dari Perubahan Ekonomi.....	71
Tabel 4.9 Laju Perkembangan Angkatan Kerja 1995 – 2008.....	73
Tabel 4.10 Peluang dan Ancaman dari Perubahan Sosial Budaya.....	75
Tabel 4.11 Peluang dan Ancaman dari Perkembangan Teknologi.....	79
Tabel 4.12 Peluang dan Ancaman dari Perubahan Pasar Industri.....	82
Tabel 4.13 Analisis Tingkat Pengaruh Pengambilan Keputusan Investasi..	86
Tabel 4.14 Peluang dan Ancaman dari Persaingan.....	88
Tabel 4.15 Kedekatan Lokasi Batam.....	89
Tabel 4.16 Perbandingan Pajak dan Insentif.....	90
Tabel 4.17 Kondisi Eksternal yang Dihadapi KPBPB Batam.....	97
Tabel 4.18 Kondisi Internal yang Dihadapi KPBPB Batam.....	97
Tabel 4.19 Analisis Ancaman yang Dihadapi KPBPB Batam.....	99
Tabel 4.20 <i>Share Total Sales</i> Berdasarkan Ukuran Perusahaan.....	103
Tabel 4.21 <i>Share Supplier</i> Berdasarkan Ukuran Perusahaan.....	104
Table 4.22 <i>Importance and satisfaction with BBK on Composite Competitiveness Factor</i>	105

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Model analitis.....	9
Gambar 1.2 Aliran pada Penelitian Kualitatif.....	11
Gambar 1.3 Kerangka Berpikir Tesis.....	14
Gambar 2.1 Kawasan Ekonomi di Indonesia.....	18
Gambar 2.2 Model Strategi Pemasaran.....	24
Gambar 2.3. Kekuatan yang Menggerakkan Persaingan.....	29
Gambar 2.4 Tingkatan dalam Segmentasi, <i>Targeting Dan Positioning</i>	35
Gambar 2.5 Pencetus Diferensiasi.....	37
Gambar 3.1 Peta Batam.....	41
Gambar 3.2 Luas Wilayah Batam, Rempang, Galang.....	41
Gambar 3.3 Struktur Organisasi BIDA.....	42
Gambar 3.4 Jembatan Barelang.....	45
Gambar 3.5 <i>Breaking of the Value Added Chain (Electronic Multinational Companies)</i>	48
Gambar 3.6 Kronologis Kebijakan untuk Pembangunan Batam.....	50
Gambar 3.7 Peta Iskandar Malaysia.....	51
Gambar 3.8 Peta Ho Chi Minh City Vietnam.....	54
Gambar 4.1 Pertumbuhan Distribusi Aliran FDI Secara Global.....	66
Gambar 4.2 Distribusi Aliran FDI Secara Global Pada Tahun 2007.....	67
Gambar 4.3 Pertumbuhan Aliran FDI ke ASEAN.....	67
Gambar 4.4 Perbandingan pertumbuhan Aliran FDI Inflow Di Beberapa Negara ASIA.....	68
Gambar 4.5 Perbandingan Indeks Kemudahan dalam Menjalankan Bisnis.....	71
Gambar 4.6 Perkembangan Realisasi Penanaman Modal Asing di Indonesia.....	69
Gambar 4.7 Perkembangan GDP per Capita Beberapa Negara.....	72
Gambar 4.8 Pertumbuhan Populasi Kaum Urban Beberapa Negara.....	73
Gambar 4.9 Persentase Penyebaran Penduduk Dunia, 2008.....	74
Gambar 4.10 <i>Total Net Enrollmentratio In Primary Education</i>	74
Gambar 4.11 Perbandingan perkembangan Jumlah Pengguna Internet per 100 Penduduk.....	77
Gambar 4.12 Perbandingan perkembangan jumlah pengguna Mobilephone per 100 penduduk.....	77

Gambar 4.13 Perbandingan Perkembangan Kualitas Infrastruktur Pelabuhan.....	78
Gambar 4.14 Perbandingan Perkembangan Jumlah Wisatawan Asing.....	80
Gambar 4.15 Perbandingan Perkembangan Jumlah Wisatawan Asing.....	81
Gambar 4.16 Lokasi KAPET, KPBPB, Kawasan Berikat, Kawasan Industri, dan Kerjasama Ekonomi Sub Regional di Indonesia.....	87
Gambar 4.17 Perbandingan Perkembangan Jumlah Tenaga Kerja s.d. April 2010.....	89
Gambar 4.18 Perkembangan Investasi Swasta s.d Juni 2009.....	91
Gambar 4.19 Perkembangan Investasi Swasta s.d. Juni 2009.....	91
Gambar 4.20 Pemanfaatan Kemajuan Teknologi Dalam Pelayanan Investasi.....	93
Gambar 4.21 Perbandingan Perkembangan Wisatawan Mancanegara s.d. Juni 2009.....	94
Gambar 4.22 Perbandingan Perkembangan Penerimaan Devisa Dari Wisatawan Mancanegara s.d. Juni 2009.....	94
Gambar 4.23 Porter's Five Forces untuk kondisi yang dihadapi KPBPB Batam.....	98
Gambar 4.24 Struktur Ekonomi Batam.....	102

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kebijakan Pemerintah Terkait Penetapan Batam Sebagai Area Ekonomi Khusus.....	L1
Lampiran 2. Jalur lalu lintas laut di Selat Malaka.....	L6
Lampiran 3. Daftar Pengelola Kawasan Di KPBPB Batam	L7
Lampiran 4. <i>Sea & Cargo Port</i> Di KPBPB Batam	L7
Lampiran 5. Laju Pengangguran Resmi	L8
Lampiran 6. Pertumbuhan <i>GDP</i>	L8
Lampiran 7. Perbandingan <i>GDP</i>	L9
Lampiran 8. Perbandingan <i>GDP Percapita</i>	L9
Lampiran 9. Perbandingan Perkembangan <i>FDI, Net Inflows</i> (Milyar US\$)	L10
Lampiran 10. Perbandingan Perkembangan <i>FDI, Net Inflows (% GDP)</i>	L10
Lampiran 11. Perbandingan Perkembangan Ekspor Barang Dan Jasa	L11
Lampiran 12. Perbandingan Nilai Perdagangan (<i>% GDP</i>)	L11
Lampiran 13. Perbandingan Nilai Perdagangan Jasa (<i>% GDP</i>)	L12
Lampiran 14. Perbandingan Populasi Kaum Urban (<i>% Total</i>)	L12
Lampiran 15. Perbandingan Laju Melek Huruf	L13
Lampiran 16. Perbandingan Perubahan <i>Interest Rate (%)</i>	L13
Lampiran 17. Perbandingan Perubahan Interest Rate Pada Pinjaman (%) ..	L14
Lampiran 18. Perbandingan Perkembangan Jumlah Hutang Luar Negeri 1995-2008 (Milyar US\$)	L14
Lampiran 19. Perbandingan Tingkat Inflasi Pada Harga Barang Konsumen (Tahunan %)	L14
Lampiran 20. Perbandingan Perkembangan Laju Kelahiran Kotor	L15
Lampiran 21. Perbandingan Perkembangan Laju Kesuburan	L15
Lampiran 22. Perbandingan Pertumbuhan Populasi Berusia 0-14	L15
Lampiran 23. Perbandingan Pertumbuhan Populasi Berusia 15-64	L16
Lampiran 24. Perbandingan Pertumbuhan Populasi	L16
Lampiran 25. Perbandingan Perkembangan Jumlah Sambungan Telepon	L16
Lampiran 26. Kemampuan Ekspor Dalam Manufaktur Pada Beberapa Negara ASEAN	L17

Lampiran 27. Perbandingan Perkembangan Ekspor Teknologi Tinggi (Milyar US\$)	L17
Lampiran 28. Perbandingan Perkembangan Ekspor Teknologi Tinggi (% Total Ekspor Manufaktur)	L17
Lampiran 29. Perbandingan Perkembangan Jumlah Personel Angkatan Bersenjata	L18
Lampiran 30. Perbandingan Proporsi Perempuan Di DPR	L18
Lampiran 31. Indeks Persepsi Korupsi 1998-2008	L18
Lampiran 32. Data Interview Primer	L19
Lampiran 33. Data Interview Sekunder	L19
Lampiran 34. Daftar Pertanyaan Interview Pelaksana Kebijakan	L20
Lampiran 35. Daftar Pertanyaan Interview Objek Kebijakan	L21
Lampiran 36. Hasil Wawancara dengan Bapak Anonim, Dewan Kawasan Batam	L21
Lampiran 37. Hasil Wawancara dengan Bapak Tri Novianta Putra Kabag Pemasaran, Batam	L24
Lampiran 38. Hasil Wawancara dengan Bapak Anonim, Badan Koordinasi Penanaman Modal.....	L25

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

KPBPB Batam di Provinsi Kepri telah ditetapkan sebagai Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas (KPBPB) oleh Presiden Susilo Bambang Yudhoyono pada 20 Agustus 2007 silam, yang ditandai dengan ditandatanganinya peraturan pemerintah (PP) yang mengatur *Free Trade Zone* (FTZ) di KPBPB Batam, yakni: PP No.46/2007. Peraturan ini berlaku selama 70 tahun, terhitung sejak PP FTZ diberlakukan (Website Resmi Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, 2007). Ini merupakan jangka waktu yang tidak singkat yang tentu saja diharapkan mampu memberikan hasil positif yang maksimal bagi tumbuh kembang kegiatan ekonomi yang meliputi sektor perdagangan, maritim, industri, perhubungan, perbankan, pariwisata dan bidang lainnya di Indonesia.

Free Trade Zone di KPBPB Batam diberlakukan dalam rangka membuat KPBPB Batam menjadi kawasan pengembangan industri sasar teknologi, sebagai tempat pengumpulan dan penyaluran hasil produksi dari dan ke seluruh wilayah Indonesia serta negara-negara lain, dan menjadi pusat pelayanan lalu lintas kapal internasional, seperti yang tercantum dalam Sambutan Presiden RI (19 Januari 2009). Penetapan KPBPB Batam menjadi kawasan perdagangan bebas sebenarnya dilatar-belakangi oleh kenyataan bahwa KPBPB Batam selama ini telah menjalankan ketentuan-ketentuan yang berlaku dalam kawasan perdagangan bebas, seperti diberikannya berbagai insentif fiskal terhadap kegiatan pemasukan dan pengeluaran barang ke dan dari KPBPB Batam (Burmansyah, 2008). Namun dampak positif dari hal tersebut belum terlihat. Payung hukum bagi para investor yang selama ini tidak jelas tampaknya merupakan permasalahan utama yang ingin diatasi oleh pemerintah melalui pengesahan PP tersebut, yang pada akhirnya diharapkan membuat investor yang ada menjadi tenang dalam menjalankan usahanya di KPBPB Batam, dan calon investor yang tertarik untuk berinvestasi menjadi merasa mantap untuk memulai usahanya di KPBPB Batam.

Hasil penelitian Salahuddin dan Islam (n.d.) menyatakan bahwa perdagangan bebas memberikan pengaruh positif yang signifikan pada investasi, mengingat penerapan status khusus suatu kawasan pasti akan diikuti dengan pemberian sejumlah fasilitas ekonomi atau insentif fiskal. Pada KPBPB Batam, dengan diterbitkannya UU No.44/2007 tentang Penetapan Perpu No. 1/2007 menjadi UU, maka secara otomatis di KPBPB Batam diberlakukan insentif fiskal yang terdiri dari pembebasan bea masuk, PPN, PPnBM, dan cukai (Hadi, 2009). Namun ternyata kondisi ini tidak serta merta menarik sejumlah besar investasi. Pemberian insentif fiskal dan letak geografis KPBPB Batam yang strategis pada kenyataannya hanya dua faktor dari sejumlah faktor lain yang mempengaruhi masuknya investasi.

Di satu sisi, KPBPB Batam selama ini telah mendapat perlakuan istimewa dari pemerintah, baik dalam hal operasional wilayah maupun anggaran untuk pengembangan infrastruktur kawasan. Tak heran jika dibandingkan daerah-daerah lain di Indonesia, KPBPB Batam memiliki infrastruktur yang lebih modern dan maju. Terlebih setelah sekian banyak investasi masuk dan berkembang di dalamnya.

Hingga saat ini jenis industri yang dominan beroperasi di KPBPB Batam belum beranjak jauh dari jenis industri manufaktur berteknologi rendah yang prosesnya meliputi *assembly* dan pengepakan dengan sifat dasar berupa ketergantungan tinggi terhadap impor bahan baku, *supply chain*, dan industri pendukung, serta kemampuan menyerap tenaga kerja yang kurang signifikan dalam membantu menurunkan jumlah pengangguran di Indonesia pada umumnya (Burmasyah, 2009). Industri-industri ini merupakan relokasi dari Singapura yang memiliki keterbatasan area dan sumber daya manusia. Status Singapura investor utama di KPBPB Batam belum tergantikan berkat keadaan ini.

Sebagai investor utama, keberadaan Singapura memegang peranan penting dalam hal menciptakan *attractiveness* dari KPBPB Batam. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh kerjasama FE-UI dan *the Asia Competitiveness Institute, Lee Kuan Yew School of Public Policy, National University of Singapore* pada tahun 2010, diperoleh kesimpulan, bahwa:

- a. Para investor yang saat ini menjalankan usahanya di KPBPB Batam memiliki hubungan yang kuat dengan Singapura, baik sebagai negara tujuan ekspor maupun sebagai negara pemasok.
- b. *Competitiveness* dari KPBPB Batam sebagai kunci dari kegiatan *value chain* (*headquarters, operational facilities, sales activities, R&D, technical support, logistic/procurement*) sangat dipengaruhi oleh sektor dimana investasi ditanamkan.

Hal yang perlu disadari, pemilihan lokasi merupakan keputusan besar bagi investor, mengingat dampaknya bagi kelangsungan hidup perusahaan bersifat jangka panjang dan melibatkan dana dalam jumlah yang tidak sedikit. Investor akan membandingkan sisi keuntungan, kerugian dan tingkat pengembalian atas modal dari beberapa alternatif lokasi yang memiliki potensi untuk dipilih. Semakin tinggi *competitiveness* sebuah lokasi, semakin besar daya tarik lokasi tersebut dimata investor, dan semakin besar pula peluang lokasi tersebut bisa memenangkan dana investasi dari investor.

Terlepas dari berbagai masalah yang melingkupinya, sebagai daerah yang ditetapkan menjadi tujuan investasi, KPBPB Batam sebenarnya telah memiliki sejumlah keunggulan yang layak untuk membuatnya menjadi menarik di mata investor. Namun keunggulan tersebut tidak akan terlihat oleh investor jika KPBPB Batam tidak mengemasnya dalam wujud sesuatu yang menarik dan berbeda dengan apa yang ditawarkan oleh banyak pesaingnya. Hingga saat ini KPBPB Batam belum memiliki strategi pemasaran yang *up to date* yang menjadi payung dari seluruh aktivitas pemasaran yang telah dilakukan.

Selain itu, hingga saat ini belum banyak penelitian yang mengupas tentang strategi pemasaran sebuah lokasi, bila dibandingkan dengan penelitian tentang strategi pemasaran jasa, terlebih bila dibandingkan dengan penelitian tentang strategi pemasaran produk. Padahal sebuah lokasi juga perlu dipasarkan dengan baik agar mampu bersaing dengan lokasi-lokasi lain di seluruh dunia, pada era global ini. Pelanggan dari sebuah lokasi sangat potensial untuk dikelola, mengingat pelanggan dari sebuah lokasi tidak hanya dari kalangan individu (wisatawan, tenaga kerja berkualitas), namun juga dari kalangan bisnis (investor, pedagang, pengembang dan pengelola kawasan, dan sebagainya). Keberhasilan

strategi pemasaran sebuah lokasi tidak hanya berdampak bagi kemajuan lokasi itu sendiri, namun juga bagi lokasi-lokasi disekitarnya dan negara yang menaunginya.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh UI dan NUS, 2010, disimpulkan bahwa KPBPB Batam masih relevan untuk dikembangkan lebih lanjut agar keberadaannya sebagai KPBPB dapat menarik investasi asing dalam jumlah yang jauh diatas pencapaian saat ini. Sebagai sebuah lokasi yang ditugaskan untuk menarik investasi asing, sejumlah keunggulan yang dimiliki KPBPB Batam perlu dilengkapi dengan strategi pemasaran yang sesuai, agar bisa memenangkan persaingan memperebutkan aliran investasi dari sejumlah investor di seluruh dunia. Mengingat era perdagangan bebas telah berkumandang beberapa tahun belakangan ini, maka KPBPB Batam harus bisa memasarkan dirinya dengan sebaik-baiknya dengan memanfaatkan peluang dan keunggulan yang dimiliki, agar bisa bersaing dengan daerah ekonomi khusus dari negara lain dalam memperebutkan investasi asing.

Namun sejak KPBPB Batam resmi dibuka pada 1 April 2009 hingga Januari 2010, menurut Ketua Kadin Provinsi Kepulauan Riau, belum ada investor besar yang masuk ke KPBPB Batam, sedangkan di kawasan serupa di Johor dan Vietnam, sudah banyak investor besar dari Eropa, Asia dan Amerika yang menanamkan modalnya (www.bulletin.penataanruang.net). Ini menunjukkan, keberadaan KPBPB Batam belum cukup mampu menarik perhatian investor asing. Secara umum juga terlihat bahwa posisi Indonesia dalam hal daya tariknya terhadap *Foreign Direct Investment* (FDI) juga mengalami penurunan dibandingkan negara-negara ASEAN lainnya, lihat tabel 1.1. Pada tahun 2005 Indonesia masih menduduki posisi kedua diatas Thailand dan Malaysia, namun pada tahun 2006 posisi Indonesia turun dua peringkat dibawah kedua negara tersebut, menjadi posisi keempat. Posisi ini tidak berubah menjadi lebih baik pada tahun 2007, bahkan pada tahun tersebut Vietnam mulai menempel ketat, siap mengalahkan Indonesia.

Tabel 1.1 Ranking daya tarik negara-negara ASEAN bagi masuknya FDI

2005	2006	2007
1 Singapore	1 Singapore	1 Singapore
2 Indonesia	2 Thailand	2 Thailand
3 Thailand	3 Malaysia	3 Malaysia
4 Malaysia	4 Indonesia	4 Indonesia
5 Viet Nam	5 Viet Nam	5 Viet Nam
6 Philippines	6 Philippines	6 Philippines
7 Cambodia	7 Cambodia	7 Cambodia
8 Brunei Darussalam	8 Brunei Darussalam	8 Lao PDR
9 Myanmar	9 Myanmar	9 Brunei Darussalam
10 Lao PDR	10 Lao PDR	10 Myanmar

Sumber: World Investment Report, 2009

Hingga saat ini, berdasarkan informasi dari pihak Badan Pengusahaan Kawasan Batam, KPBPB Batam juga belum memiliki strategi pemasaran yang jelas dan spesifik. Strategi pemasaran yang terakhir dimiliki oleh Batam dibuat pada tahun 2003, berdasarkan kondisi yang terjadi pada saat itu. Mengingat perkembangan perekonomian, politik, sosial budaya dan teknologi yang sedemikian pesat, maka sudah selayaknya jika Batam memiliki strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi saat ini.

Untuk memasarkan Batam di dunia internasional, menurut responden yang diwawancarai, hal yang saat ini dilakukan oleh Dewan Kawasan (DK) dan Badan Pengusahaan Kawasan (BPK) Batam adalah mengikuti sejumlah pameran, *road show*, merekrut penasihat dari pengusaha Jepang yang memiliki relasi bisnis yang luas (*Hajime Kinoshita, mantan Presiden Direktur Panasonic di Indonesia*), dan membuka kantor perwakilan di beberapa negara yang menjadi investor besar KPBPB Batam (Singapura, Jepang). Namun dampak dari dilakukannya hal-hal tersebut tidak terlalu signifikan dalam menaikkan jumlah investasi asing yang masuk ke KPBPB Batam, sebab tanpa melakukan itu semua, investasi asing tetap akan masuk dalam jumlah yang tidak terlalu jauh berbeda.

Sehubungan dengan berbagai kenyataan tersebut di atas, maka tesis ini akan mengupas tentang Strategi Memasarkan KPBPB Batam dalam Menarik Investasi Asing, yang mana pembahasan akan meliputi permasalahan-pemmasalahan berikut:

1. Peluang-peluang dan ancaman-ancaman seperti apa yang dihadapi KPBPB Batam?
2. Bagaimana kondisi persaingan yang dihadapi oleh KPBPB Batam?
3. Apa yang menjadi keunggulan dan kelemahan dari KPBPB Batam?
4. Strategi *segmenting, targeting, dan positioning* yang seperti apa yang dapat diterapkan pada KPBPB Batam agar menjadi menarik di mata investor asing?
5. Bagaimana taktik diferensiasi, bauran pemasaran, dan penjualan yang dapat diterapkan di KPBPB Batam?

1.3. Batasan Masalah

Pada dasarnya, banyak faktor yang mempengaruhi daya tarik suatu lokasi dalam hal menarik minat investor untuk menanamkan modalnya di lokasi tersebut, seperti kondisi perekonomian dunia, kondisi perekonomian negara dimana lokasi tersebut berada, kedekatan dengan sumber daya, faktor-faktor pendukung industri yang dimiliki oleh lokasi tersebut, kemudahan perijinan dan dukungan pemerintah setempat, serta banyak lagi yang lainnya. Namun suatu lokasi yang dianggap menarik bagi suatu industri, tidak serta merta menarik banyak investasi, mengingat dalam proses pembuatan keputusan untuk memilih lokasi yang akan dijadikan tujuan investasinya, tiap investor memiliki mekanisme yang berbeda yang rumit dan melibatkan banyak variabel internal perusahaan investor.

Hingga saat ini juga telah banyak strategi bersaing KPBPB Batam yang ditetapkan baik oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah, maupun departemen-departemen dan instansi-instansi terkait. Demikian juga kebijakan-kebijakan yang mendukung iklim investasi.

Mengingat begitu banyaknya aspek dan sisi yang dapat ditelaah, sementara waktu dan kemampuan untuk menyelesaikan tesis ini demikian terbatas, maka agar pembahasan dapat lebih spesifik dan terarah, tanpa mengurangi esensi tujuan yang ingin dicapai, penulis membatasi pembahasan

studi kasus ini hanya pada ruang lingkup strategi pemasaran saja, dengan menganalisa kondisi eksternal berdasarkan apa yang saat ini terjadi yang dapat diketahui dari media informasi televisi, koran dan internet, kondisi persaingan yang dapat dianalisis dari data yang tersedia pada situs pesaing, kemampuan internal yang bisa dianalisis dari data yang tersedia di BPK Batam dan situs terkait, dan analisis yang dilakukan meliputi strategi dan taktik pemasaran. Penulis tidak menganalisis nilai pemasaran, mengingat analisis nilai pemasaran melibatkan kegiatan penelitian kuantitatif tersendiri. Apa yang penulis hasilkan dari penelitian ini dapat menjadi salah satu referensi bagi penelitian lanjutan tersebut.

Dalam tesis ini penulis akan mengambil dua pesaing dari sejumlah pesaing yang ada, yang berasal dari negara yang berbeda, mengingat pesaing yang datang dari negara yang sama akan menawarkan keunggulan yang mendekati sama. Penulis memilih menganalisa *Kawasan Ekonomi Khusus Iskandar Malaysia* dan *Ho Chi Minh City*, yang dalam beberapa hal memiliki kemiripan dengan KPBPB Batam.

1.4. Tujuan Penelitian

Dari permasalahan tersebut diatas, maka penulis akan menyarankan salah satu alternatif jalan keluar untuk membuat KPBPB Batam lebih mampu menarik FDI skala besar, yakni dari sisi strategi pemasaran. Dengan melakukan serangkaian pengumpulan data dan analisa, maka penulisan tesis ini diarahkan pada tujuan untuk:

1. Menganalisis peluang-peluang dan ancaman-ancaman seperti apa yang dihadapi KPBPB Batam.
2. Menganalisis kondisi persaingan yang dihadapi oleh KPBPB Batam.
3. Menganalisis keunggulan dan kelemahan dari KPBPB Batam.
4. Menganalisis alternatif strategi pemasaran yang bisa diterapkan di KPBPB Batam (*segmenting, targeting, dan positioning*) agar menjadi menarik di mata investor asing.
5. Menganalisis alternatif taktik pemasaran (diferensiasi, bauran pemasaran, dan penjualan) yang dapat diterapkan di KPBPB Batam.

1.5. Metode Penelitian

Dalam suatu proses penelitian, menurut Malhotra (2007), secara konsep ada enam langkah yang harus dilakukan, yang akan diterapkan dalam tesis ini, yaitu:

a. Mendefinisikan masalah

Yaitu menggunakan berbagai sumber, baik itu berupa diskusi dengan pembuat keputusan, wawancara dengan para ahli dalam bidang tersebut, dan menganalisa data sekunder, untuk mendefinikan permasalahan yang akan dianalisa dan dicarikan penyelesaiannya. Dalam langkah ini, semakin tepat suatu permasalahan di definisikan, maka semakin mudah suatu penelitian dapat di rancang dan dilakukan.

Dengan mengacu pada tujuan dari pembuatan tesis ini, yaitu membuat alternatif strategi pemasaran yang diharapkan mampu menarik minat investor untuk berinvestasi di KPBPB Batam, dengan memperhatikan informasi hasil penelitian sebelumnya, yang dilakukan oleh UI-NUS 2010, serta dengan menganalisa informasi dari berbagai kalangan, baik dari situs terkait maupun dari data laporan tahunan, maka permasalahan yang akan dianalisa adalah mengenai:

”Bagaimana strategi memasarkan KPBPB Batam dalam menarik investasi asing?”

b. Mengembangkan pendekatan masalah

Yaitu langkah-langkah yang dibangun untuk membuat permasalahan lebih mudah dicarikan penyelesaiannya. Hal ini meliputi:

- kerangka kerja teoritis/objektif
menggunakan teori-teori dan hasil penelitian sebelumnya yang terkait.
- pemodelan analitis

Model yang dibangun untuk penelitian ini adalah seperti gambar 1.1:

”Berawal dari keberadaan Batam sebagai KPBPB disadari oleh *existing* investor atau calon investor, maka dengan berbagai keunggulan yang dimiliki oleh KPBPB Batam, *existing* investor atau calon investor akan mencoba mengenal KPBPB Batam lebih dalam, dengan melakukan serangkaian evaluasi untuk mengetahui apakah

hal-hal yang ditawarkan oleh KPBPB Batam sesuai dengan yang diharapkannya atau tidak. Dari evaluasi ini, *existing* investor atau calon investor akan membuat tingkatan preferensi terhadap KPBPB Batam, dibandingkan area serupa lainnya. Jika preferensi tersebut cukup tinggi, maka *existing* investor akan meningkatkan investasinya, atau calon investor akan menanamkan modalnya”.



Gambar 1.1 Model analitis

Sumber: Malhotra (2007, 139)

- pertanyaan-pertanyaan penelitian
Mengenai permasalahan, pertanyaan-pertanyaan yang dinilai mendukung analisa adalah seperti yang sudah tercantum dalam permasalahan.
- c. Memformulasikan rancangan penelitian
Yaitu sebuah *framework* atau *blueprint* untuk melakukan sebuah riset pemasaran, yang memuat prosedur yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan secara detil, dan bertujuan untuk merancang sebuah penelitian untuk mengetest dugaan yang ada, menentukan jawaban yang memungkinkan bagi pertanyaan-pertanyaan penelitian dan menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan. Penelitian ini berbentuk *exploratory research* yang melibatkan *secondary data* dan *qualitative research*, seperti pada bagan dibawah.
Alasan mengapa penulis menggunakan *exploratory research* adalah:

- penelitian ini melibatkan responden yang berasal dari kalangan pembuat kebijakan, pelaksana kebijakan, dan objek kebijakan. Kondisi ini memungkinkan sejumlah informasi yang ingin penulis gali, tidak dipahami dalam sudut pandang yang sama oleh ketiga pihak tersebut.
- Penelitian ini melibatkan "*feeling*" dari responden dan ingin menggali "*insight*" dan "*understanding*" responden tentang "*belief*", "*hidden issues*" serta "*complicated behaviour*" atas strategi pemasaran KPBPB Batam. Menurut Yin (2004), studi kasus sesuai digunakan pada penelitian yang pokok pertanyaannya berkaitan dengan *how* dan *why*, peneliti memiliki peluang yang rendah dalam mengendalikan peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bila hal yang diteliti menyangkut konteks kehidupan nyata saat ini.

d. Pengumpulan data atau kerja lapangan

Pada *depth interview* ini, seluruh pertanyaan tidak bisa dijawab hanya dengan sekedar "ya" atau "tidak", namun digali lebih dalam apa motivasi dan harapan yang berada dibelakangnya. Penulis melakukan sendiri proses *depth interview* ini dengan sejumlah pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya, baik secara langsung maupun melalui *telephone*. Daftar pertanyaan, daftar responden dan hasil wawancara dapat dilihat di lampiran.

Penulis juga menggunakan sejumlah hasil wawancara yang dilakukan oleh UI-NUS pada bulan Agustus 2008 silam, untuk mendapatkan gambaran awal tentang kondisi KPBPB Batam dalam persepsi beberapa pihak terkait yang menjadi responden saat itu.

Penulis tidak melakukan observasi dalam bentuk kunjungan ke Batam mengingat Yin (2004) menyatakan bahwa apa yang didapat dari observasi merupakan sumber bukti baru yang bersifat pelengkap dari data yang ada, yang bisa diamati dari foto-foto yang tersedia. Mengingat begitu banyaknya foto-foto tentang Batam yang tersedia saat ini, dengan

bimbingan dari peneliti Batam, penulis menganggap bukti pelengkap yang didapat telah mencukupi.

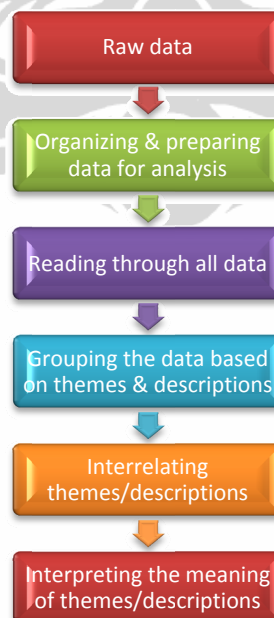
Untuk meningkatkan validitas penelitian ini, penulis juga melakukan pengecekan silang (*triangulate crosscheck*) antara:

- Jawaban responden satu dengan responden yang lain
- Jawaban responden dengan *secondary data* yang tersedia
- Jawaban responden dengan literatur dan teori-teori yang tersedia.

Dengan demikian, maka penulis berharap internal validitas dan reliabilitas penelitian ini bisa dicapai.

e. Penyiapan data dan analisa

Yang dimaksud penyiapan data adalah kegiatan meng-edit, mengkodekan, merekam, dan mem-verifikasi data, bahkan meng-koreksi jika itu patut dilakukan atau memang harus dilakukan. Sementara yang dimaksud analisa data adalah mengolah data yang telah disiapkan untuk mendapatkan informasi dan data aktual yang berkaitan dengan permasalahan yang ingin penulis selesaikan. Alur analisis data dalam penelitian kualitatif adalah seperti gambar 1.2.



Gambar 1.2 Analisis data dalam penelitian kualitatif

Sumber: Creswell, 2009-185

f. Penyiapan laporan dan presentasi

Merupakan langkah terakhir, yang mana hasil yang didapat dilaporkan dalam bentuk tulisan ilmiah serinci dan selengkap mungkin, disertai sumber perolehan data. Presentasi dibuat jika hasil tersebut perlu ditampilkan dalam satu forum tertentu.

1.6. Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini akan dituangkan dalam bab-bab terpisah yang saling berkaitan, dengan sistematika sebagai berikut:

Bab 1. Pendahuluan

Berisi latar belakang penulisan tesis ini, diikuti dengan permasalahan dan batasan permasalahan yang akan dikupas, tujuan yang ingin dicapai dan metode yang digunakan serta kerangka berpikir pembuatan tesis ini.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Dalam bab ini akan disajikan beberapa pengertian tentang *Free Trade Zone*, pemasaran lokasi, dasar teori dari analisis faktor-faktor penting dari sisi Internal dan Eksternal, pengertian analisis TOWS (*Threat-Opportunity-Weakness-Strength*), faktor-faktor penentu strategi pemasaran (*segmenting-targeting-positioning*) dan taktik pemasaran (*differensiasi, marketing mix, dan selling*), serta penentuan strategi pemasaran.

Bab 3 Gambaran Umum KPBPB Batam di Indonesia

Membahas secara singkat bagaimana KPBPB Batam bisa terbentuk dan berkembang hingga saat ini, bagaimana peran Singapura dalam perkembangan KPBPB Batam, gambaran umum FDI di KPBPB Batam hingga saat ini serta berbagai strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah pada KPBPB Batam.

Sebagai pembanding, disajikan juga sedikit gambaran tentang *Iskandar Malaysia* dan *Ho Chi Minh City Vietnam* yang merupakan pesaing terdekat KPBPB Batam.

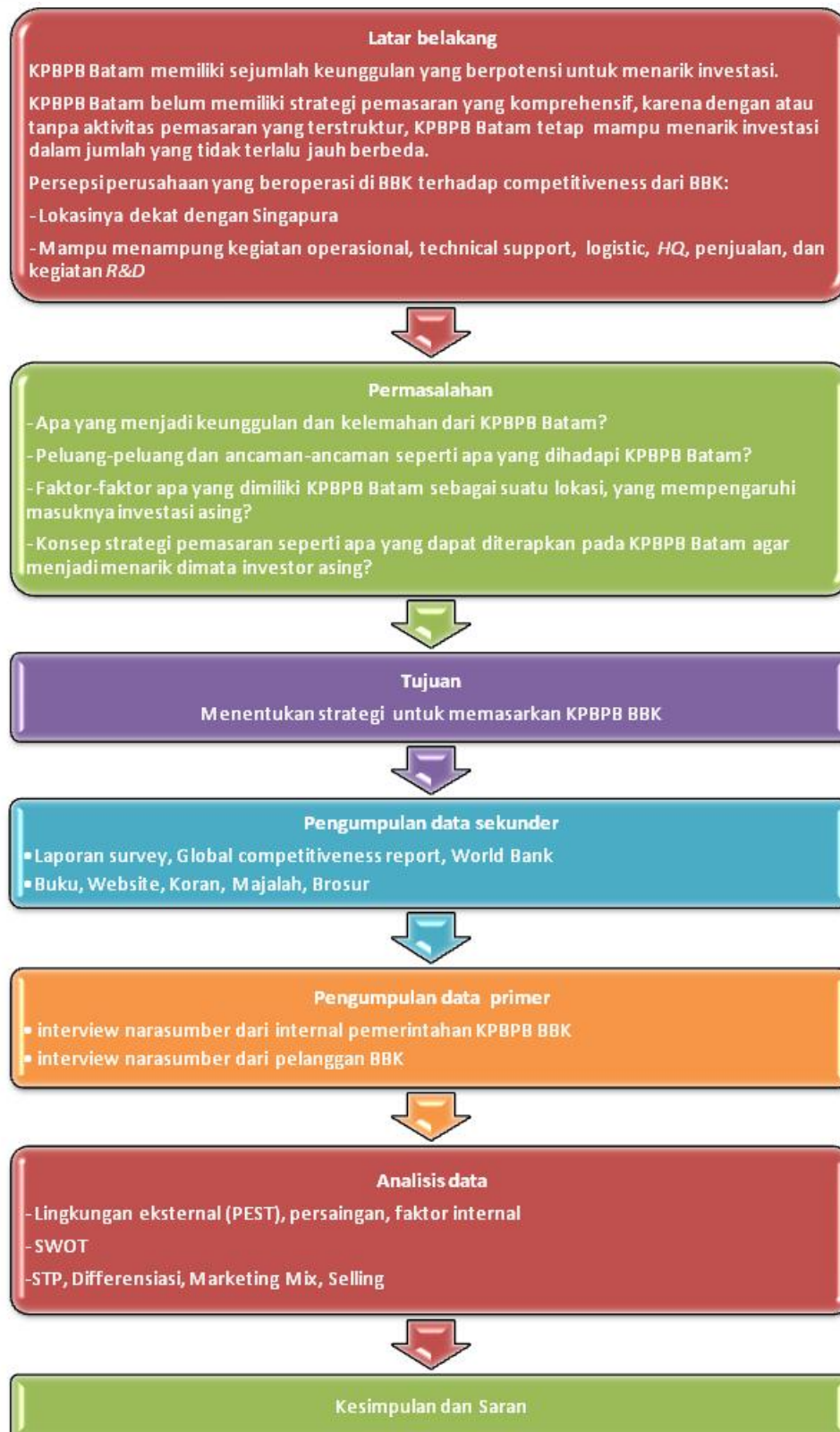
Bab 4 Analisa Strategi Pemasaran KPBPB Batam

Dalam bab ini penulis akan membuat analisa yang mendalam dari data-data yang diperoleh, tentang bagaimana kondisi lingkungan eksternal saat ini, bagaimana bentuk persaingan yang terjadi, apa yang menjadi keunggulan dan kelemahan dari KPBPB Batam, bagaimana strategi dan taktik yang bisa diterapkan untuk memasarkan KPBPB Batam ke calon investor, serta aktivitas apa yang dapat dilakukan sehubungan dengan strategi tersebut.

Disajikan pula analisa keunggulan dan kelemahan *Iskandar Malaysia*, area ekonomi khusus di Malaysia, dan *Ho Chi Minh City*, area ekonomi khusus di Vietnam, yang merupakan pesaing KPBPB Batam dalam meraih investasi asing.

Bab 5 Kesimpulan dan Saran

Berisi hal-hal yang dapat disimpulkan dari tesis ini, dan apa yang bisa penulis sarankan pada pihak-pihak yang berwenang dalam perusahaan KPBPB Batam.



Gambar 1.3 Kerangka berpikir penelitian.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Free Trade Zone

Dengan makin berkembangnya penerapan sistem pemasaran global saat ini, maka banyak negara yang secara tidak langsung dipaksa untuk melakukan perubahan dalam menjalankan sistem perdagangannya. Indonesia termasuk salah satu negara yang akhirnya melakukan perubahan tersebut. Berbagai bentuk sistem perdagangan dengan kekhususan, mulai diterapkan di berbagai daerah di Indonesia, dengan spektrum penerapan persyaratan lunak hingga kebebasan penuh dari kewajiban membayar bea masuk pada komponen-komponen industri yang disepakati.

Free trade zone (FTZ) merupakan salah satu bentuk dari *special economic zone* (SEZ), yaitu suatu kawasan bebas komersial dan komersial bebas, dimana luas areanya sempit, dibatasi secara jelas, barang-barang tertentu yang masuk ke dan keluar dari daerah tersebut bebas bea, menawarkan fasilitas pergudangan, penyimpanan dan distribusi untuk perdagangan, *operasional trans-shipment* dan *re-export*, umumnya terletak di pelabuhan laut yang menjadi pintu masuk terdepan (IFC, World Bank Group). Selain FTZ, masih banyak jenis SEZ lainnya, seperti: *Export Processing Zone* (EPZ), *Hybrid EPZ* (HEPZ), *Enterprise Zone* (EZ), *Freeport*, *Single factory EPZ*. Untuk lebih jelasnya, perbedaan pengertian tiap jenis SEZ dapat dilihat pada tabel 2.1. berikut.

Pada negara berkembang, area yang menjadi kawasan bebas memiliki dasar pemikiran infrastruktur dan kebijakannya mendukung. Paket kebijakan yang umum diterapkan pada area yang ditetapkan sebagai SEZ (IFC, World Bank Group) adalah:

- a. pengecualian pajak ekspor dan impor
- b. penyederhanaan prosedur dan pengendalian hal-hal yang bersifat *custom* dan *administrative*.
- c. kebebasan *foreign exchange*
- d. pemberian insentif pada pajak pendapatan

Semua kebijakan tersebut ditujukan untuk menaikkan *investment competitiveness* secara drastis dalam waktu singkat, yaitu dengan menekan biaya *business entry* dan biaya operasional.

Tabel 2.1 Perbandingan karakteristik jenis-jenis SEZ

Types of Zones						
Type of Zone	Development Objective	Physical Configuration	Typical Location	Eligible Activities	Markets	Examples
Free Trade Zone (Commercial Free Zone)	Support trade	Size < 50 hectares	Ports of entry	Entrepôt and trade-related activities	Domestic, re-export	Colon Free Zone, Panama
Traditional EPZ	Export manufacturing	Size < 100 hectares; total area is designated as an EPZ	None	Manufacturing, other processing	Mostly export	Karachi EPZ Pakistan
Hybrid EPZ	Export manufacturing	Size < 100 hectares; only part of the area is designated as an EPZ	None	Manufacturing, other processing	Export and domestic market	Lot Krabang Industrial Estate, Thailand
Free port	Integrated development	Size > 100 km ²	None	Multi-use	Domestic, internal and export markets	Aqaba Special Economic Zone, Jordan
Enterprise Zone, Empowerment, Urban Free Zones	Urban revitalization	Size < 50 hectares	Distressed urban or rural areas	Multi-use	Domestic	Empowerment Zone, Chicago
Single Factory EPZ	Export manufacturing	Designation for individual enterprises	Countrywide	Manufacturing, other processing	Export market	Mauritius Mexico Madagascar

Sumber: International Finance Corporation, World Bank Group (nd, 2)

Pada area SEZ yang berorientasi ekspor, investor yang menjadi sasaran kebijakan adalah investor yang produk-produknya menasar pasar internasional, dimana persaingan global terjadi. Pada kondisi ini, investor tersebut menginginkan bisnisnya dapat dijalankan dengan seefektif dan seefisien mungkin, sehingga diharapkan mampu memenangkan persaingan yang dihadapinya di pasar Internasional.

Di Indonesia, *Free Trade Zone* diadaptasi menjadi Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas (KPBPB). Batam, Bintan, Karimun dan Sabang pada akhirnya ditetapkan sebagai KPBPB, yaitu Kawasan yang berada dalam wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia yang terpisah dari daerah pabean sehingga bebas dari peneanaan bea masuk, pajak pertambahan nilai, pajak penjualan atas barang mewah dan cukai. Alasan ditetapkannya keempat daerah

ini sebagai KPBPB adalah karena dari segi lokasi, mereka memiliki keunggulan strategis. Ciri utama zona bebas adalah seperti table 2.2.

Tabel 2.2 Ciri utama zona bebas

<p>Memfaatkan keunggulan yang dimiliki lokasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • kedekatan lokasi ke penghubung distribusi internasional, sehingga perpindahan bahan baku dan barang jadi bisa dengan cepat dan mudah dilakukan, dari dan ke dunia internasional. • tenaga kerja berkemampuan dasar dan menengah melimpah, dengan upah relatif rendah. • lokasi yang didukung oleh pemerintah setempat untuk melakukan aktivitas zona bebas
<p>Mengeliminasi atau mereduksi berbagai hal artifisial seluruh unsur 5M</p>	<ul style="list-style-type: none"> • kemudahan perpindahan bahan baku (<i>material</i>) dan pemesinan (<i>machine</i>) • kesederhanaan prosedur perpindahan manusia (<i>man</i>) • kelonggaran sistem devisa (<i>money</i>) • kemudahan dalam hal birokrasi (<i>management</i>)

Sumber: Muliono (2001, 115)

Batam, Bintan dan Karimun memiliki kedekatan dengan Singapura yang merupakan pusat perekonomian di Asia Tenggara. Dengan statusnya sebagai KPBPB, maka diharapkan keunggulan strategis lokasi yang dimiliki Batam, Bintan dan Karimun bisa menarik minat investor yang berniat menanamkan modalnya di Singapura. Manfaat zona bebas adalah seperti table 2.3.

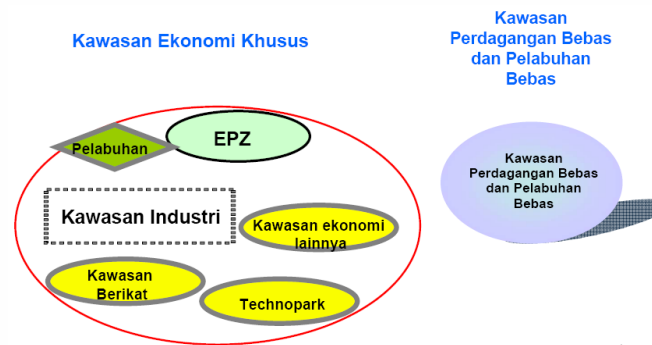
Tabel 2.3 Manfaat zona bebas

Manfaat langsung	Manfaat tidak langsung
<ul style="list-style-type: none"> • meningkatkan jumlah dan nilai penanaman modal asing langsung • memperluas area lapangan kerja yang bisa menyerap tenaga kerja lokal dalam jumlah besar • meningkatkan pendapatan devisa negara • meningkatkan kualitas sarana prasarana lokasi 	<ul style="list-style-type: none"> • menjadi katalisator ekonomi domestik, seperti: multiplier effect, spin-over effect, spill-over effect, demonstration effect • menjadi dikenal sebagai area yang bisa dipertimbangkan sebagai alternatif area investasi • mendorong terciptanya kehidupan sosial yang lebih baik • meningkatkan kualitas sumber daya manusia

Sumber: Muliono (2001, 115)

Keunggulan Sabang yang membuatnya terpilih sebagai KPBPB adalah karena lokasinya yang berhadapan dengan Tanah Genting Kra, yang saat ini sedang dalam masa pembangunan sebuah Terusan yang kelak akan

menghubungkan Laut Andaman dan Teluk Thailand. Dalam hal kondisi geografis, KPBPB Batam memiliki keunggulan berupa pantainya yang dalam, sehingga dapat disandari oleh kapal-kapal container berukuran besar.



Gambar 2.1 Kawasan ekonomi di Indonesia

Sumber: Tim nasional pengembangan kawasan ekonomi khusus (nd, 4)

Pada dasarnya, KPBPB adalah kawasan ekonomi khusus yang berbeda dengan kawasan ekonomi lainnya. Dari gambar 2.1 terlihat bahwa Indonesia mengenal beberapa kawasan ekonomi khusus (www.beacukai.go.id), seperti:

a. Kawasan pengembangan ekonomi terpadu (KAPET)

Adalah wilayah geografis dengan batas-batas tertentu yang memiliki potensi untuk cepat tumbuh dan mempunyai sektor unggulan yang dapat mengerakkan pertumbuhan ekonomi daerah sekitarnya dan memerlukan dana investasi yang besar dalam proses pengembangannya.

b. Kawasan Berikat

Adalah suatu bangunan, tempat, atau kawasan dengan batas-batas tertentu yang di dalamnya dilakukan kegiatan usaha industri pengolahan rancang bangun, perekayasaan, penyortiran, pemeriksaan, dan pengepakan atas barang dan bahan dari luar kawasan tersebut, yang hasilnya terutama untuk tujuan ekspor.

c. Kawasan Industri

Adalah kawasan dimana kegiatan industri dipusatkan, dilengkapi dengan prasarana dan sarana penunjang yang dikembangkan dan dikelola oleh Perusahaan Kawasan Industri yang telah memiliki Izin Usaha Kawasan Industri.

2.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi penanaman modal asing

Hingga saat ini telah banyak penelitian yang dilakukan untuk membahas faktor-faktor yang mempengaruhi aliran investasi asing ke suatu negara. Penelitian tersebut, seperti yang disebutkan oleh Karimi (2010) antara lain adalah:

- a. Root dan Ahmed (1979) meneliti pengaruh variabel ekonomi, sosial, dan politik terhadap FDI. Mereka menyimpulkan bahwa ada empat variabel ekonomi (*GDP per capita, GDP growth rate, economic, economic integration, importance of transport, commerce, and communication*), satu variabel sosial (*degree of urbanization*), dan satu variabel politik (*the number of constitutional changes in government leadership*) yang mempengaruhi FDI.
- b. Wheeler dan Mody (1992) mempelajari tentang faktor penentu FDI, dan menyimpulkan bahwa pengelompokan – diukur dari kualitas infrastruktur – merupakan faktor penentu yang penting, sedangkan pajak merupakan faktor penentu yang kurang signifikan menentukan aliran FDI.
- c. Borensztein dkk (1998) meneliti tentang pengaruh FDI pada pertumbuhan ekonomi, dan menyimpulkan bahwa FDI merupakan kendaraan yang penting bagi terjadinya pemindahan teknologi, dan berkontribusi lebih besar bagi pertumbuhan ekonomi dibandingkan investasi domestik. Namun ini hanya terjadi jika kemampuan daya serap yang dimiliki negara penerima aliran FDI terhadap teknologi maju cukup tinggi.
- d. Globerman dan Shapiro (2002), menyatakan dalam penelitiannya, bahwa adanya FDI, dan dinyatakan pula bahwa investasi dalam infrastruktur pemerintahan, tidak hanya menarik modal, namun juga menghasilkan kondisi pada yang mana *Multi National Company* (MNC) domestik, tumbuh dan berinvestasi.
- e. Lee dan Houde (2000) mengemukakan enam keunggulan utama sebuah lokasi yang bisa menarik FDI. Yaitu:
 - ukuran pasar dan prospek pertumbuhannya
 - dukungan sumber daya alam dan sumber daya manusia, termasuk biaya dan produktifitas tenaga kerja

- penampilan fisik lokasi
- infrastruktur teknologi dan keuangan
- keterbukaan terhadap perdagangan bebas dan akses yang tersedia ke pasar internasional
- peraturan, kerangka kerja kebijakan dan keterkaitan antar kebijakan.

Secara umum, faktor-faktor yang mempengaruhi masuknya FDI adalah seperti yang tercantum pada tabel 2.4.

Tabel 2.4 Faktor dan penentu utama masuknya FDI

Economic conditions	<ul style="list-style-type: none"> • Markets • Resources • Competitiveness 	Size; income levels; urbanization; stability and growth prospects; access to regional markets; distribution and demand patterns. Natural resources; location. Labour availability, cost, skills, trainability; managerial technical skills; access to inputs; physical infrastructure; supplier base; technology support.
Host country policies	<ul style="list-style-type: none"> • Macro policies • Private sector • Trade and industry • FDI policies 	Management of crucial macro variables; ease of remittance; access to foreign exchange. Promotion of private ownership; clear and stable policies; easy entry/exit policies; efficient financial markets; other support. Trade strategy; regional integration and access to markets; ownership controls; competition policies; support for SMEs. Ease of entry; ownership, incentives; access to inputs; transparent and stable policies.
MNE strategies	<ul style="list-style-type: none"> • Risk perception • Location, sourcing, integration transfer. 	Perceptions of country risk, based on political factors, macro management, labour markets, policy stability. Company strategies on location, sourcing of products/inputs, integration of affiliates, strategic alliances, training, technology

Sumber: Lall (1997) seperti dikutip Karimi (2010, 201)

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), pada tahun 1998 mengategorikan penentuan lokasi oleh FDI terbagi menjadi 3 kelompok, yaitu:

- penentu ekonomi
- *framework* kebijakan negara tuan rumah bagi FDI
- fasilitas bisnis yang ditawarkan oleh negara tuan rumah.

Dilihat dari sisi investor, tujuan dari pemilihan lokasi sebenarnya adalah untuk menemukan lokasi yang optimal”, yang bisa memenuhi kebutuhan dari usaha yang akan dijalankan. Menurut Karimi (2010), keputusan investasi oleh *Multi National Enterprises (MNE’s)* pada dasarnya dipengaruhi oleh pertimbangan-pertimbangan strategi yang rumit, seperti:

- pencarian sumber daya yang dibutuhkan oleh FDI (sumber daya alam, sumber daya manusia)
- pencarian pasar yang potensial bagi FDI
- peningkatan efisiensi bagi operasional FDI
- pencarian aset strategi yang dibutuhkan oleh FDI

Dari bermacam perspektif tersebut, Jonathan Sangster, direktur senior CB Richard Ellis, seperti dikutip oleh Jennifer LeClaire (LeClaire, 2008), menyatakan bahwa sering kali, suatu lokasi unggul disatu faktor/variabel tertentu, namun kurang mendukung di beberapa faktor/variabel lainnya, sehingga lokasi tersebut hanya cocok untuk satu jenis FDI saja. Misalnya: lokasi yang memiliki keunggulan sumber daya manusia, karena sejumlah universitas berkualitas yang dimilikinya menghasilkan lulusan yang bermutu, hanya sesuai untuk FDI yang *university driven*, seperti FDI berbasis riset dan FDI berbasis teknologi tinggi.

2.3. Pengertian pemasaran lokasi

Menurut Kotler and Armstrong dalam bukunya *Principles of Marketing* (2010), pemasaran diartikan sebagai suatu proses sosial dan manajerial, dimana individu dan organisasi mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan mereka inginkan, melalui penciptaan dan pertukaran nilai dengan individu atau organisasi lainnya. Dengan kata lain, pemasaran adalah suatu proses dimana perusahaan membuat suatu nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, guna menangkap nilai yang dikembalikan oleh pelanggan. Jadi, apa yang dimaksud dengan pemasaran pada dasarnya adalah membina hubungan dengan pelanggan yang menguntungkan.

Dalam melakukan pemasaran, tujuan yang ingin dicapai tidak semata-mata membuat konsumen membeli produk/jasa yang kita tawarkan, namun menurut tujuan dari pemasaran sebenarnya adalah memahami dan mengerti keinginan pelanggan dengan sedemikian rupa sehingga produk/jasa yang kita sediakan sesuai dengan keinginan pelanggan, yang pada akhirnya membuat produk/jasa tersebut bisa terpasarkan dengan sendirinya.

Pada pemasaran lokasi (*place marketing*), apa yang disebut produk adalah lokasi/wilayah/daerah, dimana pemilik produk tersebut bisa perseorangan, badan

hukum maupun pemerintah. Pemasaran lokasi/wilayah/daerah memiliki pengertian yang beragam dan berkembang mengikuti perkembangan pengetahuan. Pemasaran lokasi melibatkan lokasi sebagai sekumpulan produk, yang perencanaan dan pemasarannya dipandu oleh visi strategis dan tujuan-tujuan terkait, dan juga oleh kebutuhan untuk memenuhi keinginan dan permintaan dari target market yang diidentifikasi, yang dipilih berdasarkan tujuan strategisnya (Ashworth and Voogd, 1990).

Melengkapi itu, menurut Warnaby (2008), Short dan Kim (1999, p98) mengidentifikasi ada dua pendekatan yang banyak digunakan dalam mempelajari pemasaran lokasi/wilayah/daerah.

- pendekatan dari sudut pandang "ekonomi dan politik" yang menekankan pada transformasi pemerintahan kaum urban dan keterlibatan koalisi bisnis dalam pengembangan ekonomi lokal.
- pendekatan "strategi pemasaran praktis" yang fokus pada seluk beluk proses promosi lokasi/wilayah/daerah.

Seperti yang disebutkan oleh Warnaby et al (2002), bahwa hal-hal yang menjadi inti dari kegiatan pemasaran lokasi/wilayah/daerah dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. merupakan tanggung jawab sejumlah aktor yang berkolaborasi dalam rangka menerapkan kegiatan entrepreneur
- b. menitik-beratkan pada pemahaman dan pemenuhan kebutuhan dan harapan dari sejumlah pengguna dan calon pengguna dari lokasi/wilayah/daerah tersebut.
- c. melibatkan sejumlah atribut yang menjadi komoditi dari lokasi/wilayah/daerah tersebut dalam rangka mempromosikan kesan positifnya sebagai kesatuan yang menyeluruh.

Yang perlu diperhatikan, masih dalam Warnaby (2008), hal penting yang sangat mendasar dari sebuah pemasaran lokasi/wilayah/daerah adalah komunikasi dan pengaturan kesan dari lokasi/wilayah/daerah tersebut (Ashworth and Voogd, 1990, 1994; Barke and Harrop, 1994; Holcomb, 1994, 1999; Hubbard and Hall, 1998; Kotler et al., 1993, 1999; Millington et al., 1997; Short and Kim, 1998, 1999), terutama dalam membuat kesan positive (Avraham, 2000, 2004; Kotler et

al., 1993, 1999) dan menangani prasangka negatif dan/atau informasi yang bertentangan tentang lokasi/wilayah/daerah tersebut di media melalui proses pengesanan kembali (Fitzsimons, 1995; Holcomb, 1994).

Cara yang dijalankan untuk menarik investasi agar masuk ke suatu daerah (Kuncoro, 2004:291) berkaitan langsung dengan aktivitas pemasaran lokasi/wilayah/daerah, dimana aktivitas utamanya adalah:

- mengembangkan positioning yang kuat dan menarik
- merancang insentif yang menarik bagi pembeli (investor) baru maupun yang sudah ada.
- menawarkan produk dan jasa secara efisien dan bisa diakses dengan mudah.
- mempromosikan daya tarik dan manfaat daerah.

2.4. Model pemasaran lokasi

Model pemasaran lokasi adalah suatu kerangka kerja yang melibatkan sejumlah aktivitas yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi, dengan cara bagaimana dan kapan aktivitas tersebut akan dilakukan, sehingga organisasi tersebut mampu menawarkan sejumlah manfaat yang unggul seperti yang diinginkan pelanggannya dan membuat posisi organisasi tersebut terbangun secara tepat dalam benak pelanggannya, yang pada akhirnya menghasilkan keuntungan bagi organisasi tersebut seperti yang diharapkan. Didalam model pemasaran lokasi ini akan tercakup: analisis faktor eksternal, analisis persaingan, analisis faktor internal, analisis TOWS, strategi pemasaran, taktik pemasaran, dan nilai pemasaran.

Penulis membatasi pembahasan tesis ini agar lebih terfokus dengan tidak melakukan pembahasan nilai pemasaran. Model strategi pemasaran lokasi ini dapat digambarkan seperti gambar 2.2 dibawah. Area yang berwarna abu-abu tidak termasuk dalam pembahasan penelitian ini.

Penjabaran dari masing-masing analisis tersebut ada pada sub-bab-sub-bab berikut.



Gambar 2.2 Model strategi pemasaran

Sumber: Kotler, Kertajaya, Young (2004, 35), diolah.

Note: tidak termasuk dalam penelitian.

2.5. Faktor eksternal

Faktor eksternal adalah seluruh hal terjadi diluar kendali suatu lokasi, namun memberi pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kelangsungan hidup dan perkembangan lokasi tersebut, saat ini dan dimasa yang akan datang.

Untuk menganalisis lingkungan makro dimana lokasi tersebut berada, maka dapat dilakukan analisis PEST (*Political and Economic environment, Social environment, and Technological environment*) (Hooley, Piercy, Nicoulaud (2008, 61). Variabel-variabel yang masuk dalam kategori lingkungan:

a. Politik

Sistem politik pada umumnya membentuk nilai-nilai sosial yang berlaku di suatu lokasi yang selanjutnya akan menentukan bagaimana sebuah keputusan dihasilkan dan sebuah kebijakan diterapkan. Sistem politik juga membentuk pendekatan yang digunakan oleh pihak yang berwenang di lokasi tersebut dalam menyelesaikan konflik.

Pengaturan institusi politik juga memiliki pengaruh besar pada sistem politik yang berlaku di suatu lokasi. Istitusi yang dominan akan mengelola lokasi berdasarkan prinsip-prinsip yang dianutnya.

Yang termasuk dalam variabel politik antara lain adalah: lembaga pemerintahan; hukum, produk hukum serta pelaksanaannya; partai politik; lembaga swadaya masyarakat, organisasi profesi.

b. Ekonomi

Pada dasarnya faktor ekonomi juga dipengaruhi oleh politik dan sosial, dan faktor ini memiliki pengaruh yang besar dalam terjadinya suatu perubahan. Ekonomi merupakan landasan dari seluruh kegiatan sektor industri, sehingga pertumbuhannya perlu diamati dengan cermat.

Dalam hal ekonomi, sistem dan struktur ekonomi yang dianut memegang peranan penting dan memberi dampak yang besar pada perekonomian suatu lokasi, termasuk berbagai interaksi dari kegiatan-kegiatan ekonomi di lokasi tersebut. Khusus bagi penanaman modal asing, bentuk perdagangan regional dan internasional adalah hal penting yang memberi dampak besar pada investasi yang ditanamkan.

Yang termasuk dalam variabel ekonomi antara lain adalah: laju pertumbuhan ekonomi dan siklus bisnis; tenaga kerja dan pengangguran; internasionalisasi dan globalisasi; perdagangan regional dan area perdagangan; pajak dan kebijakan fiskal; *interest rates*, pertumbuhan ekonomi, inflasi, *exchange rate*; kepercayaan konsumen dan kepercayaan bisnis.

c. Sosial budaya

Setiap lokasi memiliki corak budaya dan tradisi yang berbeda-beda, yang membentuk karakter perilaku masyarakat setempat dan mempengaruhi nilai-nilai yang dianutnya. Nilai sosial, termasuk didalamnya nilai budaya, adalah sesuatu yang dinamis, berakulturasi ketika terjadi interaksi dengan nilai sosial budaya lain, terutama yang bersifat pembawa perubahan ke arah yang lebih baik, meskipun pada prosesnya membutuhkan waktu yang cukup lama.

Yang termasuk dalam variabel ekonomi antara lain adalah: perubahan demografi; perubahan gaya hidup dan *living patterns*; *multi ethnic societies*; *the grey market*.

d. Teknologi

Dengan pesatnya perkembangan teknologi saat ini, banyak hal dalam lingkungan makro yang dipengaruhi. Keunggulan bersaing sebuah lokasi ditentukan oleh salah satunya adalah kemampuannya memanfaatkan perkembangan teknologi. Perkembangan teknologi informasi mempengaruhi efisiensi dan efektifitas sebuah proses, dan kemampuan sebuah lokasi dalam mengimplementasikan perkembangan teknologi informasi ini akan meningkatkan keunggulan daya saingnya.

Yang termasuk dalam variabel teknologi antara lain adalah: perkembangan Internet, otomatisasi, sistem *on-line*.

e. Pasar Industri

Menurut Hermawan Kartajaya, pasar industri merupakan satu faktor eksternal yang patut untuk dianalisis, terpisah dari analisis politik, ekonomi, sosial budaya, dan teknologi. Pasar industri merupakan tempat dimana barang-barang hasil produksi dapat diserap dan memberikan keuntungan yang diharapkan oleh pihak produsen. Kedekatan suatu lokasi investasi dengan pasar industri, ukuran pasar industri, serta kemampuan daya beli yang ditawarkan oleh pasar industri tersebut, merupakan hal penting yang mempengaruhi berlanjut atau tidaknya investasi di suatu lokasi.

Yang termasuk dalam variabel pasar industri antara lain adalah: potensi daya beli produk, potensi daya tarik wisatawan.

2.6. Kekuatan persaingan

Ketat lemahnya sebuah persaingan lokasi banyak diwarnai oleh jumlah pesaing yang ada, baik pesaing yang telah terjun dalam persaingan, maupun pesaing yang baru masuk ke arena persaingan dan yang akan memasuki arena persaingan, atau pesaing potensial/laten, keagresifan para pesaing dalam menerapkan dan meng-*improve strategy*-nya secara kreatif dan efektif, serta kemampuan internal para pesaing itu sendiri, disamping kekuatan tawar dari pengganti, pembeli dan pemasok. Luas atau sempitnya arena persaingan ditentukan oleh lokasi itu sendiri, demikian juga halnya keputusan untuk meningkatkan kemampuan internal lokasi. Kedua hal tersebut bisa dikendalikan

oleh pengelola lokasi, dan berpengaruh besar terhadap kelangsungan hidup lokasi yang bersangkutan. Yang berbeda adalah keagresifan pesaing. Ini merupakan faktor yang tidak dapat dikendalikan, yang pada akhirnya memicu setiap lokasi yang terlibat di dalam arena persaingan tersebut untuk terus-menerus menciptakan keunggulan kompetitif agar senantiasa dapat bertahan dan memenangkan persaingan.

Analisis terhadap pesaing dan lingkungan persaingan lokasi dilakukan untuk:

- a. Mengetahui dan menganalisis apa saja yang telah dilakukan oleh pesaing, mengetahui apa saja dampak yang ditimbulkannya, serta bagaimana sebuah lokasi mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan tersebut agar dapat tetap bertahan dan memenangkan persaingan. Ini dapat dilakukan dengan mengikuti perkembangan strategi yang dilakukan oleh pesaing, seperti: kerjasama yang dibangun dengan lokasi lain untuk meningkatkan daya saing, kebijakan yang diadopsi, dan sebagainya.
- b. Mengetahui faktor-faktor apa yang mempengaruhi kesuksesan sebuah persaingan lokasi, sumber daya apa yang diperlukan untuk mewujudkannya dan seberapa besar tingkat kepentingan masing-masing faktor tersebut.
- c. Membandingkan kinerja sebuah lokasi dengan kinerja pesaingnya menurut parameter yang umum dijadikan acuan.

Dalam kekuatan persaingan, hal mendasar yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi adalah *Porter's five-forces*, yaitu: kekuatan bersaing dari pesaing (*rivalry*), ancaman dari organisasi yang menawarkan produk/jasa pengganti (*substitute*) dan pemain baru (*new entrant*), serta kekuatan menawar dari pemasok (*supplier*) dan pelanggan (*customer*). Ilustrasinya dapat dilihat pada gambar 2.3 dibawah.

Penjelasan *Porter's five-forces* adalah sebagai berikut (Porter, 2008):

- a. Ancaman pendatang baru

Pendatang baru dapat membahayakan organisasi yang telah ada karena:

- kemampuannya menghasilkan sesuatu yang akan menyebabkan bertambahnya kapasitas sesuatu yang ditawarkan kepada pelanggan,
- keinginannya untuk memiliki *market share*,

- keinginannya untuk menguasai sumber daya tertentu yang mendukung operasional organisasinya.

Dengan hadirnya pendatang baru, maka jumlah pilihan yang tersedia bagi pelanggan akan bertambah, sehingga pembeli memiliki kekuatan untuk memaksa organisasi yang telah ada mengurangi keuntungannya.

b. Kekuatan menawar dari pemasok.

Keseimbangan kekuatan antar organisasi, pemasok dan pelanggan sangat mempengaruhi intensitas persaingan yang dialami oleh semua pihak yang terkait. Namun, jika hal-hal dibawah ini terjadi, maka pemasok akan memiliki kekuatan tawar yang lebih besar:

- jumlah pemasok lebih sedikit dibandingkan pelanggan
- *switching cost* tinggi
- apa yang ditawarkan oleh pemasok *highly differentiated*

c. Kekuatan posisi pembeli.

Pembeli atau pelanggan bisa meningkatkan persaingan yang terjadi jika:

- pembeli lebih terpusat dari pada penjual
- pemasok sumber daya alternatif tersedia
- *switching cost* rendah

d. Ancaman produk pengganti

Organisasi yang menawarkan produk pengganti bisa meningkatkan persaingan, dengan cara:

- membuat teknologi yang saat ini ada tak terpakai (*redundant*)
- membuat *improvement* yang luar biasa.

e. Intensitas persaingan antar organisasi yang telah ada

Organisasi yang telah ada bersaing secara aktif untuk mendapatkan keuntungan yang tinggi. Intensitas persaingan ini dipengaruhi oleh antara lain:

- kemampuan antar organisasi hampir sama
- pertumbuhan industri yang lambat
- halangan untuk keluar dari arena tinggi
- *product differentiation* atau *switching cost* rendah
- *fixed* atau *storage cost* tinggi



Gambar 2.3 Kekuatan yang menggerakkan persaingan

Sumber: Porter (2008, 4-20)

Sementara hal-hal penting yang mempengaruhi *value* yang ditawarkan pada pelanggan mencakup hal-hal yang mempengaruhi *cost* dan *differentiation*.

2.7. Kemampuan internal lokasi

Merupakan aset dan kemampuan yang dimiliki sebuah organisasi, yang bisa dimanfaatkan untuk mendapatkan keuntungan. Sumber daya yang kuat adalah sumber daya yang VRISA, yaitu: bernilai (*value*), jarang dimiliki oleh organisasi lain (*rareness*), sulit untuk ditiru (*imitability*), sulit untuk digantikan dengan sumber daya lain (*substitutability*), dan sesuai dengan tujuan organisasi (*appropriability*).

Dalam hal investasi, menurut Pittman, 2006, daya tarik sebuah lokasi dalam persepsi investor dipengaruhi oleh 3 faktor, yaitu:

a. Faktor negara, termasuk didalamnya:

- Lokasi sumber bahan mentah

Kedekatan sebuah lokasi terhadap sumber bahan mentah tertentu sangat mempengaruhi biaya yang kelak akan dikeluarkan oleh perusahaan yang didirikan di daerah tersebut. Terlebih jika infrastruktur untuk mengakses sumber bahan mentah tersebut telah tersedia dengan kualitas yang baik, yang memudahkan proses pemindahan bahan mentah tersebut ke lokasi pengolahannya. Besar ketersediaan bahan mentah yang tersedia juga mempengaruhi keunggulan bersaing suatu lokasi, karena selain

mempengaruhi biaya produksi, hal ini juga akan mempengaruhi kelangsungan hidup industri di lokasi tersebut dalam jangka panjang.

- Jaringan transportasi global

Industri yang beroperasi dalam suatu kawasan bebas umumnya menghasilkan produk yang menasar pasar global, sehingga ketersediaan fasilitas jaringan transportasi global menjadi hal mendasar yang tidak bisa ditawar lagi. Akan lebih baik jika fasilitas tersebut tersedia di lokasi yang dituju. Namun bila pun tidak memungkinkan, maka kedekatan lokasi tersebut dengan lokasi lain yang memiliki fasilitas jaringan transportasi global dapat menjadi suatu alternatif keunggulan bersaing.

Pelabuhan sebagai salah satu bentuk jaringan transportasi yang penting dalam hal perpindahan material dan mesin-mesin produksi, memiliki peran besar dalam mendukung kemampuan sebuah lokasi menyerap investasi. Menurut Subhan dan Ghani (2008), strategi yang sangat lazim digunakan dalam mengembangkan keunggulan bersaing sebuah lokasi adalah dengan menerapkan *resource based theory* ke dalam sistem manajemen strategi sebuah pelabuhan.

- Lokasi pesaing

Kedekatan suatu lokasi dengan lokasi sejenis yang menawarkan keunggulan serupa akan memicu persaingan yang sengit, yang pada akhirnya akan memicu perkembangan lokasi ke arah seperti yang diharapkan investor. Semakin banyak pesaing di sekitar suatu lokasi, makin tajam persaingan yang terjadi, dan perkembangan yang diakibatkannya bisa semakin signifikan. Pada akhirnya, jika tidak ada persetujuan yang mendasar, akan tercipta suatu kerjasama yang saling melengkapi dari lokasi-lokasi tersebut berdasarkan keunggulan bersaing yang dimiliki masing-masing, yang pada akhirnya akan menguntungkan investor.

- Biaya distribusi/logistik global

Umumnya, selain dipengaruhi oleh kebijakan ekonomi setempat, biaya distribusi/logistik global banyak dipengaruhi oleh ketersediaan infrastruktur distribusi/logistik global. Biaya distribusi/logistik global

yang kompetitif akan membuat lokasi menarik dimata investor, karena menekan biaya yang harus dikeluarkan oleh investor dalam rantai produksinya.

- Pasokan tenaga kerja

Ketersediaan tenaga kerja berkualitas dan murah merupakan hal penting untuk menarik minat investasi, yang harus dijaga secara terus-menerus kestabilan pasokannya.

- Pasar sumber daya energi

Energi merupakan sumber tenaga penggerak mesin-mesin industri. Jaminan pasokan sumber daya energi sangat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan yang didirikan di daerah tersebut. Terlebih jika infrastruktur untuk mengakses sumber daya energi tersebut telah tersedia dengan kualitas yang baik, yang memudahkan proses pemindahan energi tersebut ke lokasi penggunaannya.

b. Faktor lokasi hukum, termasuk didalamnya

- Iklim peraturan perundangan

Peraturan perundangan yang jelas, konsisten dalam penerapan, dan berlaku dalam jangka waktu yang lama akan memberikan kepastian bagi pengusaha dalam menjalankan usahanya. Kondisi hukum yang stabil memberi kesempatan bagi investor untuk dapat menjalankan usahanya dengan baik dan bisa membuat perencanaan-perencanaan bagi perkembangan industrinya.

- Pajak perusahaan

Pajak perusahaan merupakan pajak yang dibebankan kepada perusahaan atas pendapatan yang diperolehnya. Semakin rendah persentase pajak di suatu lokasi, maka semakin sedikit biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan jika melakukan usaha di lokasi tersebut dan mendapatkan keuntungan atasnya. Ini membuat lokasi tersebut makin menarik.

- Pajak perseorangan

Pajak perseorangan merupakan pajak yang dibebankan kepada individu atas pendapatan yang diperolehnya. Besar pajak yang diterapkan akan mempengaruhi pendapatan bersih yang diterima oleh tiap individu.

Mengingat individu sebagai pekerja memiliki biaya hidup yang harus ditanggungnya, maka pendapatan bersih ini seharusnya bisa mencukupi kebutuhan pekerja tersebut. Lokasi yang menetapkan pajak perseorangan yang tinggi akan dipersepsikan kurang kompetitif, karena perusahaan harus memperhitungkan pendapatan bersih yang akan diterima oleh pekerjanya.

- Standar upah pekerja

Standar upah pekerja menjadi salah satu komponen biaya produksi, sehingga upah yang rendah namun dengan hasil akhir yang sama tentu akan lebih diminati oleh investor.

- Hukum yang menaungi hak untuk bekerja dan serikat buruh

Hukum disini harus adil dan tidak memihak. Pengusaha dan pekerja harus diperlakukan adil. Jika terjadi sengketa antara pengusaha dan pekerja, maka solusi yang diambil merupakan jalan keluar yang menguntungkan kedua belah pihak. Serikat pekerja tidak membuat usulan atau keputusan yang hanya mementingkan pekerja saja, namun juga memperhatikan dampaknya bagi pengusaha.

- Insentif

Pengurangan pajak bahkan hingga penghapusan, dalam hal ekspor impor merupakan hal yang menarik, karena berarti mengurangi biaya yang harus dikeluarkan oleh investor.

- Penerimaan terhadap bisnis

Bisnis yang bisa diterima oleh warga setempat akan mampu beroperasi dengan baik, terlebih jika bisnis tersebut didukung oleh masyarakat sekitar. Bisnis yang bertentangan dengan nilai-nilai yang berkembang di suatu lokasi akan sulit untuk mendapatkan penerimaan.

c. Fator komunitas setempat, termasuk didalamnya:

- Pelayanan yang mendukung bisnis

Sebuah bisnis tidak akan bisa berjalan dengan baik jika tidak diberi pelayanan yang semestinya. Pelayanan yang cepat, mudah, murah dan memiliki kepastian akan memberikan dampak besar pada ketertarikan investor untuk berinvestasi.

- **Ketersediaan dan biaya tenaga kerja**
Ketersediaan tenaga kerja dan biaya berupa upah/gaji yang harus dikeluarkan perusahaan akan mempengaruhi persepsi investor terhadap daya tarik suatu lokasi. Lokasi yang mampu menawarkan tenaga kerja dalam jumlah yang melimpah dan harga murah namun kualitas baik akan memiliki daya saing dalam persepsi investor.
- **Program-program pelatihan**
Seringkali tenaga kerja yang di rekrut oleh perusahaan belum benar-benar siap pakai, sehingga membutuhkan pelatihan yang sesuai terlebih dahulu. Jika program-program pelatihan ini mampu disediakan oleh sebuah lokasi, daya saingnya akan meningkat, karena untuk membuat tenaga kerja tersebut siap pakai, pelatihan dapat dilakukan di dalam lokasi tersebut.
- **Kualitas pendidikan**
Lokasi dengan kualitas pendidikan yang baik akan menghasilkan tenaga kerja yang mudah dibentuk sesuai kebutuhan suatu bisnis.
- **Keterbatasan lingkungan**
Lokasi tentu memiliki keterbatasan dalam satu sisi. Keterbatasan ini bisa berupa: cuaca yang kurang bersahabat, kesuburan tanah yang rendah, ketersediaan air yang terbatas, dan banyak lagi lainnya. Keterbatasan yang paling rendah akan membuat lokasi memiliki keunggulan lebih dibandingkan lokasi lain.
- **Biaya hidup**
Biaya hidup juga menentukan seberapa besar pengeluaran perusahaan. Lokasi dengan biaya hidup yang rendah tentu menarik dibanding lokasi dengan biaya hidup tinggi.
- **Seni, rekreasi, dan keramahan setempat lainnya.**
Seringkali suatu bisnis subur di suatu lokasi, jika lokasi tersebut dilengkapi dengan sarana hiburan dan diwarnai dengan keramahan para penduduknya. Ini merupakan satu bentuk keunggulan yang secara tidak langsung akan berdampak pada persepsi investor akan daya tarik suatu lokasi.

2.8. Analisis Eksternal-Internal

Setelah segala hal yang menjadi faktor eksternal dari sebuah lokasi diketahui, berikut potensinya apakah akan menjadi ancaman atau peluang, serta faktor-faktor internal yang ada telah dianalisis apakah merupakan kekuatan atau kelemahan, maka selanjutnya dapat dilakukan Analisa *Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths* (TOWS) untuk menentukan strategi yang tepat untuk memasarkan lokasi tersebut (Hooley, Piercy, Nicoulaud, 2008, 42).

2.9. Strategi dan taktik pemasaran

Unsur-unsur utama pemasaran (Kertajaya, 2005) dapat di klasifikasikan menjadi tiga kelompok besar, yaitu:

a. Unsur strategi pemasaran

Unsur strategi pemasaran ini berupa strategi:

- *Segmenting*

Merupakan tindakan mengidentifikasi dan mengelompokkan calon konsumen sesuai dengan karakteristik spesifiknya, yang sangat dipengaruhi oleh kebutuhan, produk dan bauran pemasaran.

Segmentasi pasar merupakan hal mendasar yang mendukung strategi pemasaran, karena:

- segmentasi memuat hal-hal penting yang membedakan satu dengan yang lain secara signifikan, seperti:
- segmentasi dapat mengidentifikasi target berdasarkan karakteristik yang terukur, sehingga *potential value* sebagai target market dapat diestimasi dan sebagai segmen dapat diidentifikasi.
- segmen yang dipilih dapat diisolasi dari market yang tersisa, sehingga memungkinkan untuk dilayani dengan penawaran yang berbeda

Varibel yang digunakan mensegmentasikan pelanggan dapat dikelompokkan menjadi tiga:

- karakteristik latar belakang pelanggan
yaitu karakteristik demografi (tipe industri, ukuran perusahaan, lokasi, tingkat perkembangan teknologi yang digunakan, kemampuan

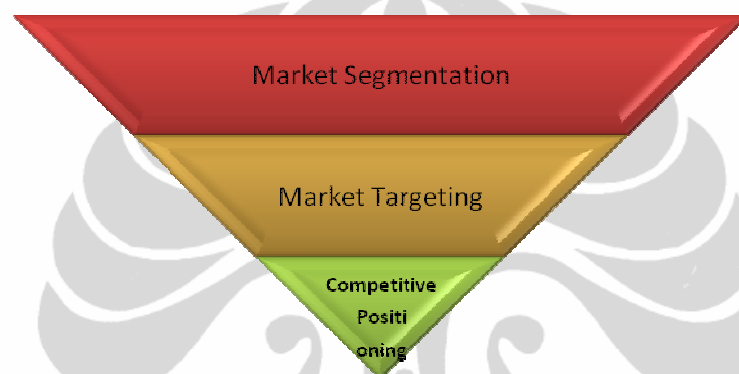
perusahaan, tipe pembelian yang dilakukan oleh perusahaan, struktur kekuatan perusahaan, kebijakan pembelian, *product application*)

- sikap pelanggan

yaitu manfaat yang mendasari dilakukannya suatu pembelian, siapa saja yang mempengaruhi, dan dilihat dari sisi mana penggunaan produk tersebut.

- perilaku pelanggan

dibedakan berdasarkan *buyer-seller similarity*, *buyer motivation*, *buyer risk perception*



Gambar 2.4 Tingkatan dalam segmentasi, targeting dan positioning.

Sumber: Hooley, Piercy, Nicoulaud (2008, 207)

- *Targeting*

Merupakan tindakan memilih segmen yang dinilai paling menarik, yang akan dilayani. Segmen sasaran yang dibidik ini bisa berupa satu segmen, atau lebih dari satu segmen sekaligus yang mana segmen-segmen tersebut memiliki keterkaitan karakter yang dipersepsikan oleh pemasar dapat dipuaskan oleh produk/jasa yang akan dipasarkannya.

Dalam menentukan target pasar, hal-hal yang dijadikan acuan adalah:

- faktor pasar

termasuk di dalamnya: ukuran segmen, laju pertumbuhan segmen, tingkatan evolusi industri (*early, growth, mature, decline*), kemampuan untuk di prediksi, sensitivitas dan elastisitas terhadap

harga, kekuatan menawar dari pelanggan dalam segmen tersebut, dan siklus serta musiman permintaan.

- faktor ekonomi dan teknologi
termasuk di dalamnya: hambatan bagi pendatang baru, hambatan untuk keluar dari arena, kekuatan menawar dari pemasok, tingkatan penggunaan teknologi, investasi yang diperlukan, dan margin yang tersedia.
- faktor kompetitif
termasuk di dalamnya: intensitas kompetitif, kualitas persaingan, ancaman dari produk pengganti, derajat perbedaan.
- faktor lingkungan
termasuk di dalamnya: keterbukaan terhadap fluktuasi ekonomi, keterbukaan terhadap fakto-faktor hukum dan politik, derajat peraturan, dan kemampuan untuk dapat diterima secara sosial serta dampak lingkungan fisik.

- *Positioning*

Merupakan tindakan membangun persepsi calon konsumen terhadap posisi produk/jasa yang ditawarkan, dibandingkan dengan produk/jasa sejenis yang ditawarkan oleh pesaing. Positioning dibangun dengan mengkomunikasikan keunggulan bersaing yang dimiliki oleh produk/jasa tersebut dan atau pendukungnya, seperti: *supply chain*, *after sales service*, kemudahan untuk dihubungi/dicari, dan sebagainya.

Untuk membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan di dalam segmen yang dipilih, hal-hal yang harus diperhatikan adalah:

1. menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasi
untuk membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan, sumber daya yang dimiliki organisasi harus mampu berkontribusi dalam membuat *customer value*, memiliki keunikan yang jarang dimiliki oleh pesaing, dan kemampuan untuk tidak bisa ditiru.
2. menentukan strategi yang akan digunakan, apakah *cost leadership*, atau *differentiation*.

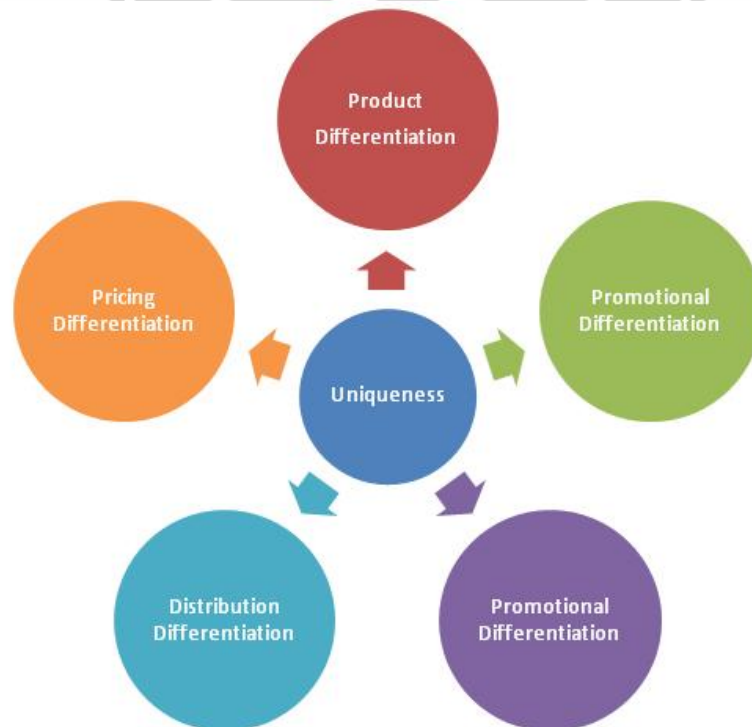
3. menentukan strategi bersaing yang akan diterapkan, apakah bertahan atau menyerang.

b. Unsur taktik pemasaran

Unsur taktik pemasaran dikelompokkan menjadi dua proses, yaitu:

- Diferensiasi

Taktik diferensiasi berkaitan dengan cara yang ditempuh oleh pemasar dalam membangun strategi pemasarannya, dengan memberikan keunikan dari produk/jasa yang ditawarkannya, yang membedakannya dari produk/jasa yang ditawarkan oleh pesaing. Hal-hal yang menjadi pencetus diferensiasi dapat dilihat pada gambar 2.5.



Gambar 2.5 Pencetus diferensiasi.

Sumber: Hooley, Piercy, Nicoulaud (2008, 308)

Tingkatan differensiasi dibedakan menjadi 4 tingkat, yaitu:

1. *The generic or core offer*

Yaitu menawarkan sesuatu yang pada dasarnya berbeda dari yang ditawarkan pesaing.

2. *The expected offer*

Yaitu menawarkan keuntungan tambahan yang menyertai keuntungan dasar dari penggunaan produk/jasa tersebut.

3. *The augmented offer*

Yaitu menawarkan keuntungan tambahan yang tidak menyertai keuntungan dasar dari penggunaan produk/jasa tersebut. Hal ini bertujuan untuk membedakan dari apa yang ditawarkan pesaing.

4. *The potential offer*

Yaitu keuntungan yang belum bisa ditawarkan ke pelanggan saat ini, namun suatu saat mungkin direalisasikan sebagai penawaran tambahan.

- Bauran pemasaran (*marketing mix*)

Taktik bauran pemasaran berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai produk, tempat, harga dan promosi agar dapat memasarkan produk/jasa yang ditawarkannya.

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam bauran pemasaran ini adalah sebagai berikut:

- Produk (*Product*)
- Tempat (*Place*)
- Harga (*Price*)
- Promosi (*Promotion*)

Temuan baru menunjukkan bahwa *people*, *process* dan *physical evidence* juga mempengaruhi efektif atau tidaknya suatu bauran pemasaran dalam memasarkan produk/jasa.

- Penjualan (*selling*)

Merupakan taktik untuk menciptakan hubungan jangka panjang dengan pelanggan melalui produk dan layanan yang ditawarkan oleh suatu lokasi.

Taktik penjualan dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu:

- *Feature selling*, lebih bersifat *product oriented*
- *Benefit selling*, lebih bersifat *market oriented*
- *Solution selling*, lebih bersifat *customer oriented*

Menurut Graham Hooley dkk, strategi sangat memperhatikan bagaimana sesuatu itu dilakukan secara efektif (melakukan sesuatu dengan benar) dan efisien (melakukan sesuatu dengan baik). Dasar dari suatu pemikiran strategis adalah konsep ”*strategic fit*”, yaitu bahwa suatu strategi itu efektif jika terjadi kecocokan antara kebutuhan dan keperluan pelanggan (yaitu kondisi pasar dimana strategi ini diterapkan) dengan sumber daya dan kemampuan dari perusahaan yang akan menerapkan strategi ini.



BAB 3

GAMBARAN UMUM KPBPB BATAM

KPBPB Batam adalah sebuah lokasi yang mengalami perkembangan yang cukup pesat dalam hal infrastruktur dan kemajuan teknologi, namun cukup rumit dan menimbulkan masalah dalam hal kelembagaan dan kebijakan pemerintahnya. Oleh karenanya penulis menggambarkan KPBPB Batam dalam dua sisi, yaitu sisi fisik dan sisi evolusi kebijakan.

Sebagai pembanding, sepintas akan digambarkan kondisi pesaing KPBPB Batam, yaitu Iskandar Malaysia dan Ho Chi Minh City, yang memiliki kemiripan dengan KPBPB Batam dalam hal status lokasi, yakni bukan ibukota propinsi, dikembangkan secara maksimal untuk menarik investasi, mayoritas penduduknya kaum urban, dan menysar investasi di sektor industri manufaktur disamping sektor lainnya.

3.1. Kondisi geografi KPBPB Batam

Batam adalah pulau-pulau yang masuk dalam provinsi Kepulauan Riau, yang dibentuk pada Juli 2004. Ketiga pulau ini merupakan pulau-pulau yang paling dikenal di provinsi yang memiliki sekitar 2.408 pulau dengan luas daratan kurang lebih 10.600 km² ini (Buletin Penataan Ruang, n.d.). Ada dua kota besar di provinsi Kepulauan Riau ini, yaitu Kota Batam dan Kota Tanjung Pinang, yang merupakan ibukota provinsi, dan empat kabupaten, yaitu: Kabupaten Bintan, Kabupaten Karimun, Kabupaten Natuna, dan Kabupaten Lingga). Letak geografis KPBPB Batam secara Internasional sangat strategis, yaitu berhadapan langsung dengan Singapura (terletak 20 km di sebelah Barat Laut pulau Batam) dan Johor Selatan, Malaysia.

Tabel 3.1. Luas wilayah Batam dan KPBPB

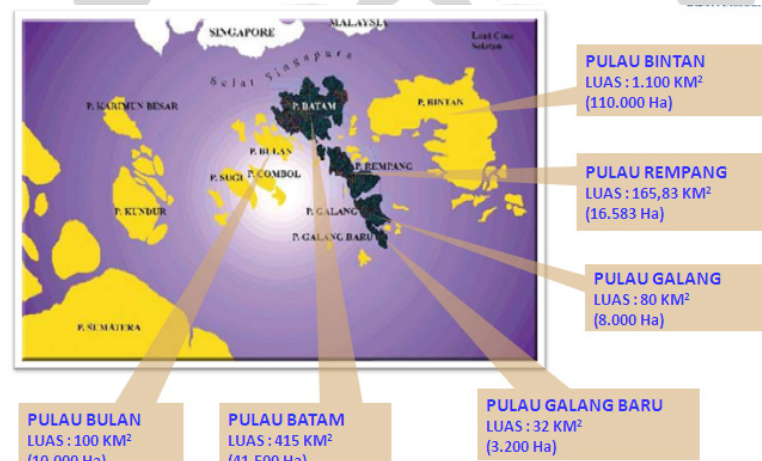
Wilayah	Luas Daratan	Luas Lautan	Luas Total	Luas KPBPB
Kota Batam	98,236.0	286,629.4	384,865.4	65,019.5

Sumber: Buletin penataan ruang



Gambar 3.1 Peta Batam

Sumber: 3.bp.blogspot.com/

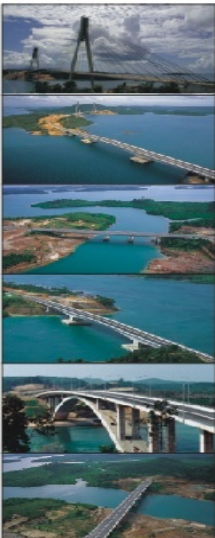


Gambar 3.2 Luas Wilayah Batam, Rempang, Galang

Sumber: Presentasi Badan Pengusahaan Kawasan Batam, revisi Juni 2010

Fisiografi wilayah kota Batam terdiri dari 329 buah pulau besar dan kecil. Pulau-pulau utamanya, yaitu Batam, Rempang dan Galang dihubungkan dengan

jalan Trans Bareleng yang memiliki enam jembatan. Peta dan luas wilayah masing-masing pulau tersebut dapat dilihat pada gambar 3.1 dan 3.2. Wilayah KPBPB Batam meliputi Pulau Batam, Pulau Tonton, Pulau Setokok, Pulau Nipah, Pulau Rempang, Pulau Galang dan Pulau Galang Baru, yang dihubungkan oleh jembatan Bareleng (Buletin Penataan Ruang, n.d.). Luas wilayah Batam dan KPBPB dapat dilihat pada table 3.1.



Bridges Name <i>Nama Jembatan</i>	Vertical Clearance (m) <i>Tinggi Vertikal (m)</i>	Main Span (m) <i>Bentang (m)</i>	Total Span (m) <i>Panjang Total (m)</i>	Type of Bridge <i>Tipe Jembatan</i>
Tengku Fisabilillah <i>Jembatan Tengku Fisabilillah</i> Batam Island - Tonton Island <i>Pulau Batam - Pulau Tonton</i>	38	350	642	Cable Stayed Bridge
Nara Singa II <i>Jembatan Nara Singa II</i> Tonton Island - Nipah Island <i>Pulau Tonton - Pulau Nipah</i>	15	160	420	Balance Cantilever Concrete Box Girder Single Box
Raja Ali Haji <i>Jembatan Raja Ali Haji</i> Nipah Island - Setoko Island <i>Pulau Nipah - Pulau Setoko</i>	15	45	270	Segmental Concrete Box Girder
Sultan Zainal Abidin <i>Jembatan Sultan Zainal Abidin</i> Setoko Island - Rempang Island <i>Pulau Setoko - Pulau Rempang</i>	16.5	145	365	Balance Cantilever Concrete Box Girder Double Box
TuanKu Tambusai <i>Jembatan TuanKu Tambusai</i> Rempang Island - Galang Island <i>Pulau Rempang - Pulau Galang</i>	31	245	385	Arch Bridge
Raja Kecil <i>Jembatan Raja Kecil</i> Galang Island - Galang Baru Island <i>Pulau Galang - Pulau Galang Baru</i>	9.5	45	180	Segmental Concrete Box Girder

Gambar 3.3 Jembatan Bareleng

Sumber: Presentasi Badan Pengusahaan Kawasan Batam, 2010.

3.2. Perkembangan KPBPB Batam

Indonesia mulai membuka kembali pintu investasi asingnya pada tahun 1967, seiring dengan makin meningkatnya permintaan akan barang konsumsi (www.suaramerdeka.com). Sejak saat itu Batam mulai dikembangkan secara bertahap. Hal ini didukung kenyataan bahwa letak pulau Batam memang sangat strategis, yakni berada di persimpangan lalu lintas perdagangan Internasional, terlebih lagi, selat Malaka merupakan jalur pelayaran Internasional tersibuk di dunia.

Awalnya, kondisi ini ditanggapi pemerintah dengan menjadikan Pulau Batam pada tahun 1970 sebagai basis logistik dan operasional untuk industri minyak dan gas bumi, yang dikelola oleh Pertamina (www.kawasan.bappenas.go.id). Namun Pulau Batam pada tahun 1971 mulai dikembangkan sebagai daerah industri, dengan tujuan untuk bersaing melawan Singapura dalam memperebutkan investasi asing (www.harianbatampos.com). Pengelolaan Pulau Batam ini diserahkan kepada Otorita Pengembangan Daerah Industri Pulau Batam (OPDIP) atau lebih dikenal dengan Otorita Batam yang dibentuk tahun 1973 (www.batam.go.id).

Dengan makin berkembangnya sektor industri di Pulau Batam, maka pemerintah memperluas wilayah operasional Pulau Batam dengan membentuk kawasan Batu Ampar, Sekupang, dan Kabil sebagai gudang berikat atau *bonded warehouse* pada tahun 1974, sedang Batam sendiri ditetapkan sebagai gudang berikat atau *bonded warehouse* pada tahun 1978 (www.batam.go.id). Berbagai insentif fiskal seperti bebas bea masuk, PPN, PPn BM dan cukai mulai dinikmati oleh Pulau Batam pada saat ini, meskipun secara hukum belum ditetapkan sebagai kawasan perdagangan bebas.

Masih pada tahun 1978, pembangunan infrastruktur jalan, jembatan, sumber air baku, bandara, objek pariwisata, pelabuhan, dan kawasan industri yang menjadi daya tarik bagi masuknya investor asing, mulai dilakukan pemerintah, dalam hal ini OPDIP Batam, mengacu pada masterplan yang dibuat oleh Departemen Pekerjaan Umum. Pembangunan ini perlahan mulai membuat para investor tertarik untuk berinvestasi di Indonesia, terutama investor dari Singapura, Jepang, dan Malaysia. Perkembangan iklim investasi menjadi luar biasa meningkat terutama setelah pada 28 Agustus 1990 pemerintah menandatangani "*Riau Agreement*" dan "*Investment Guarantee Agreement*" sebagai tanggapan atas usulan kerjasama Singapura-Johor-Riau yang diajukan oleh Deputy PM Singapura Goh Chok Tong pada tahun 1989. Isi dari usulan tersebut berupa bentuk kerjasama ekonomi segitiga pertumbuhan "*Growth Triangle*" pada yang mana Singapura merelokasi secara sistematis industri-industri *labor intensive*-nya ke negara-negara tetangga seperti Malaysia dengan Johor-nya atau Indonesia dengan Batam-nya. Pemerintah Singapura berperan

dalam menghubungkan perusahaan-perusahaan yang menjadi rekanannya dengan perusahaan domestik Indonesia untuk selanjutnya membangun *Batam Industrial Park* (Batamindo) bersama-sama. Batamindo merupakan sebuah kawasan industri di Pulau Batam yang menjadi tujuan relokasi industri *labor intensive* Singapura dan berstatus *Export Processing Zone* (EPZ), yang bebas pajak. ”*Riau Agreement*” dan ”*Investment Guarantee Agreement*” merupakan kesepakatan Singapura dan Indonesia untuk bekerjasama dalam mengembangkan Provinsi Riau, dan mempromosikan serta mem-proteksi investasi antara kedua negara ini, termasuk ketetapan untuk menyederhanakan prosedur keluar dan masuk, penyederhanaan sistem pajak untuk mendukung iklim investasi, menjalin kerjasama dalam hal mengembangkan dan mempromosikan pariwisata, bekerjasama dalam pengadaan air bersih, serta perawatan dan pengembangan sistem transportasi dan infrastruktur.

Melihat kawasan industri ini makin berkembang, pemerintah menambah wilayah lingkungan kerja daerah industri Pulau Batam melalui penetapan Pulau Rempang dan Pulau Galang sebagai daerah pengembangan wilayah lingkungan kerja Pulau Batam pada tahun 1992, dan menetapkan Pulau Batam sebagai *Bonded Zone* (Kepres No. 28 Tahun 1992). Dengan status tersebut, maka seluruh barang yang diimpor ke Pulau Batam tidak dikenai pajak, asal barang yang dihasilkan di ekspor kembali. Kegiatan industri dalam *Bonded Zone* meliputi: *design, engineering, sorting, initial inspections* dan *packaging*.

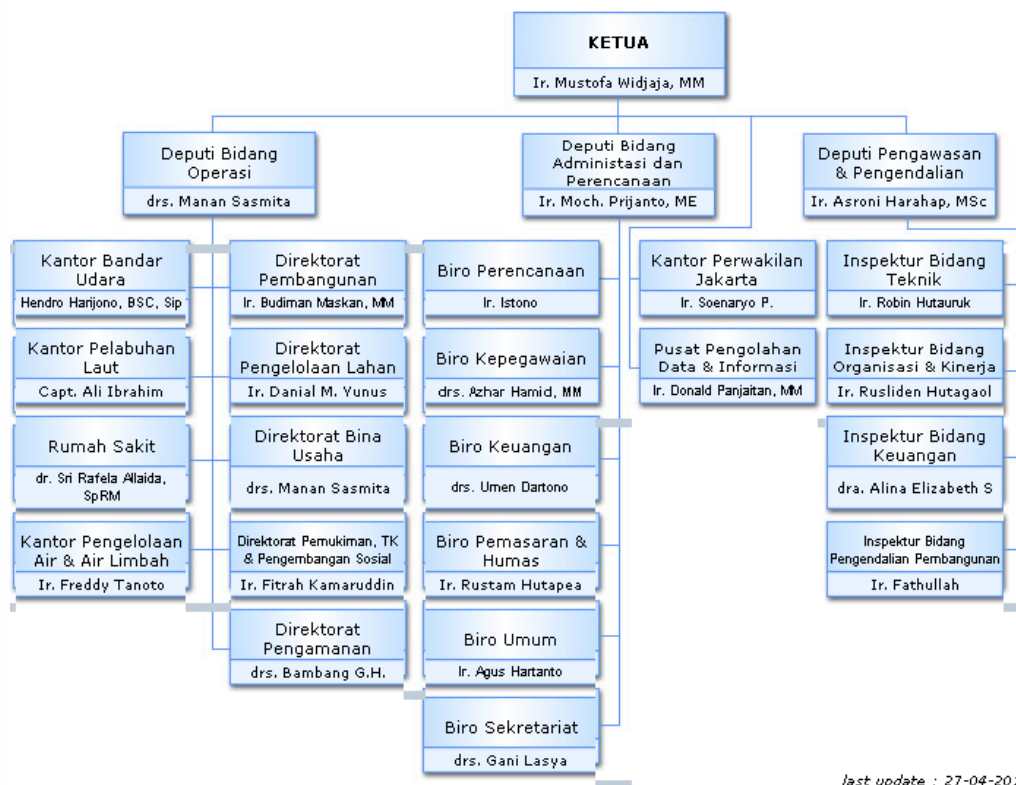
Pada tahun 1997 Asia dilanda krisis keuangan, yang dampaknya dirasakan oleh banyak negara ASEAN, salah satunya Indonesia. Bahkan, begitu beratnya dampak yang ditimbulkan oleh krisis tersebut, Indonesia membutuhkan waktu yang lama untuk bisa memulihkan kondisi perekonomiannya.

Perkembangan Batam dan wilayah sekitarnya yang secara faktual sudah beroperasi seperti area perdagangan bebas, ditandai dengan berlakunya sejumlah insentif fiskal, namun pelaksanaannya menyimpang dari persyaratan sebuah area perdagangan bebas, membuat pemerintah pada tahun 2000 membuat peraturan yang menetapkan kriteria pemberlakuan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas pada kawasan Pulau Batam, Pulau Tonton, Pulau Setokok, Pulau Nipah, Pulau Rempang, Pulau Galang dan Pulau Galang Baru, dimana hanya pada

kawasan tersebut insentif fiskal seperti bebas bea masuk, PPN, PPh BM dan cukai berlaku.

Namun setelah itu, dengan terjadinya sejumlah pergantian pemerintahan pada kurun waktu 2000-2004, maka insentif tersebut mulai dikurangi dan membuat kawasan Batam tidak kompetitif di mata investor asing (www.sinarharapan.co.id). Terlihat dari jumlah FDI asing pada kurun waktu tersebut mengalami penurunan pertumbuhan. Sejak 2004, kawasan Batam dikembalikan ke posisinya semula oleh pemerintah yang berkuasa hingga saat ini, yakni sebagai area perdagangan bebas, yang dikenal dengan istilah Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas (KPBPB), namun belum memberikan dampak yang signifikan pada pertumbuhan investasi asing.

Saat ini, pihak yang bertanggung jawab mengelola KPBPB Batam adalah BIDA (*Batam Industrial Development Authority*), yang struktur organisasinya adalah seperti gambar 3.3 dibawah.



Gambar 3.4 Struktur Organisasi BIDA

Sumber: www.batam.go.id

3.3. Kehidupan bisnis di KPBPB Batam

Saat ini Batam telah menjelma sebagai sebuah lokasi perdagangan bebas yang maju bila dibandingkan dengan kota-kota lain di Indonesia. Lahan bisa digunakan oleh investor dengan sistem sewa, dengan tarif yang berbeda-beda sesuai peruntukannya. Seluruh departemen pemerintahan di pusat, memiliki perwakilan di Batam yang berfungsi memberi kemudahan pada investor dalam mengurus segala hal yang berkaitan dengan perijinan dan dokumen-dokumen penyertanya.

Pengembangan KPBPB Batam didukung sepenuhnya oleh pemerintah dalam bentuk investasi yang penggunaannya dikelola oleh Badan Pengelolaan Batam. Sejumlah infrastruktur dibangun melalui dana tersebut, tidak hanya sarana yang berhubungan langsung dengan investasi, seperti: pembangunan jalan, jembatan, pelabuhan, bandara, namun juga sarana yang merupakan fasilitas publik, seperti: sekolah, kantor pemerintah, sistem pelayanan on-line, tempat perbelanjaan, tempat hiburan, dan sebagainya.

Instansi-instansi yang terlibat dalam proses investasi di KPBPB Batam seperti yang tercatat dalam Panduan Pelayanan Investasi Batam (2009, 1) adalah:

- Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM)
- Departemen Keuangan (Ditjen Pajak dan Ditjen Bea & Cukai)
- Departemen Tenaga Kerja & Transmigrasi (Depnakertrans)
- Departemen Hukum dan HAM (Ditjen Imigrasi)
- Pemerintah Kota Batam
- Otorita Batam
- Badan Pengusahaan Batam (BP Batam)

Untuk mempermudah prosedur investasi dari Pemerintah Pusat Republik Indonesia dan Pemerintahan Daerah Batam, akhirnya Pemerintah membentuk Pelayanan Penanaman Modal Terpadu di Batam dipusatkan di dua gedung yaitu:

- Gedung Sumatera Promoton Center

Pejabat pelaksana yang berada di gedung ini adalah pejabat senior minimal setingkat Eselon III dari instansi-instansi: BKPM, Ditjen Pajak

dan Ditjen Bea & Cukai, Depnakertrans, Ditjen Imigrasi, PemKo Batam, OB,

- Gedung Annex II

Pejabat pelaksana yang berada di gedung ini adalah pejabat senior minimal setingkat Eselon II dari BP Batam.

Kemudahan tersebut didukung dengan sistem pelayanan *on-line e-government*, seperti yang tercantum dalam Presentasi Badan Pengusahaan Kawasan Batam (2010) yang meliputi:

- *e-procurement*
- *e-public*
- *e-administration*

3.4. Peran Singapura pada KPBPB Batam

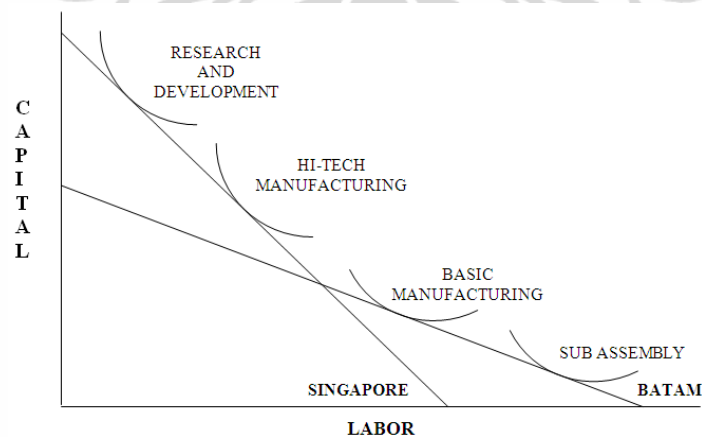
Keberadaan BBK memang tidak bisa lepas dari pengaruh kedekatan lokasinya dengan Singapura. Bahkan kondisi ini telah mulai terbentuk sejak zaman kerajaan Johore-Riau (1528-1824), dimana Singapura, Johor, dan Riau menjadi 3 wilayah kembar yang sangat masyhur (kepriprov.go.id). Kisah sukses kerajaan inilah yang mengilhami pembentukan segitiga pertumbuhan SIJORI (*SIJORI growth triangle*).

SIJORI growth triangle bertujuan untuk mengkombinasikan kekuatan bersaing dari Singapura, Johor, dan Riau. Singapura sebagai sebuah negara yang memiliki daya tarik tinggi karena kepastian hukum yang jelas, profesionalisme usaha yang tinggi, pemerintahan yang berkomitmen, serta kemampuan sumber daya manusianya yang luar biasa, mampu menarik investasi dalam jumlah tinggi namun tidak mampu menampung dan menyediakan sumber daya (alam dan tenaga kerja) yang dibutuhkan investor karena keterbatasan lahan, sumber daya alam dan jumlah tenaga kerja yang dimilikinya.

Johor dan Riau, sebaliknya. Kedua wilayah ini memiliki sumber daya alam, area dan tenaga kerja yang murah dan melimpah, namun kurang mampu menarik investasi karena kepastian payung hukum yang senantiasa berubah, keahlian sumber daya manusianya yang rendah, pemerintahnya yang belum bisa berkomitmen dengan sungguh-sungguh, dan yang lebih jelas adalah masalah

fasilitas sarana dan prasarananya yang belum memadai. Melihat pada keunggulan komparatif ketiga wilayah ini yang berbeda, yang mengarah pada komplementaritas, maka dibentuklah kerjasama yang bila berjalan dengan baik akan saling menguntungkan kedua belah pihak. Singapura sebagai pemberi investasi akan mampu mempertahankan keunggulannya sebagai negara yang mampu menarik investor, sedangkan Johor dan Riau sebagai wilayah dimana investasi akan bermuara, akan mampu memperbaiki perekonomiannya dengan karena sejumlah investasi yang masuk tersebut akan mampu memberikan *multiplier effect* bagi masyarakat

Singapura sendiri telah berusaha menjalin kerjasama ekonomi dalam bentuk pengembangan kota Batam sejak tahun 1989 karena saat itu Singapura sangat membutuhkan ketersediaan sumber daya alam berupa lahan dan air siap konsumsi dalam menjalankan aktifitas industrinya. Proposal kerjasama ini pertama kali diusulkan oleh Deputi Perdana Menteri Singapura Go Chok Tong pada Desember 1989, dimana saat itu Singapura mulai merasakan biaya tinggi pada proses produksi industri elektroniknya akan mengarahkan Singapura pada kondisi yang tidak kompetitif di pasar Internasional.



Gambar 3.5 Breaking of the value added chain (electronic multinational companies)

Sumber: Kogut (1985), dikutip oleh Seck

Setelah proposal kerjasama disetujui, agar Singapura mencapai skala ekonominya, sejumlah industri yang membutuhkan modal lebih besar

dibandingkan kebutuhan akan tenaga kerja, atau industri yang menggunakan teknologi tinggi, atau industri berbasis penelitian dan pengembangan, ditempatkan di Singapura. Namun untuk industri yang lebih banyak menyerap tenaga kerja, seperti industri *basic manufacturing* dan *sub assembly*, akan mencapai skala ekonominya jika ditempatkan di Pulau Batam, lihat gambar 3.5. Dengan prinsip tersebut, maka sejak saat itu perusahaan di Singapura mulai merelokasi sebagian rangkaian yang produksinya yang berjenis industri *basic manufacturing* dan *sub assembly* ke Pulau Batam, lalu di ekspor kembali ke Singapura untuk diproses lebih lanjut.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh kerjasama FE-UI dan *the Asia Competitiveness Institute, Lee Kuan Yew School of Public Policy, National University of Singapore*, 2010, faktor kedekatan BBK dengan Singapura dipersepsikan oleh investor sebagai alasan utama, mengapa investor menempatkan operational bisnisnya di BBK, baik yang berasal dari *manufacturing company* maupun *non manufacturing company*. Faktor kedekatan ini menjadi penting karena Singapura juga dipersepsikan oleh investor sebagai penyedia sumber daya manusia berkeahlian tinggi, sumber *revenue* yang penting, tempat dari mana sebagian besar suplier mereka berasal, dan para investor ini memiliki hubungan bisnis yang cukup kuat dengan bagian pemerintahan Singapura yang mendukung investasi.

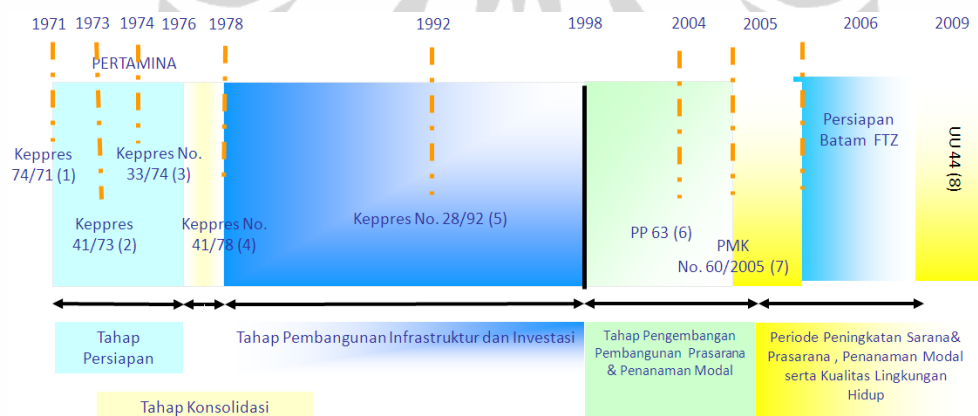
Kedekatan geografis juga menjadi salah satu keunggulan kompetitif karena dengan kedekatan ini biaya transportasi dapat diminimalisir, waktu tempuh dapat dipersingkat, informasi dapat lebih mudah tersampaikan, dan masalah budaya dapat lebih terjembatani.

Jelas terlihat disini bahwa Singapura tidak dapat dipisahkan peranannya dalam perkembangan BBK. Perkembangan perekonomian Singapura akan mempengaruhi tingkat investasi di BBK, karena BBK menjadi salah satu tujuan relokasi industri Singapura dan penunjang kebutuhan Singapura akan sumber daya alam.

3.5. Berbagai kebijakan dan strategi bagi KPBPB Batam

Sejak keunggulan lokasinya yang menguntungkan dalam hal perdagangan bisa diberdayakan, pemerintah Indonesia terus-menerus membuat dan menerapkan berbagai strategi dan kebijakan yang pada intinya bermaksud membuat BBK bisa bersaing dalam merebut peluang investasi yang ada. Strategi dan kebijakan tersebut, tak urung merupakan cerminan dari karakter pemimpin pemerintahan yang saat itu sedang menjalankan roda pemerintahan. Gambar 3.6 memperlihatkan kronologis kebijakan untuk pembangunan Batam sejak tahun 1971 hingga 2009.

Dilihat dari bermacam strategi dan kebijakan yang diterapkan, dapat diketahui, bahwa BBK mengalami suatu evolusi yang signifikan, yang pada akhirnya memberi dampak yang cukup besar pada sistem perekonomian Indonesia pada umumnya dan masyarakat setempat pada khususnya. Sejumlah kebijakan yang diterapkan pada BBK, dari kurun waktu 1970 hingga saat ini dapat dilihat pada lampiran.



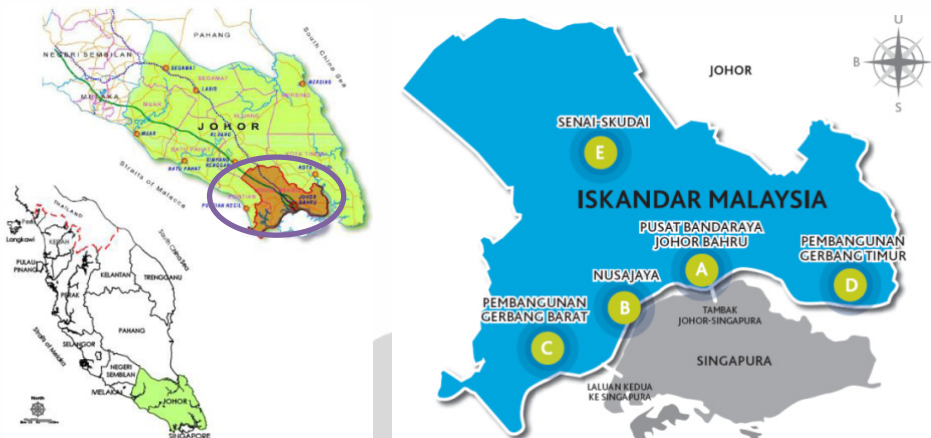
Gambar 3.6 Kronologis Kebijakan untuk Pembangunan Batam

Sumber: Presentasi Badan Pengusahaan Kawasan Batam, 2010

Dengan banyaknya peraturan perundangan yang dikeluarkan oleh pemerintah ini, baik dalam hal kawasan, kelembagaan, maupun peraturan pelaksana, maka pemerintah berharap iklim investasi di KPBPB Batam semakin kondusif dan bisa memberikan hasil yang signifikan.

3.6. Gambaran umum pesaing

3.6.1 Perkembangan Iskandar Malaysia



Gambar 3.7 Peta Iskandar Malaysia

Sumber: IRDA Annual Report 2008

Iskandar Malaysia, atau yang sebelumnya dikenal sebagai Iskandar Development Region (IDR) dan South Johor Economic Region (SJER) adalah sebuah kawasan ekonomi khusus terbesar di koridor pengembangan ekonomi bagian Selatan Malaysia, yang dibentuk pada 30 Juli 2006 silam dan dikelola oleh *Iskandar Regional Development Authority* (IRDA) (www.iskandarmalaysia.com.my). Seperti halnya KPBPB Batam, Iskandar Malaysia memiliki posisi yang strategis, karena berada pada jalur lalu lintas pelayaran internasional yang sibuk. Pada draft *Johor State Structure Plan 2006-2020*, Iskandar Malaysia ditetapkan sebagai zona perdagangan Internasional, serta pusat bisnis dan jasa.

Iskandar Malaysia memiliki luas 221.631,1 hektar, terdiri dari distrik Johor Bahru, Mukim Jeram batu, Mukim Sungai Karang, Mukim Serkat, dan Pulau Kukup di Mukim Ayer Masin. Saat ini, seperti terlihat pada gambar 3.7, ada 5 zona ekonomi utama di Iskandar Malaysia yang dirancang sebagai area-area utama pengembangan Iskandar Malaysia, yang memiliki differensiasi yang jelas dengan bertujuan untuk merangsang pertumbuhan sektor-sektor yang ditargetnya (www.iskandarmalaysia.com.my). Kelima zona tersebut:

1. Johor Bahru City
Fokus pada sektor keuangan, bisnis dan pelayanan, pengolahan air, pengembangan CBD, *Free Access Zone*
2. Nusajaya & Medini
Pusat administrasi Johor, University Park, pusat medis, *resort internasional, cluster logistik industrial*
3. Pintu Pembangunan Barat
Pelabuhan Internasional Tanjung Pelepas, *Free Access Zone* kedua, FTZ, pariwisata warisan dunia
4. Pintu Pembangunan Timur
Technology Park, Pelabuhan Internasional, pasir gudang port dan *industrial zone*
5. Senai-Skudai
Merupakan pusat kargo, pusat multimedia, pusat pendidikan, *High Technology Park*, dan Pelabuhan Udara Internasional

Tabel 3.2 Resource and Capabilities of PTP

Resource & Capabilities	Port of Tanjung Pelepas	Singapore Port
Number of Berths	10	54
Depth (m)	16	16
Quay Length (m)	3600	16000
Quay Cranes	36	190
Storage Area (ha)	120	600
Annual Handling Capacity (kTEU)	8000	35000

Sumber: Subhan & Ghani, 2008-371

Iskandar Malaysia menjadi sangat kompetitif salah satunya karena didukung oleh dua pelabuhan internasional, yaitu Tanjung Pelepas dan Pasir Gudang, serta *Oleo Chemical Port* di Tanjung Langsat (www.iskandarmalaysia.com.my). Pelabuhan Tanjung Pelepas berhasil menjadi pelabuhan Internasional karena secara intensif memfokuskan diri pada peluang-peluang yang mengarah pada kemampuan dan sumber daya yang dimiliki, seperti terlihat pada tabel 3.2 (Subhan & Ghani, 2008-371).

Seperti halnya KPBPB Batam, untuk menarik investasi, Iskandar Malaysia juga menawarkan sejumlah insentif bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak pada sektor manufaktur, pariwisata, pendidikan, prasarana, logistik, *high-tech and multimedia*, jasa, pendaaur-ulangan limbah, dan *leasing*, seperti: insentif untuk *pioneer status*, *investment tax allowance*, *exemption on import duty*, *exemption* pada *statutory income* untuk jangka waktu tertentu, dan sebagainya. Insentif tersebut diberikan melalui jalur-jalur khusus, yaitu:

- MIDA (*Malaysian Industrial Development Authority*)
- MDEC (*Multimedia Development Corporation*)
- Menteri Pertanian
- MIFC (*Malaysian Islamic Financial Centre*)
- Biotech Corp (*Malaysian Biotechnology Corporation*)
- HDC (*Halal Industri Development Corporation*)

Iskandar Malaysia juga memberikan kemudahan bagi keluar masuknya barang. Fasilitas fisik yang diberikan untuk mewujudkan hal ini adalah dengan membangun jalan dan pelabuhan berstandar internasional.

Dalam hal sumber daya manusia, Iskandar Malaysia menjamin ketersediaan sumber daya yang berkualitas melalui hal-hal berikut (www.iskandarmalaysia.com.my):

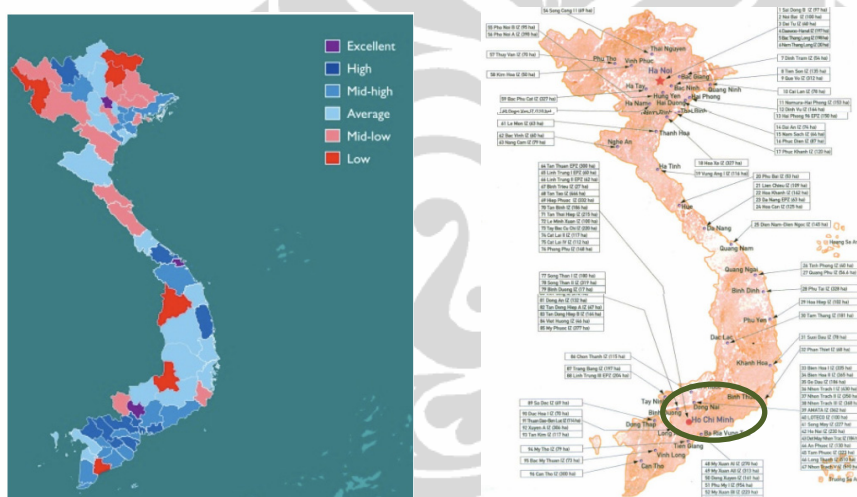
- Mengembangkan portal untuk para pencari kerja di Iskandar Malaysia
- Membangun sistem *JobsMalaysia One Stop Centre*
- Mengelola Bursa Kerja
- Membuat program-program pengembangan keahlian

Untuk mempermudah pengurusan dalam hal investasi, Iskandar Malaysia menyediakan *one stop approval facilitation and coordination* yang dikelola oleh *Approval and Implementation Committee* (www.iskandarmalaysia.com.my).

Satu kebijakan lain yang menjadi terobosan dari Iskandar Malaysia adalah, bahwa efektif sejak 1 Januari 2010, warga asing bisa membeli *residential property* yang berharga diatas RM 500,000, tanpa perlu mencari persetujuan dari *Economic Planning Unit* (EPU) Departemen Perdana Menteri (www.iskandarmalaysia.com.my).

3.6.2 Perkembangan Ho Chi Minh City

Ho Chi Minh City, seperti yang tertera pada www.viipip.com, merupakan kota terbesar di Vietnam, yang menampung 17 industrial parks dan zona pemrosesan ekspor dari total 182 *industrial parks* yang ada di Vietnam. Negara yang didera perang berkepanjangan ini memulai reformasi ekonominya pada tahun 1986, dan semenjak itu pertumbuhan ekonomi Vietnam didukung oleh oleh sejumlah besar investasi asing, tenaga kerja yang disiplin dan biaya ekspor rendah. Vietnam membagi negaranya menjadi 59 provinsi dan 5 kotamadya, lihat gambar 3.8. Ho Chi Minh (dahulu bernama Saigon) adalah kota terbesar yang terletak di ibukota Negara Vietnam, Hanoi.



Gambar 3.8 Peta Ho Chi Minh City Vietnam

Sumber: www.business-in-asia.com

Keterbukaan Vietnam terhadap perkenomian bebas tampak pada banyaknya provinsi yang difungsikan sebagai daerah ekonomi khusus. Tak kurang dari 22 provinsi di *Southern, Northern dan Central Economic Zone*, mulai memiliki *industrial park*. Ho Chi Minh City sendiri, dengan luas wilayah 2,095 km², telah berkembang menjadi pusat ekonomi terpenting di Vietnam, menampung sekitar 300.000 usaha meliputi: industri teknologi tinggi, elektronik, pemrosesan dan industri ringan, bahan bangunan dan produk pertanian.

Dengan kepadatan penduduk sebesar 2.978 orang/km², dan didukung tak kurang dari 50 universitas dan perguruan tinggi, Ho Chi Minh City menyediakan sumber daya manusia yang cukup besar. Dengan kebijakan biaya tenaga kerja rendah, industri-industri di Ho Chi Minh mampu menghasilkan produk dengan harga yang murah namun berkualitas. Meski kondisi jalan yang menjadi urat nadi logistic kurang mendukung, namun pelabuhan-pelabuhan yang ada di Ho Chi Minh City, seperti: Pelabuhan Saigon, Newport, Pelabuhan Benghe dan Pelabuhan VICT, mampu melayani 40% kargo ekspor impor Vietnam setiap tahunnya.

Sebagaimana KPBPB Batam, *Industrial Parks*, EPZs dan EZs di Ho Chi Minh City juga mendapatkan *tax incentive* sesuai sektor dan lokasinya. Bahkan fasilitas *tax holiday* diberikan pada kondisi-kondisi tertentu. Kemudahan pengurusan investasi juga tampak dengan adanya *one stop services centre* yang dilakukan oleh *IP/EZ management authority*.

Menurut survey tentang iklim bisnis di 64 provinsi dan kota di Vietnam pada tahun 2008, Ho Chi Minh City dibandingkan dengan provinsi lain menempati urutan sebagai berikut:

- kesebelas dalam hal *Provincial Competitiveness Index* (masuk dalam peringkat daya saing tinggi),
- ketiga belas dalam hal infrastruktur *industrial zones, energy/telecom, roads* dan *ports/airports*
- ketiga belas dalam hal infrastruktur *industrial zones, energy/telecom, dan roads*
- ketiga belas dalam hal *Proactivity Sub-Index*
- ketiga belas dalam hal *Transparency sub-index*, yang meliputi: akses ke dokumen, *equity* dan *consistency, predictability, dan openness of web page*
- pertama dalam hal *ICT*

Terlihat bahwa meski Ho Chi Minh City adalah kota terbesar dengan pelabuhan internasional yang berkapasitas besar, namun provinsi dan kotamadya lain di Vietnam berlomba-lomba meningkatkan kemampuannya dalam menarik investasi asing, sehingga predikat terbaik tidak lagi dikuasai oleh Ho Chi Minh, namun tersebar di provinsi dan kotamadya lain di Vietnam.

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

KPBPB (Kawasan Pelabuhan Bebas dan Perdagangan Bebas) Batam adalah salah satu jenis kawasan ekonomi khusus yang dikembangkan secara terpadu dan menyeluruh oleh pemerintah (Bako, 2009) untuk:

- merangsang jumlah investasi yang masuk agar meningkat pesat.
- membuat penyerapan sejumlah besar tenaga kerja dapat terjadi saat investasi di realisasikan oleh investor
- meningkatkan penerimaan devisa negara dalam jumlah besar sebagai hasil dari peningkatan ekspor dari KPBPB Batam ini
- meningkatkan keunggulan kompetitif produk ekspor dari KPBPB Batam di pasar global, melalui berbagai kemudahan dan keringanan yang diberikan kepada investor di kawasan ini
- meningkatkan pemanfaatan sumber daya setempat, baik sumber daya alam, sumber daya buatan, maupun sumber daya manusia (SDM), memaksimalkan penggunaan fasilitas pelayanan yang tersedia, dan meningkatkan pengelolaan kapital bagi peningkatan kualitas dan kuantitas ekspor KPBPB Batam
- mendorong terjadinya peningkatan kualitas SDM di KPBPB Batam melalui transfer teknologi dan manajemen dari investor

Bukan hal yang mudah untuk mencapai tujuan ini. Dukungan pemerintah saja tidak cukup. Perlu kerjasama yang saling bersinergi antar seluruh komponen yang terlibat dalam pelaksanaannya, antara lain: pemerintah harus bisa memberi payung hukum yang jelas, pelaksana operasional harus bisa melayani dengan baik sesuai ketentuan yang berlaku, pengawas operasional bisa menindak tegas pelanggaran yang terjadi, investor juga diharapkan mematuhi prosedur dan perundangan yang berlaku. Namun ini semua memerlukan komitmen dan konsistensi yang tinggi. Jika salah satu pihak tidak bisa menunaikan kewajibannya dengan baik, maka keberhasilan proses secara keseluruhan dipertaruhkan.

Selain tujuan tersebut diatas, ada beberapa fungsi yang ingin dijalankan dari dibentuknya KPBPB Batam (Bako, 2009), antara lain:

- Menjadikan KPBPB Batam sebagai pusat kegiatan ekonomi yang mendukung pengembangan perekonomian wilayah-wilayah di sekitarnya
- Menjadikan KPBPB Batam sebagai kawasan yang mampu memberikan manfaat bagi kawasan lain baik secara langsung maupun secara tidak langsung
- Mengingat KPBPB Batam bukan merupakan kawasan tertutup maka kawasan ini difungsikan untuk memberikan efek ganda terhadap perekonomian lokal dan nasional
- KPBPB Batam juga harus dapat mendorong pertumbuhan industri pendukung di sekitar kawasan, agar *supply chain* dapat berjalan dengan lebih efisien.

Berdasarkan atas hal-hal tersebut diatas, maka KPBPB Batam memerlukan strategi pemasaran yang rinci, sehingga dalam pengelolaannya, ada arah yang jelas dan pasti yang bisa digunakan sebagai panduan dalam memasuki pasar yang akan dituju. Mengingat tujuan KPBPB Batam adalah untuk menarik investor, terutama investor asing, maka dalam merencanakan strategi pemasaran ini, harus dipahami terlebih dahulu apa saja faktor eksternal dan faktor internal yang berpengaruh, siapa saja yang berpotensi menjadi pesaing dan apa saja keunggulan yang ditawarkannya, kemudian dianalisis, agar diketahui mana yang menjadi peluang dan ancaman bagi perkembangan KPBPB Batam, serta hal-hal apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan KPBPB Batam dalam menjaring investor. Keseluruhan hal tersebut bisa menjadi landasan penentuan *segmentation, targeting, and positioning* yang mengarahkan pada *differentiation* terhadap pesaing, *marketing mix and selling*.

4.1. Analisis faktor eksternal

Faktor eksternal yang mempengaruhi pemasaran KPBPB Batam adalah faktor-faktor yang berada diluar kendali Dewan Kawasan (DK) Batam dan Badan Pengusahaan Kawasan (BPK) Batam sebagai pihak pengelola KPBPB Batam, yang mempengaruhi keberhasilan memasarkan KPBPB Batam kepada target

segmen investor yang ditujunya. Kenyataan bahwa faktor tersebut berada di luar kendali menggambarkan bahwa apapun bisa saja terjadi dan jika DK Batam dan BPK Batam ingin bisa bertahan, mereka harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi atau mengatasinya. Setiap perubahan yang terjadi pada faktor eksternal ini akan mempengaruhi konsep, teknik, dan keputusan yang pada akhirnya akan mempengaruhi pertumbuhan investasi di KPBPB Batam.

Dengan menganalisis faktor eksternal yang mempengaruhi pemasaran KPBPB Batam akan diperoleh gambaran tentang peluang yang bisa dimanfaatkan dan ancaman yang harus diantisipasi atau dihindari. Kemampuan yang baik dalam memanfaatkan peluang yang tersedia dan mengantisipasi atau menghindari ancaman yang terjadi akan mendukung keberhasilan pemasaran KPBPB Batam, sehingga dapat memberikan hasil yang melebihi target yang ingin dicapai.

4.1.1. Perubahan Politik dan Pemerintahan

Perubahan politik turut mewarnai iklim investasi suatu daerah, baik secara langsung maupun tidak langsung. Perubahan ini akan memberi dampak kepada perilaku investasi, apakah akan menjadi makin kondusif atau sebaliknya.

4.1.1.1. Perubahan politik dan pemerintahan global

Kondisi politik global saat ini ramai diwarnai dengan serangan Israel ke para sukarelawan yang berniat membantu Palestina. Serangan yang telah banyak memakan korban ini membangkitkan semangat solidaritas mayoritas warga Islam. Indonesia dan Malaysia adalah dua negara dengan penduduk mayoritas beragama Islam. Investor berkebangsaan Yahudi bisa jadi was-was jika memasuki kedua negara ini, meski dengan niat untuk menanamkan modal. Kemurkaan warga muslim di dua negara ini merupakan bahaya laten yang sewaktu-waktu bisa meletus. Terlebih Indonesia telah dikenal menjadi sarang teroris Islam fanatik yang siap melakukan apa saja demi melawan kaum kafir yang salah satunya adalah bangsa Yahudi. Bisa jadi Singapura, China dan Vietnam yang akan memetik keuntungan dari keadaan ini. Ketiga negara ini bebas dari unsur-unsur terorisme dan kefanatikan akan agama tertentu. Investor

dari Israel atau yang berkebangsaan Yahudi lainnya akan aman menanamkan modalnya di ketiga negara ini.

Sampai dengan ditulisnya penelitian ini, penulis melihat penerapan peraturan perundangan global, seperti yang diterapkan oleh WTO, OECD, ASEAN, tidak banyak mengalami perubahan yang berarti. Ini menunjukkan suatu kestabilan yang memberi dampak positif pada iklim investasi.

4.1.1.2. Perubahan politik dan pemerintahan Indonesia

Di Indonesia sendiri, beberapa kasus yang mempengaruhi iklim investasi antara lain adalah:

- Pelaksanaan otonomi daerah sejak 2001 telah memperburuk iklim investasi di Indonesia, karena telah memicu tumpang tindih peraturan pusat dan daerah, yang tidak hanya menghambat arus barang dan jasa serta menciptakan iklim bisnis yang tidak kondusif. Undang-undang yang mengatur tentang otonomi daerah yaitu UU No 22/1999 memang telah diubah dan direvisi menjadi UU No 32/2004, namun ini tidak mampu menghilangkan ketidak-selarasan peraturan pusat dan daerah. Investor tetap mengeluhkan ketidak-samaan proses investasi antar daerah, berikut membengkaknya jumlah pungutan yang harus ditanggung oleh investor karena selain dipungut di tingkat pusat, dipungut juga di tingkat daerah, dan ketentuan tentang pungutan ini, berbeda di tiap daerah
- Kepindahan Sri Mulyani baru-baru ini ke World Bank yang ditengarai banyak pihak kental oleh nuansa politik sempat membuat nilai tukar rupiah melemah. Perginya Sri Mulyani yang dikenal sebagai orang yang bersih dan bertanggung-jawab, memberi persepsi bahwa Indonesia demikian kuat memelihara kepentingan politik golongan tertentu. Pemerintahan Indonesia dianggap kurang bersih dan kurang bertanggung-jawab, dan ini menurunkan tingkat kepercayaan investor.
- Kasus Penggelapan Pajak oleh Gayus Tambunan yang melibatkan beberapa orang di Departemen Perpajakan dan Kepolisian, menambah panjang daftar keburukan pelayanan investasi di Indonesia dalam persepsi investor.

- Dalam hal kebijakan bagi daerah ekonomi khusus, pemerintah juga kurang bisa menjaga konsistensi. Pergantian pemerintahan seringkali diiringi dengan perubahan kebijakan bagi daerah-daerah semacam ini, yang pada penerapannya menimbulkan konflik karena bertentangan dengan peraturan lain yang tidak mengalami perubahan, atau menimbulkan kebingungan aparat pelaksana di lapangan, karena petunjuk pelaksanaannya tidak tersedia. Kondisi semacam ini menyebabkan investor di daerah khusus mengalami ketidak-jelasan saat harus berhubungan dengan aparat pemerintah yang pada akhirnya mengganggu kelancaran bisnis mereka.
- Dalam hal kebijakan investasi, pemerintahan saat ini telah menerbitkan berbagai paket kebijakan yang ditujukan untuk memperbaiki iklim investasi, diantaranya berupa:
 - Paket Kebijakan Perbaikan Iklim Investasi dalam Inpres No 3/2006,
 - Paket Kebijakan Iklim Investasi dalam Inpres No 5/2008 Tentang Fokus Pembangunan Ekonomi 2008-2009.

Namun dengan keadaan politik yang tak menentu serta implementasi kebijakan pemerintah pusat yang tidak konsisten, seperti kedua paket kebijakan tersebut belum benar-benar ampuh menjaring minat investor menanamkan modalnya di Indonesia.

Rangkuman peluang dan ancaman dari perubahan politik adalah seperti yang terlihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1. Peluang dan Ancaman dari perubahan Politik

	Kondisi	Ancaman	Peluang
Kestabilan politik global	Baik	Rendah	Tinggi
Kestabilan politik Indonesia	Sedang	Sedang	Sedang
Penerapan peraturan perundangan global	Baik	Rendah	Tinggi
Penerapan peraturan perundangan Indonesia	Sedang	Sedang	Sedang

Sumber: Diolah penulis langsung

4.1.2. Perubahan Ekonomi

Perubahan ekonomi merupakan hal yang berpengaruh penting pada pola investasi, terutama investasi asing. Pengaruhnya yang signifikan dan cepat, sangat perlu untuk diwaspadai setiap saat, agar kebijakan dan keputusan-keputusan penting terkait, dapat segera mengantisipasinya, sehingga dampak yang tidak diinginkan dapat dihindari.

Dengan makin berkembangnya pemasaran global, dimana semua negara bisa bersaing secara terbuka, maka sejumlah area ekonomi khusus mulai bermunculan di beberapa negara. Semua area ekonomi khusus ini bertujuan untuk menyerap investasi sebanyak-banyaknya melalui pemberian sejumlah insentif dan kemudahan berinvestasi, karena disadari, dengan masuknya investasi, maka *positive multiplier effect* yang ditimbulkan akan sangat besar. Dengan dibukanya area ekonomi khusus, maka investasi yang berdatangan akan memicu perkembangan dan modernisasi ekonomi setempat melalui transfer keahlian, ilmu pengetahuan, dan teknologi.

Dalam perkembangan area ekonomi khusus ini, penulis mengulasnya untuk tingkat ASEAN (diwakili Singapura, Malaysia, dan Vietnam, mengingat ketiga negara ini cukup bersaing dengan Indonesia, dan lokasinya juga cukup strategis, yakni dilalui oleh jalur perdagangan tersibuk di dunia), untuk Indonesia sendiri (mengingat KPBPB Batam berada di wilayah negara Kesatuan Republik Indonesia), dan China (yang perkembangan ekonominya dalam 30 tahun terakhir sangat luar biasa). Ulasan tersebut adalah seperti di bawah.

4.1.2.1. Perubahan ekonomi global

Saat ini penduduk dunia sedang mengalami masa-masa penyembuhan pasca terjadinya krisis finansial global tahun 2008. Kondisi cenderung stabil, faktor-faktor ekonomi cenderung meningkat dalam arti positif dibandingkan tahun sebelumnya. Krisis Yunani tidak terlalu besar dampaknya, dan memberi pengaruh yang kurang signifikan terhadap indikator-indikator ekonomi global.

Seperti yang dikutip ANTARA dari Laporan Prospek Ekonomi Global Bank Dunia, negara berkembang memiliki pertumbuhan produktifitas yang kuat dan dampak dari krisis Yunani cukup lemah pengaruhnya, sehingga pertumbuhan

negara-negara berkembang diperkirakan menguat tumbuh 6,1 persen pada 2010, 5,9 persen pada 2011 dan 6,1 persen pada 2012. Pertumbuhan terbesar terjadi di negara berkembang di kawasan Asia Timur dan Pasifik seperti China. Prospek perekonomian China pada 2010 diperkirakan mencapai 9,5 persen dan akan turun menjadi 8,5 persen pada 2011 dan sedikit menguat menjadi 8,7 persen pada 2012.

Dalam laporan tahunan Bank Dunia/IFC tersebut, tercatat 131 dari 183 negara di seluruh dunia aktif melakukan reformasi regulasi dunia usaha. Survei Bank Dunia ini menganalisis berbagai regulasi yang berkaitan dengan 10 tahap melakukan bisnis, mencakup: membuka bisnis, izin konstruksi, mempekerjakan karyawan, mendaftarkan properti, memperoleh kredit, melindungi investor, membayar pajak, perdagangan lintas negara, menjalankan kontrak, dan menutup usaha, namun tidak mengukur semua aspek lingkungan bisnis yang penting bagi investor dan perusahaan, seperti keamanan, stabilitas makroekonomi, korupsi, tingkat keterampilan, atau kekuatan sistem finansial.

Tabel 4.2 Daftar Kawasan Ekonomi Khusus di Singapura

SEZ di Singapura	
Business Parks	Specialised Industrial Parks
International Business Park	Jurong Island (Petrochemicals and logistic)
Changi Business Park	Tampines (Wafer Fabrication and advance display)
iPark	Pasir Ris (Wafer Fabrication)
Technopreneur Parks	Woodlands (Wafer Fabrication)
The Enterprise @ Jurong East	Tuas (Biochemical and Food)
iAxil @ Singapore Science Park	Biopolis (Biochemical)
Technopreneur Centre @ Bukit Merah - Suntec City	Changi (Logistic)
Technopark @ Chai Chee	MacPherson (Food)

Sumber: www.edb.gov.sg

Dalam hal area bebas, Singapura sebagai negara yang paling dekat dengan KPBPB Batam, meskipun pada prakteknya menerapkan prinsip zona bebas berpenduduk, seperti halnya Hongkong atau KPBPB Batam, namun Singapura tidak secara eksplisit menggunakan istilah *free trade zone* dalam penyebutannya. Seperti yang dapat dilihat pada tabel 4.2, saat ini Singapura memiliki 3 Business

Parks, 8 Specialised Industrial Parks, 4 Technopreneur Parks, dan masih menjalin kerjasama dengan beberapa negara lain dalam hal menarik investasi asing.

Begitu juga halnya dengan Malaysia. negara ini membagi wilayahnya menjadi lima koridor pertumbuhan ekonomi, yaitu:

- *Iskandar Malaysia in Southern Johor (IRDA)*;
- *Northern Corridor Economic Region (NCER)*;
- *East Coast Economic Region (ECER)*;
- *Sabah Development Corridor (SDC)*; and
- *Sarawak Corridor of Renewable Energy (SCORE)*.

Tabel 4.3 Daftar Kawasan Ekonomi Khusus di Malaysia

SEZ di Malaysia	
Free Commercial Zone	Free Industrial Zone
Port Klang	Pasir Gudang
Port Klang Free Zone	Tanjung Pelepas
Pulau Indah MILS Logistic Hub	Batu Berendam I
Butterworth	Batu Berendam II
Bayan Lepas	Tanjung Kling
KLIA, Rantau Panjang	Telok Panglima Garang
Pengkalan Kubor	Pulau Indah (PKFZ)
Stulang Laut	Sungai Way I
Johor Port	Sungai Way II
Port Tanjung Pelepas	Ulu Kelang
6 pelabuhan modern di Peninsular Malaysia	Jelapang II
Pelabuhan Klang (sebagai pelabuhan nasional yang melayani seluruh Malaysia dan menjadi simpul trans-shipment regional)	Kinta
Pelabuhan Penang	Bayan Lepas I
Pelabuhan Johor di Pasir Gudang	Bayan Lepas II
Pelabuhan Tanjung Pelepas (sebagai pelabuhan simpul untuk melayani Malaysia bagian Selatan)	Bayan Lepas III
Pelabuhan Kuantan and Pelabuhan Kemaman	Bayan Lepas IV
Pelabuhan Bintulu Port di Serawak	Seberang Perai
	Sama Jaya

Sumber: www.mida.gov.my

Tiap koridor saling bersinergi menarik investasi asing dengan menyediakan area perdagangan bebas dan pelabuhan bebas yang didukung infrastruktur yang direncanakan dan dikelola dengan baik. Sejak awal dideklarasikan pada tahun 1990 hingga saat ini, seperti yang terlihat pada tabel 4.3, Malaysia telah memiliki 13 *Free Commercial Zone* dan 16 *Free Industrial Zone* yang seluruhnya didukung oleh 6 pelabuhan modern yang terletak di Peninsular dan Sarawak.

Tabel 4.4 Daftar Kawasan Ekonomi Khusus di Vietnam

SEZ di Vietnam		
Wilayah	Jumlah Industrial Zone	Kerjasama Industrial
Provinsi Dong Noi	Total 10 industrial zone	satu industrial zone kerjasama dengan Thailand satu industrial zone kerjasama dengan Jepang
Provinsi Ba Ria-Vung Tau	Total 6 industrial zone	satu industrial zone kerjasama dengan Taiwan
Provinsi Binh Duong	Total 9 industrial zone	satu industrial zone kerjasama dengan Singapura
HCMC	Total 17 industrial zone	satu industrial zone kerjasama dengan Taiwan satu industrial zone kerjasama dengan China
Provinsi Tay Ninh, Provinsi TT-Hue, Provinsi Khanh Hoa, Provinsi Binh Thuan, Provinsi Phu Yen, Provinsi Binh Dinh, Provinsi Thonh Hoo, Provinsi Nghe An	Masing-masing 1 industrial zone	-
Provinsi Da Nang	Total 3 industrial zone	satu industrial zone kerjasama dengan Malaysia
Provinsi Quang Ngai	Total 3 industrial zone	-
Provinsi Hanoi	Total 3 industrial zone	satu industrial zone kerjasama dengan Malaysia satu industrial zone kerjasama dengan Jepang
Provinsi Hai Phong	Total 1 industrial zone	kerjasama dengan Jepang
Provinsi Dong Noi	Total 1 industrial zone	kerjasama dengan Jepang
Provinsi Quang Ninh	Total 1 industrial zone	kerjasama dengan Jepang
Provinsi Bac Ninh	Total 2 industrial zone	kerjasama dengan Jepang
Provinsi Long An	Total 1 industrial zone	kerjasama dengan Jepang

Sumber: www.business-in-asia.com

Vietnam juga mulai banyak menerapkan area perdagangan bebas dalam sistem perekonomian negaranya. Hingga saat ini Vietnam telah memiliki beberapa kawasan bisnis yang juga ditujukan untuk menarik investasi yang sebagian dikelola bersama pemerintah negara lain. Tabel beberapa kawasan industri yang diperuntukkan bagi investasi asing dapat dilihat pada tabel 4.4.

China sebagai sebuah negara dengan luas geografi dan jumlah penduduk yang sangat besar juga mulai menerapkan *Special Economic Zone* pada tahun 1980, dua tahun setelah reformasi ekonomi nasional mereka dikumandangkan. *Special Economic Zone* yang pertama kali diterapkan adalah Shenzhen, Zhuhai, dan Shatou di Provinsi Guangdong dan seluruh Provinsi Hainan. Pada tahun 1988 Seluruh pulau Hainan ditetapkan menjadi SEZ. Hingga saat ini, China memiliki 11 Provinsi yang ditetapkan sebagai SEZ, baik secara keseluruhan, maupun sebagian, seperti tercantum pada tabel 4.5.

Tabel 4.5 Daftar Kawasan Ekonomi Khusus di China

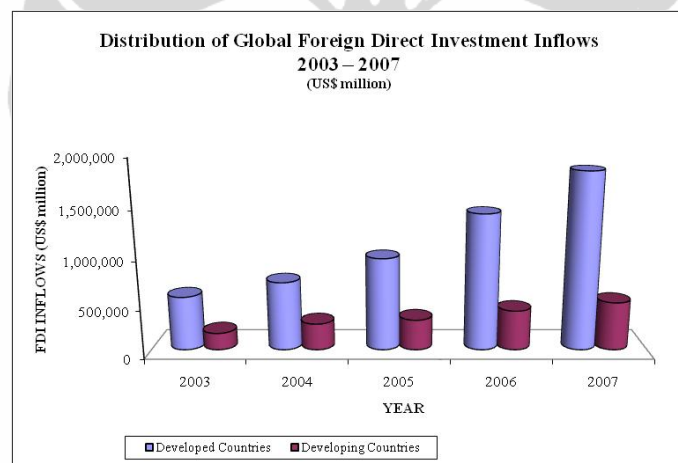
SEZ di China	
Provinsi Guangdong	Provinsi Shandong
Provinsi Fujian	Provinsi Jiangsu
Provinsi Hainan	Provinsi Shanghai
Provinsi Liaoning	Provinsi Zhejiang
Provinsi Hebei	Provinsi Guangxi
Provinsi Tianjin	

Sumber: www.business-in-asia.com

Dari gambaran tersebut diatas, terlihat bahwa dengan banyaknya kawasan ekonomi khusus yang dibentuk di beberapa negara, maka persaingan dalam memperebutkan investasi asing semakin ketat dan memerlukan strategi yang jitu untuk memenangkan persaingan.

Berdasarkan data yang tersedia di *World Investment Report 2009*, persentase pertumbuhan aliran FDI ke negara berkembang pada periode 2003-2007 masih cukup rendah dibandingkan persentase pertumbuhan aliran FDI ke negara maju, meski pada kurun waktu ini, pertumbuhan aliran FDI *inflow* secara global sangat baik.

Dari gambar 4.1 terlihat bahwa tingkat kepercayaan dan ketertarikan para investor untuk berinvestasi dan melakukan bisnis di negara berkembang masih jauh di bawah tingkat kepercayaan terhadap negara maju, meski sejak tahun 2006, terjadi perubahan peran dari negara-negara berkembang, dimana investor mulai memberi kesempatan bagi negara berkembang untuk lebih terhubung ke sistem produksi global dan pasar internasional, mengingat sebagian besar negara berkembang sebenarnya memiliki sumber daya yang besar. Dengan adanya kesempatan ini, perusahaan-perusahaan di negara berkembang sebenarnya diharapkan akan mampu menaikkan keunggulan bersaingnya, karena akses kepada pasar internasional, sumber daya alam global, *foreign capital*, teknologi, dan aset *intangible* lainnya telah dibuka, dan pada sisi lain, para investor akan bisa menemukan peluang-peluang baru untuk memperluas usahanya.

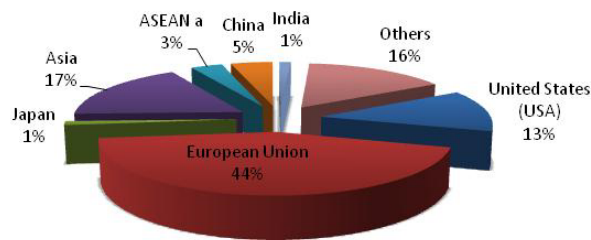


Gambar 4.1 Pertumbuhan distribusi aliran FDI secara global

Sumber: *UNCTAD World Investment Report*

Sebagai salah satu wilayah dengan mayoritas negara di dalamnya masuk kategori negara sedang berkembang, Asia Tenggara pada tahun 2007 mampu menyerap aliran FDI inflow hanya sekitar 3% dari aliran FDI *inflow* di seluruh dunia, sedangkan China mampu merebut 5% porsi FDI yang tersedia, seperti yang tergambar pada gambar 4.2.

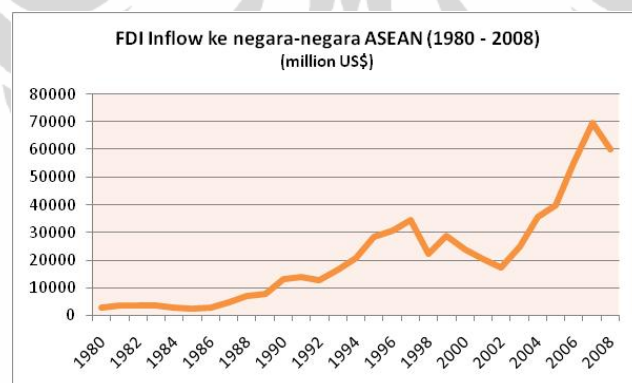
**Distribution of Global Foreign Direct Investment
Inflows 2007 (US\$ million)**



Gambar 4.2 Distribusi aliran FDI secara global pada tahun 2007

Sumber: *UNCTAD World Investment Report, 2007*

Pertumbuhan investasi di negara-negara ASEAN sebenarnya mulai meningkat sejak tahun 2002, lihat gambar 4.3. Namun sebagian besar investasi tersebut diserap oleh Singapura, selanjutnya disusul Thailand dan Malaysia. Indonesia menduduki posisi ke empat, lihat gambar 4.4.

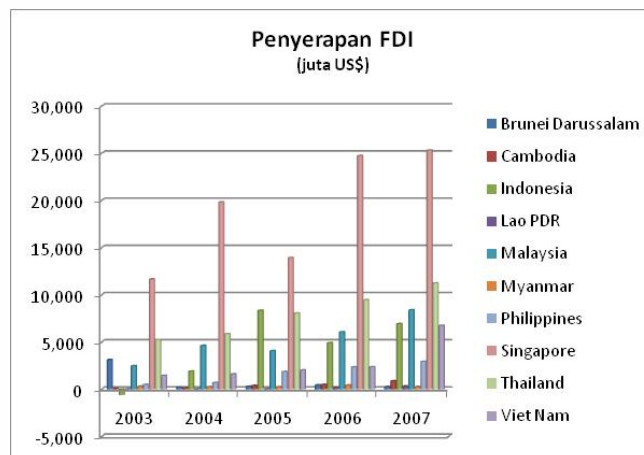


Gambar 4.3 Pertumbuhan aliran FDI ke ASEAN

Sumber: *UNCTAD World Investment Report, 2009*

Seiring dengan berjalannya waktu, Vietnam yang mulai melancarkan gerakan renovasi (*Doi Moi*) sepuluh tahun setelah *reunification*, mulai mengalami perubahan yang signifikan dalam hal ekonomi dan mulai berintegrasi dengan perekonomian dunia. Hasilnya dapat dilihat pada gambar 4.4, dimana sejak tahun 2007, dalam hal penyerapan FDI *inflow*-nya, Vietnam menempel ketat Indonesia (*UNCTAD World Investment Report, 2009*). Ini menunjukkan

bahwa Vietnam dipandang investor sebagai lokasi yang mulai sejajar dengan Indonesia dalam hal daya tarik investasi.



Gambar 4.4 Perbandingan pertumbuhan aliran FDI *inflow* di beberapa negara ASIA

Sumber: UNCTAD *World Investment Report*, 2009

Dalam hal perijinan, hal-hal yang diamati adalah: jumlah prosedur yang harus dilakukan, waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh prosedur, dan biaya yang menyertainya. Dari data *Doing Business 2010* (Worldbank, 2010), urutan ranking beberapa negara dalam hal perijinan adalah seperti dalam tabel 4.6. Terlihat bahwa negara-negara lain yang menjadi pesaing Indonesia di sekitar kawasan jalur distribusi laut di Asia Tenggara tidak cukup mengancam dalam hal perizinan, kecuali Singapura.

Tabel 4.6 Perbandingan kemudahan dalam hal perizinan.

Negara	Ranking	Procedures (number)	Time (days)	Cost (% of income per capita)
Indonesia	61	14	160	194.8
Malaysia	109	25	261	7.1
Singapore	2	11	25	19.9
Vietnam	69	13	194	248.1
China	180	37	336	579.2

Sumber: Worldbank, 2010

4.1.2.2. Perubahan ekonomi Indonesia

Dalam publikasi Bank Dunia baru-baru ini berjudul *Doing Business 2010: Reforming Through Difficult Times*, Peringkat Indonesia dalam kemudahan melakukan bisnis meningkat dari urutan ke-129 menjadi ke-122 dari 183 negara yang disurvei, namun peringkat Indonesia ini masih di bawah Singapura (1), Malaysia (23), China (89) dan Vietnam (93).

Seperti dinyatakan oleh Kuncoro, 2009, mengacu pada Laporan *Doing Business in Indonesia 2010*, ada tiga tahapan bisnis di Indonesia yang membaik secara signifikan. Pertama, dalam hal prosedur memulai suatu bisnis di Indonesia, berkurang dari sebelas pada 2008 menjadi 9 pada 2009, waktu yang diperlukan berkurang dari 76 hari pada 2008 menjadi 60 hari pada 2009. Kedua, dalam hal pendaftaran properti di Indonesia, ada enam prosedur yang harus dilalui dalam waktu 22 hari dan memerlukan biaya 10,7% dari nilai properti. Ketiga, dalam hal perlindungan investor, Indonesia mendapat indeks terbaik dalam hal transparansi (10), *indeks proteksi investor* (6), *director liability index* (5) dan *ease of shareholder suit index* (3). Indeks 0 adalah terendah dan 10 adalah terbaik. Dalam hal perizinan, Indonesia juga memiliki peringkat yang lebih baik dibandingkan Malaysia, Vietnam, dan China, seperti terlihat dalam tabel 4.6.

Di Asia Tenggara jumlah area ekonomi khusus yang dibentuk oleh pemerintah setempat makin bertambah dari tahun ke tahun. Indonesia sebagai salah satu anggota ASEAN bahkan baru-baru ini berniat membuka 3 area ekonomi khusus lagi di Jawa Timur, hingga saat ini, Indonesia memiliki 6 Kawasan Berikat (1 diantaranya di KPBPB BBK), 13 Kawasan Industri (3 diantaranya di KPBPB BBK), dan 13 Kawasan Pengembangan Ekonomi Terpadu/KAPET (1 diantaranya di KPBPB Sabang). Untuk kawasan perdagangan bebas dan pelabuhan bebas, Indonesia memiliki 4 kawasan, seperti yang dapat dilihat pada tabel 4.7.

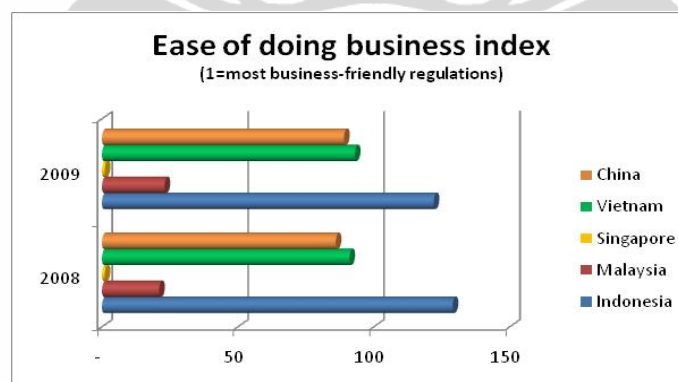
Tentang pertumbuhan ekonomi, Bank Dunia memperkirakan pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2010 berada di kisaran 5,6 persen, seperti yang dikutip ANTARA dari Laporan Prospek Ekonomi Global Bank Dunia, lalu meningkat pada 2011 menjadi 6,2 persen dan melambat menjadi 6,0 persen pada 2012.

Tabel 4.7 Daftar KPBPB di Indonesia

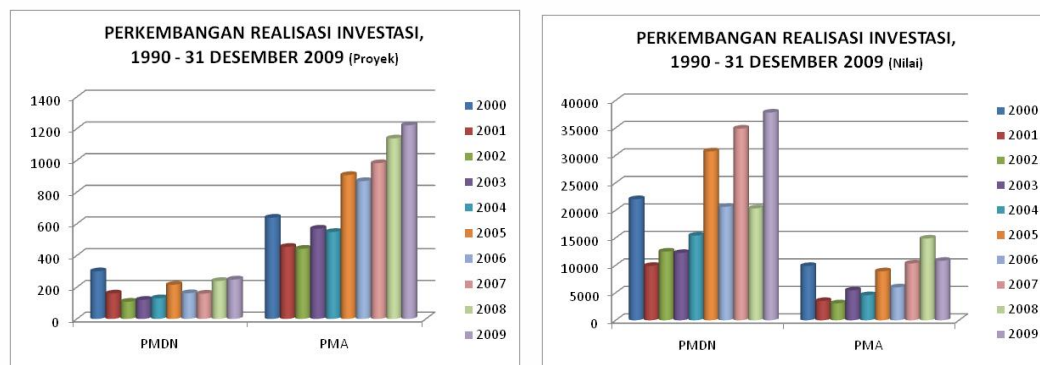
No	Provinsi	KPBPB
1	Aceh	Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas Sabang
2	Kepulauan Riau	Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas Batam
		Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas Bintan
		Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas Karimun

Sumber: Peraturan Pemerintah No. 26 Tahun 2008

Indonesia telah mencoba dengan banyak cara untuk menarik investasi asing, seperti dengan mengalokasikan area ekonomi khusus, membuat kebijakan yang pro investor, membangun sarana penunjang daya tarik investasi, dan sebagainya, sehingga peringkat kemudahan menjalankan bisnis di Indonesia meningkat dari 2008 ke 2009, meski bila dibandingkan dengan China, Singapura, Malaysia, dan Vietnam, tetap terendah, seperti pada gambar 4.5. Namun dampak yang dihasilkan dari hal-hal tersebut belum terlalu signifikan. BKPM (Badan Koordinasi Penanaman Modal) mencatat, bahwa meski jumlah penanaman modal asing meningkat, namun nilai penanaman modal asing tersebut masih rendah, lihat gambar 4.6.

**Gambar 4.5 Perbandingan indeks kemudahan dalam menjalankan bisnis**

Sumber: World Bank



Gambar 4.6 Perkembangan realisasi penanaman modal asing di Indonesia

Sumber: BKPM

Pada tahun 2008, krisis keuangan global makin memperburuk keadaan perekonomian Indonesia yang belum pulih dari serangan *Asian Financial Crisis (AFC)* tahun 1997. Berbagai terobosan dibuat pemerintah untuk mengatasi dampak dari krisis ini, termasuk mengembalikan kepercayaan investor untuk kembali berinvestasi di Indonesia. Salah satunya adalah dengan menetapkan Batam sebagai *special economic zone* mengingat dulu wilayah ini berhasil menarik investasi dalam jumlah besar dalam kapasitasnya sebagai area perdagangan bebas.

Dari analisis tersebut dapat disimpulkan peluang dan ancaman dari perubahan ekonomi adalah seperti tabel 4.8 di bawah.

Tabel 4.8 Peluang dan Ancaman dari Perubahan Ekonomi

	Kondisi	Ancaman	Peluang
Pertumbuhan jumlah FTZ/SEZ global	pesat	tinggi	rendah
Pertumbuhan jumlah FTZ/SEZ Indonesia	sedang	rendah	tinggi
Aliran penanaman modal asing global	tinggi	rendah	tinggi
Aliran penanaman modal asing Indonesia	rendah	tinggi	rendah
Perubahan ekonomi makro global	baik	rendah	tinggi
Perubahan ekonomi makro Indonesia	sedang	tinggi	sedang

Sumber: Diolah penulis langsung

4.1.3. Perubahan Sosial Budaya

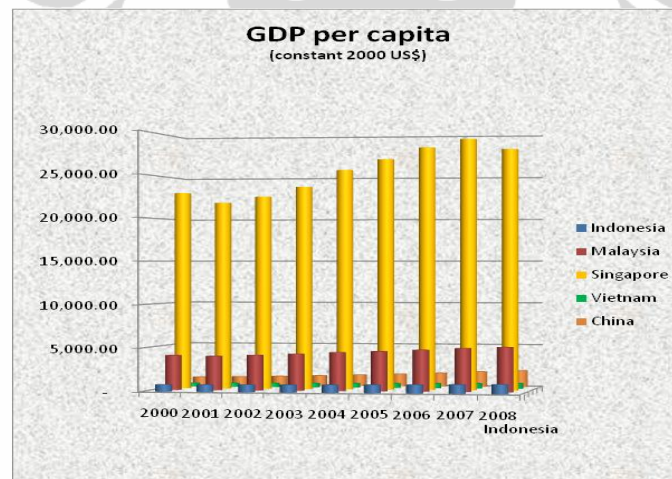
Perubahan sosial budaya di seluruh dunia banyak dipengaruhi oleh kemajuan teknologi, perkembangan ekonomi, dan perubahan iklim politik.

Terlebih saat ini akses internet telah sedemikian terbuka, memungkinkan perpindahan informasi berjalan dengan cepat, menyebabkan bauran budaya dan gaya hidup terjadi diseluruh lapisan masyarakat dunia.

4.1.3.1. Perubahan sosial budaya global

Saat ini diseluruh dunia gencar dilaksanakan kegiatan yang mengarahkan manusia untuk lebih peduli pada perbaikan kondisi lingkungan. Kegiatan penghijauan, pelestarian sumber daya alam, perlindungan satwa liar/yang dilestarikan telah dicanangkan dimana-mana di seluruh dunia. Tidak hanya pada kalangan pribadi, semua jenis kegiatan tersebut justru banyak yang menysar kalangan pengusaha dan pengelola industri, terlebih mereka yang bidang usahanya mengeksploitasi kekayaan alam.

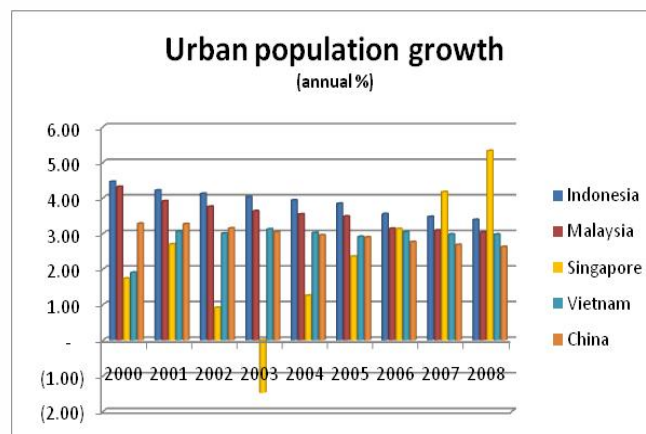
Di sisi lain, taraf hidup dan tingkat pendidikan masyarakat turut menentukan sejauh mana program-program tersebut bisa dijalankan dengan baik. Perkembangan GDP di beberapa negara dapat dilihat pada gambar 4.7.



Gambar 4.7 Perkembangan *GDP per capita* beberapa negara

Sumber: World Bank

Dalam hal investasi di suatu lokasi ekonomi khusus, masuknya investasi mendorong pertumbuhan urbanisasi. Kaum urban ini mayoritas menjadi pekerja pada perusahaan-perusahaan yang didirikan oleh investor disana.



Gambar 4.8 Pertumbuhan populasi kaum urban beberapa negara

Sumber: World Bank

Untuk perkembangan jumlah angkatan kerja di ASEAN, seperti yang tampak pada tabel 4.9, menunjukkan kecenderungan stabil, dengan persentase penyebaran penduduk dunia pada tahun 2008, seperti terlihat pada gambar 4.9.

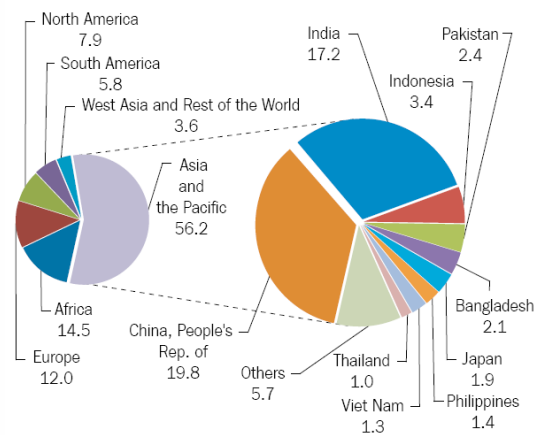
Tabel 4.9 Laju perkembangan angkatan kerja 1995-2008

Brunei Darussalam ^a	66.5	64.9	65.5	67.9	69.8	69.8	69.9	70.0	68.4	67.8	67.8
Cambodia	59.2	65.4	65.8	55.5	66.1	65.2	71.7	74.6
Indonesia	...	66.9	66.3	66.9	67.2	67.8	68.6	67.8	67.8	67.6	66.8	66.2	66.6	67.2
Lao PDR	84.8	85.1	84.4	...	65.7
Malaysia	64.7	66.3	65.6	64.3	64.2	65.4	64.9	64.4	65.2	64.4	63.3	63.1	63.2	62.6
Myanmar	63.6	63.8	64.3	64.6	65.0	65.4	66.0	...
Philippines	65.8	66.7	66.1	65.9	66.4	64.9	67.1	67.4	66.7	67.5	64.5	64.6	63.2	63.7
Singapore ^b	61.9	64.6	63.7	63.1	64.1	63.2	64.4	63.6	63.2	63.3	63.0	65.0	65.0	65.6
Thailand	74.5	73.9	73.5	72.1	71.6	71.5	71.9	71.9	72.2	72.4	72.5	72.2	72.4	72.6
Viet Nam	49.6	50.2	50.7	51.1	51.8	52.5	51.1	51.2	55.5

Sumber: ADB.

^a: Brunei Darussalam adalah anggota ADB regional, tapi tidak dikelompokkan sebagai anggota yang berasal dari negara berkembang

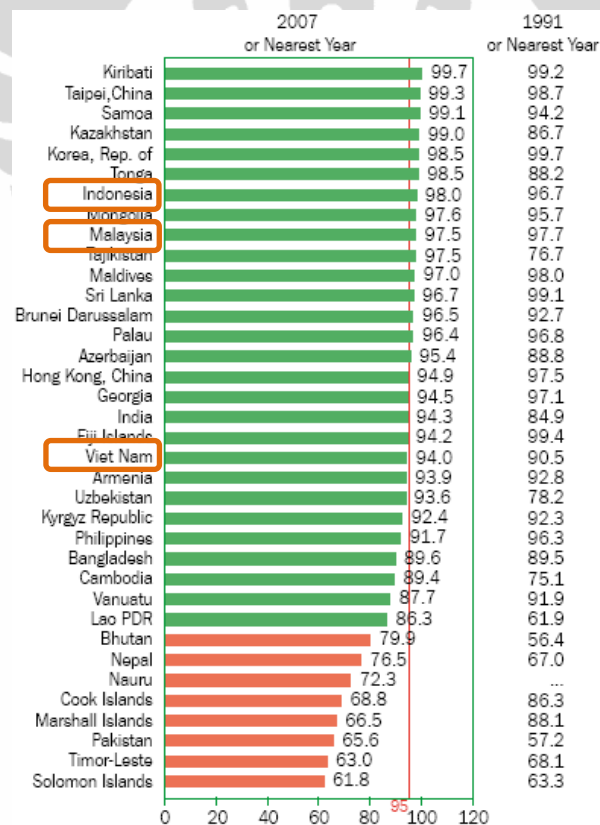
^b: hanya merujuk pada *Singapore resident*



Gambar 4.9 Persentase penyebaran penduduk dunia, 2008

Sumber: ADB.

Sementara dalam hal pendidikan, khususnya mengenai *total net enrollment ratio in primary education*, terlihat hampir seluruh negara mengalami perkembangan ke arah yang positif hingga tahun 2007.



Gambar 4.10 Total net enrollment ratio in primary education

Sumber: ADB.

4.1.3.2. Perubahan sosial budaya Indonesia

Green campaign juga mewarnai kehidupan bisnis dan sosial di Indonesia. Pemerintah meningkatkan kepedulian dalam hal menjaga kelestarian lingkungan dengan membuat sejumlah peraturan, seperti: UU No. 32 Tahun 2009 tentang Amdal dan Lingkungan Hidup.

Taraf hidup dan tingkat pendidikan di Indonesia juga makin membaik. Angka pengangguran terbuka berpendidikan menurun dari Agustus 2008 sebesar 8,39% menjadi 7,41% pada Agustus 2009 seperti yang tertuang pada *Statistic Monthly 2010*.

Dari analisis tersebut dapat disimpulkan peluang dan ancaman dari perubahan sosial budaya adalah seperti tabel 4.10 di bawah.

Tabel 4.10 Peluang dan Ancaman dari Perubahan Sosial Budaya

	Kondisi	Ancaman	Peluang
Perubahan demografi global	baik	rendah	tinggi
Perubahan demografi Indonesia	baik	rendah	tinggi
Perubahan gaya hidup global	baik	rendah	tinggi
Perubahan gaya hidup Indonesia	baik	rendah	tinggi

Sumber: Diolah penulis langsung

4.1.4. Kemajuan Teknologi

Kemajuan teknologi tak dapat disangkal, merubah banyak hal dalam seluruh aspek kehidupan manusia, termasuk di dalamnya kegiatan perekonomian dan pembuatan keputusan-keputusan penting yang berkaitan dengan investasi.

4.1.4.1. Kemajuan teknologi global

Banyak daerah mulai memanfaatkan kemajuan teknologi untuk memperlancar dan mengefisienkan birokrasinya. Terutama pemanfaatan teknologi internet dalam bentuk website sebagai sarana komunikasi dan saluran distribusi produk dan layanannya ke masyarakat luas.

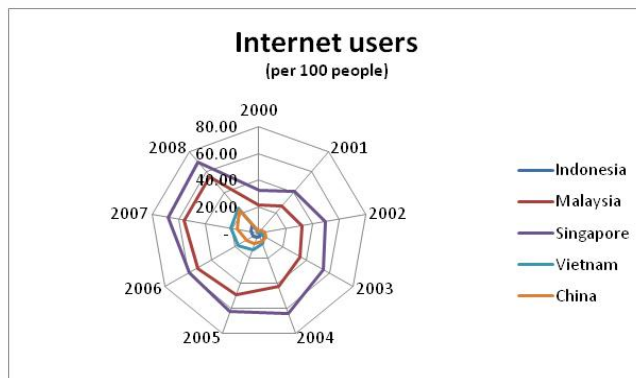
Pemerintah Singapura, melalui *eCitizen Centre*, sebuah portal layanan publik, memberikan berbagai bentuk layanan, mulai dari pendaftaran kelahiran,

pembayaran pajak, pendaftaran paten, permintaan informasi, hingga mencari pekerjaan. Semua layanan ini dilaksanakan secara *online* dan terintegrasi dengan kecepatan layanan dan efisiensi yang sangat tinggi. Selain itu juga website yang *user friendly* dengan tampilan yang menarik dan sistematis menjembatani antara pemerintah Singapura dengan calon-calon investor/*existing investors* yang memerlukan informasi yang berkaitan dengan investasinya, seperti situs *Singapore Economic Development Board*, yang memuat segala informasi dengan jelas, terperinci, dan lengkap, serta disertai sejumlah tautan ke beberapa situs pemerintah terkait.

Pemerintah Malaysia juga membuat situs yang memberikan informasi yang lengkap dalam hal investasi. Karena perkembangan ekonominya terbagi menjadi lima koridor, maka investor/calon investor bisa mengakses situs yang bersesuaian, untuk melihat profil lokasi dan investasi di koridor tersebut. Mengenai informasi mendalam tentang kebijakan pemerintah Malaysia terkait investasi dan publikasi-publikasi yang ada, dapat diakses dengan mudah di situs *Malaysian Investment Development Authority (MIDA)*.

Boleh dikata Singapura dan Malaysia merupakan negara yang sangat fokus dalam mengelola informasi agar bisa diakses dengan mudah oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Terbukti situs pemerintah yang ada di kedua negara ini sangat informatif, praktis dan lengkap. Ini merupakan satu faktor lain yang sangat dibutuhkan oleh calon investor, mengingat calon investor adalah pihak yang seringkali belum familiar dengan negara yang menjadi tujuan investasinya.

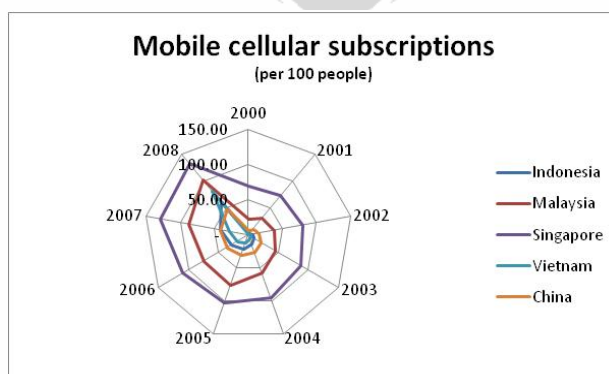
Vietnam adalah negara sosialis, yang kurang informatif dalam mengekspos kemampuan negaranya. Layaknya negara sosialis lainnya, Vietnam memang agak tertutup mengenai hal-hal internal yang terjadi di dalam negaranya. Situs resmi pemerintahan negara ini menyajikan informasi tentang hal-hal yang berkaitan dengan investasi dan kebijakan pemerintah, namun masih terbatas pada hal-hal yang bersifat mendasar, seperti: payung hukum, garis besar prosedur investasi, jenis-jenis *tax exemption*, namun belum menyediakan informasi perkembangan investasi, *supply chain* dan *cluster* yang tersedia, lembaga-lembaga terkait, data infrastruktur, dan sebagainya.



Gambar 4.11 Perbandingan perkembangan jumlah pengguna internet per 100 penduduk

Sumber: World Bank

Namun bila dilihat dari jumlah pengguna internet kelima negara ini, seperti yang tercantum pada gambar 4.11, terlihat bahwa dalam kurun waktu 2000-2008, telah terjadi peningkatan jumlah pengguna internet. Namun dari tiap 100 orang, jumlah pengguna internet di Indonesia pada tahun 2008 ternyata adalah yang paling kecil, yakni hanya 7,92 orang, sementara Singapura adalah negara dengan jumlah pengguna internet terbanyak, yakni sebesar 69,64 orang, disusul oleh Malaysia sebesar 55,8 orang, lalu Vietnam dengan 24,17 orang dan China 22,5 orang. Terlihat bahwa Indonesia sangat jauh tertinggal dibanding 4 negara lainnya. Hal ini disebabkan tingginya biaya yang dikenakan oleh service provider kepada pengakses internet.

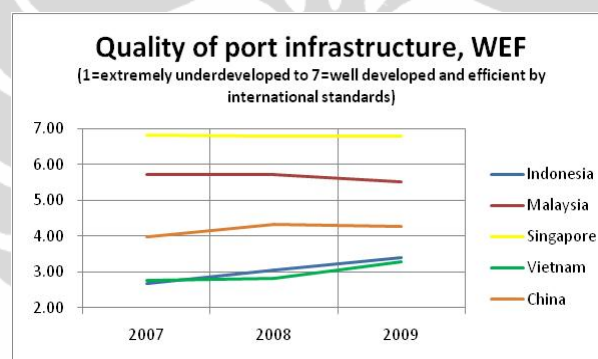


Gambar 4.12 Perbandingan perkembangan jumlah pengguna mobilephone per 100 penduduk

Sumber: World Bank

Mengingat saat ini teknologi internet telah dapat diakses dari *mobilephone*, maka jumlah pengguna *mobilephone* di tiap negara dapat menjadi salah satu indikasi bagaimana kemajuan teknologi diserap di suatu negara. Dalam tiap 100 penduduk, dari gambar 4.12 terlihat bahwa jumlah pemakai *mobilephone* pada tahun 2008, di Singapura adalah yang paling besar, yakni 131,74, yang artinya ada 31,74 orang menggunakan *mobilephone* lebih dari satu. Sedikit di bawahnya ada Malaysia dengan 102,59, lalu Vietnam dengan 81,2 disusul Indonesia dengan 61,83, dan terakhir China dengan 48,41.

Dalam hal otomatisasi, khususnya di pelabuhan logistik, telah banyak diterapkan di berbagai pelabuhan bertaraf internasional di beberapa negara, seperti di Malaysia, Singapura dan bahkan di Vietnam, meskipun belum sempurna, lihat gambar 4.13.



Gambar 4.13 Perbandingan perkembangan kualitas infrastruktur pelabuhan

Sumber: World Bank

4.1.4.2. Kemajuan teknologi Indonesia

Indonesia sebagai negara dimana KPBPB Batam berada, juga telah memanfaatkan teknologi internet ini sebagai sarana untuk menyampaikan informasi yang berhubungan dengan investasi yang dibutuhkan oleh investor. BKPM (Badan Koordinasi Penanaman Modal) sebagai badan yang bertanggung-jawab menangani masalah penanaman modal telah menyediakan situs yang juga sangat informatif dan lengkap. Namun BKPM menangani penanaman modal di seluruh wilayah Indonesia, tidak hanya Batam. Situs BKPM sudah menampilkan

informasi tentang kemudahan-kemudahan berinvestasi di Indonesia dalam jumlah yang cukup memadai, namun akan menjadi lebih baik jika ditingkatkan dengan menambah informasi-informasi bersifat promosi, seperti peringkat kemudahan investasi di dunia, peringkat persepsi korupsi, dan informasi sejenis lainnya.

Penggunaan internet dan *mobile phone* di Indonesia masih cukup rendah dibanding negara-negara ASEAN lainnya, seperti telah diuraikan di atas. Demikian juga dengan otomatisasi pelabuhan lautnya yang cenderung stagnan.

Dari analisis tersebut dapat disimpulkan peluang dan ancaman dari perkembangan teknologi adalah seperti tabel 4.11 di bawah.

Tabel 4.11 Peluang dan Ancaman dari Perkembangan Teknologi

	Kondisi	Ancaman	Peluang
Perkembangan teknologi internet global	pesat	tinggi	tinggi
Perkembangan teknologi internet Indonesia	pesat	tinggi	tinggi
Perkembangan teknologi otomatisasi global	pesat	tinggi	tinggi
Perkembangan teknologi otomatisasi Indonesia	sedang	tinggi	sedang

Sumber: Diolah penulis langsung

4.1.5. Perkembangan Pasar Industri

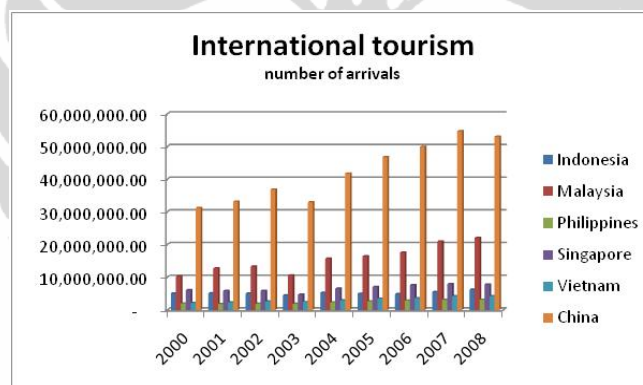
Pasar industri merupakan hal yang penting bagi investor, mengingat di pasar inilah kelak produk dan jasa yang dihasilkan akan terserap dan memberikan keuntungan bagi investor. Lesu atau bergairahnya pasar industri akan memberi dampak yang besar pada kelangsungan hidup sebuah investasi.

4.1.5.1. Perkembangan pasar industri global

Setelah krisis finansial global tahun 2008 berlalu, perekonomian dunia saat ini mulai membaik. Bahkan krisis Yunani yang terjadi belakangan ini tidak begitu memberi dampak bagi pasar industri. Daya beli masyarakat yang mulai meningkat lagi membawa angin segar bagi sektor perdagangan dan investasi, karena *output* dari kawasan-kawasan ekonomi khusus tersebut memungkinkan untuk kembali diserap oleh pasar yang ditujunya, meski belum pulih seperti sedia kala.

Demikian juga halnya sektor pariwisata. Perkembangan pasar turis regional terlihat meningkat dalam kurun waktu 2000-2007 dan sedikit menurun pada 2008, karena krisis finansial global. Namun kondisi saat ini diyakini telah berangsur membaik, meski belum seperti yang diharapkan.

Pada tahun 2009, jumlah kedatangan turis di China mencapai 53,049,000 orang, jauh di bawahnya ada Malaysia dengan 22,052,000 orang, seperti dapat dilihat pada gambar 4.14. Dengan rentang yang cukup lebar, Singapura mampu menarik wisatawan asing hingga 7,778,000 orang, sedangkan Indonesia dengan sejumlah lokasi wisata yang tiada duanya di dunia hanya mampu menarik wisatawan sebanyak 6,234,000 orang, dimana 1,061,390 diantaranya berkunjung ke Batam. Sedikit di bawahnya, ada Vietnam dengan jumlah wisatawan berkunjung sebesar 4,254,000 orang.



Gambar 4.14 Perbandingan perkembangan jumlah wisatawan asing

Sumber: World Bank

UN-World Tourism Organisation (2003) memprediksi tren perjalanan wisata dunia tahun 2020 akan mencapai 1,6 miliar orang. Di antaranya 438 juta orang akan berkunjung ke kawasan Asia-Pasifik dan 100 juta orang ke China. Pada tahun 2002 pengeluaran wisatawan internasional di seluruh dunia mencapai 474 miliar dolar AS. Dari jumlah itu, 94,7 miliar dolar AS di antaranya diterima oleh negara-negara di kawasan Asia Pasifik. Dan, meski sulit, masa berlakunya AFTA-China dapat dipetik sebagai pembelajaran meraih hasil optimal,

khususnya dalam menarik pasar wisatawan dunia baik dari China maupun wisatawan dunia yang berkunjung ke China.

4.1.5.2. Perkembangan pasar industri Indonesia

Seperti kondisi pasar industri global, kondisi pasar industri Indonesia setelah krisis finansial global tahun 2008 berlalu, juga mulai membaik. Krisis Yunani nyaris tidak memberi dampak bagi pasar industri. Daya beli masyarakat Indonesia secara umum mulai meningkat lagi, dan siap untuk menyerap *output* dari sektor industri, meski juga belum pulih seperti sedia kala.

Keterlibatan Indonesia dalam Perjanjian AFTA-China yang diratifikasi melalui Keppres No. 48 Tahun 2004 tentang Kerangka Kerja mengenai Kerja Sama Ekonomi Menyeluruh antara negara-negara Anggota Asosiasi Bangsa-Bangsa Asia Tenggara dan Republik Rakyat China serta perjanjian perihal investasi yang baru ditandatangani di Bangkok pada Agustus 2009, memberi peluang besar bagi Indonesia dalam sektor pariwisata.



Gambar 4.15 Perbandingan perkembangan jumlah wisatawan asing

Sumber: *Development Progress of Batam First semester 2009*, data diolah

Dalam sektor pariwisata, Indonesia juga mulai mengalami pemulihan, lihat gambar 4.15. Terlihat bahwa hingga Juni 2008, jumlah wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Indonesia sudah hampir 50% dari jumlah kunjungan pada rentang waktu yang sama di tahun sebelumnya. Padahal umumnya jumlah wisatawan akan meningkat pesat pada saat *summer* (Juni-September) dan akhir tahun.

Dari analisis tersebut dapat disimpulkan peluang dan ancaman dari perubahan pasar industri adalah seperti tabel 4.12 di bawah.

Tabel 4.12 Peluang dan Ancaman dari Perubahan Pasar Industri

	Kondisi	Ancaman	Peluang
Perkembangan pasar industri global	sedang	sedang	sedang
Perkembangan pasar industri Indonesia	sedang	sedang	sedang

Sumber: Diolah penulis langsung

4.2. Analisis pesaing, pelanggan, pemasok, pengganti dan pemain baru

Singapura adalah negara kota terdekat Batam yang menjadi sumber utama investasi Batam hingga saat ini. Investor-investor dari Singapura tersebut sebenarnya tidaklah murni investor yang berasal dari Singapura, melainkan investor dari negara lain yang memiliki *Head Quarter* di Singapura.

Batam sebagai KPBPB memang akan bersaing secara global dengan daerah manapun di seluruh dunia, namun diatas kertas, Singapura adalah negara kota yang secara umum sangat jauh lebih unggul di bandingkan Batam, sehingga sulit untuk ditandingi dalam waktu dekat. Meskipun Singapura menerapkan zona ekonomi khusus di wilayahnya, dan luas wilayah Singapura sedikit diatas Batam namun sedikit di bawah Batam, Rempang, Galang (Barelang), tetapi status Singapura sebagai sebuah negara memiliki karakteristik yang berbeda dengan Batam yang merupakan sebuah kotamadya. Jika dipatok dalam waktu yang cukup dekat, Batam akan sangat sulit untuk bersaing dengan Singapura. Yang bisa dilakukan Batam adalah menggandeng Singapura dalam menjalankan strategi pemasarannya. Terlebih sebagai negara kota yang sangat agresif, Singapura berusaha untuk selalu menjadi negara terkuat dalam perekonomian dengan terus-menerus mencari lokasi-lokasi strategis baru yang memungkinkan untuk diajak bekerjasama menarik investasi asing, satu hal yang sulit dilakukan Batam tanpa persetujuan pemerintah pusat. Oleh karena itu, maka dalam tesis ini penulis tidak menganalisa Singapura sebagai salah satu pesaing Batam.

4.2.1. Analisis pesaing KPBPB Batam

Dalam sejumlah faktor, dapat dilihat bahwa pesaing-pesaing KPBPB Batam memiliki sisi keunggulan yang harus diantisipasi dan sisi kelemahan yang harus dijadikan peluang oleh KPBPB Batam dalam memenangkan persaingan memperebutkan investasi asing.

4.2.1.1. Iskandar Malaysia - Malaysia

Malaysia mulai menampakkan ketangguhannya. Setelah melalui serangkaian kerja keras, kini Malaysia mampu membayangi Singapura dalam berbagai sektor. Batam yang dianugerahi keunggulan lokasi yang lebih baik, semestinya bisa melebihi keberhasilan Malaysia jika dikelola dengan baik. Malaysia sangat agresif dalam menarik investasi asing, terlihat dari besarnya komitmen pemerintah Malaysia dalam mengelola kawasan SEZ, baik dalam hal alokasi dana untuk pengembangan infrastruktur, maupun dalam hal kebijakan investasi.

Iskandar Malaysia adalah pesaing terdekat KPBPB Batam di Selat Malaka, setelah Singapura. Dengan keunggulan lokasi yang strategis, didukung sarana pelabuhan yang bertaraf Internasional, infrastruktur yang modern dan canggih, kebijakan pemerintah yang pro investasi, dan perijinan yang efisien, Iskandar Malaysia tidak hanya representatif untuk dijadikan sebagai lokasi *operasional facilities, technical support, and logistic*, tapi juga sebagai *HQ, sales, dan R&D*.

Kelemahan Iskandar Malaysia adalah ketersediaan tenaga kerjanya yang belum mencukupi kebutuhan investor. Untuk jenis pekerjaan yang sama, standar upah yang berlaku bagi penduduk asli Malaysia lebih tinggi dibandingkan dengan yang diterapkan di Ho Chi Minh City atau KPBPB Batam (interview, Putra)

4.2.1.2. Ho Chi Minh City - Vietnam

Vietnam adalah negara yang baru saja melakukan reformasi ekonomi. Namun dengan konsistensi tinggi, Vietnam kini telah mampu bersaing dengan Indonesia dalam segala hal. Vietnam dengan segala keterbatasan yang dimilikinya, Vietnam mampu bersaing dengan Batam, karena menawarkan

tenaga kerja yang melimpah, murah, iklim kerja yang kondusif dan payung hukum yang jelas.

Ho Chi Minh City sebagai salah satu area ekonomi khusus Vietnam menawarkan banyak kawasan industri yang bisa dipilih oleh investor, sesuai kategori peruntukan (*cluster*) dan besar dana yang dimiliki. Dengan pelabuhan Internasional berkapasitas besar, Ho Chi Minh City mampu melayani tonase kontainer dalam jumlah melebihi kapasitas KPBPB Batam.

Kelemahan Ho Chi Minh City adalah lokasinya yang kurang begitu strategis dan tidak memiliki kedekatan dengan Singapura yang menjadi hub logistik dunia. Akibatnya, biaya logistik yang harus dikenakan pada investor relatif tinggi dibandingkan dengan KPBPB Batam.

4.2.1.3. KPBPB Indonesia lainnya

Indonesia memiliki satu KPBPB yang telah lama beroperasi, yakni KPBPB Sabang. KPBPB Sabang sebenarnya berpotensi besar untuk menyerap investasi asing dalam jumlah besar karena secara geografis, KPBPB Sabang memiliki keunggulan yang tidak dimiliki oleh KPBPB Batam, yaitu: pantai yang dalam dan lokasi yang berhadapan dengan Terusan Kra yang saat ini sedang dalam masa pembangunan. Namun hingga saat ini pengelolaan KPBPB Sabang masih sangat jauh dari apa yang diharapkan, bahkan ada kecenderungan KPBPB Sabang ini bagai hidup segan mati tak mau (interview, Putra).

Dari ketiga pesaing tersebut terlihat bahwa **Iskandar Malaysia dan Ho Chi Minh City memiliki posisi tawar yang cukup tinggi, sedang KPBPB Sabang memiliki posisi tawar yang rendah.**

4.2.2. Analisis pelanggan KPBPB Batam

Secara umum, pelanggan KPBPB Batam terdiri dari: investor (penanam modal), trader (pedagang), wisatawan, dan sumber daya manusia berkeahlian. Seluruhnya dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok besar, yakni: pelanggan individual dan pelanggan bisnis. Kedua karakteristik tersebut dapat dijelaskan seperti di bawah.

4.2.2.1. Karakteristik Pelanggan Individu

Yang termasuk dalam kategori pelanggan individu adalah wisatawan dan sumber daya manusia berketerampilan.

Dalam hal pembelian, wisatawan dan sumber daya manusia berketerampilan melakukannya dalam volume dan nilai yang cukup kecil, dengan proses pembelian yang sederhana, karena hanya mempertimbangkan manfaat dan nilai yang disediakan. Bentuk hubungan yang terjalin antara penjual (pemerintah setempat) dan wisatawan/sumber daya manusia berketerampilan ini umumnya bersifat jangka pendek, sebatas masa dia tinggal di Batam, meskipun dalam beberapa kasus khusus, seperti sumber daya manusia yang akhirnya menjadi karyawan, tetap tinggal di Batam selama operasionalisasi perusahaan berjalan, bentuk hubungan yang terjadi menjadi jangka panjang.

Dalam hal peran pelaku pembelian, wisatawan/sumber daya manusia berketerampilan ini seringkali hanya melibatkan dirinya sendiri dan keluarga terdekatnya saja (dalam beberapa hal), baik dalam hal menentukan kriteria, melaksanakan proses pembelian, melakukan negosiasi, memilih dari beberapa alternatif yang tersedia, hingga memutuskan terjadi atau tidaknya pembelian. Umumnya potensi keuntungan per transaksi pada jenis pelanggan ini cukup rendah. Bisa dikatakan bahwa **posisi tawar untuk pelanggan individu rendah.**

4.2.2.2. Karakteristik Pelanggan Bisnis

Yang termasuk dalam kategori pelanggan bisnis adalah *investor* dan *trader*.

Dalam hal pembelian, *investor/trader* melakukannya dalam volume dan nilai yang besar, dengan proses pembelian yang detil dan kompleks, karena mempertimbangkan banyak faktor, seperti: manfaatnya bagi perusahaan, kemampuan pasar di sekitar lokasi tersebut, ketersediaan infrastruktur, ketersediaan sumber daya manusia yang murah, kapasitas produksi yang diijinkan, peraturan pemerintah, iklim investasi, inflasi, dan lain sebagainya. Faktor-faktor tersebut diperhitungkan tidak hanya untuk sehari dua hari, namun untuk jangka waktu tertentu, mengingat bentuk hubungan yang terjalin antara

pemerintah setempat dan *investor/trader* ini bersifat jangka panjang, sesuai dengan kontrak usaha yang disepakati.

Dalam hal peran pelaku pembelian, *investor/trader* tidak hanya melibatkan satu dua orang saja, namun bisa sejumlah orang dari berbagai level posisi di perusahaan. Dalam hal ini dikenal istilah *user* (pengguna lahan, bangunan, pelayanan, dan fasilitas lokasi lainnya), *influencer* (pihak yang menentukan spesifikasi lahan/bangunan/layanan/fasilitas lokasi yang dibutuhkan oleh perusahaan), *buyer* (pihak yang melaksanakan proses pembelian, termasuk melakukan negosiasi dengan pengelola lokasi), dan yang terakhir adalah *decider* (pihak yang memilih dari beberapa alternatif yang tersedia, dan memutuskan terjadi atau tidaknya pembelian)

Dalam sebuah perusahaan, *user* umumnya adalah pihak yang kelak akan tinggal dan menjalankan usaha di Batam, sedangkan *influencer* adalah pihak yang mengerti masalah spesifikasi, mampu membandingkan antara yang diperlukan dengan yang tersedia dan mampu memberikan alternatif yang bisa menggantikan. *Buyer* seringkali adalah pihak yang berkaitan dengan pengelolaan uang perusahaan, sedang *decider* adalah pihak yang menjadi *top level management* dalam perusahaan tersebut, yang memberikan keputusan apakah pembelian jadi dilakukan atau tidak. Umumnya potensi keuntungan per transaksi pada jenis pelanggan ini tinggi. Bisa dikatakan bahwa **posisi tawar untuk pelanggan bisnis tinggi**.

Jika dianalisis berdasarkan tingkat pengaruh dalam pengambilan keputusan investasi, maka hasilnya adalah seperti tabel 4.13 di bawah.

Tabel 4.13 Analisis tingkat pengaruh pengambilan keputusan investasi

Pihak terlibat	Pelanggan Bisnis	Pelanggan Individu
User	Rendah	Tinggi
Influencer	Sedang	Tinggi
Buyer	Rendah	Tinggi
Decider	Tinggi	Tinggi

Sumber: Diolah penulis langsung

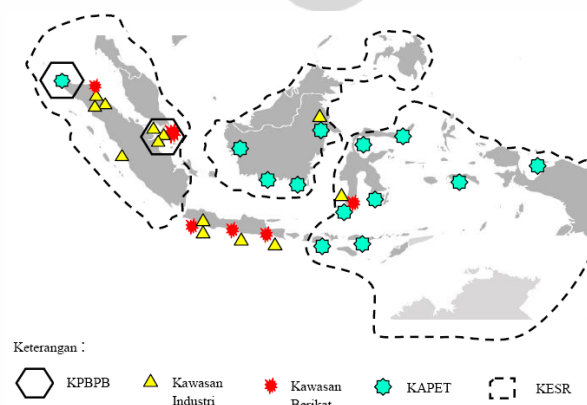
4.2.3. Analisis pemasok KPBPB Batam

Dalam pemasaran lokasi, pemasok KPBPB Batam adalah pihak-pihak yang mendukung operasionalisasi KPBPB Batam, seperti Pengelola Kawasan Industri, Pengembang Kawasan Industri, penyedia layanan jasa, pemasok kebutuhan energi, dan sebagainya. Mereka sangat banyak jumlahnya sehingga semestinya mereka memiliki posisi tawar yang rendah. Namun karena KPBPB Batam memiliki ketergantungan pada para pemasok tersebut seperti dalam hal pelayanan dan pengadaan infrastruktur, dan ini tidak bisa dialihkan dalam waktu singkat, maka daya tawar para pemasok meningkat menjadi sedang.

Di Batam saat ini ada 26 kawasan industrial yang dikelola oleh 24 kawasan. Daftar pengelola selengkapnya dapat dilihat pada lampiran.

4.2.4. Analisis pengganti KPBPB Batam

Hingga saat ini Indonesia memiliki 6 Kawasan Berikat (1 diantaranya di KPBPB BBK), 13 Kawasan Industri (3 diantaranya di KPBPB BBK), dan 13 Kawasan Pengembangan Ekonomi Terpadu/KAPET (1 diantaranya di KPBPB Sabang), seperti yang dapat dilihat pada gambar 4.16. Seluruh kawasan tersebut memiliki keunggulan dan mendapat insentif tertentu dari pemerintah. Namun karena letaknya yang jauh dari simpul distribusi logistik dunia Singapura, maka kawasan-kawasan tersebut kurang menarik minat investor asing. Dapat dikatakan bahwa **posisi tawar pengganti KPBPB Batam di Indonesia rendah.**



Gambar 4.16 Lokasi KAPET, KPBPB, kawasan berikat, kawasan industri, dan kerjasama ekonomi sub regional di Indonesia

Sumber: BAPPENAS, tahun 2002

4.2.5. Analisis pemain baru dalam pemasaran lokasi

Mengingat letaknya yang juga dekat dengan Singapura dan berada di jalur perdagangan dunia, Bintan dan Karimun juga ditetapkan sebagai KPBPB oleh pemerintah. Namun kedua kawasan ini masih sangat tertinggal dibandingkan KPBPB Batam, baik dalam hal infrastruktur maupun kemampuan internal lokasi lainnya, sehingga kawasan-kawasan tersebut kurang menarik minat investor asing. Dapat dikatakan bahwa **posisi tawar pemain baru dalam KPBPB di Indonesia rendah**.

Dari analisis tersebut dapat disimpulkan peluang dan ancaman dari persaingan 5 kekuatan adalah seperti tabel 4.14 di bawah.

Tabel 4.14 Peluang dan Ancaman dari Persaingan

Pemain	Kondisi	Ancaman	Peluang
Iskandar Malaysia	Maju	Tinggi	Rendah
Ho Chi Minh City	Maju	Tinggi	Rendah
KPBPB Sabang	Tertinggal	Rendah	Tinggi
Pelanggan Individu	Posisi Tawar Rendah	Rendah	Rendah
Pelanggan Bisnis	Posisi Tawar Tinggi	Tinggi	Tinggi
Pemasok	Posisi Tawar Sedang	Sedang	Sedang
Pemain Pengganti	Posisi Tawar Rendah	Rendah	Tinggi
Pemain Baru	Posisi Tawar Rendah	Rendah	Tinggi

Sumber: Diolah penulis langsung

4.3. Analisis Faktor Internal

4.3.1. Ditinjau dari Lokasi

Industri yang beroperasi di KPBPB Batam harus memasok bahan baku dari lokasi yang jauh (negara asal atau negara *produsen*). Ini disebabkan ketersediaan bahan baku industri yang rendah di Indonesia, atau kualitasnya yang kurang memenuhi syarat dari investor, atau harganya yang mahal.

Pelabuhan laut di KPBPB Batam masih jauh dari kualitas internasional, meski pelabuhan udaranya sudah cukup baik. Namun karena bahan baku industri, mesin-mesin industri dan barang hasil produksi lebih memungkinkan diangkut dengan jalur laut, maka kondisi pelabuhan KPBPB Batam cukup mengganggu

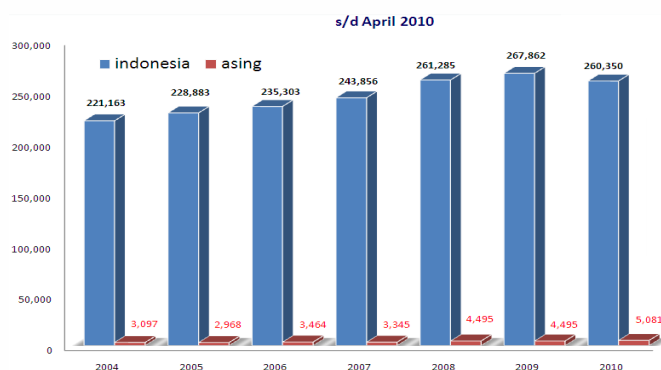
aktivitas sirkulasi barang. Karena kemampuan sandar kontainernya kecil, maka pengiriman barang tidak bisa sekali jalan, akibatnya biaya transportasi mahal

Lokasi KPBPB Batam yang dekat dengan Singapura, Iskandar Malaysia, dan Natuna membuat KPBPB Batam seharusnya bisa mendapatkan keuntungan yang bersifat komplementer, namun hal tersebut belum sepenuhnya terealisasi di KPBPB Batam (lihat tabel 4.15).

Tabel 4.15 Kedekatan Lokasi Batam

No	Kedekatan lokasi	Batam
1	Selat Malaka , yang merupakan jalur lalu lintas perdagangan dunia	Bukan merupakan pusat perdagangan dunia
2	Singapura , yang merupakan: - port dengan aktivitas shipping tersibuk di dunia - simpul distribusi dunia - pusat keuangan dunia - tujuan wisata dunia - lahan terbatas yang telah jenuh dengan industri	- port dengan aktivitas yang minim, kapasitas sangat terbatas, dan sarana yang jauh di bawah standar - jauh dari kesan terlibat dalam hal distribusi dunia - tidak menonjol dalam hal keuangan, terlebih yang bertaraf dunia - pariwisatanya kurang menarik, bahkan untuk wisatawan domestik - lahan terbatas, namun masih banyak areal berstatus "kelabu" yang tidak bisa dimanfaatkan
3	Natuna , yang merupakan ladang minyak dan gas bumi	- tidak memiliki cadangan ladang minyak dan gas yang potensial untuk diolah
4	ASEAN , merupakan kawasan yang dinamis dengan sejumlah perjanjian perdagangan bebas	- tidak terlibat dalam satu pun perjanjian perdagangan bebas dengan pihak/negara lain

Sumber: Muliono (2001, 178)



Gambar 4.17 Perkembangan jumlah tenaga kerja s.d. April 2010

Sumber: *Development Progress of Batam First semester 2009*

Pasokan tenaga kerja di KPBPB Batam berasal dari banyak sumber, terutama dari Jawa (ITS), Kalimantan (UNHAS), dan Sumatera (USU). Pasokan ini berjumlah besar dan ketersediaannya berkelanjutan, seperti terlihat pada gambar 4.17.

4.3.2. Ditinjau dari Kebijakan

Peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah Indonesia untuk KPBPB Batam sudah cukup banyak, namun belum jelas dan pelaksanaan peraturan tersebut di lapangan sangat buruk. Dalam kasus perseteruan antara Otorita Batam dan Pemerintah Kota Batam (interview dengan KADIN Batam), pada awalnya disebabkan tidak adanya peraturan yang mengatur eselonisasi pejabat Otorita Batam paska dibubarkannya Otorita Batam, sementara dengan dibentuknya Dewan Kawasan dan Badan Pengusahaan Batam, maka terjadi perubahan struktur komando, dimana sebelumnya OB langsung di bawah Presiden, kini di bawah Presiden ada Dewan Kawasan Batam lalu Badan Pengelolaan Batam, dimana OB bergabung di dalamnya.

Tabel 4.16 Perbandingan pajak dan insentif

Tax types	Indonesia SEZs	Malaysia FTZs	Vietnam EPZs
Corporate Tax Rates	25%	25%	25%
Direct Tax Incentives	-	(70%-100%) 5-10 years (from year of profit)	4 years (from year of profit)
100% Tax Holiday			
50% Tax Holiday	Next 10 years	-	-

Sumber: Diolah dari situs investasi terkait (www.batam.go.id, www.iskandarmalaysia.com.my, www.viipip.com, www.tax.com)

Dalam hal pajak, pajak perusahaan di Batam sama besar dengan yang berlaku di Malaysia dan Vietnam, sedangkan pajak perseorangan lebih rendah

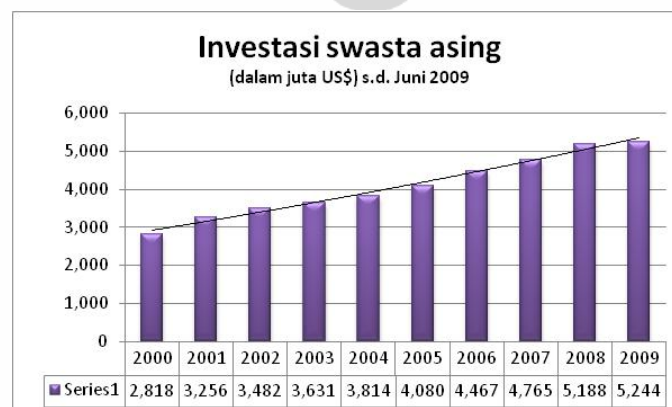
dari pada Vietnam, namun lebih tinggi dari pada yang berlaku di Malaysia (lihat tabel 4.16).

Tingkatan upah pekerja di Batam lebih rendah dari pada yang berlaku di Malaysia, dan pada tahun 2010 ini juga lebih rendah dari yang berlaku di Vietnam. Namun meski kondisi ini kompetitif, peraturan pemerintah yang menaungi masalah ketenaga-kerjaan dan serikat pekerja belum bisa menjembatani keinginan investor dan pekerja dengan baik. Sengketa masih sering terjadi, terutama dalam hal dana pensiun dan pesangon pemutusan hubungan kerja.



Gambar 4.18 Perkembangan investasi swasta s.d. Juni 2009

Sumber: *Development Progress of Batam First semester 2009*



Gambar 4.19 Perkembangan investasi swasta s.d. Juni 2009

Sumber: *Development Progress of Batam First semester 2009*

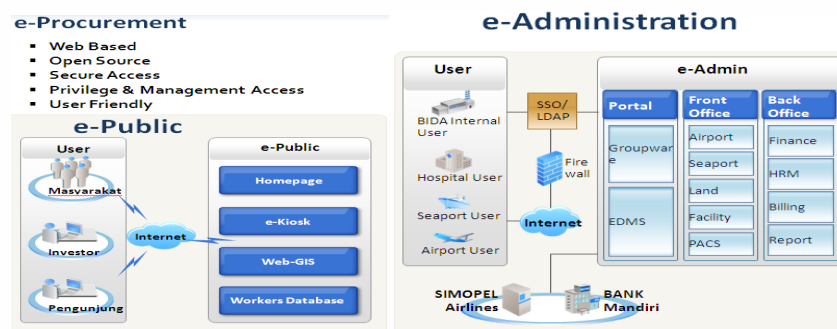
Insentif yang ditawarkan oleh KPBPB Batam belum cukup menarik bila dibandingkan dengan lokasi serupa dari negara lain. KPBPB Batam juga sejauh ini lebih banyak menyerap investasi asing kelas UKM (interview, Putra). Dari gambar 4.18 dan 4.19 terlihat bahwa peningkatan investasi swasta dan swasta asing sangat rendah dari tahun ke tahun, bahkan pada 2009 tidak terjadi peningkatan yang berarti.

4.3.3. Ditinjau dari Komunitas Masyarakat Setempat

Komunitas masyarakat Batam sangat heterogen dengan para pekerja yang berada disana mayoritas adalah pendatang dari Jawa, Sumatera, dan Kalimantan.

Jika investor tertarik untuk menanamkan modalnya di Batam, maka investor akan mengakses situs pemerintah Batam. Meski situs ini mulai ditingkatkan kualitasnya, namun sebagai situs sebuah lokasi yang bersaing dengan situs-situs sejenis dari negara lain, maka saat dibandingkan, akan terasa perbedaannya, dimana situs pemerintah Batam belum cukup informatif dalam menyajikan informasi yang berkaitan dengan investasi asing di Batam, seperti belum tersedianya informasi lengkap mengenai jenis-jenis industri yang ada, investasi-investasi yang telah berjalan, keunggulan-keunggulan yang dimiliki dibanding pesaing.

Dalam hal pelayanan, Batam masih perlu berbenah diri mengingat dalam operasionalisasi industri masih banyak pungutan liar yang dikenakan pada para pengusaha (interview). Pengelola KPBPB Batam juga telah mengadopsi kemajuan teknologi dalam menjalankan tugasnya melayani pelanggannya, baik *investor, trader, organizer, developer, tourist*, maupun *talent*. Ini terlihat dari mulai diujicobakannya SPIPSE (Sistem Pelayanan Informasi dan Perijinan Investasi Secara Elektronik) di KPBPB Batam (www.ekon.go.id), disamping diberlakukannya *e-Procurement, e-Administration dan e-Public* dalam dalam operasionalisasi KPBPB Batam (gambar 4.20). Dengan diimplementasikannya penggunaan SPIPSE maka pelayanan perizinan dan nonperizinan penanaman modal baik bagi investor dalam negeri maupun investor asing dapat dilakukan via internet dan terintegrasi secara online di seluruh Indonesia.



Gambar 4.20 Pemanfaatan kemajuan teknologi dalam pelayanan investasi

Sumber: Presentasi BP Indo revisi Juni 2010

Para tenaga kerja yang berada di Batam memiliki etika kerja yang cukup baik, namun jika ada sengketa, maka dukungan dari serikat pekerja begitu kuat, sehingga pengusaha pada akhirnya harus mengalah. Jumlah tenaga kerja yang tersedia cukup besar dan menurut pihak pemerintah program pelatihan dan pendidikan yang disediakan di Batam sudah cukup baik, terutama untuk mendukung industri manufaktur yang menjadi penyumbang PDRB mayoritas di Batam, meski menurut investor, yang terjadi agak sedikit berbeda.

Kualitas pendidikan di Batam, menurut pemerintah juga cukup baik, terutama setelah terjalin kerjasama dengan Singapura, dimana lulusan Politeknik Batam bisa melanjutkan pendidikan ke Singapura. Namun kondisi ini belum sepenuhnya dipersepsikan sama oleh investor. Sebagian besar investor menganggap sumber daya yang tersedia di KPBPB Batam belum memiliki keahlian seperti yang diharapkan oleh investor.

Batam juga memiliki lingkungan yang baik, iklim yang bersahabat, dan sumber daya alam yang cukup, seperti ketersediaan air siap minum. Hingga Maret 2010, KPBPB Batam telah memiliki 26 kawasan industri yang dihuni oleh 1,143 PMA, yang kebutuhan akan air bersihnya dilayani oleh 8 waduk dan satu waduk yang sedang dalam proses pembangunan. Dengan demikian kebutuhan air bersih dari para penduduk Batam dapat terpenuhi. Bisa dikatakan bahwa sarana dan prasarana listrik, air dan fasilitas komunikasi sudah cukup memadai dan dikelola oleh swasta. Biaya hidup di Batam juga relatif rendah jika di bandingkan

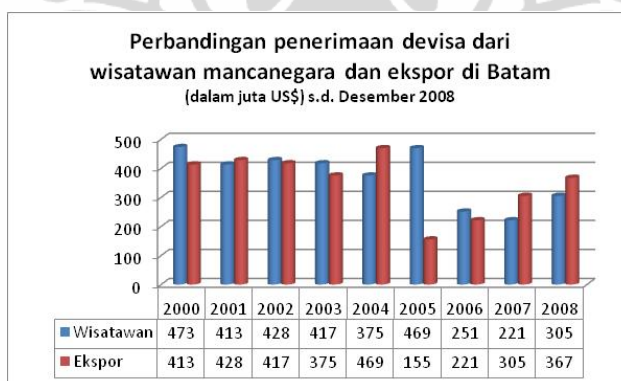
dengan Malaysia, namun masih sedikit lebih tinggi jika dibandingkan dengan Vietnam.



Gambar 4.21 Perkembangan wisatawan mancanegara s.d. Juni 2009

Sumber: *Development Progress of Batam First semester 2009*

Dalam hal kunjungan wisatawan mancanegara, dari gambar 4.21 terlihat bahwa KPBPB Batam cukup mampu bersaing dengan Jakarta yang merupakan pusat bisnis dan perekonomian Indonesia, dan Bali yang merupakan daerah wisata paling menarik di Indonesia.



Gambar 4.22 Perkembangan penerimaan devisa dari wisatawan mancanegara s.d. Juni 2009

Sumber: *Development Progress of Batam First semester 2009*

Meskipun sebagian besar wisatawan asing yang berkunjung juga ada unsur bisnis yang mewarnai, namun setidaknya KPBPB Batam memiliki daya

tarik dalam hal pariwisata. Terlihat dari gambar 4.22, bahwa penerimaan devisa dari wisatawan hampir sebesar penerimaan devisa dari ekspor.

4.4. Visi dan Misi BP Batam

Sebagai KPBPB terbesar di Indonesia, BP Batam memiliki visi: **”Menjadi Pengelola Kawasan Tujuan Investasi Terkemuka di Asia Pasifik”**.

Dan misi yang diusung adalah:

- a. Menyediakan jasa kepelabuhan kelas dunia
- b. Menjadikan kawasan industri berdaya saing internasional
- c. Menjadikan kawasan perdagangan bertaraf internasional
- d. Menjadikan daerah tujuan wisata bertaraf internasional
- e. Mengembangkan sumber daya yang di miliki
- f. Mengembangkan infrastruktur bertaraf internasional

Terlihat bahwa visi BP Batam sudah cukup jauh ke depan. Target menjadi yang terkemuka di Asia Pasifik adalah target yang cukup menantang, yang memerlukan strategy pengembangan cukup jitu dan terstruktur untuk mencapainya.

Untuk mencapai visi tersebut, BP Batam telah menetapkan hal-hal yang harus dijalankan dalam misinya. Namun bila dievaluasi sedikit dengan membandingkan realitas yang terjadi di lapangan, terlihat ketidak sesuaian semacam berikut:

- a. Untuk bisa menyediakan jasa kepelabuhan kelas dunia, KPBPB Batam harus membangun pelabuhannya sedemikian rupa sehingga bisa mencapai standar Internasional, baik dalam hal pelayanan, kualitas maupun kapasitasnya. Sementara saat ini, Pelabuhan Batu Ampar masih memiliki kapasitas rendah, dengan kemampuan melayani terbatas pada kapal-kapal kecil, dan itupun masih diwarnai dengan masalah Bea Cukai yang berlarut-larut tak kunjung usai.
- b. Agar bisa menjadikan KPBPB Batam sebagai kawasan industri berdaya saing internasional, maka KPBPB Batam harus bisa memenuhi sebagian besar tuntutan dunia industri, seperti tenaga kerja yang melimpah dan berkemampuan, serta biaya murah. KPBPB Batam memang saat ini telah

mampu memenangkan persaingan dalam hal tenaga kerja murah, berkualitas dan dalam jumlah yang melimpah, namun sengketa antara pengusaha dan pekerja, terutama dalam hal dana pensiun dan uang lepas, masih belum menemukan jalan keluar yang berarti.

- c. Menjadikan kawasan perdagangan bertaraf internasional harus didukung dengan iklim perdagangan yang kondusif. KPBPB Batam harus memiliki keunggulan yang berdaya saing tinggi, tidak hanya mengandalkan keunggulan lokasi, namun juga meningkatkan kualitas jasa, kebijakan dan faktor-faktor persaingan lokasi lainnya. Dalam hal *corporate tax bracket*, pajak yang dikenakan pada investor di KPBPB Batam hingga jumlah pendapatan tertentu, masih lebih tinggi dibandingkan dengan lokasi SEZ dari negara lain, contohnya SEZ Iskandar Malaysia dan Ho Chi Minh City.
- d. Menjadikan daerah tujuan wisata bertaraf internasional memerlukan komitmen dari pengelola untuk memfasilitasi daerah-daerah wisata agar bisa dikenal di dunia Internasional. Pelayanan sejak dari bandara, hotel, travel, lokasi wisata, hingga kembali ke bandara lagi harus dibuat sedemikian rupa sehingga mengesankan bagi wisatawan yang berkunjung. Kenyataan bahwa area wisata di KPBPB Batam hanya banyak dikunjungi oleh wisatawan yang juga melakukan bisnis di KPBPB Batam menunjukkan bahwa pariwisata di KPBPB Batam belum cukup kuat untuk menarik perhatian wisatawan.
- e. Mengembangkan sumber daya yang di miliki, adalah salah satu misi KPBPB Batam yang terlalu luas pengertiannya, sehingga kurang jelas arah dan batasannya. Misi ini membuat penilaian menjadi kabur dan tidak mengena.
- f. Mengembangkan infrastruktur bertaraf internasional bisa dikatakan sebagai salah satu misi KPBPB Batam yang cukup signifikan hasilnya, diluar infrastruktur kepelabuhanan. Namun mengingat teknologi berkembang dengan sangat pesat, maka perbaikan dan pengembangan infrastruktur harus terus menerus dilakukan oleh KPBPB Batam.

4.5. Analisis TOWS

Dari seluruh uraian tersebut diatas, maka dapat dibuat suatu pengelompokan seperti tabel 4.17 dan 4.18 di bawah.

Tabel 4.17 Kondisi Eksternal yang dihadapi KPBPB Batam

Kondisi eksternal			
Politik	Kondisi	Ancaman	Peluang
Kestabilan politik global	Baik	Rendah	Tinggi
Kestabilan politik Indonesia	Sedang	Sedang	Sedang
Penerapan peraturan perundangan global	Baik	Rendah	Tinggi
Penerapan peraturan perundangan Indonesia	Sedang	Sedang	Sedang
Ekonomi	Kondisi	Ancaman	Peluang
Pertumbuhan jumlah FTZ/SEZ global	pesat	tinggi	rendah
Pertumbuhan jumlah FTZ/SEZ Indonesia	sedang	rendah	tinggi
Aliran penanaman modal asing global	tinggi	rendah	tinggi
Aliran penanaman modal asing Indonesia	rendah	tinggi	rendah
Perubahan ekonomi makro global	tinggi	rendah	tinggi
Perubahan ekonomi makro Indonesia	rendah	tinggi	rendah
Sosial Budaya	Kondisi	Ancaman	Peluang
Perubahan demografi global	baik	rendah	tinggi
Perubahan demografi Indonesia	baik	rendah	tinggi
Perubahan gaya hidup global	baik	rendah	tinggi
Perubahan gaya hidup Indonesia	baik	rendah	tinggi
Teknologi	Kondisi	Ancaman	Peluang
Perkembangan teknologi internet global	pesat	tinggi	tinggi
Perkembangan teknologi internet Indonesia	pesat	tinggi	tinggi
Perkembangan teknologi otomatisasi global	pesat	tinggi	tinggi
Perkembangan teknologi otomatisasi Indonesia	sedang	tinggi	sedang
Pasar Industri	Kondisi	Ancaman	Peluang
Perkembangan pasar industri global	sedang	sedang	sedang
Perkembangan pasar industri Indonesia	sedang	sedang	sedang

Sumber: diolah oleh penulis

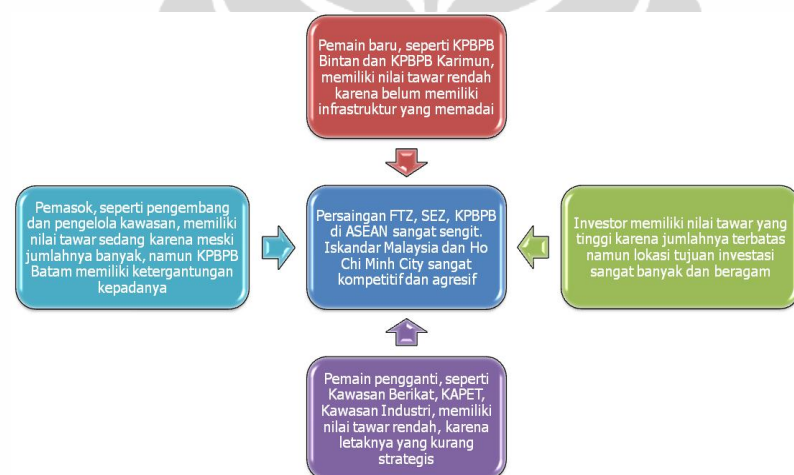
Tabel 4.18 Kondisi Internal yang dihadapi KPBPB Batam

Kondisi internal			
Lokasi	Kondisi	Kelemahan	Kekuatan
<i>International Market</i>	Sedang	Sedang	Sedang
<i>Raw Material source locations</i>	Jauh	Tinggi	Rendah
<i>Global transportation networks</i>	Sedang	Sedang	Sedang
<i>Competitor locations</i>	Dekat	Tinggi	Tinggi
<i>Global logistics/distribution costs</i>	Sedang	Sedang	Sedang
<i>Labor supply</i>	Melimpah	Rendah	Tinggi
<i>Energy markets</i>	Dekat	Rendah	Tinggi
Kebijakan	Kondisi	Kelemahan	Kekuatan
<i>Regulatory climate</i>	Lemah	Tinggi	Rendah
<i>Corporate taxes</i>	Sedang	Sedang	Sedang
<i>Personal taxes</i>	Sedang	Sedang	Sedang
<i>Workers' compensation rates</i>	Rendah	Rendah	Tinggi
<i>Right-to-work (and other union) legislation</i>	Sedang	Sedang	Sedang
<i>Incentives (tax, etc)</i>	Sedang	Sedang	Sedang
<i>Receptivity to business</i>	Sedang	Sedang	Sedang

Komunitas masyarakat setempat	Kondisi	Kelemahan	Kekuatan
<i>Business support services</i>	Sedang	Sedang	Sedang
<i>Labor availability and cost</i>	Melimpah	Rendah	Tinggi
<i>Work ethic</i>	Sedang	Sedang	Sedang
<i>Training programs</i>	Sedang	Sedang	Sedang
<i>Quality of education</i>	Sedang	Sedang	Sedang
<i>Environmental restrictions</i>	Rendah	Rendah	Tinggi
<i>Cost of living</i>	Rendah	Rendah	Tinggi
<i>Arts, recreation and other local amenities</i>	baik	rendah	tinggi

Sumber: diolah oleh penulis

Analisis *Porter's Five Forces* untuk kondisi yang dihadapi KPBPB Batam dapat digambarkan secara umum seperti terlihat pada gambar 4.23.



Gambar 4.23 Porter's Five Forces untuk kondisi yang dihadapi KPBPB Batam

Sumber: diolah oleh penulis

Sedangkan analisis *Threat, Opportunity, Weakness, dan Strength*, seperti tabel 4.19 di bawah.

Tabel 4.19 Alternatif Strategi yang Dapat Digunakan oleh KPBPB Batam

	Ancaman	Peluang
	1. Pertumbuhan jumlah FTZ/SEZ global tinggi 2. Aliran penanaman modal asing Indonesia rendah 3. Perubahan ekonomi makro Indonesia tak kunjung membaik 4. Perkembangan teknologi internet dan otomatisasi tinggi	1. Politik global stabil 2. Penerapan peraturan perundangan global stabil 3. Pertumbuhan jumlah FTZ/SEZ Indonesia sedang 4. Aliran penanaman modal asing global tinggi 5. Perubahan ekonomi makro global tinggi 6. Perubahan demografi dan gaya hidup tinggi 7. Perkembangan teknologi internet dan otomatisasi tinggi
Kelemahan		
1. <i>Raw Material source locations</i> jauh 2. <i>Competitor locations</i> dekat 3. <i>Regulatory climate</i> lemah	K1. A4. Memperbaiki jalur distribusi logistik untuk bisa memenangkan persaingan mendapatkan investasi asing, karena lokasi strategis KPBPB Batam menguntungkan K2. A1. Membentuk <i>positioning</i> dengan differensiasi yang jelas, didukung <i>clustering</i> yang sesuai dan kebijakan yang pro investasi	K1. P2. Menjalin kerjasama dengan negara penghasil bahan baku K1. P7. Memanfaatkan teknologi internet untuk mencari alternatif penyedia bahan baku mentah K2. P1. Menjalin kerjasama komplementer dengan kompetitor K2. P6. Memanfaatkan keunggulan demografi dan gaya hidup yang dimiliki kompetitor K3. P4. Peraturan yang kompleks dan menyangkut banyak departemen terkait dibuat dalam satu sistem peraturan online, dimana semua departemen terkait bisa memberi masukan dan keberatan atas suatu cikal bakal peraturan
Kekuatan		
1. <i>Competitor locations</i> dekat 2. <i>Energy markets</i> dekat 3. <i>Workers' compensation rates</i> rendah 4. <i>Labor availability</i> tinggi 5. <i>Environmental restrictions</i> rendah 6. <i>Cost of living</i> rendah 7. <i>Arts, recreation and other local amenities</i> sedang	K2. A2. Kedekatan dengan energy market bisa dimanfaatkan untuk menaikkan daya saing investasi K3. A2. Gaji/Upah tenaga kerja yang murah bisa dikomunikasikan kepada investor sebagai daya saing investasi KPBPB Batam K4. A2. Ketersediaan tenaga kerja tinggi bisa dimanfaatkan untuk menaikkan daya saing investasi	K1. P1. Melakukan promosi aktif tentang semua keunggulan yang dimiliki kenegara yang disasar K2. P4. Mempromosikan keunggulan ini di negara yang disasar, melalui internet/situs resmi lokasi K3. P4. Mempromosikan keunggulan ini di negara yang disasar, melalui internet/situs resmi lokasi K4. P4. Mempromosikan keunggulan ini di negara yang disasar, melalui internet/situs resmi lokasi K5. P4. Mempromosikan keunggulan ini di negara yang disasar, melalui internet/situs resmi lokasi K6. P4. Mempromosikan keunggulan ini di negara yang disasar, melalui internet/situs resmi lokasi K7. P7. KPBPB Batam bisa menyediakan sarana rekreasi dan hiburan yang bisa memenuhi kebutuhan sesuai gaya hidup investor

Sumber: diolah peneliti langsung.

Posisi KPBPB Batam saat ini tidak menguntungkan, karena ancaman-ancaman yang dihadapinya cukup besar sementara KPBPB Batam berada pada posisi yang lemah. Pemerintah dan pengelola kawasan harus segera

menyelesaikan hal-hal yang menjadi kelemahan KPBPB Batam ini agar posisinya bisa lebih menguntungkan.

Terlihat pula bahwa ditinjau dari ancaman, peluang, kelemahan dan kekuatan, KPBPB Batam memiliki beberapa alternatif strategi bersaing yang bisa di implementasikan. Strategi bersaing tersebut selanjutnya dapat diterapkan pada pelanggan yang disasar, dengan *positioning* tertentu yang sesuai.

Posisi KPBPB Batam saat ini tidak menguntungkan, karena ancaman-ancaman yang dihadapinya cukup besar sementara KPBPB Batam berada pada posisi yang lemah. Pemerintah dan pengelola kawasan harus segera menyelesaikan hal-hal yang menjadi kelemahan KPBPB Batam ini agar posisinya bisa lebih menguntungkan.

4.6. Analisis strategi pemasaran

Strategi pemasaran yang mencakup segmentasi, *targeting*, dan *positioning* diterapkan untuk memenangkan persepsi dan perhatian investor melalui aktivitas mengelompokkan investor berdasarkan karakteristiknya, kemudian menentukan kelompok investor mana yang disasar, sesuai dengan kemampuan internal KPBPB Batam, diteruskan dengan melakukan sejumlah aktivitas yang bisa memantapkan kepercayaan pelanggan.

4.6.1. Segmentasi pasar (*segmenting*)

Segmentasi yang tepat bisa menjadi landasan bagi sejumlah aktivitas pemasaran yang dijalankan oleh sebuah lokasi. Segmentasi merupakan awal dari sebuah kesuksesan atau kegagalan seluruh aktivitas persaingan untuk memenangkan minat pembelian dari pelanggan. Oleh karenanya, segmentasi harus dibuat sedemikian rupa sehingga mengakomodasi sudut pandang yang unik, mencerminkan perilaku pembelian dari pelanggan, dan memiliki ukuran yang cukup signifikan serta memiliki prospek untuk berkembang menjadi lebih baik di masa yang akan datang.

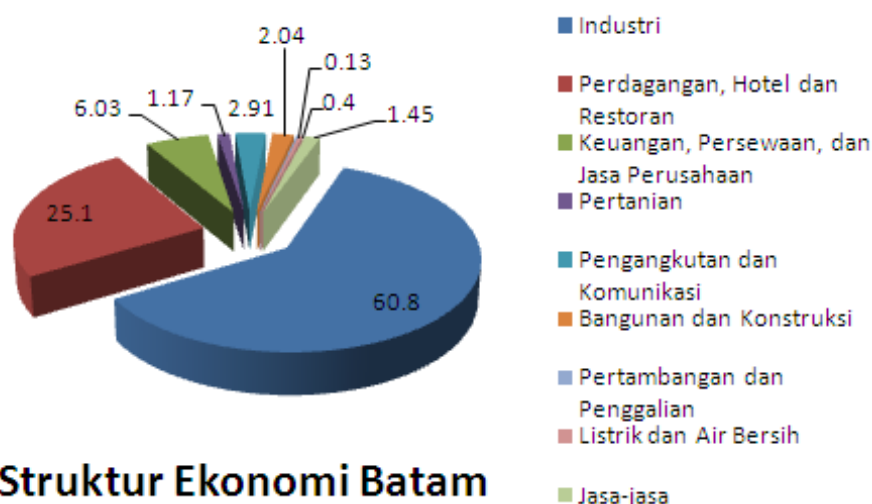
Mengingat perilaku investasi berubah dengan sangat cepat dan sangat dipengaruhi oleh kondisi perekonomian global, maka disamping memperhatikan perkembangan karakteristik segmen-segmen yang ada secara terus-menerus,

perbaikan segmentasi juga harus senantiasa dilakukan secara berkala, seiring dengan perubahan perilaku investor dan sistem investasi dunia.

Dalam menyusun segmentasi pasar KPBPB Batam, maka harus ada sebuah penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai motivasi (menjadikan KPBPB Batam sebagai pusat fasilitas operasional, *technical support, logistics, HQ*, penjualan, atau kegiatan *R&D*), sikap (menganggap KPBPB Batam memiliki *competitiveness* yang patut diperhitungkan atau diabaikan), dan perilaku pelanggan (apakah mengembangkan atau menghentikan usahanya). Pada tesis ini, penelitian tersebut telah dilakukan oleh UI-NUS di Batam, Bintan, Karimun menggunakan metode penelitian kualitatif (*fokus group discussion* dan *in-depth interviews*) dari April 2008 sampai dengan Nopember 2008 dilanjutkan dengan penelitian kuantitatif (survei) dari Agustus 2008 sampai dengan Januari 2009.

Survei tersebut dilakukan di Batam, Bintan, Karimun (waktu itu berstatus *Special Economic Zone*) dalam bentuk pertanyaan terstruktur, terhadap 167 perusahaan, 157 diantaranya berlokasi di Batam, 6 perusahaan berasal dari Bintan, dan 4 perusahaan lainnya berlokasi di Karimun, yang dikelompokkan menjadi perusahaan sektor manufakturing dan non manufakturing. Penelitian tersebut bertujuan untuk meneliti *competitiveness* dari BBK SEZ dari sudut pandang *existing investor*, bagaimana perkiraan keadaannya dalam tiga tahun mendatang, mengusut bentuk hubungan antara BBK SEZ dengan Singapura dan memberi rekomendasi kebijakan yang sesuai.

Dalam penelitian tersebut juga dinyatakan secara tertulis bahwa penelitian tersebut dapat digunakan sebagai acuan untuk mengembangkan perencanaan pemasaran BBK SEZ, di segmen mana seharusnya BBK SEZ di promosikan, dan *image* apa yang sepatasnya dikembangkan. Mengingat jumlah perusahaan yang diteliti 94, 12% berasal dari Batam, maka penulis menganggap data tersebut cukup valid untuk digunakan sebagai dasar bagi *segmentation, targeting, dan positioning* KPBPB Batam.



Struktur Ekonomi Batam

Gambar 4.24 Struktur ekonomi Batam, 2008

Sumber: *Development Progress of Batam First semester 2009*

Mengingat struktur ekonomi Batam adalah seperti gambar 4.24, maka penulis hanya mengutip hasil penelitian yang berkaitan dengan sektor penentu Pendapatan Domestik Regional Bruto (PDRB) terbesar, yakni sektor industri manufaktur.

Hasil dari penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

- Singapura sebagai lokasi untuk kegiatan value chain
Terlihat bahwa untuk perusahaan manufaktur (tabel 4.20), negara-negara yang menjadi *the big three* tujuan ekspor adalah Singapura, Jepang dan Amerika Serikat. Sedangkan negara-negara yang menjadi *the big three* dalam hal pemasok (tabel 4.21) adalah Singapura, Jepang, dan China.
- Hubungan bisnis dengan perusahaan-perusahaan berbasis Singapura dan institusi-institusi yang menyediakan sumber daya yang dibutuhkan.
Hubungan yang terjadi lebih kuat pada perusahaan-perusahaan yang porsi kepemilikan asingnya tinggi dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang kepemilikan lokalnya tinggi.
Perusahaan-perusahaan yang dimiliki Singapura memiliki hubungan yang lebih kuat, baik saat ini maupun yang akan datang, dengan perusahaan-perusahaan dan institusi-institusi di Singapura dalam hal kantor pusat regional, jaringan dan kontak bisnis, dan simpul fasilitas keuangan.

Tabel 4.20 Share Total Sales berdasarkan ukuran perusahaan

Location	Company Size of <u>manufacturing</u> companies based on employee size (S,M,L)		
	Small companies (<= 200 employees)	Medium companies (200 - 999 employees)	Large companies (>=1000 employees)
Riau Islands Province	17.20%	3.60%	8.00%
Other parts of Indonesia	20.70%	0.00%	0.00%
Singapore	41.4% (1)	34.5% (1)	20% (2)
Mainland China	0.00%	5.50%	4.00%
Hong Kong	0.00%	0.00%	4.00%
Japan	6.9% (2)	21.8% (2)	20% (3)
South Korea	0.00%	0.00%	0.00%
Malaysia	0.00%	1.80%	0.00%
Philippines	0.00%	0.00%	4.00%
Thailand	3.40%	3.60%	0.00%
Vietnam	0.00%	0.00%	0.00%
India	0.00%	0.00%	0.00%
US	0.00%	16.4% (3)	24% (1)
Europe	6.9% (3)	10.90%	12.00%
Middle East	0.00%	1.80%	0.00%
Australia/New Zealand	3.40%	0.00%	0.00%
Latin America	0.00%	0.00%	0.00%
Asia Pacific	0.00%	0.00%	4.00%
Total	100.00%	100.00%	100.00%

Sumber: UI and NUS (2010)

Perusahaan yang memiliki hubungan bisnis yang kuat dengan Singapura kemungkinan besar akan mengembangkan operasionalnya di BBK SEZ pada masa yang akan datang, sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat kepentingan dengan Singapura berbanding lurus dengan rencana pengembangan operasional di BBK SEZ.

- **BBK SEZ Competitiveness**

Dapat dianalisa dari banyak sudut pandang, salah satunya adalah lingkungan usaha yang ramah pada investor, seperti:

- nilai dari bantuan yang diberikan

bantuan yang diberikan oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah, asosiasi bisnis setempat, departemen perdagangan dinilai rendah oleh perusahaan, kecuali pelayanan penyelesaian masalah infrastruktur oleh pengelola *industrial park*, dinilai cukup. Ini menunjukkan bahwa dukungan untuk investor, khususnya dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah, jauh dari mencukupi.

Tabel 4.21 *Share Supplier* berdasarkan ukuran perusahaan

Location	Company Size of <u>manufacturing</u> companies based on employee size (S,M,L)		
	Small companies (≤ 200 employees)	Medium companies (200 - 999 employees)	Large companies (≥ 1000 employees)
Riau Islands Province	3.70%	0.00%	0.00%
Other parts of Indonesia	14.80%	3.80%	4.20%
Singapore	59.3% (1)	46.2% (1)	62.5% (1)
Mainland China	3.7% (3)	7.7% (3)	8.3% (3)
Hong Kong	0.00%	0.00%	0.00%
Japan	7.4% (2)	25% (2)	12.5% (2)
South Korea	0.00%	0.00%	0.00%
Taiwan	0.00%	3.80%	0.00%
Malaysia	3.7% (3)	3.80%	0.00%
Philippines	0.00%	0.00%	0.00%
Thailand	3.70%	1.90%	4.20%
Vietnam	0.00%	0.00%	0.00%
India	0.00%	0.00%	0.00%
US	3.7% (3)	0.00%	4.20%
Europe	0.00%	7.7% (3)	4.20%
Middle East	0.00%	0.00%	0.00%
Australia/New Zealand	0.00%	0.00%	0.00%
Latin America	0.00%	0.00%	0.00%
Asia Pacific/ASEAN	0.00%	0.00%	0.00%
Total	100.00%	100.00%	100.00%

Sumber: UI and NUS (2010)

- daya tarik BBK sebagai sebuah lokasi
BBK dipersepsikan sebagai lokasi paling menarik dalam hal fasilitas operasional, *technical support*, *logistics*, dibandingkan dengan BBK sebagai lokasi *HQ*, penjualan, dan kegiatan *R&D*.
- tingkat kenyamanan BBK dalam hal faktor-faktor competitivenessnya (SDM & buruh, institusi, pemerintahan, lingkungan bisnis, dan infrastruktur fisik) secara keseluruhan relatif rendah, merujuk pada tabel 4.22. Tingkat kenyamanan yang relatif tinggi terjadi pada faktor infrastruktur fisik dan lingkungan bisnis, sedang pada faktor buruh dan pemerintahan relatif lebih rendah. Ini menunjukkan bahwa faktor buruh dan pemerintahan perlu diperbaiki agar iklim bisnis di BBK menjadi lebih baik. Semakin besar perusahaan, tingkat kenyamanannya pada faktor-faktor *competitiveness* tersebut semakin sedikit lebih rendah.

Tabel 4.22 Importance and Satisfaction with BBK on Composite Competitiveness Factors

	<i>Importance</i>	<i>Satisfaction with BBK SEZ</i>
<i>Manpower and Labour Factors</i>	4.37 (4)	2.93 (4)
<i>Institutional Factors</i>	4.67	3.06
<i>Governance Factors</i>	4.69 (2)	2.91 (5)
<i>Business Environment Factors</i>	4.32 (5)	3.28 (2)
<i>Physical Infrastructure Factors</i>	4.71 (1)	3.40 (1)
<i>Overall Competitiveness Factors</i>	4.55	3.16

Notes:

- 1=Not important; 2=Somewhat important; 3=Moderately important; 4=Quite important; 5=Very important
- Bottom 2 items are highlighted in red and top 2 items are highlighted in green.

Sumber: UI and NUS, 2010

4.6.2. Pemilihan target pasar (*Targeting*)

Dari segmentasi tersebut diatas, terlihat bahwa segmen yang memiliki ukuran paling besar dalam hal apapun, ditinjau dari asal negaranya adalah Singapura, meskipun investasi yang mengalir dari Singapura sebenarnya berasal

dari negara-negara yang memiliki *Head Quarter* di Singapura. negara inilah yang menjadi target utama KPBPB Batam.

Bila ditinjau dari pasarnya, negara terbesar yang menjadi tujuan ekspor Batam setelah Singapura adalah Jepang dan USA. USA menjadi negara yang menyerap ekspor ketiga terbesar, karena USA memiliki kerjasama dengan Singapura dan Batam, sementara Jepang, ada kemungkinan karena negara ini menjadi negara industri manufaktur terkuat di Asia.

Sedikit berbeda bila melihat negara asal investasi dari sisi pasokannya. Terlihat bahwa Singapura berada di urutan nomor satu, lalu Jepang dan terakhir China.

Bisa disimpulkan bahwa *top four* negara yang bisa menjadi target utama adalah Singapura, Jepang, USA dan China. Pada keempat negara inilah strategi bersaing yang dihasilkan dari analisis TOWS, diterapkan.

4.6.3. Penetapan posisi di pasar (*Positioning*)

Ditinjau dari visi KPBPB Batam "**Menjadi Pengelola Kawasan Tujuan Investasi Terkemuka di Asia Pasifik**", berarti BP Batam ingin memposisikan diri sebagai pengelola kawasan yang paling unggul dalam hal daya tarik investasi, di Asia Pasifik. Mengingat negara yang menjadi pemodal utama operasional KPBPB Batam adalah Singapura, yang merupakan negara dengan kemampuan yang diakui dunia, paling unggul, tidak hanya di Asia Pasifik, maka *positioning* Batam akan lebih baik jika disesuaikan dengan fakta-fakta yang riil.

Mengingat *positioning* adalah strategi untuk menempatkan merek lokasi di benak pelanggan, yang bisa menjadi senjata untuk memenangkan kepercayaan pelanggan, maka KPBPB Batam harus memberikan fakta, bukan hanya sekedar janji.

Positioning harus memperhatikan pelanggan yang ditarget, dan itu adalah sebagian besar Singapura. Akan sulit bagi KPBPB Batam untuk bersaing dalam hal keunggulan general daerah tujuan investasi dengan Singapura, terlebih dalam waktu dekat. Namun akan lebih mudah jika KPBPB Batam menawarkan sesuatu yang unik yang dibutuhkan oleh Singapura, Jepang, USA dan China, yang mana mereka tidak memiliki keunggulan dalam hal tersebut.

Tenaga kerja murah, melimpah, dan berkeahlian adalah salah satunya. Meskipun Ho Chi Minh City juga menawarkan tenaga kerja murah dan melimpah, namun dalam hal keahlian, KPBPB Batam bisa menawarkan keunikan dalam bentuk keahlian di bidang perkapalan, kelautan, IT dan industri manufaktur elektronika, tidak hanya sekedar IT dan manufaktur seperti yang ditawarkan Ho Chi Minh City.

Mengingat inovasi juga merupakan satu keunggulan yang patut ditawarkan oleh sebuah lokasi agar memiliki daya saing yang berkelanjutan, maka sudah selayaknya KPBPB Batam menawarkan positioning tersebut.

Jadi menurut sudut pandang penulis, *positioning* KPBPB Batam yang lebih membumi dan mendekati realitas adalah **“Menjadi kawasan tujuan investasi yang berdaya saing dan inovatif di bidang perkapalan, kelautan, IT dan industri manufaktur elektronika”**

Untuk melakukan positioning dapat ditempuh cara-cara berikut:

- Melakukan pendekatan-pendekatan yang bersifat informatif kepada investor yang ditarget (investor-investor dari Singapura, Jepang, USA dan China), seperti membuat seminar tentang investasi di Batam, mempertemukan investor dengan aparat pemerintah yang melayani investasi dalam suatu acara resmi yang kondusif agar tercipta dialog yang berkualitas, dan melakukan penelitian tentang efisiensi investasi yang hasilnya diinformasikan kepada investor.
- Mengembangkan image yang sesuai dengan positioning KPBPB Batam, seperti membuat divisi penelitian pengembangan teknologi kelautan, mendirikan satu universitas yang mengkhususkan diri dalam pendidikan teknologi perkapalan, kelautan, sistem kapal dan sistem kelautan, yang mana penelitian terkait *positioning* dapat dilakukan di dalamnya, dan para lulusan yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan investor di bidang tersebut.

4.7. Analisis taktik pemasaran

Setelah strategi pemasaran ditentukan, maka langkah selanjutnya adalah mengembangkan taktik pemasaran, seperti yang akan penulis uraikan di bawah.

4.7.1. Membedakan diri dari pesaing (*Differentiation*)

Perbedaan KPBPB Batam dengan Iskandar Malaysia sangat mencolok dalam hal ketersediaan tenaga kerja sedangkan dengan Ho Chi Minh City, lebih spesifik lagi yaitu tenaga kerja murah, melimpah, dan berkeahlian dengan keunikan dalam bentuk keahlian di bidang perkapalan, kelautan, IT dan industri manufaktur elektronika, tidak hanya sekedar IT dan manufaktur. Perbedaan ini bisa menjadi alat untuk membuat posisi KPBPB Batam menancap erat dalam persepsi investor sebagai lokasi tujuan investasi yang menarik dengan membuat perbedaan ini signifikan dan berwujud nyata.

Taktik *differentiation* yang bisa diterapkan oleh KPBPB Batam adalah dengan menawarkan sumber daya manusia berkualitas dan unggul dalam bidang perkapalan, kelautan, IT dan industri manufaktur elektronika, yang didukung dengan pusat-pusat pengembangan sumber daya manusia dan penelitian yang inovatif. Dukungan ITS (Institut Teknologi Sepuluh Nopember) Surabaya dan UNHAS (Universitas Hasanudin) Makasar bisa membuat diferensiasi ini makin kuat, mengingat dua perguruan tinggi ini menghasilkan lulusan yang berkualitas dalam bidang-bidang yang menjadi kekuatan KPBPB Batam. Kerjasama yang kuat dapat dijalin dan dibina dengan kedua perguruan tersebut, agar tenaga kerja berkeahlian khusus dalam bidang-bidang tersebut dapat dihasilkan, dengan spesifikasi yang semakin mendekati kebutuhan investor. Terlihat bahwa diferensiasi ini tetap memerlukan kajian mendalam dalam hal kebutuhan spesifik dari investor

4.7.2. Bauran pemasaran (*Marketing mix*)

4.7.2.1. *Product* (Produk)

Produk yang ditawarkan oleh KPBPB Batam pada dasarnya adalah lahan (*place*) yang siap digunakan untuk menampung suatu proses produksi dan jasa berupa pelayanan kepada investor.

Dalam hal lahan, yang digunakan ini adalah lahan milik pemerintah yang dapat disewa oleh investor untuk digunakan selama 30 tahun, dengan membayar uang wajib tahunan (WTO). Keberadaan lahan ini tidak berdiri sendiri, melainkan didukung oleh ketersediaan sarana dan prasarana, payung hukum,

kebijakan, sejumlah pemasok dan beberapa jenis sumber daya (alam dan manusia), akses terhadap sumber daya, serta posisi strategis dari lokasi tersebut terhadap pasar, rantai pasok dan sumber daya dari negara lain.

Secara keseluruhan, faktor-faktor pendukung tersebut di KPBPB Batam dapat dikategorikan cukup baik, terlebih bila dibandingkan dengan daerah lain di Indonesia, meskipun peluang untuk ditingkatkan ke tahap yang lebih baik lagi masih sangat besar. Ini tidak lepas dari peran pemerintah dalam memberikan sejumlah keistimewaan bagi KPBPB Batam, seperti: jaminan pelayanan yang efisien dengan menyediakan Lembaga Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) yang didukung oleh sistem *National Single Window Investment (NSWI)* yang membuat perijinan bisa diselesaikan dalam 2 hari, ditiadakannya *Master List* (daftar barang yang diimpor dari luar negeri untuk keperluan produksi selama satu tahun ke depan, yang dikenai bebas cukai) sehingga pembebasan cukai bisa berlaku untuk seluruh barang-barang yang diimpor untuk keperluan proses produksi.

Taktik yang berkaitan dengan produk tersebut adalah dengan membuat lahan yang dilengkapi fasilitas dan *supply chain* yang sesuai dengan kebutuhan investor, sehingga membentuk sebuah *cluster* yang efisien dan efektif, yang mana antara semua anggota *cluster* saling bersinergi satu sama lain. Mengingat sebuah industri pendukung bisa saja melayani lebih dari satu jenis industri *main stream*, maka KPBPB Batam sebaiknya membuat dahulu sebuah kajian tentang industri-industri pendukung apa saja yang diperlukan oleh sebuah industri yang ditarget dan bagaimana penataan dan pengelolaannya agar berbiaya murah, mampu memenuhi kebutuhan investor, dan berdaya guna tinggi. Kenyamanan investor saat melakukan transaksi ditempatkan sebagai tujuan utama pelayanan.

4.7.2.2. Price (Harga)

Dalam hal lokasi, investor dapat memilih lokasi sesuai spektrum harga lahan yang ditawarkan oleh pemerintah. Di Batam, kecenderungan harga lahan tinggi, sementara di daerah-daerah di sekitarnya, harganya relatif lebih rendah. Namun dalam hal sumber daya alam pendukung, kebutuhan akan air dan listrik telah cukup dipenuhi dengan harga yang murah.

Mengingat persaingan yang begitu ketat, maka Dewan Kawasan BBK dan BPK Batam hendaknya terlebih dahulu mempelajari struktur biaya yang harus dikeluarkan oleh investor saat berinvestasi di KPBPB Batam. Biaya disini mencakup biaya untuk mendapatkan produk dan layanan serta biaya yang dikeluarkan selama memakai produk dan layanan tersebut. Kemudian, untuk mengetahui nilai yang sebenarnya dari biaya yang dikeluarkan tersebut, maka biaya tersebut dibandingkan dengan manfaat yang diperoleh, yaitu manfaat fungsional, yang berkaitan langsung dengan fungsi dari produk dan layanan, dan manfaat emosional, yang berkaitan dengan dampak psikologis yang diperoleh dari pemanfaatan produk dan layanan.

Ada beberapa opsi taktik harga yang bisa digunakan oleh KPBPB Batam, antara lain:

1. Biaya lebih rendah, manfaat lebih tinggi
2. Biaya lebih rendah, manfaat sama
3. Biaya sama, manfaat lebih tinggi

Agar mengetahui taktik yang ditawarkan telah cukup bersaing, maka BPK Batam bisa membuat perbandingan harga atas sejumlah fasilitas yang ditawarkan, dengan lokasi FTZ/SEZ lainnya.

4.7.2.3. Place (Saluran Distribusi)

Semua pihak yang terlibat dalam proses penyediaan lahan dan jasa di KPBPB Batam harus memastikan agar lahan dan jasa pelayanan tersebut dapat sampai ke tangan investor dengan cepat, efektif dan efisien. *Contact point* antara investor dan perwakilan KPBPB Batam, harus jelas, bisa dihubungi kapan saja, sangat memahami KPBPB Batam, dan bisa menyajikan informasi dengan jelas, rinci namun sederhana.

Pada dasarnya ada beberapa metode *contact point* yang dapat digunakan, yakni:

- Saluran distribusi langsung, dimana perwakilan KPBPB Batam bertatap muka langsung dengan investor yang disasar. Keunggulannya, perwakilan KPBPB Batam bisa berperan dalam tiap tahapan selling, mulai dari pengumpulan data

investor, penyaringan, membuat presentasi, hingga membuat proposal. Namun biaya yang dikeluarkan relatif lebih besar.

- Saluran distribusi jarak jauh (*tele*), dimana perwakilan KPBPB Batam tidak perlu bertatap muka langsung dengan investor yang disasar, namun cukup melalui telepon. Keunggulannya, perwakilan KPBPB Batam bisa menjangkau investor dari manapun di seluruh dunia, dengan biaya yang relatif rendah. Namun, jika pemilihan waktunya tidak tepat, maka tujuan yang ingin dicapai akan sulit diraih.
- Saluran distribusi via surat perwakilan KPBPB Batam
Seperti halnya *telemarketing*, penggunaan surat juga memungkinkan dimana perwakilan KPBPB Batam tidak perlu bertatap muka langsung dengan investor yang disasar, namun cukup melalui surat. Keunggulannya, perwakilan KPBPB Batam bisa menjangkau investor dari manapun di seluruh dunia, dengan biaya yang relatif rendah. Namun, karena komunikasi yang dijalin bersifat satu arah, maka tujuan yang ingin dicapai akan sulit diraih.
- Saluran distribusi *via internet*
Dampak dari kemajuan teknologi internet dalam hal memasarkan lokasi adalah membuat pemasaran lokasi dapat dilakukan dengan mudah, murah, efektif dan efisien, yakni dengan membuat akun atau situs yang bisa diakses dengan mudah oleh investor. Informasi yang terkandung didalamnya dapat disediakan selengkap dan sejelas mungkin, sehingga kontak fisik dapat diminimalkan. Tampilan juga dapat dibuat sedemikian mudah dan nyaman bagi pengakses situs tersebut. Kerugian saluran distribusi ini adalah informasi jadi tidak terkendali penyebarannya. Siapapun dapat mengakses situs, bahkan pesaing yang ada. Kondisi ini memungkinkan keunggulan-keunggulan yang dimiliki dapat diduplikasi dengan mudah oleh pihak lain.

4.7.2.4. *Promotion (Promosi)*

Menurut informasi reponden (Putra, 2010) saat ini Batam belum memiliki program promosi yang komprehensif dan terstruktur, selain yang dibuat pada tahun 2003 silam. Mengingat KPBPB Batam memiliki sejumlah keunggulan yang bisa di promosikan kepada calon-calon investor yang ditarget, maka

sejumlah program promosi dapat dilakukan oleh KPBPB Batam. Taktik promosi ini harus mempertimbangkan:

- a. Jumlah dana yang dilibatkan harus bisa diukur tingkat efektifitasnya dengan membandingkan terhadap investasi yang diperoleh.
- b. Ada skala prioritas dalam menentukan, jenis promosi mana yang akan diberi dana besar, berdasarkan kemungkinan hasil yang bisa diperoleh.

Dalam melakukan promosi ini, BPK Batam harus menyeleksi media yang akan digunakan yang mudah diakses oleh investor asing dan konten-nya harus sangat informatif. Tujuan promosi ini adalah untuk menginformasikan kepada investor asing tersebut keunggulan seperti apa yang dimiliki KPBPB Batam, dan kemudahan apa yang dapat diperoleh jika berinvestasi disini.

Hal yang sulit ditemui ditempat lain, namun tersedia di KPBPB Batam adalah kombinasi yang unik dari: Lokasi strategis dekat dengan simpul logistic dunia berfasilitas pelabuhan internasional dengan kunjungan kapal dari seluruh negara di dunia, tenaga kerja murah sehingga biaya produksi bisa ditekan, dan pajak perusahaan Singapura yang rendah, lebih rendah 7-10% dari pajak yang diterapkan pemerintah Indonesia.

Untuk mengembangkan potensi yang unik ini, DK dan BPK Batam bisa menggalang kerjasama dengan negara lain, yang menawarkan tidak hanya sekedar pinjaman lunak, namun ada kalanya juga bersifat bantuan tanpa pengembalian.

Cara lain yang dapat ditempuh adalah dengan menyelenggarakan suatu even besar yang melibatkan orang-orang terkenal di dunia. Misalnya: dengan banyaknya fasilitas golf di KPBPB Batam, maka bisa dilakukan suatu even olahraga yang melibatkan pemain-pemain golf internasional, seperti: Paul Casey, Rory McIlroy, Luke Donald, Ernie Els, dan sebagainya. Dengan banyaknya pemain dunia yang datang, maka seluruh mata akan melihat Batam. Dari sini akan serta merta segala keunggulan yang dimiliki Batam, terekspose ke seluruh penjuru dunia, termasuk ke Negara-negara yang ditarget. Jika saat even ini berlangsung KPBPB Batam bisa menunjukkan keunggulan yang dimilikinya, maka promosi akan memberikan dampak yang luar biasa.

KPBPB Batam juga bisa membuat even workshop untuk engine kapal atau mesin perakitan komponen elektronika, dengan membuat kerjasama dengan pihak swasta, seperti: dealer alat berat (PT. Trakindo Utama, PT. MTU Indonesia, United Tractor, dan sebagainya), dealer mesin-mesin industri, dan sebagainya. Melalui workshop ini, investor dan calon investor akan dapat langsung merasakan keunggulan yang dimiliki KPBPB Batam.

4.7.2.5. *People* (Sumber Daya Manusia)

Dalam hal sumber daya manusia, kebutuhan akan tenaga kerja menurut pemerintah setempat, telah dapat dipenuhi oleh Badan Pengelolaan Batam, namun menurut investor tidak demikian, terutama mengenai kualitas lulusan politeknik Batam. Seringkali investor masih harus mengembangkan kemampuan calon karyawannya yang berasal dari politeknik Batam lebih spesifik.

Kondisi ini bisa di selesaikan dengan mengkaji secara rinci, apa yang menjadi kebutuhan investor, dan merealisasikannya di politeknik Batam. Bila kebutuhan investor tidak dapat dipenuhi di politeknik Batam, maka ITS dan UNHAS bisa diajak bekerjasama guna menghasilkan lulusan-lulusan siap kerja.

KPBPB Batam juga dapat membuat *networking* dengan pihak swasta yang memiliki sumber daya yang memadai, untuk bersama-sama mengembangkan sumber daya manusia di politeknik Batam, agar sesuai dengan harapan investor asing, baik dengan sistem bantuan tidak mengikat, pinjaman lunak, maupun sistem pengelolaan bersama. Bentuk kerjasama yang bisa dijalin dengan pihak swasta dapat berupa kerjasama dalam melakukan pelatihan, kursus-kursus, pembimbingan, seminar, dan sebagainya.

4.7.2.6. *Physical facilities* (Fasilitas fisik)

Keberadaan lahan yang ditawarkan ke investor didukung oleh sejumlah fasilitas infrastruktur yang baik dan lengkap, seperti yang dapat dilihat pada lampiran.

Batam saat ini sudah bisa diakses oleh investor dengan mudah, mengingat infrastruktur laut, darat dan udara telah disiapkan oleh pemerintah. Memang dalam hal pelabuhan, Batu Ampar masih jauh tertinggal dari *Port of Singapore*

dan Tanjung Pelepas, namun kedekatan KPBPB Batam dengan kedua pelabuhan besar tersebut bisa dijadikan salah satu senjata dalam menentukan taktik pemasaran yang berhubungan dengan saluran distribusi, yaitu dengan menjalin kerjasama yang bisa memanfaatkan keunggulan fasilitas pesaing tersebut.

Kondisi jalanan termasuk salah satu yang vital bagi proses rantai pasok. Padahal biaya perawatan jalan sangat tinggi. Ini menyebabkan kondisi beberapa jalan mulai mengalami kerusakan, dan menghambat proses rantai pasok dari investor. Pemerintah setempat harus mengalokasikan dana yang cukup pada fasilitas ini agar senantiasa dapat berfungsi dengan baik.

Terlihat juga ada keanehan mengingat Rempang Galang dan Galang Baru yang sudah diintegrasikan dengan Batam melalui jembatan Bareleng, ternyata belum bisa dimanfaatkan dengan alasan terjadi kasus pada lahan. Padahal, saat ini sudah sangat banyak investor yang menunggu waktu diijinkan menempati lahan di lokasi tersebut. Bisa dibayangkan berapa banyak nilai investasi yang tidak bisa mengalir ke Batam karena masalah ini. BPK Batam mestinya mengambil tindakan pencegahan sebelum hal ini terjadi, dengan melakukan perencanaan pengaturan lokasi yang lebih matang dan clustering yang saling bersinergi, baik dengan *incumbent investor*, maupun dengan *existing facility* yang tersedia.

4.7.2.7. *Process (Proses)*

Proses merupakan pengikat semua variabel dalam bauran pemasaran, yang pada akhirnya akan mempengaruhi persepsi investor. Variabel ini juga sangat bergantung dari kualitas bauran pemasaran lainnya. Yang termasuk didalamnya adalah prosedur dalam melakukan sesuatu, kemajuan dari suatu tindakan, atau pelatihan untuk melakukan sesuatu. Lokasi dan layanan yang baik, akan menjadi buruk jika dalam proses penyampaiannya ke investor dilakukan dengan cara yang tidak semestinya.

Taktik yang dapat dijalankan adalah dengan menerapkan proses-proses yang efisien dan efektif dalam melayani investor. Implementasi SPIPISE (Sistem Pelayanan Informasi dan Perizinan Investasi Secara Elektronik) sudah merupakan satu cara untuk memperbaiki proses investasi, namun keberhasilannya ditentukan

oleh banyak hal, seperti: konsistensi dan sinergi seluruh departemen terkait, kesiapan SDM dan infrastruktur dalam hal teknologi internet dan sistem online, kemampuan SDM untuk terus menerus mengikuti perkembangan teknologi internet agar tetap sesuai dengan perkembangan zaman.

4.7.3. Penjualan (*Selling*)

Penjualan lebih bersifat menciptakan hubungan jangka panjang dengan pelanggan melalui produk dan layanan yang ditawarkan. Tujuannya adalah hubungan jangka panjang yang memberikan keuntungan pada kedua belah pihak. Taktik yang dapat dilakukan oleh DK dan BPK Batam adalah *solution selling*, yaitu taktik penjualan yang lebih menekankan pada pemberian solusi terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh investor. Permasalahan yang dihadapi oleh investor umumnya adalah masalah biaya produksi, maka DK dan BPK Batam dapat menawarkan Batam sebagai lokasi tujuan investasi yang kompetitif dalam hal biaya produksi.

Mengingat pemasaran Batam menyasar investor, maka karakter memasarkan Batam merupakan kegiatan *government to business*, yang mirip dengan kegiatan *business to business* karena hubungan yang terjadi menyangkut antar institusi, dimana kedua belah pihak akan melakukan negosiasi agar tidak mengalami kerugian. Negosiasi membutuhkan keahlian khusus agar dapat berjalan dengan efektif. Taktik yang dapat dilakukan adalah membekali SDM untuk proses ini dengan keahlian tersebut. Pelatihan, seminar dan kursus-kursus yang berhubungan dengan hal tersebut dapat dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan pihak-pihak yang memiliki kemampuan dan sumber daya yang diakui, yang umumnya dimiliki oleh kaum praktisi yang memang berkecimpung dalam bidang tersebut.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang bisa ditarik dari penelitian ini adalah

1. Dalam kurun waktu lima tahun terakhir, KPBPB Batam menghadapi ancaman dan peluang yang intensif dari kondisi-kondisi eksternal yang terjadi. Peluang dan ancaman yang dihadapi antara lain:
 - Dalam hal politik, ancaman cukup besar ditimbulkan oleh kestabilan politik dan penerapan peraturan perundangan Indonesia yang masih cukup rendah, sedang peluang terjadi pada kondisi global di mana kestabilan politik dan peraturan perundangan tinggi.
 - Dalam hal ekonomi, ancaman timbul karena pesatnya pertumbuhan FTZ/SEZ di negara-negara tetangga dan aliran penanaman modal asing yang masuk ke negara-negara Asia Tenggara rendah (hanya 3%). Sementara peluang dihasilkan dari pertumbuhan FTZ/SEZ Indonesia yang meskipun tinggi, namun lokasinya tidak se-strategis KPBPB Batam, dan kondisi ekonomi global yang membaik.
 - Dalam hal sosial budaya, ancaman kurang signifikan, sedang peluang tinggi, terutama dalam hal pendidikan, urbanisasi, dan jumlah angkatan kerja.
 - Dalam hal teknologi, ancaman dan peluang sama-sama besar dalam hal teknologi internet dan otomatisasi.
 - Dalam hal pasar industri, pemulihan daya beli paska krisis finansial global belum sepenuhnya terjadi, sehingga ancaman dan peluang belum cukup maksimal.
2. Kondisi persaingan yang dihadapi oleh KPBPB Batam dapat ditinjau dari 5 aspek, yaitu:
 - Persaingan internal, dimana pemainnya adalah Iskandar Malaysia, Ho Cho Minh City dan KPBPB Sabang. Iskandar Malaysia memiliki keunggulan dalam hal fasilitas fisik dan kebijakan investasi, namun lemah dalam hal sumber daya manusia. Vietnam memiliki keunggulan dalam hal

sumber daya manusia, namun sedikit lemah dalam hal kebijakan investasi dan fasilitas fisik. KPBPB Sabang lemah dalam hal fasilitas fisik, kebijakan investasi dan sumber daya manusia. KPBPB Batam sendiri unggul dalam hal sumber daya manusia, cukup unggul dalam hal fasilitas fisik, namun lemah dalam hal kebijakan investasi. Terlihat bahwa persaingan sangat ketat karena posisi tawar Iskandar Malaysia dan Ho Chi Minh City tinggi.

- Pelanggan, dapat dikelompokkan menjadi pelanggan bisnis (investor dan pedagang) dan pelanggan individual (wisatawan dan sumber daya manusia). Posisi tawar yang kuat dimiliki oleh investor, karena melibatkan dana yang besar, sumber daya manusia yang banyak, dan mempengaruhi kondisi perekonomian di KPBPB Batam dalam jangka panjang.
 - Pemasok, yaitu pengembang dan pengelola kawasan industri di KPBPB Batam. Jumlah pengembang dan pengelola kawasan industri yang banyak namun KPBPB Batam memiliki ketergantungan pada para pengembang dan pengelola kawasan industri tersebut, membuat posisi tawar pemasok cukup tinggi.
 - Pengganti, yaitu kawasan berikat (KABER), kawasan pengembangan ekonomi terpadu (KAPET), dan kawasan industri. Faktor lokasi yang tidak cukup dekat dengan simpul distribusi logistik dunia, Singapura, membuat posisi tawar mereka rendah.
 - Pemain baru, yaitu KPBPB Bintan dan KPBPB Karimun. Kedua KPBPB ini masih relatif baru, sehingga dalam hal apapun masih berada di bawah KPBPB Batam, sehingga posisi tawar mereka rendah.
3. Faktor internal dari KPBPB Batam dapat dilihat sebagai keunggulan dan kelemahan.
- Faktor lokasi
Merupakan kekuatan sekaligus kelemahan KPBPB Batam, karena kedekatan dengan pesaing akan memperbesar kesempatan investor untuk membanding-bandingkan, namun di sisi lainnya, kondisi ini membuat

KPBPB Batam mempunyai nilai tambah karena bisa saling melengkapi kekurangan dan kelebihan pesaing tersebut.

- Faktor kebijakan
Merupakan kelemahan KPBPB Batam, karena evolusi kebijakan untuk lokasi ini sedemikian banyak dan berbeda satu dengan lainnya.
- Faktor komunitas masyarakat setempat
Merupakan kekuatan KPBPB Batam, karena masyarakat Indonesia terkenal ramah dan berbudaya tinggi. Selain itu, jumlah tenaga kerja murah yang melimpah menjadi kekuatan KPBPB Batam.

Potensi terbesar yang dimiliki KPBPB Batam adalah:

- Letak yang strategis, dekat dengan simpul distribusi logistik dunia.
- Tenaga kerja berkeahlian tersedia dalam jumlah besar dan murah
- Infrastruktur yang sudah memadai dan berkembang baik

4. Ada beberapa alternatif strategi pemasaran yang bisa diterapkan di KPBPB Batam (*segmenting, targeting, dan positioning*) agar menjadi menarik di mata investor asing.

- *Segmenting*
Segmentasi didasarkan pada hasil penelitian UI-NUS 2010. Segmen investor asing yang disasar dikelompokkan berdasarkan nilai *sales* dan *supply* hasil penelitian UI-NUS terhadap negara-negara yang berinvestasi di KPBPB Batam.
- *Targeting*
Target pasar KPBPB Batam adalah sektor manufaktur, yang mana dalam hal nilai *sales*, investor yang disasar adalah investor yang berasal dari Singapura, Jepang, Amerika Serikat, sedang dalam hal *supply*, investor yang disasar adalah investor yang berasal dari Singapura, Jepang dan China.
- *Positioning*
Positioning yang bisa diterapkan pada KPBPB Batam, sesuai dengan potensi yang dimilikinya, adalah: Menjadi Kawasan Tujuan Investasi yang berdaya saing dan inovatif di bidang perkapalan, kelautan, IT dan industri manufaktur elektronika.

5. Dalam hal taktik pemasaran, ada beberapa alternatif yang dapat diterapkan di KPBPB Batam.

- Differensiasi

Menawarkan sumber daya manusia berkualitas dan unggul dalam bidang teknologi perkapalan, teknologi kelautan dan manufaktur elektronika, yang didukung oleh pusat-pusat pengembangan sumber daya manusia dan penelitian yang inovatif.

- Bauran Pemasaran

• Produk

Membentuk sebuah *cluster* yang efisien dan efektif, yang saling bersinergi satu sama lain. Kenyamanan investor saat melakukan transaksi ditempatkan sebagai tujuan utama pelayanan.

• Harga

Memelihara harga yang wajar dengan mengambil keuntungan yang tidak terlalu memberatkan investor namun tidak juga membuat operasionalisasi KPBPB Batam merugi.

• Saluran distribusi

Membuat saluran distribusi langsung, jarak jauh (*tele*), via surat perwakilan KPBPB Batam, dan/atau melalui situs yang bisa diakses dengan mudah oleh investor, yang menampilkan informasi dengan selengkap dan sejelas mungkin.

• Promosi

Membuat sejumlah program promosi yang efektif dan membuat skala prioritas berdasarkan kemungkinan hasil yang bisa diperoleh. Bisa dilakukan dengan menggalang kerjasama dengan negara lain.

• Sumber daya manusia

Mengkaji secara rinci, apa yang menjadi kebutuhan investor, dan merealisasikannya di politeknik Batam, atau membuat *networking* dengan pihak swasta yang memiliki sumber daya yang memadai.

• Fasilitas fisik

Melakukan perencanaan pengaturan lokasi yang lebih matang dan clustering yang saling bersinergi.

- Proses
 - Menerapkan proses-proses yang efisien dan efektif dalam melayani investor, seperti implementasi SPIPISE.
- Penjualan
 - Taktik penjualan dapat lebih ditekankan pada pemberian solusi terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh investor.

5.2 Saran

Dalam penelitian ini, penulis menyarankan:

1. Dalam hal pelayanan, Batam masih perlu berbenah diri mengingat dalam operasionalisasi industri masih banyak pungutan liar yang dikenakan pada para pengusaha (interview). Pengelola KPBPB Batam juga harus terus menerus mengadopsi kemajuan teknologi dalam menjalankan tugasnya melayani pelanggannya, baik *investor, trader, organizer, developer, tourist*, maupun *talent*.
2. Mengingat *positioning* adalah strategi untuk menempatkan merek lokasi di benak pelanggan, yang bisa menjadi senjata untuk memenangkan kepercayaan pelanggan, maka KPBPB Batam harus memberikan fakta, bukan hanya sekedar janji. *Positioning* harus memperhatikan pelanggan yang ditarget, dan itu adalah sebagian besar Singapura. Untuk melakukan *positioning* dapat ditempuh berbagai cara. Antara lain: melakukan pendekatan-pendekatan yang bersifat informatif kepada investor yang ditarget (investor-investor dari Singapura, Jepang, USA dan China), seperti membuat seminar tentang investasi di Batam, mempertemukan investor dengan aparat pemerintah yang melayani investasi dalam suatu acara resmi yang kondusif untuk terciptanya dialog yang berkualitas, melakukan penelitian tentang efisiensi investasi yang hasilnya diinformasikan kepada investor. Mengembangkan image yang sesuai dengan *positioning* KPBPB Batam, seperti membuat divisi penelitian pengembangan teknologi kelautan, mendirikan satu universitas yang mengkhususkan diri dalam pendidikan teknologi perkapalan, kelautan, sistem kapal dan sistem kelautan, yang mana penelitian terkait *positioning*

dapat dilakukan didalamnya, dan para lulusan yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan investor di bidang tersebut.

3. Kendala-kendala internal yang berdampak besar pada image yang dipersepsikan oleh investor hendaknya mulai diselesaikan dan diantisipasi dari kemungkinan terjadi kembali, seperti perseteruan dari dua lembaga yang menggerakkan KPBPB Batam. Perseteruan yang telah berlarut-larut tersebut semestinya sudah menemukan jalan keluar yang menguntungkan kedua belah pihak, mengingat semua lembaga yang beroperasi di KPBPB Batam memiliki satu tujuan besar yakni mennyerap investasi asing yang sebesar-besarnya.
4. Permasalahan yang timbul dari kurang matangnya perencanaan tata wilayah telah membuat sejumlah besar lahan yang diincar investor terbengkalai. Sejumlah investor yang menunggu siapnya lahan di Rempang dan Galang untuk ditempati membuat sejumlah besar dana investor tidak termanfaatkan dengan baik. Mengingat komitmen pemerintah sudah sedemikian besar terhadap penetapan Batam sebagai KPBPB, maka semestinya masalah pembebasan lahan bisa diselesaikan dengan cepat.

5.3 Implikasi Manajerial

Menurut penulis, pemerintah Indonesia, khususnya DK dan BPK Batam harus mulai mempedulikan perkembangan FTZ/SEZ di seluruh dunia yang sudah sedemikian pesat. Kita tidak bisa hanya menunggu kedatangan investor, karena saat ini telah banyak tempat berdaya saing tinggi yang ditawarkan oleh pesaing dengan gencar melalui program-program promosi yang sedemikian menarik.

DK dan BPK Batam harus dengan teliti menganalisa perkembangan faktor-faktor eksternal, internal dan persaingan yang terjadi, melihat mana yang bisa menjadi peluang, mana yang berpotensi menjadi ancaman, mana yang menjadi kekuatan dan mana yang menjadi kelemahan, agar KPBPB Batam dapat terus meningkatkan keunggulan daya saingnya.

Pemerintah juga hendaknya memiliki perencanaan yang jelas dan terstruktur mengenai efektifitas dan efisiensi operasionalisasi industri di KPBPB

Batam, dengan menerapkan sistem clustering yang tepat, mengelola kawasan dengan jelas dan terencana, serta menyediakan sumber daya manusia sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh investor asing.

Perlu dipikirkan juga jika pemasaran KPBPB Batam berjalan dengan baik dan memberikan hasil yang signifikan, maka masalah tata ruang akan menjadi sangat penting dan memberikan dampak yang besar bagi daya serap KPBPB Batam terhadap investasi yang mengalir.

5.4 Implikasi Kebijakan

Kebijakan sebagai produk dari pemerintahan yang berkuasa hendaknya memiliki konsistensi dan kekuatan hukum jangka panjang, mengingat investor menanamkan modalnya tidak untuk satu dua tahun, namun bisa berpuluh tahun. Evolusi yang terus menerus dalam hal kebijakan, terlebih jika saling bertentangan, akan sangat merugikan KPBPB Batam, karena kondisi ini akan dipersepsikan oleh investor sebagai kelemahan yang sulit ditolerir.

Kebijakan juga hendaknya disosialisasikan secara berkala kepada investor dan calon investor, sehingga dapat ditangkap dengan jelas fungsi dan manfaat kebijakan tersebut bagi investor yang bersangkutan. Kebijakan yang akan dipublikasikan hendaknya telah matang dan dilengkapi dengan petunjuk pelaksanaan yang jelas, sehingga dapat diimplementasikan dengan tepat di lapangan.

Kebijakan yang melibatkan banyak departemen juga harus dipahami dan diterima dengan baik oleh seluruh departemen yang terkait, sehingga dalam pelaksanaannya kelak, benturan dan konflik yang ditimbulkan dapat diminimalisir. Pemerintah sebagai pihak yang membuat kebijakan hendaknya melakukan kajian yang mendalam sebelum kebijakan tersebut dibuat, sehingga segala implikasi dan potensi konflik dapat diantisipasi sejak dini.

DAFTAR REFERENSI

Buku

- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: SAGE Publications, Inc.
- Hooley, G., Piercy, N.F., & Nicoulaud, B. (2008). *Marketing Strategy and Competitive Positioning* (4th ed.). England: Pearson Education Limited.
- Kartajaya, H., Yuswohady, Sunarto. (2005). *Attracting Tourists Traders Investors: Strategi Memasarkan Daerah di Era Otonomi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, P., Amstrong, G. (2010). *Principles of Marketing* (13th edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Young, David. (2004). *Attracting Investors: A Marketing Approach to Finding Funds for Your Business*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kuncoro, M. (2004). *Otonomi & Pembangunan Daerah*. Jakarta: Erlangga.
- Malhotra, N. K. (2007). *Marketing Research: An Applied Orientation* (5th edition). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Muliono, Heri. (2001). *Merajut Batam Masa Depan*. Jakarta: Pustaka LP3ES.
- Porter, M.E. (2008). *On Competition* (Updated and expanded ed.). Boston: Harvard Business School Publishing.
- Thompson Jr., A.A., Strickland III, A.J., & Gamble, J.E. (2010). *Crafting and Executing Strategi. The quest for competitive advantage: Concepts and cases* (17th ed.). New York: McGraw Hill Irwin.

Yin, R. K. (2004). *Studi Kasus: Desain dan Metode* (edisi revisi terjemahan). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Jurnal

Ashworth, J. G., Voogd, H. (1990). *Selling The City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. London: Belhaven Press.

Ashworth, J. G., Voogd, H. (1994). *Marketing and Place Promotion*. In Gold, J. R., Ward, S. V. (Eds). *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*. Wiley. Chichester.

Avraham, E. (2000). *Cities and their News Media Images*. *Cities*. Vol. 17, No. 5.

Avraham, E. (2004). *Media Strategies for Improving an Unfavourable City Image*. *Cities*. Vol. 21, No. 6.

Barke, M., Harrop, K. (1994). *Selling the Industrial Town: Identity, Image and Illusion*. In Gold, J. R., Ward, S. V. (Eds). *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*. Wiley. Chichester.

Borenztein, E., de Gregorio, J., Lee, J. W. (1998). *How Does Foreign Direct Investment Affect Growth*. *Journal of International Economics*.

Falcone, T. W., Wilson, T. L. (2006). *Establishing a Regional Comparative Advantage: Business Location Decisions in Semi-rural Areas*. Competition Forum. ABI/INFORM Global.

Fitzsimons, D. S. (1995). *Planning and Promotion: City Reimaging in the 1980s and 1990s*. In Neill, W. J. V., Fitzsimons, D. S., Murtagh, B. (Eds). *Reimaging the Pariah City: Urban Development in Belfast and Detroit*. Avebury. Aldershot.

- Globerman, S., Saphiro, D. (2002). *The Impact of Government Policies on Foreign Direct Investment: The Canadian Experience*. Journal of International Business Studies (Vol 30).
- Holcomb, B. (1994). *City Make-overs: Marketing the Post-industrial City*. In Gold, J. R., Ward, S. V. (Eds). *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*. Wiley. Chichester.
- Holcomb, B. (1999). *Marketing Cities for Tourism*. In Judd, D. R., Fainstein, S. S. (Eds). *The Tourist City*. Yale University Press. New Haven.
- Hubbard, P., Hall, T. (1998). *The Entrepreneurial City and the New Urban Politics*. In Hall, T., Hubbard, P. (Eds). *The Entrepreneurial City: Geographies of Politics, Regimes and Representations*. Wiley. Chichester.
- LeClaire, J. (2008). *Emerging Industries, Emerging Locations*. Area Development Site and Facility Planning. ABI/INFORM Trade & Industry.
- Karimi, M. S., Yusop, Z., Law, S. H. (2010). *Location Decision for Foreign Direct Investment in ASEAN Countries: A TOPSIS Approach*. International Research Journal of Finance and Economics.
- Kogut, B. (1985). *Sloan Management Review*. In Seck, F. K. *Electronic Manufacturing in the Singapore-Johore-Riau Growth Triangle: A Study of the Strategic Fit and Implications for Singapore*.
- Kotler, P., Haider, D. H., Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. Free Press.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., Haider, D. H. (1999). *Marketing Places Europe: Attracting Investment, Industry, and Tourism to European Cities, Communities, States, and Nations*. Financial Times. Prentice Hall.

- Kotler, P., Gertner, D. (2002). *Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective*. Journal of Brand Management, 9(4/5), 249-261. Retrieved March 28, 2010, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 826458081).
- Lall, S. (1997). *Attracting Foreign Investment: New Trends, Sources and Policies*. Economic paper No. 31. Commonwealth Secretariat.
- Lee, H. L., Houde, M. F. (2000). *Recent Trends and Main Characteristics of Foreign Direct Investment in China*. Financial Market Trends, No. 77, October, OECD.
- McDonald, P. J. (2004). *Peace through Trade or Free Trade?.* Journal of Conflict Resolution. Vol. 48 No. 4, 547-572. August 2004. <http://jcr.sagepub.com>
- Metaxas, T. (2010). *Cities Competition, Place Marketing and Economic Development in South Europe: The Barcelona Case as FDI Destination*. Theoretical and Empirical Researches in Urban Management, 5(14), 5-19. Retrieved March 27, 2010, from ProQuest Science Journals. (Document ID: 1970687111).
- Millington, S., Young, C., Lever, J. (1997). *A Bibliography of City Marketing*. Journal of Regional and Local Studies. Vol. 17 No. 2.
- Pittman, R. H. (2006). *Location, Location, Location: Winning Site Selection Proposals*. Management Quarterly. ABI/INFORM Global.
- Popescu, R. I. (November 2009). *The Branding Potential Of Bucharest. Strategy And Success Factors*. Theoretical and Empirical Researches in Urban Management. Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania: Author.
- Root, F. R., Ahmed, A. A. (1979). *Empirical Determinants of Manufacturing Direct Investment in Developing Countries*. Economic Development and Cultural Change.

- Salahuddin, M., Islam, Md. R. (n.d.). *Factors Affecting Investment in Developing Countries: A Panel Data Study*, 21-37.
- Severino, R. C. (2008/2009). Regional Outlook. *Economic Outlook: Regional Economic Integration and The Asean Charter*. 72. ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Short, R. J., Kim, Y. H. (1998). *Urban Crises/Urban Representations: Selling The City in Difficult Times*. In T. Hall and P. Hubbard, 1998, *The Entrepreneurial City*. (Eds). J. Wiley and Sons.
- Short, J. R., Kim, Y. H., (1999). *Globalization and the City*. Longman. Harlow.
- Subhan, M., Ghani, A. B. A. (2008). *Analyzing Growth Opportunity of Port from The Resource-Based Perspective: The Case of Port of Tanjung Pelepas Malaysia*. Gadjah Mada International Journal of Business, Vol. 10 No. 3.
- Warnaby, G. (2008). *Why Place Marketers Should Understand Cartography: Future Avenues For Research*. Journal of Place Management and Development, 1(2), 214-226. Retrieved March 28, 2010, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 1554902441).
- Warnaby, G., Bennison, D., Davies, B. J., Hughes, H. (2002). *Marketing UK Towns and Cities as Shopping Destinations*. Journal of Marketing Management, vol 18 Nos 9/10.
- Wheeler, D., Moody, A. (1992). *International Investment Location Decisions: The Case of U.S. Firms*. Journal of International Economics.
- Yoshihara, K., Tametoh, S. (2002). *Location Factors for Southeast Asia*. *AACE International Transactions*. ProQuest Science Journal.

Laporan

Asean Development Bank. (2009). *Key indicator for Asia and The Pacific 2009* (40th ed). Philippines.

Badan Pusat Statistik. (2010). *Laporan Bulanan Data Sosial Ekonomi* (edisi I). Jakarta.

Final Batam Report. (2002). Political & Economic Risk Consultancy, Ltd.

IFC. (nd). *Special Economic Zone in Indonesia*. Worldbank Jakarta.

IFC (2009). *Doing Business 2010: Reforming through Difficult Times, Comparing Regulation in 183 Economies*. Washington DC.

IFC (2009). *Doing Business di Indonesia 2010: Memperbandingkan Kebijakan usaha di 14 Kota dan 183 Perekonomian*. Subnational Series. Washington DC.

IRDA Annual Report 2008. IRDA.

Kam, W.P., Wahyuni, S., & Kee, N.K. (2010). *Competitiveness Study of Batam Bintan Karimun Special Economic Zone*. Jakarta: University of Indonesia, Singapore: Asia Competitiveness Institute.

Wahyuni, S., Kee, N.K. (n.d). *Indonesian Competitiveness: Past and Current Performance*. Jakarta: UI

World Investment Report. (2009). *Direct investment in reporting economy (FDI Inward)*. Major FDI Indicators. UNCTAD. <http://stats.unctad.org/FDI/TableViewer/tableView.aspx>,

World Investment Report. (2008). UNCTAD.

Undang-Undang

Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1992 tentang *Penambahan Wilayah Lingkungan Kerja Daerah Industri Pulau Batam dan Penetapannya Sebagai Wilayah Usaha Kawasan Berikat (Bonded Zone)*.

Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 41 tahun 1996 tentang *Kawasan Industri*.

Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2004 tentang *Kerangka Kerja mengenai Kerja Sama Ekonomi Menyeluruh antara Negara-Negara Anggota Asosiasi Bangsa-Bangsa Asia Tenggara dan Republik Rakyat China*.

Lampiran Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2010 tentang *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2010-2014*.

Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2008 tentang *Rencana Tata Ruang Wilayah Nasional*.

Sambutan Presiden RI, 19 Januari 2009

Penelitian terdahulu

Al-Anshori, M.Z. (2000). *Prospek Kerjasama ASEAN dan Segitiga Pertumbuhan Singapura-Johor-Riau (Sijori) dalam Era Liberalisasi Perdagangan*. Jakarta: MM-UI

Bako, R. S. H. (2009) *Kesiapan Pemerintah Daerah dalam Rangka Pembentukan Kawasan Ekonomi Khusus*. Kajian Vol 14 No. 3. Pusat Pengkajian dan Pengolahan Data dan Informasi (P3DI). DPR-RI.

- Manan, F. (2004). *Analisis Tingkat Efektifitas dan Strategi Kawasan Berikat Indonesia dalam Mendukung Kegiatan Ekspor*. Jakarta: MM-UI.
- Rahmanto, W. (1996). *Strategi Bersaing Pulau Batam dalam Meraih Investor*. Jakarta: MM-UI.
- Rasad, M. G. (2003). *Strategi Bersaing Kawasan Batam dalam Masa Pemberlakuan ASEAN Free Trade Area (AFTA)*. Jakarta: MM-UI.
- Zaenuddin, M. (2008) *Analisis Investasi: Studi Kasus Kawasan Industri di Batam 2005-2007*. Yogyakarta: Pasca Sarjana-UGM.

Koran, Majalah, Brosur, Pamplet

- Batam Industrial Development Authority. (2009). *Panduan Pelayanan Investasi Batam*. Batam Industrial Development Authority.
- Batam Industrial Development Authority. (2009). *Batam Investment Highlight*. Batam Industrial Development Authority.
- Batam Industrial Development Authority. (2009). *Development Progress of Batam First Semester of 2009*. Batam Industrial Development Authority.
- Batam Industrial Development Authority. (2009). *Cost of Doing Business in Batam*. Batam Industrial Development Authority.
- Supriyadi. (2009). *Arti penting Penetapan Wilayah FTZ*. Warta Bea Cukai edisi 413.
- Thee Kian Wie. (2009). *Ekonomi China setelah Pertumbuhan 30 tahun*. PPE-LIPI, Jakarta

Presentasi

- Anonim. (2009). *Kajian Dampak Ekonomi Pembentukan Kawasan Ekonomi Khusus di Indonesia*. Pusat Penelitian dan Pengembangan Iklim Usaha Perdagangan Badan Litbang Perdagangan. Departemen Perdagangan Republik Indonesia.
- Badan Litbang Perdagangan. (n.d.) *Kajian Dampak Ekonomi Pembentukan Kawasan Ekonomi Khusus di Indonesia*. Pusat Penelitian dan Pengembangan Iklim Usaha Perdagangan.
- Hadi, S. (2009). *Kebijakan Nasional Pengembangan Kawasan Batam*. Bandung: ITB-BAPPENAS.
- Hadi, S. (2009). *Kebijakan Nasional dalam Pengembangan Pulau Batam*. Diktat Seminar. Bandung: ITB-BAPPENAS. http://kawasan.bappenas.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=99:kebijakan-nasional-dalam-pengembangan-pulau-batam-oleh-dr-suprayoga-hadi-msp-direktur-kawasan-khusus-dan-daerah-tertinggal-bappenas&catid=46:arsip-berita
- Ng Kwan Kee. (2008). *Highlights on Indonesia's Competitiveness*. Lee Kuan Yew School of Public Policy, Asia Competitiveness Institute, National University of Singapore.
- Pemerintah Tanjung Pinang. (2007). *Kerangka Makroekonomi Provinsi kepulauan Riau (Kepri) 2007-2008*. Pemerintah Kepri.
- Presentasi Badan Pengusahaan Kawasan Batam. (2010). Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas.
- Presentasi Badan Pengusahaan Kawasan Batam. (2008). *Business and Investment Prospects in Batam*. Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas.

Informasi on-line

- Anonim. (Januari 28, 2010). *The World's Record-Breaking Container Ports*. Juni 10, 2010. <http://www.ship-technology.com/features/feature75321/+port+singapore+authority+teu&cd=1&hl=id&ct=clnk&gl=id&client=firefox-a>
- Anonim. (Maret 23, 2005). *Kawasan Berikat*. Juni 13, 2010. <http://www.beacukai.go.id/library/readLib.php%3FID%3D1511%26Ch%3D22+kawasan+berikat&cd=2&hl=id&ct=clnk&gl=id>
- Anonim. (n.d.). *Kawasan Pembangunan Ekonomi Terpadu*. Juni 13, 2010. <http://www.beacukai.go.id/library/data/kapet.pdf>
- Anonim. (n.d.). *Menuju Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas (Free Trade Zone) Batam, Bintan, Karimun*. Oktober 28, 2009. http://www.bulletin.penataanruang.net/upload/data_artikel/profil%2520wilayah..BBK%2520edisi%25202.pdf+profil+wilayah+bbk&cd=17&hl=en&ct=clnk&gl=us
- Anonim. (n.d.). *Port of Singapore, Singapore*. Juni 3, 2010. <http://www.ship-technology.com/projects/portofsingapore/+singapore+port+capacity+teu&cd=1&hl=id&ct=clnk&gl=id>
- Anonim. (n.d.). *Sejarah Otorita Batam*. Maret 31, 2010. http://www.batam.go.id/home/sejarah_ob.php.
- Anonim. (n.d.). *Sejarah Ringkas*. Maret 31, 2010. <http://skpd.batamkota.go.id/bapeda/files/2010/01/4.-Sejarah-Singkat.pdf>
- Burmansyah, E. (Desember 21, 2008). *Menata Ulang Industrialisasi KPBPB BBK*. Nopember 4, 2009. http://www.globaljust.org/index.php%3Foption%3Dcom_content%26task%3Dview%26id%3D172%26Itemid%3D131%26lang%3Den+menata+ulang+industrialisasi&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=us

- Burmansyah, E. April 3, 2009. *10 Dampak Negatif Kawasan Ekonomi Khusus (KEK)*. Nopember 4, 2009. http://www.globaljust.org/index.php?option%3Dcom_content%26task%3Dview%26id%3D249%26Itemid%3D148+10+dampak+negatif+kawasan&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=us
- Damardono, H. (Juni 1, 2010). *Jumlah Turis Naik 14,12 Persen*. Juni 11, 2010. <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2010/06/01/13340168/Jumlah.Turis.Naik.14.12.Persen>.
- Kiryanto, R. (Juni 02, 2010). *Menimbang Proyeksi Pertumbuhan Ekonomi 2010*. Juni 11, 2010. <http://www.mediaindonesia.com/read/2010/06/02/146312/68/11/Menimbang-Proyeksi-Pertumbuhan-Ekonomi-2010>
- Redaksi Antaranews. (n.d.). *Kadin Batam: Menkeu Belum Tuntaskan Daftar Negatif*. Juni 23, 2010. <http://www.antaranews.com/berita/1273101970/kadin-batam-menkeu-belum-tuntaskan-daftar-negatif+kpbpb+batam+mulai+berlaku&cd=4&hl=id&ct=clnk&gl=id>
- Redaksi Batam Kota. (Januari 13, 2010). *Batam pilot project pelaksanaan SPIPISE*. Juni 23, 2010. <http://batamkota.go.id/berita/2010/01/batam-pilot-project-pelaksanaan-spipise/>
- Redaksi Batampos. (Nopember 7, 2008). *Peran Kota Batam dalam Kerja Sama Regional IMT-GT*. Oktober 28, 2009. http://www.batampos.co.id/Mingguan/BatamNomic/Peran_Kota_Batam_dalam_Kerja_Sama_Regional_IMT-GT.html
- Redaksi Inilah.com. (n.d.) *Presiden Susilo Bambang Yudhoyono mengganti Peraturan Pemerintah (PP) No 63/2003*. Juni 23, 2010. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:9Cq5fu9P74AJ:www.inilah.com/news/read/ekonomi/2009/01/19/77221/sby-ganti-pp-63/2003/+peresmian+kpbpb+batam&cd=3&hl=id&ct=clnk&gl=id>
- Redaksi Kanwil Kepri. (February 05, 2009). *Bea Cukai Kepri menyambut FTZ*. May 11, 2010. <http://www.kanwilbckepri.com>

- Redaksi Kanwil Kepri. (February 18, 2009). *Bea Cukai siap mengawal kebijakan FTA*. May 11, 2010. <http://www.kanwilbckepri.com>
- Redaksi Kanwil Kepri. (February 05, 2009). *Bea Cukai Kepri menyambut FTZ*. May 11, 2010. <http://www.kanwilbckepri.com>
- Redaksi Media Indonesia. (Januari 19, 2009). *Presiden Berharap FTZ Batam, Bintan dan Karimun jadi Pilar Ekonomi Dunia*. <http://www.media-indonesia.com/read/2009/01/19/56759/4/2/Presiden-Berharap-FTZ-Batam-Bintan-dan-Karimun-jadi-Pilar-Ekonomi-Dunia>, DL 31 Maret 2010
- Redaksi Tribun. (2009). *Investor Tunda Investasi Pelabuhan*. http://www.tribunbatam.co.id/index.php/market/index.php?option=com_content%26task%3Dview%26id%3D32011%26Itemid%3D1122+investor+perancis+batu+ampar&cd=5&hl=id&ct=clnk&gl=id&client=firefox-a
- Satrya, D. G. (Juni 3, 2010). *CAFTA dan Pariwisata RI*. Juni 11, 2010. <http://www.suarakarya-online.com/news.html?id=254410>
- Setiawan, B. (April 20, 2009). *Terusan Kra: Apa Artinya bagi Kawasan Ekonomi Khusus Batam-Bintan-Karimun dan Sabang?*. Nopember 4, 2009. http://www.globaljust.org/index.php?option=com_content%26task%3Dview%26id%3D275%26Itemid%3D131%26lang%3Did+Terusan+kra:+apa+artinya&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=us
- Suyono Saputra. (n.d). *Nasib Batu Ampar Terganjil Singapura dan Status Otorita Batam (OB)*. Juni 06, 2010. Bisnis Indonesia. <http://www.bi.go.id/NR/rdonlyres/EAE01B4F-DF23-4C74-A2D1-61C2FB2C9EE0/14036/BOX2NasibBatuAmparTerganjilSingapuradanStatusOtori.pdf>
- Jauhary, H. (April 19, 2007). *Samakan Investor Asing dengan Domestik*. Juni 13, 2010. <http://www.suaramerdeka.com/harian/0704/19/opi04.htm+indonesia+membuka+pintu+investasi+asing+1967&cd=2&hl=id&ct=clnk&gl=id>

Sut. (Agustus 22, 2007). *Selamat Datang di Batam, Bintan, Karimun*. Nopember 4, 2009. <http://www.hukumonline.com/berita/baca/hol17423/selamat-datang-di-batam-bintan-karimun>

Website

<http://www.supplychainleaders.com/provider/evergreen-marine-corporation/324/+evergreen+asia+routes+supply+chain+leaders&cd=1&hl=id&ct=clnk&gl=id#operationsanchor>, 14 Juli 2010

<http://www.batam.go.id>

<http://www.business-in-asia.com/>

<http://www.ekon.go.id>

<http://www.harianbatampos.com>

<http://www.iskandarmalaysia.com.my/>

<http://www.kawasan.bappenas.go.id>

<http://www.kepriprov.go.id>

<http://www.sinarharapan.co.id>

<http://www.suamerdeka.com>

<http://www.viipip.com>

<http://www.tax.com>

Lampiran 1. Kebijakan Pemerintah terkait penetapan Batam sebagai area ekonomi khusus

No	Tahun	Kebijakan
1.	1970	Batam mulai dikembangkan sejak awal tahun 1970-an sebagai basis logistik dan operasional untuk industri minyak dan gas bumi oleh Pertamina. Badan Pengelola Pembangunan Pulau Batam dibentuk dengan Keppres No. 65 tahun 1970.
2.	1971	Pemerintah mengembangkan Pulau Batam menjadi daerah industri dengan menetapkan Keppres No. 74 tahun 1971. Status Pulau Batam menjadi <i>enterport</i> partikelir dibawah pengawasan Departemen Keuangan.
3.	1972	Pemerintah mengeluarkan PP No. 20 tahun 1972 tentang <i>Bonded Warehouse</i> , yang dalam pelaksanaannya berubah menjadi Kawasan Berikat. Tujuan dari pembentukan kawasan ini adalah: <ul style="list-style-type: none"> - untuk menjamin kelancaran lalu lintas barang dalam kegiatan antar negara, baik dalam bentuk ekspor maupun impor - untuk meningkatkan perkembangan umum serta produksi dalam negeri Kekhususan yang diberikan pada kawasan ini adalah: <ul style="list-style-type: none"> - barang-barang selain untuk proses produksi dapat masuk ke kawasan ini tanpa dikenakan bea masuk atau pungutan lainnya. - jenis barang-barang tertentu yang saat itu dilarang diimpor berdasarkan peraturan menteri perdagangan dan menteri keuangan, mendapat perkecualian, selama barang-barang tersebut diolah dan dipergunakan dalam wilayah kawasan berikat, atau untuk keperluan re-ekspor.
4.	1973	Pemerintah mengeluarkan Kepres No. 41 tahun 1973, yang intinya membentuk dan mengesahkan OPDIP sebagai pihak yang bertanggung-jawab dalam membangun dan mengelola Kota Batam menjadi: <ul style="list-style-type: none"> - daerah industri - daerah perdagangan - daerah alih kapal dan logistik - daerah pariwisata
5.	1974	Pemerintah mengeluarkan Keppres No. 33 tahun 1974 yang menetapkan kawasan Batu Ampar, Sekupang, dan Kabil sebagai gudang berikat atau <i>bonded warehouse</i> , mengacu pada PP No. 20 tahun 1972 tentang aturan <i>Bonded Warehouse</i>
6.	1977	Melalui SK Mendagri No. 43 tahun 1977, Otorita Batam ditugaskan sebagai penguasa pulau Batam, sejalan dengan rencana induk menjadikan Pulau Batam

No	Tahun	Kebijakan
		sebagai salah satu penyangga perekonomian nasional dalam sector industri berdasarkan kajian Crux Co. Dari Amerika, setelah minyak dan gas tidak lagi menjadi produk unggulan ekonomi Indonesia
7.	1978	Pemerintah mengeluarkan Keppres No. 41 tahun 1978 yang menetapkan Pulau Batam sebagai <i>Bonded Warehouse</i> . Teori Balon mulai dicetuskan oleh BJ Habibie pada tahun ini, setelah bertemu dengan PM Singapura Lee Kuan Yew.
8.	1979	Departemen Pekerjaan Umum menyusun sebuah master plan yang menetapkan empat fungsi utama pulau Batam yakni sebagai kawasan industri, perdagangan, alih kapal, dan pariwisata. Pembangunan infrastruktur jalan, jembatan, sumber air baku, bandara, objek pariwisata, pelabuhan, dan kawasan industri yang menjadi daya tarik bagi masuknya investor asing (didominasi oleh Singapura, Jepang, dan Malaysia) dilakukan oleh OPDIP Batam dengan mengacu pada master plan ini.
9.	1983	Pemerintah mengeluarkan PP No. 34 tahun 1983, yang bertujuan mengubah status Kota Batam menjadi Kotamadya yang lebih bersifat administratif, agar penyelenggaraan pemerintahan di daerah ini lebih berdaya guna.
10.	1984	Pemerintah mengatur hubungan kerja antara kotamadya Batam dengan Otorita Pengembangan Daerah Industri Pulau Batam melalui Keppres No. 7 tahun 1984
11.	1984	Pemerintah mengeluarkan Keppres No. 56 tahun 1984 tentang penambahan wilayah lingkungan kerja daerah industri Pulau Batam dan menetapkannya sebagai wilayah usaha <i>Bonded Warehouse</i> .
12.	1992	Pemerintah menerbitkan Keppres No. 28 tahun 1992 tentang penambahan wilayah lingkungan kerja daerah industri Pulau Batam, dan menetapkan Batam sebagai Wilayah Usaha kawasan berikut. Alasan dibalik peraturan ini adalah: - kegiatan usaha di Pulau Batam semakin meningkat, sementara kemampuan Pulau Batam dalam menyediakan lahan, tenaga kerja dan sarana/prasarana terbatas. Untuk menghindari terjadinya <i>over capacity</i> seperti yang dialami Singapura, maka pemerintah memutuskan menambahkan Pulau Rempang dan Pulau Galang sebagai daerah pengembangan wilayah lingkungan kerja Pulau Batam, dan kedua pulau ini ditetapkan sebagai kawasan berikut. Dengan penambahan ini, luas area kerja OPDIP Batam yang semula 612 km ² menjadi 1.715 km ² .
13.	1993	Pemerintah, dalam hal ini BPN mengeluarkan SK Ketua BPN No. 9-VIII-1993 tentang pengelolaan dan pengurusan tanah di daerah industri Pulau Rempang, Pulau Galang, dan Pulau-Pulau di sekitarnya untuk mendukung operasionalisasi

No	Tahun	Kebijakan
		Pulau Batam.
14.	1998	<p>Batam berdasarkan <i>Convention Kyoto</i> dianggap bukan sebagai FTZ yang sesungguhnya, karena area industri yang mendapat insentif dari pemerintah terlanjur telah bercampur dengan pemukiman penduduk, sedangkan <i>Convention Kyoto</i> mengatakan bahwa FTZ adalah <i>enclave</i> yang tidak boleh bercampur dengan permukiman penduduk. Kondisi Batam yang seperti ini merugikan pemerintah karena banyak penerimaan pemerintah yang tidak tepat sasaran. Insentif yang seharusnya diarahkan untuk peningkatan daya saing industri di kawasan berikat, justru banyak dinikmati untuk hal yang bersifat konsumtif oleh masyarakat Batam. Sementara itu, banyak pengusaha dan masyarakat setempat yang mengharap pemerintah bisa menetapkan Batam sebagai kawasan perdagangan bebas.</p> <p>Pemerintah lalu mengeluarkan Keppres No. 94 tahun 1998 sebagai penyempurnaan atas Keppres No. 41 tahun 1973 tentang Daerah Industri Pulau Batam.</p>
15.	1999	<p>Pemerintah menetapkan UU No. 53 tahun 1999 tentang Pembentukan Kota Batam sebagai daerah otonom dan Kedudukan Badan Otorita Batam. Sejak saat ini, OPDIP Batam dalam menjalankan tugasnya harus bekerjasama dengan pihak Pemerintah Kota Batam. Ada sebelas kewenangan yang yang semula dimiliki oleh OPDIP Batam sebagai perwakilan pemerintah pusat, sejak saat itu dialihkan ke Pemerintah Daerah, termasuk diantaranya kewenangan mengelola lahan, perdagangan, pariwisata. Konflik mulai terjadi antara OPDIP Batam dengan Pemerintah daerah Batam, karena masing-masing pihak merasa memiliki kewenangan yang sah.</p>
16.	2000	<p>Pemerintah mengeluarkan PP Pengganti UU No 1 tahun 2000 tentang Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas</p>
17.	2000	<p>Pemerintah mengeluarkan UU No. 36 tahun 2000, yang isinya menetapkan PP Pengganti UU No 1 tahun 2000 tentang Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas, menjadi UU. Dengan ditetapkannya peraturan ini, maka insentif fiskal seperti bebas bea masuk, PPN, PPn BM dan cukai berlaku lagi di Pulau Batam, Pulau Tonton, Pulau Setokok, Pulau Nipah, Pulau Rempang, Pulau Galang dan Pulau Galang Baru. Sejak saat ini, Batam dipandang investor sebagai tempat yang tidak lagi kompetitif untuk pengembangan investasi.</p>
18.	2003	<p>Pemerintah menerbitkan PP 63 Tahun 2003 tentang perlakuan Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah di Pulau Batam</p>
19.	2004	<p>Pemerintah, dalam hal ini Menteri Keuangan, mengeluarkan Keputusan Menkeu</p>

No	Tahun	Kebijakan
		<p>No. 393/KMK.03/2004 tentang pemberlakuan PPN, PPn BM dan Bea Masuk di Batam, secara bertahap, diawali tiga komoditas pada 1 Januari 2004, yaitu minuman beralkohol, rokok, dan mobil, lalu barang-barang elektronik pada 1 Maret 2004. Pembebasan PPN dan PPnBM akan diberlakukan kepada perusahaan-perusahaan industri yang mengantongi izin dengan status kawasan berikat dengan orientasi ekspor. 2005 : Pemerintah, dalam hal ini Menteri Keuangan, mengeluarkan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peraturan Menkeu No. 60/PMK.04/2005, tentang Tempat Penimbunan Berikat di Pulau Batam, Bintan dan Karimun, yang mengatur kemudahan di bidang perijinan pendirian kawasan berikat, kemudahan prosedur kepabeanan, fasilitas perpajakan dan kepabeanan, dan fasilitas perdagangan. 2. Peraturan Menkeu No. 61/PMK.04/2005 tentang Pemberlakuan Perpajakan dan Kepabeanan dalam rangka Proyek Pengembangan Pulau Bintan dan Pulau Karimun. <p>Kedua peraturan ini dipandang investor sebagai wujud ketidak-pastian kebijakan pemerintah di BBK, yang makin membuat kawasan BBK tidak kompetitif.</p>
20.	2007	Pemerintah menerbitkan PP Pengganti UU No 1 tahun 2007 yang isinya melakukan perubahan atas UU No 3 tahun 2000 dalam hal pelaksanaan KPBPB.
21.	2007	PP Pengganti UU No 1 tahun 2007 kemudian ditetapkan sebagai UU dengan diterbitkannya UU No. 44 tahun 2007.
22.	2007	Pemerintah mengeluarkan PP No. 46 tahun 2007 tentang. kawasan perdagangan bebas dan pelabuhan bebas Batam, PP No. 47 tahun 2007 tentang. kawasan perdagangan bebas dan pelabuhan bebas Bintan, dan PP No. 48 tahun 2007 tentang. kawasan perdagangan bebas dan pelabuhan bebas Karimun
		Pemerintah mengeluarkan PP No. 30 tahun 2008 tentang
23.	2008	Pemerintah menerbitkan Kepres No. 9 tahun 2008 tentang dewan kawasan perdagangan bebas dan pelabuhan bebas Batam, Kepres No. 10 tahun 2008 tentang dewan kawasan perdagangan bebas dan pelabuhan bebas Bintan, dan Kepres No. 11 tahun 2008 tentang dewan kawasan perdagangan bebas dan pelabuhan bebas Karimun. Pemerintah juga menetapkan Dewan Nasional Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas, yang diketuai Menko Perekonomian dengan menerbitkan Peraturan Presiden No30/2008, yang bertujuan untuk memberikan panduan kebijakan umum kawasan perdagangan bebas dan pelabuhan bebas yang implementasinya akan dijalankan oleh dewan kawasan.
24.	2008	Pemerintah mengeluarkan Peraturan DK No. 7 tahun 2008 tentang Tim

No	Tahun	Kebijakan
		Konsultasi KPBPB BBK
25.	2008	Pemerintah mengeluarkan SK DK No. 3 Tahun 2008 tentang Badan Pengusahaan KPBPB Batam
26.	2009	Pemerintah, dalam hal ini Menteri Keuangan, mengeluarkan Permenkeu NO. 02/PMK.011/2009, pada tanggal 12 Januari 2009, tentang Perlakuan Kepabeanan, Perpajakan & Bea Cukai serta Pengawasan atas Pemasukan/Pengeluaran Barang dari/ke KPBPB BBK yang ditunjuk
27.	2009	<p>Pada tanggal 19 Januari, KPBPB BATAM diresmikan oleh presiden Susilo Bambang Yudhoyono. Alasannya, seperti yang dikutip dari website Media Indonesia, adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ketiga pulau ini memiliki letak yang strategis di jalur perdagangan Indonesia. 2. ketiga daerah ini telah menarik sedikitnya 1.254 perusahaan multinasional dengan nilai investasi sebesar 11 miliar dolar AS dan terus mengalami pertumbuhan investasi asing yang signifikan. 3. ketiga wilayah itu telah menjadi daerah tujuan bisnis di dunia karena lokasinya yang strategis, kepastian hukum, insentif menarik, infrastruktur modern, fasilitas dan biaya investasi yang bersaing, dan dukungan penuh pemerintah <ul style="list-style-type: none"> - Batam merupakan salah satu daerah industri dengan pertumbuhan ekonomi 7,2% tahun lalu. Pada 2008, total investasi asing di Batam mencapai US\$9,34 miliar. - Bintan, tempat ibu kota Tanjungpinang berada, adalah salah satu daerah tujuan wisata favorit di Kepulauan Riau yang mampu menarik sedikitnya 42 ribu wisatawan asing setiap bulan. - Karimun adalah sebuah kawasan yang menawarkan peluang bisnis dengan dukungan lokasi yang strategis karena terletak di jalur pelayaran internasional.
28.	2009	Pada tanggal 27 Maret 2009, Pemerintah mengeluarkan PERMENDAG No. 12/MDAG/PER/3/2009 tentang Pelimpahan Penerbitan Perizinan di Bidang Perdagangan LN kepada KPBPB BBK
29	2009	Pemerintah, dalam hal ini Menteri Keuangan, mengeluarkan Permenkeu NO. 45/PMK.03/2009, pada tanggal 1 April 2009, tentang Perpajakan, Pemberitahuan Kepabeanan & Tata Cara Keluar/Masuk Barang di KPBPB BBK

Sumber: Dari berbagai situs terkait, diolah

Lampiran 2. Jalur lalu lintas laut di Selat Malaka.



Sumber: <http://www.supplychainleaders.com/provider/evergreen-marine-corporation/324/+evergreen+asia+routes+supply+chain+leaders&cd=1&hl=id&ct=clnk&gl=id#operationsanchor>

Lampiran 3. Daftar Pengelola Kawasan di KPBPB Batam

	Pengelola Kawasan	Nama kawasan
1	Aman Sejati Propertindo	Cammo Industrial Park
2	Archipelindo Utama	Batu Ampar Industrial Estate
3	Batamindo Investment Co.	Batamindo Industrial Park
4	Bintang Propertindo	Bintang Industrial Park II
5	Bumi Abadi Tegar Sakti	Executive Industrial Park
6	Citra Buana Perkasa	Citra Buana Centre Park I, II, III
7	Graha Cipta Kita	Citra Industrial Park
8	Hijrah Karya Mandiri	Hijrah Industrial Park
9	Kabil Indonusa Estate	Kabil Industrial Park
10	Kara Primanusa	Kara Industrial Park
11	Latrade Batam Indonesia lihat	Latrade Industrial Park
12	Malindo Cipta Perkasa	Malindo Cipta Perkasa Industrial Park
13	Mega Cipta	Mega Cipta Industrial Park, Wiraraja Industrial Estate
14	Nusatama Properta Panbil	Panbil Industrial Estate
15	Pertama Sarana Unggulan	Sarana Industrial Point
16	Pratama Bintang Perkasa	Bintang Industrial Park I
17	Repindo Graha Nusa Sejati	Repindo Industrial Estate
18	Suar Batam Int. Dev. Co.	Taiwan International Industrial Estate
19	Teluk Pantaian	Puri Industrial Park 2000
20	Teluk Pantaian Indah	Indah Industrial Park
21	Tritunas Bangun Persada	Tunas Industrial Estate
22	Union Batam Abadi	Union Industrial Park
23	Walakaka Pratama	Walakaka Industrial Park
24	Wiraraja Investindo Nusantara	Wiraraja Investindo Nusantara

Sumber: www.batam.go.id

Lampiran 4. Sea & Cargo Port di KPBPB Batam

1. Batu Ampar, Port
2. Sekupang, Port & Terminal
3. Kabil, Port
4. Semblog Citranusa, Cargo
5. Teluk Senimba, International Terminal
6. Nongsapura, International Terminal
7. Batam Centre, International Terminal
8. Harbor Bay, International Terminal
9. Telaga Punggur, Domestic Terminal

Sumber: www.batam.go.id

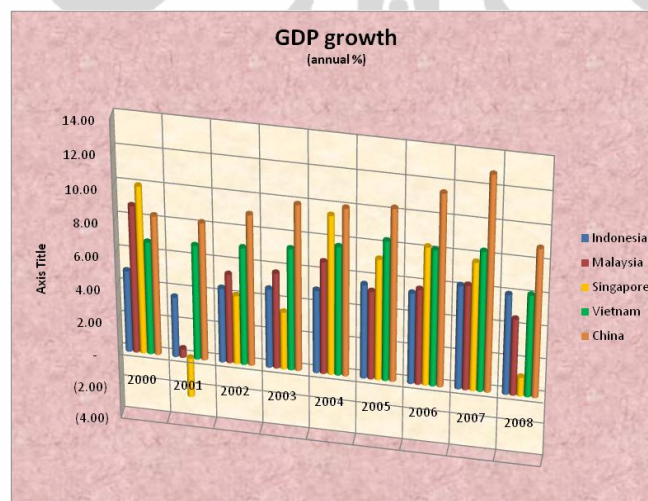
Lampiran 5. Laju Pengangguran Resmi

Economy	2006	2007	2008*	2009*
China, People's Republic of ¹	4.1	4.0	4.2	4.3
Hong Kong, China ²	4.8	4.0	3.3	5.1
Indonesia ³	10.5	9.8	8.5	8.1
Korea, Republic of ⁴	3.2	3.2	3.0	3.8
Malaysia ⁵	3.3	3.2	3.3	4.0
Philippines ⁶	8.2	7.4	8.0	7.5
Singapore ⁷	2.2	2.5	1.8	3.0
Taipei, China ⁸	3.8	3.9	3.8	5.8
Thailand ⁹	1.9	1.6	1.7	2.1
Viet Nam ¹⁰	4.8	4.6	4.6	n.a.

Sumber: ADB, Key indicator for Asia and The Pacific 2009, edisi 4.

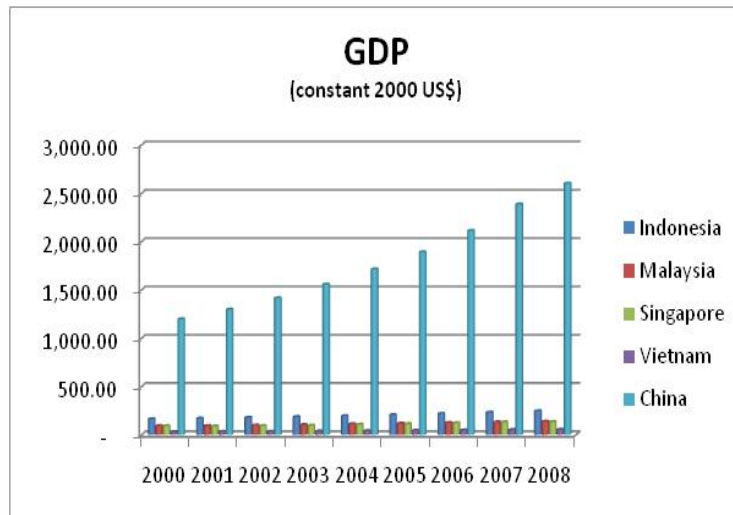
*: Data untuk RRC merefer pada laju pengangguran resmi kaum urban

Lampiran 6. Pertumbuhan *GDP*



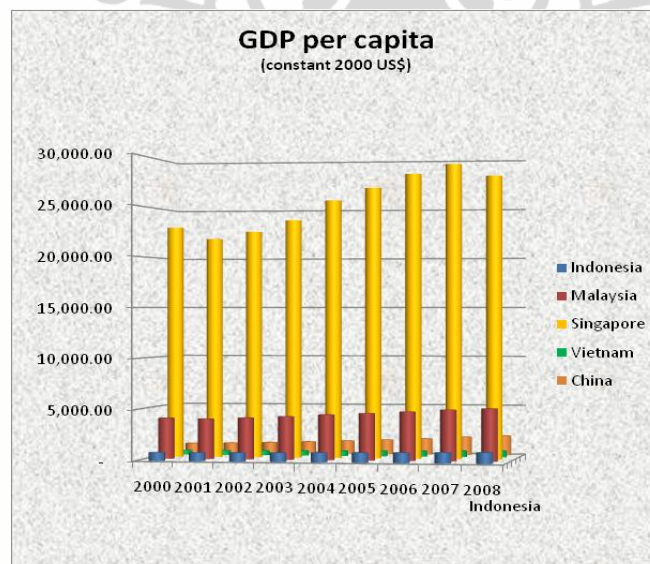
Sumber: World Bank

Lampiran 7. Perbandingan *GDP*



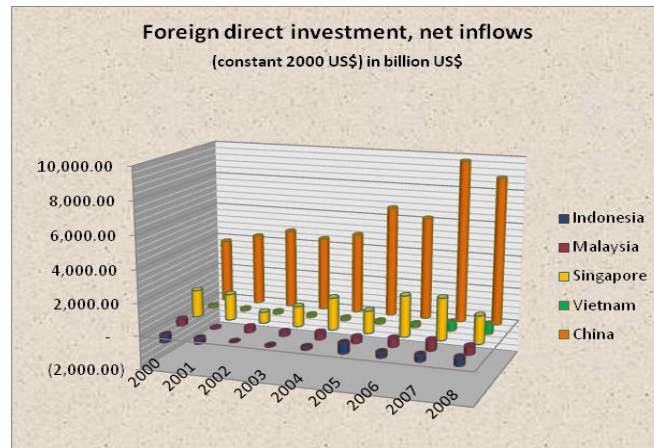
Sumber: World Bank

Lampiran 8. Perbandingan *GDP percapita*



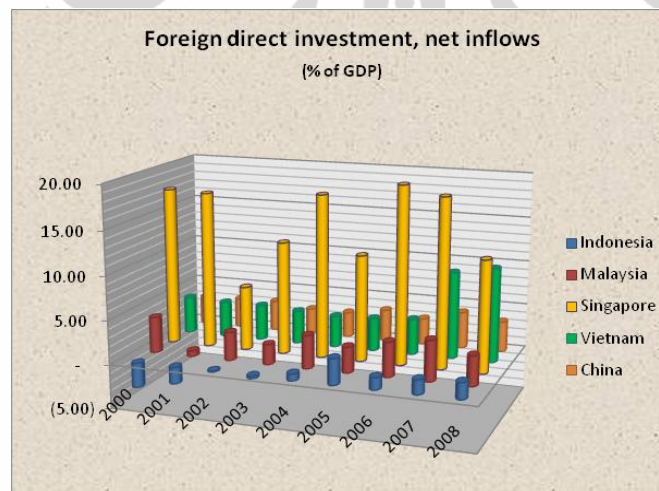
Sumber: World Bank

Lampiran 9. Perbandingan perkembangan *FDI, net inflows* (milyar US\$)



Sumber: World Bank

Lampiran 10. Perbandingan perkembangan *FDI, net inflows (% GDP)*



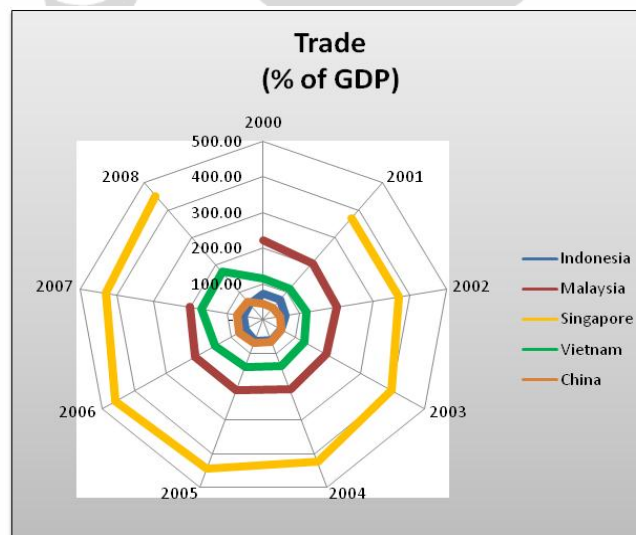
Sumber: World Bank

Lampiran 11. Perbandingan perkembangan ekspor barang dan jasa



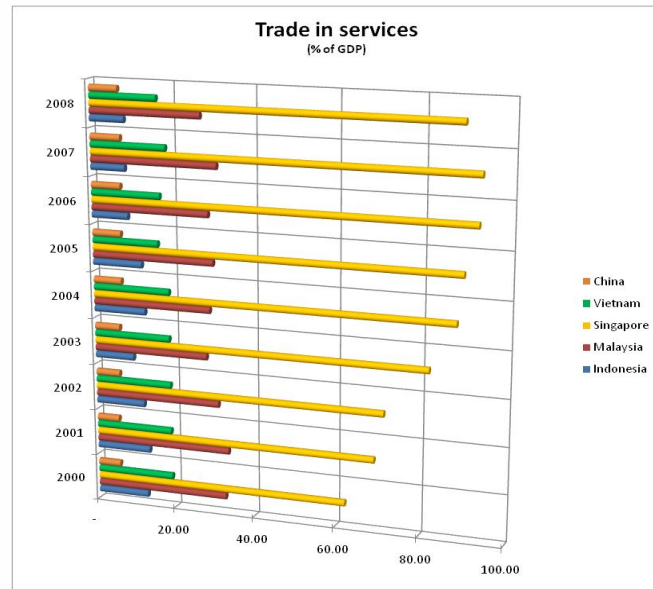
Sumber: World Bank

Lampiran 12. Perbandingan nilai perdagangan (% GDP)



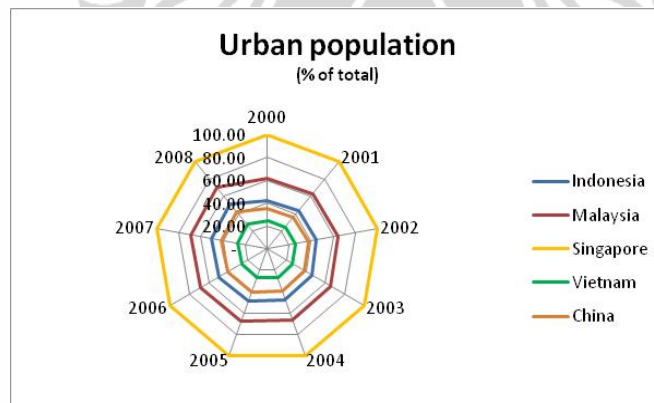
Sumber: World Bank

Lampiran 13. Perbandingan nilai perdagangan jasa (% GDP)



Sumber: World Bank

Lampiran 14. Perbandingan populasi kaum urban (% total)



Sumber: World Bank

Lampiran 15. Perbandingan laju melek huruf

Literacy rate, adult female (% of females ages 15 and above)

Country Name	2000	2008
Indonesia		
Malaysia	85.35	89.80
Singapore	88.65	91.60
Vietnam	86.61	90.20
China	86.53	90.50

Literacy rate, adult male (% of males ages 15 and above)

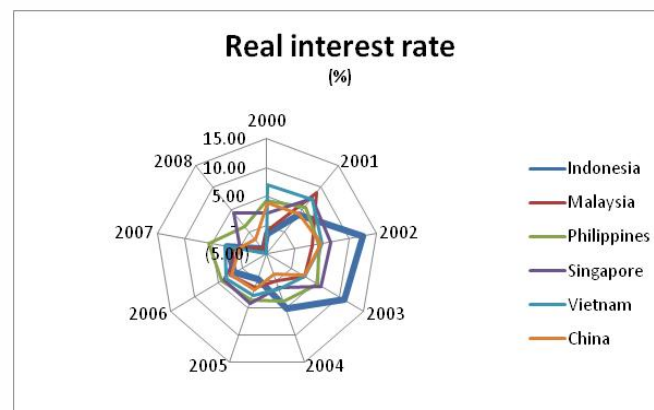
Country Name	2000	2008
Indonesia		
Malaysia	91.97	94.30
Singapore	96.57	97.40
Vietnam	93.93	95.10
China	95.14	96.70

Literacy rate, adult total (% of people ages 15 and above)

Country Name	2000	2008
Indonesia		
Malaysia	88.69	92.10
Singapore	92.55	94.50
Vietnam	90.16	92.50
China	90.92	93.70

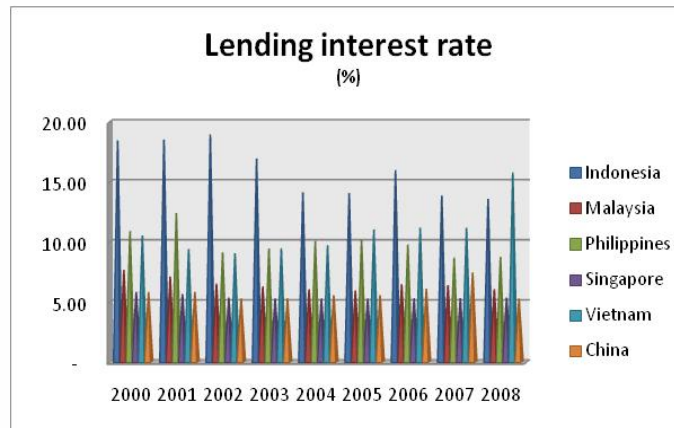
Sumber: World Bank

Lampiran 16. Perbandingan perubahan *interest rate* (%)



Sumber: World Bank

Lampiran 17. Perbandingan perubahan interest rate pada pinjaman (%)



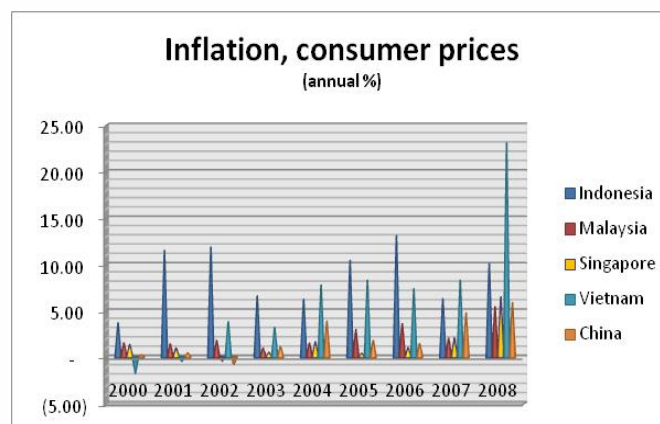
Sumber: World Bank

Lampiran 18. Perbandingan perkembangan jumlah hutang luar negeri 1995-2008 (milyar US\$)

Brunei Darussalam ^d
Cambodia	1845	2284	2354	2383	2465	2517	2628	2697	2900	3193	3439	3515	3527	3761
Indonesia	69872	124398	128985	136316	151460	151460	144286	133817	132966	136845	139555	132794	130800	140783
Lao PDR	1768	2165	2263	2327	2451	2535	2508	2494	2948	2194	2521	2707	3037	3337
Malaysia	15328	34343	39673	47228	42409	41903	41874	45089	48272	48557	52156	51981	56491	53717
Myanmar	4695	5771	5184	5503	5647	6004	5928	5670	6583	7319	7239	6645	6828	7373
Philippines	30580	39379	44001	50706	53608	58321	58304	58252	59906	62589	60968	61658	60282	65845
Singapore ^{b, c}	3772	8368	9803	13803	266860	223834	220298	222073	234393	245233	287785	300359	313551	...
Thailand	28094	100039	112838	109699	104917	96770	79720	67191	59381	51793	51295	51411	55023	63067
Viet Nam	23270	25428	26255	21777	22458	23210	12825	12585	13344	15991	18049	19211	20202	24222

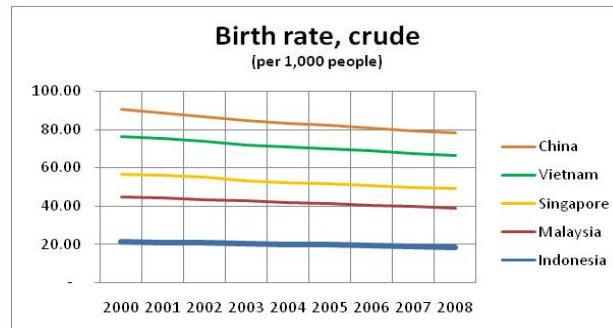
Sumber: ADB, Key indicator for Asia and The Pacific 2009, edisi 4.

Lampiran 19. Perbandingan tingkat inflasi pada harga barang konsumen (tahunan %)



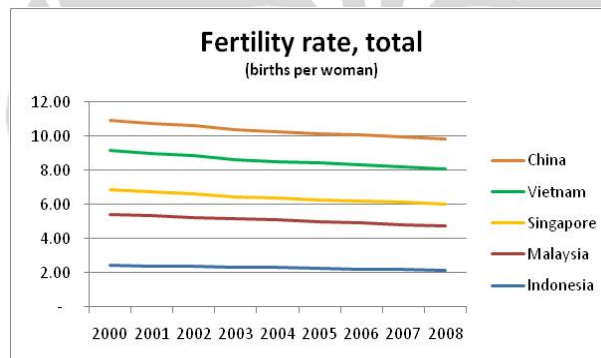
Sumber: World Bank

Lampiran 20. Perbandingan perkembangan laju kelahiran kotor



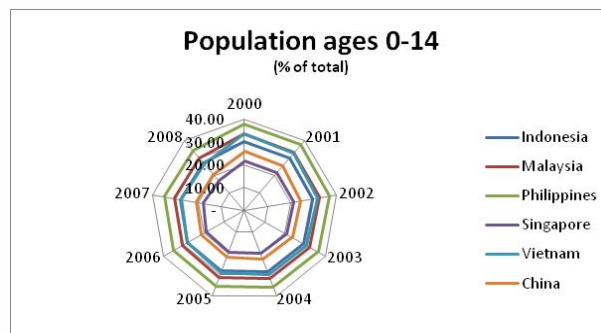
Sumber: World Bank

Lampiran 21. Perbandingan perkembangan laju kesuburan



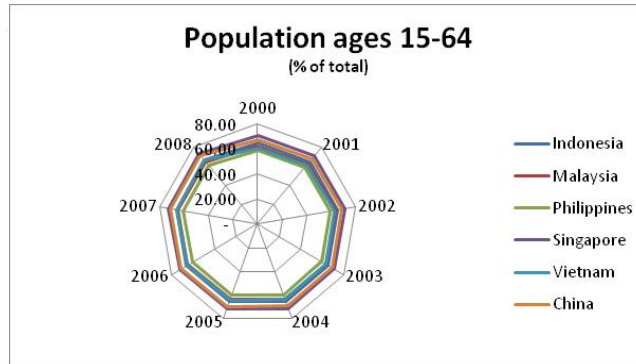
Sumber: World Bank

Lampiran 22. Perbandingan pertumbuhan populasi berusia 0-14



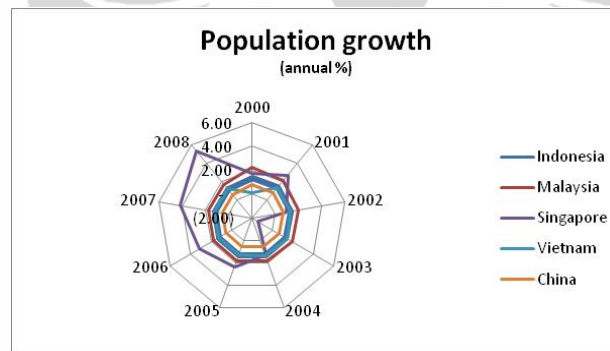
Sumber: World Bank

Lampiran 23. Perbandingan pertumbuhan populasi berusia 15-64



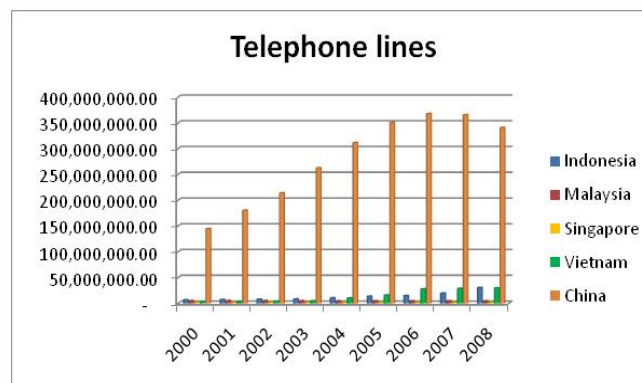
Sumber: World Bank

Lampiran 24. Perbandingan pertumbuhan populasi



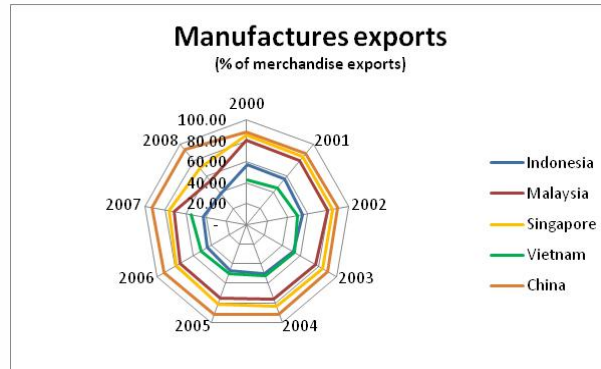
Sumber: World Bank

Lampiran 25. Perbandingan perkembangan jumlah sambungan telepon



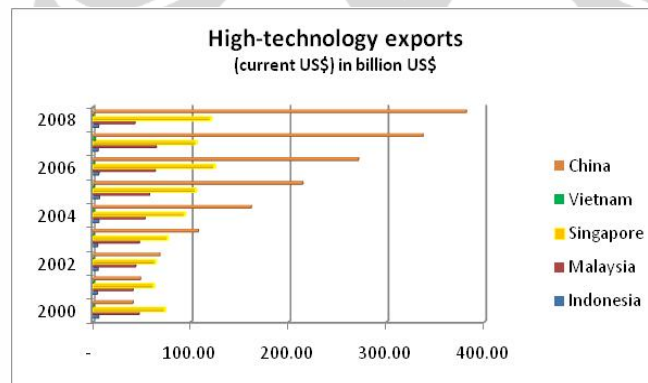
Sumber: World Bank

Lampiran 26. Kemampuan ekspor dalam manufaktur pada beberapa Negara ASEAN



Sumber: World Bank

Lampiran 27. Perbandingan perkembangan ekspor teknologi tinggi (milyar US\$)



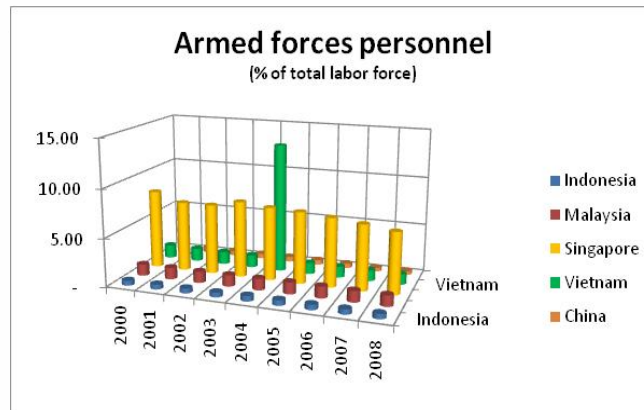
Sumber: World Bank

Lampiran 28. Perbandingan perkembangan ekspor teknologi tinggi (% total ekspor manufaktur)



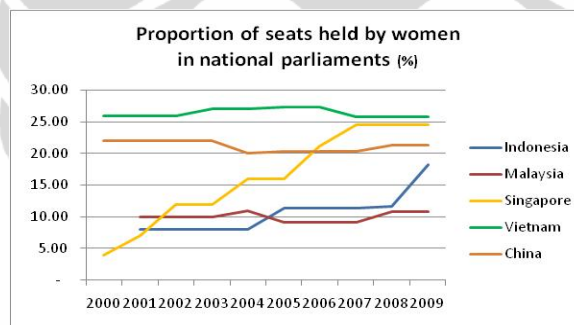
Sumber: World Bank

Lampiran 29. Perbandingan perkembangan jumlah personel angkatan bersenjata



Sumber: World Bank

Lampiran 30. Perbandingan proporsi perempuan di DPR



Sumber: World Bank

Lampiran 31. Indeks persepsi korupsi 1998-2008

Brunei Darussalam ^c
Cambodia	2.3	2.1	2.0	1.8
Indonesia	2.0	1.7	1.7	1.9	1.9	1.9	2.0	2.2	2.4	2.3	2.6
Lao PDR	3.3	2.6	1.9	2.0
Malaysia	5.3	5.1	4.8	5.0	4.9	5.2	5.0	5.1	5.0	5.1	5.1
Myanmar	1.6	1.7	1.8	1.9	1.4	1.3
Philippines	3.3	3.6	2.8	2.9	2.6	2.5	2.6	2.5	2.5	2.5	2.3
Singapore	9.1	9.1	9.1	9.2	9.3	9.4	9.3	9.4	9.4	9.3	9.2
Thailand	3.0	3.2	3.2	3.2	3.2	3.3	3.6	3.8	3.6	3.3	3.5
Viet Nam	2.5	2.6	2.5	2.6	2.4	2.4	2.6	2.6	2.6	2.6	2.7

Sumber: ADB, Key indicator for Asia and The Pacific 2009, edisi 4.

Lampiran 32. Data interview primer

No	Nama	Jabatan	Tanggal	Lama interview		
				jam	menit	detik
1	Jon Arizal	Sekretaris Dewan Kawasan	30 April 2010	1	35	
2	Tri Novianta Putra	Kasubdit Pemasaran BPK Batam	2 May 2010	3	3	28
			17 May 2010	1	9	51
			27 Juni 2010	1	45	25
3	Yayan	Kasubdit Investasi BKPM Batam	13 May 2010		17	54
			14 May 2010	1	19	41
4	Bambang H	Dosen Politeknik Batam	14 May 2010		25	50
5	Nada Soraya	Ketua Kadin Batam - Bisnis Pelayaran	23 Juni 2010		58	23
6	Abdullah Gosse	Kadin dan Pengamat FTZ BBK	27 Juni 2010		33	16
Total				7	244	288
				11	8	48

Lampiran 33. Data interview sekunder

No	Nama	Jabatan	Tanggal	Lama interview		
				jam	menit	detik
1	Rio	Perwakilan BKPM-OB		1 jam	14 menit	3 detik
2	OK Simatupang	Apindo Batam	28 Juli 2008		37 menit	14 detik
3	Toh Mui Lan	Deputy Managing Director HONFOONG Plastic Industries Pte Ltd	18 September 2010			
4	Markus Ang,	Director Business Development, ESG International Pte Ltd	18 September 2010			
5	Kris Wiluan	Interview notes on PT Citra Tubindo Tbk	19 September 2010			
6	Ms. Agnes Budiman	Deputy Marketing Director of Panbil Industrial Estate				
7	John Sulistiawan	GM Batamindo Investment Cakrawala				
8	Chandra Dahlan	PT. Batam Expressindo Shipyard		1 jam	14 menit	13 detik
9	Abdullah Gosse	Kadin dan Pengamat FTZ BBK			55 menit	49 detik

Lampiran 34. Daftar Pertanyaan Interview Pelaksana Kebijakan

Bapak/Ibu yang saya hormati,

Sebagai salah satu syarat dalam penyelesaian program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia – Jakarta, saya berkewajiban menyelesaikan thesis dengan tema "**Strategi Memasarkan BBK dalam Menarik Investasi Asing.**"

Untuk mendukung penyelesaian tesis tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini dengan menjadi responden. Penelitian ini bersifat kualitatif dengan perolehan data secara interview perseorangan.

Saya berharap dengan partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu untuk terlibat dalam pembuatan tesis ini, akan dapat dipahami bagaimana memasarkan BBK dengan lebih baik di masa yang akan datang, sehingga investasi yang telah dikeluarkan oleh pemerintah serta sejumlah dukungan yang diberikan kepada BBK bisa memberikan hasil yang maksimal.

Seluruh informasi yang Bapak/Ibu berikan adalah bersifat rahasia dan dijamin kerahasiannya, serta hanya digunakan sebagai informasi untuk penyelesaian tesis ini.

Saya sangat berterimakasih atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktu untuk merespon semua pernyataan di dalam kuesioner ini. Semoga informasi yang telah Bapak/Ibu berikan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan BBK pada khususnya.

Salam hormat,

Tina Murti Agustini

Mahasiswa Program *Magister Management*
Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

Pertanyaan

1. Apakah konsep yang dikembangkan pada KPBPB Batam untuk menarik investor sudah cukup jelas dan tepat sasaran? Apakah kendalanya? Bagaimana sebaiknya?
2. Program apa yang telah dibuat pemerintah untuk memasarkan KPBPB Batam? Apakah kendalanya? Bagaimana sebaiknya?
3. Kebijakan apa saja yang telah dibuat pemerintah untuk KPBPB Batam? Apakah kendalanya? Bagaimana sebaiknya?
4. Peraturan apa saja yang telah dibuat pemerintah untuk KPBPB Batam? Apakah kendalanya? Bagaimana sebaiknya?
5. Fasilitas apa saja yang telah diberikan pemerintah pada KPBPB Batam? Apakah kekurangannya? Bagaimana memperbaikinya?
6. Keunggulan apa saja yang dimiliki KPBPB Batam yang bisa ditawarkan kepada investor asing? Bagaimana menunjukkan keunggulan ini pada investor? Apa kendalanya?
7. Apa yang menjadi kelemahan KPBPB Batam? Apa yang sudah dilakukan pemerintah untuk mengatasi hal ini?
8. Apa peluang yang saat ini bisa ditangkap dan dimanfaatkan oleh KPBPB Batam? Apa yang dibutuhkan untuk mendukungnya?
9. Hal apa yang menjadi ancaman bagi KPBPB Batam? Bagaimana mengatasinya?
10. Bagaimana KPBPB Batam mensegmentasi investor-investornya? Mengapa demikian?
11. Investor asing seperti apa yang menjadi target KPBPB Batam? Mengapa demikian?
12. Apa upaya yang dilakukan untuk menarik perhatian para investor ini? Apakah kendalanya? Bagaimana sebaiknya?
13. Keunggulan apa yang membedakan KPBPB Batam dari kawasan serupa lainnya (Iskandar Malaysia, Ho Chi Minh City)? Perbedaan seperti apa yang sebaiknya dibangun untuk masa yang akan datang?
14. Bagaimana KPBPB Batam mengelola bauran pemasarannya? Mengapa demikian? Bagaimana sebaiknya?
15. Bagaimana metode penjualan yang dilakukan oleh KPBPB Batam? Mengapa demikian? Bagaimana sebaiknya?
16. Jika Bapak Ibu menjadi orang nomor satu di KPBPB Batam, apa yang Bapak Ibu akan lakukan?

Lampiran 35. Daftar Pertanyaan Interview Objek Kebijakan

Bapak/Ibu yang saya hormati,

Sebagai salah satu syarat dalam penyelesaian program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia – Jakarta, saya berkewajiban menyelesaikan thesis dengan tema "**Strategi Memasarkan BBK dalam Menarik Investasi Asing.**"

Untuk mendukung penyelesaian tesis tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini dengan menjadi responden. Penelitian ini bersifat kualitatif dengan perolehan data secara interview perseorangan.

Saya berharap dengan partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu untuk terlibat dalam pembuatan tesis ini, akan dapat dipahami bagaimana memasarkan BBK dengan lebih baik di masa yang akan datang, sehingga investasi yang telah dikeluarkan oleh pemerintah serta sejumlah dukungan yang diberikan kepada BBK bisa memberikan hasil yang maksimal.

Seluruh informasi yang Bapak/Ibu berikan adalah bersifat rahasia dan dijamin kerahasiannya, serta hanya digunakan sebagai informasi untuk penyelesaian tesis ini.

Saya sangat berterimakasih atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktu untuk merespon semua pernyataan di dalam kuesioner ini. Semoga informasi yang telah Bapak/Ibu berikan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan BBK pada khususnya.

Salam hormat,

Tina Murti Agustini

Mahasiswa Program *Magister Management*
Fakultas Ekonomi - Universitas Indonesia

Pertanyaan

1. Apakah Bapak/Ibu merasa apa konsep KPBPB Batam sudah sesuai dengan peruntukannya? Bagaimana sebaiknya?
2. Apakah Bapak/Ibu merasa apa yang Bapak/Ibu dapatkan dari KPBPB Batam sesuai dengan harapan? Bagaimana sebaiknya?
3. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu tentang kebijakan- kebijakan yang telah dibuat pemerintah untuk KPBPB Batam? Bagaimana sebaiknya?
4. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu tentang peraturan- peraturan yang telah dibuat pemerintah untuk KPBPB Batam? Bagaimana sebaiknya?
5. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu tentang fasilitas (tangible/intangible) yang ada di KPBPB Batam? Bagaimana sebaiknya?
6. Keunggulan apa saja yang dimiliki KPBPB Batam dibandingkan kawasan serupa di Indonesia (FTZ Sabang)? Dibandingkan kawasan serupa di luar Indonesia (Iskandar Malaysia atau Ho Chi Minh City Vietnam)?
7. Apa yang menjadi kelemahan KPBPB Batam? Apa yang menurut Bapak/Ibu sudah dilakukan pemerintah untuk mengatasi hal ini?
8. Apa peluang yang saat ini bisa ditangkap dan dimanfaatkan oleh KPBPB Batam? Apa yang dibutuhkan untuk mendukungnya?
9. Hal apa yang membuat KPBPB Batam kurang menarik? Bagaimana mengatasinya?
10. Sektor usaha apa yang cocok untuk dilakukan di KPBPB Batam? Mengapa demikian?
11. Dalam lima tahun mendatang, apakah Bapak/Ibu masih akan berinvestasi di KPBPB Batam? Kalau tidak, lokasi mana yang akan menjadi tujuan Bapak/Ibu?
12. Jika Bapak/Ibu memiliki kesempatan untuk memilih, apakah Bapak/Ibu akan memilih KPBPB Batam sebagai tempat untuk menjalankan usaha, atau memilih tempat lain? Mengapa demikian?
13. Apakah hal menarik utama yang membedakan KPBPB Batam dengan lokasi industri lainnya?
14. Bagaimana KPBPB Batam sebaiknya mengelola bauran pemasarannya? Mengapa demikian?
15. Bagaimana metode penjualan yang dilakukan oleh KPBPB Batam? Mengapa demikian? Bagaimana sebaiknya?
16. Dengan kondisi yang seperti sekarang ini, menurut Bapak/Ibu, bagaimana masa depan KPBPB Batam? Apa saran Bapak/Ibu?
17. Jika Bapak Ibu menjadi orang nomor satu di KPBPB Batam, apa yang Bapak Ibu akan lakukan?

Lampiran 36. Hasil wawancara dengan Bapak Anonim, Dewan Kawasan Batam. Diolah.

30 APRIL 2010, 21.08 WIB

Ada tiga wilayah yang akan ditetapkan sebagai FTZ.. Batam, Bintan, Karimun.. Kalau Batam itu dasarnya, kawasan itu sebelumnya sudah ditetapkan sebagai Bonded Zone.. Kawasan Berikat.. Kalau Bintan dia sudah ada embryo-nya kira-kira 10 tahun lalu ada perkembangan industri dan pariwisata, dua sektor itu.. Karimun ini yang baru. Nah, kalau secara umum, KPBPB Batam, sebenarnya kita sudah punya, waktu di Batam dulu, kalau Dewan Kawasan kan memang belum punya.. Makanya kita akan bikin itu kan dalam kaitannya nanti.. Tapi kalau di Batam sendiri, itu sudah punya..bawah ada lima negara sebagai tujuan ekspor dan ada lima negara besar sebagai tujuan utama

Negara yang ditarget: Singapura, Jepang, Amerika, Malaysia, Taiwan, Hongkong

Negara yang menjadi tujuan ekspor: Singapura, Jepang, Amerika, Malaysia, Australia, China-Taiwan, Eropa.

Pemerintah, ingin pertama menyiapkan fasilitas, menyediakan tempat, fasilitas, service, dengan kemudahan-kemudahan.

Batam punya ada 26 kawasan industry. Target adalah multi national corporation.

Batam sudah menyerap tenaga kerja, nilai ekspor sudah mencapai 8% dari ekspor nasional, namun Batam belum mampu menarik investasi tanpa dukungan Singapura. Sebenarnya konsep utama Batam adalah menjadi hub untuk ekspor ke negara-negara maju. Tapi ini memerlukan infrastruktur dan kebijakan Nasional. Dalam hal infrastruktur, Batam kalah jauh dari Singapura, jadi infrstruktur harus dibenahi dahulu, terutama pelabuhannya. Setelah itu dibuat kebijakan nasional bahwa semua barang ke luar negeri mesti masuk Batam, karena Batam punya *strategic location*.

Singapur hanya tertarik ke Batam, tidak tertarik ke Lampung, Bangka Belitung, Pekan Baru, karena selain jauh, infrastruktur juga belum ada, dan tidak ada kesamaan budaya.

Untuk mengetahui keinginan investor digunakan media dialog, seminar, promotion.

Mengurus ijin di Batam itu masih membingungkan, namun secara simultan diperbaiki oleh DK Batam. Saat ini sudah makin singkat menjadi 14 hari, sementara dulu pernah hingga 3-6 bulan.

Kalau dibandingkan dengan FTZ dari negara lain, seperti Malaysia, Vietnam, China, Batam masih di posisi tengah. Pemerintah pusat Malaysia berkomitmen, pemerintah pusat Indonesia masih setengah-setengah.

Contoh: UU FTZ. Semua izin dikeluarkan oleh Badan Pengusahaan Kawasan Batam, namun untuk izin mengimpor barang konsumsi daging masih harus ke Departemen Pertanian.

UU itu UU No. 1 tahun 2000 berubah sebanyak terjadinya pergantian Presiden dan anggota DPR. Dewan awasan itu dibentuk dengan Keppres, intinya memberi wewenang kepada Dewan Kawasan untuk membuat ketentuan peraturan. Tapi setelah ketentuan dibuat, sering tidak direstui oleh pemerintah pusat.

Instansi kepabeanan ingin bea cukai berperan dominan sehingga mempersulit barang yang akan masuk ke Batam. Padahal barang yang masuk ke Batam itu bebas bea masuk, bebas ppn, bebas ppnBM, bebas cukai, selama barang tersebut dipakai di FTZ

Aparat yang ada di KPBPB Batam itu, masih ada yang minta dilayani. Pejabat-pejabat sudah tahu apa itu sebenarnya FTZ, dan bahwa pengusaha itu adalah raja yang harus dilayani, namun pada prakteknya ada saja penyimpangan yang terjadi, terutama dari kalangan pegawai level bawah yang terjun langsung ke lapangan. Hal ini disebabkan sistem kontrol yang

Badan Pengusahaan Kawasan Batam memiliki Hak Pengelolaan Lahan (HPL) sehingga memiliki wewenang menyewakan lahan kepada pihak ketiga dengan tarif berbeda berdasarkan wilayah dan berdasarkan sektor. Ini menjadi salah satu sumber pendapatan Badan Pengusahaan Kawasan Batam.

Promosi yang telah dilakukan oleh Badan Pengusahaan Kawasan Batam adalah melakukan beberapa kunjungan, beberapa pameran, beberapa seminar.

Slogan KPBPB Batam belum ada. Sedang dalam tahap pembuatan.

Hal-hal yang ditawarkan KPBPB Batam:

- tingkat keamanan lebih kondusif (perampokan, copet, maling, minimal)
- peningkatan SDM (melalui politeknik, BLK)

Cluster di KPBPB Batam itu tidak jelas, terutama dalam hal *mapping, value addednya compare to other similar location, positioning, supporting industries*.

Batam itu sudah punya master plan. Sudah memiliki 26 kawasan industri yang merupakan cikal bakal *cluster industry*.

Rempang Galang belum memiliki RTRW yang jelas. Lahan di daerah tersebut masih bemasalah, sehingga belum bisa dialokasikan untuk industri. Itu ada masalah. Tanahnya status quo. Pemerintah pusat belum melimpahkan Hak Penggunaan Lahan kepada Badan Pengusahaan Kawasan Batam.

Website yang dianggap merupakan cara paling mudah untuk mempromosikan lokasi, karena bisa diakses oleh investor dari manapun di seluruh dunia. Namun websitenya KPBPB Batam itu belum informatif. Pengembangan dilakukan dengan mempekerjakan konsultan dari Amerika. Isi situs tetap menyampaikan keunggulan sarana dan fasilitas yang dimiliki KPBPB Batam, seperti *starting business cost* rendah, tenaga kerja murah, pelayanan cepat.

Investor memiliki club-club usaha, seperti: Singapore-Batam Club, Batam China Club, Batam Malaysia Club, yang menjadi wadah bagi mereka mereka menyampaikan hal-hal atau mendiskusikan permasalahan-permasalahan investasi di daerahnya, dan di monitor secara berkala oleh Gubernur yang menjadi Ketua-nya.

Kekuatan KPBPB Batam: Sudah memiliki payung hukum yang jelas, ada UU yang menaungi.

Kelemahan: Peraturan pelaksanaannya masih belum jelas dan penerapannya tidak konsisten sehingga terkesan menyulitkan investor. Konsep FTZ yang sesungguhnya adalah barang-barang dari luar negeri atau luar daerah pabean dipermudah masuk ke FTZ, tidak ada pemeriksaan yang begitu ketat, dan mesti dilayani dengan cepat, kecuali barang-barang di KPBPB Batam dibawa ke daerah Indonesia yang lain/daerah pabean Indonesia yang lain, itu boleh diperketat oleh petugas lapangan atau bea cukai. Peraturan Pelaksana yang dibuat berdasarkan Peraturan Pemerintah 02 tahun 2008 kurang sesuai dengan konsep ini.

Wilayah KPBPB Batam belum dipagari, begitu juga halnya dengan Bintan, Tanjung Pandan dan Karimun, sehingga lokasi yang menerima insentif masih berbaur dengan masyarakat setempat.

Perijinan masih banyak di pemerintah pusat, seperti ijin usaha, ijin import, yang mestinya sudah dilimpahkan ke Badan Pengusahaan Batam, masih diputuskan oleh pemerintah pusat.

Tantangannya: adanya kawasan sejenis di Malaysia, yakni Iskandar Development Region (sekarang Iskandar Malaysia), yang menerapkan konsep Kawasan Ekonomi Khusus, dengan memberi kemudahan lebih besar, dan didukung sepenuhnya oleh pemerintah pusat.

Lampiran 37. Transkrip wawancara dengan Bapak Tri Novianta Putra, Kabag Pemasaran, Batam

2 MAY 2010

Segmentasi industri di KPBPB Batam: *supporting oil & gas industry, shipyard, dan manufacturing electronic*. Ini sesuai dengan master plan yang dibuat pemerintah diawal pembentukan Batam sebagai daerah ekonomi khusus.

Saat ini KPBPB Batam, Bintan dan Karimun memiliki kerjasama dengan EDB (*Economic Development Board*) of Singapore dalam bentuk *Joint Working Group*, untuk membantu untuk memasarkan KPBPB Batam, Bintan dan Karimun. Salah satu kegiatannya adalah *Joint Promotion* dengan melakukan road show tahun 2008 dan 2009, ke Tokyo, Tokyo-Nagoya, Nagoya-Osaka. Indonesia diwakili Marie Pangestu, ketua BKPM, menteri perindustrian Fahmi Idris, kemudian Singapura diwakili menteri perdagangan Philip Yeo (George Yeo, red). Tahun 2010 ini akan melakukan road show ke Korea.

Negara yang terlihat menjadi investor terbesar KPBPB Batam adalah Singapura. Hal ini disebabkan banyak investor dari berbagai negara lain berinvestasi di KPBPB Batam setelah membuat *Head Office* di Singapura, sehingga dikenali sebagai perusahaan yang berbasis di Singapura.

KPBPB Batam telah dilengkapi dengan sejumlah sarana dan fasilitas yang diasumsikan merupakan kebutuhan investor saat mulai dipromosikan ke investor. Investor yang akan berinvestasi memiliki *basic infrastructure requirement*, seperti: listrik, air, telekomunikasi, jalan, akses informasi. Khusus untuk akses informasi, Badan Pengusahaan Kawasan Batam telah membangun fiber optic, demikian juga dengan service provider-service provider seperti telkomsel, indosat, mengingat kemampuan *on-line* pada jaringan merupakan persyaratan yang diminta investor saat ini, terutama yang berkaitan dengan aktivitas-aktivitas kritikal industri mereka.

Untuk memasarkan KPBPB Batam, Badan Pengusahaan Kawasan (BPK) bekerjasama dengan banyak pihak seperti Singapura, perwakilan Badan Pengusahaan Kawasan Batam yang ada di luar negeri, beberapa tim e-commerce yang ada di luar negeri, asosiasi-asosiasi industri yang ada di luar negeri, departemen perdagangan, khususnya dengan BPPN yang punya perwakilan di luar negeri juga, dan utamanya dengan Bank. Kerjasama dengan satu bank menjadi *concern* utama mengingat satu perusahaan jika mau berekspansi akan meminta kredit ke Bank. Bank bisa menjadi sumber informasi bagi investor. Kerjasama tersebut dilakukan secara khusus terhadap negara-negara yang menjadi target BPK Batam.

Untuk mendukung industri-industri yang berkembang di KPBPB Batam, *clustering* belum dibentuk dengan tepat. Hanya berupa konsep yang tidak ada realisasinya. Otorita juga tidak memiliki konsep *clustering*.

Dalam hal insentif, apa yang ditawarkan oleh KPBPB Batam hampir sama dengan yang ditawarkan SEZ negara-negara lain, seperti Iskandar Malaysia dan Ho Chi Minh City-Vietnam. Yang membedakan adalah dalam hal logistik. KPBPB Batam berada di tempat yang sangat strategis, yaitu di selat Malaka, berhadapan dengan Singapura yang menerapkan *Corporate tax* 18% (sangat signifikan jika dibanding dengan *Corporate tax* Indonesia yang 28%)

Lokasi yang menarik menurut investor adalah lokasi yang menawarkan biaya produksi rendah, logistik dapat dilayani dengan cepat, pajak rendah. Ketiga hal ini tercapai jika investor berinvestasi di KPBPB Batam karena faktor kedekatannya dengan Singapura. Inilah alasan mengapa tanpa melakukan kegiatan pemasaran yang berarti pun dalam satu tahun rata-rata 80 PMA baru masuk ke KPBPB Batam.

Seandainya pemerintah Indonesia bisa menurunkan corporate tax KPBPB Batam akan makin menarik. Head Office PMA bisa di alihkan ke Batam. Seharusnya orang-orang di Departemen Keuangan membuat "downline" yang lebih spesifik dan lebih fokus untuk daerah-daerah tertentu, seperti: daerah ekonomi khusus dan daerah perbatasan.

Kalau dilihat di aspek legalitasnya, KPBPB Batam sudah memberi kepastian kepada investor. Hal yang perlu ditingkatkan, untuk menurunkan cost, pelabuhan Batu Ampar itu harus dibenahi. Kita punya pelabuhan Batu Ampar, kenapa kita nggak bisa ngirim langsung? Selama ini kan kita harus lewat Singapur, karena memang di Singapura menguasai jaringan pelayaran dan pelabuhannya besar serta modern, sanggup menampung kapal-kapal berukuran besar, seperti *mother vessel*.

Produk manufaktur yang dihasilkan dari KPBPB Batam ada yang berupa produk setengah jadi dan produk jadi, namun untuk kapal dan supporting oil and gas, semua final produk ada disini, karena produknya besar, sehingga akan lebih efisien jika diproduksi di satu tempat saja.

KPBPB Batam memiliki kendala dalam hal infrastruktur pelabuhan. Pelabuhan Batu Ampar masih jauh dari standar Pelabuhan Internasional.

Saat ini biaya tenaga kerja di China lebih mahal dibandingkan di KPBPB Batam. Investor mulai banyak yang mengalihkan usahanya ke KPBPB Batam karena keadaan ini, disamping faktor resiko yang tinggi dalam hal duplikasi teknologi dan kebijakan pemerintah China yang melarang investor membawa keuntungannya ke luar dari China.

Kebijakan yang harus dibenahi terkait operasionalisasi KPBPB Batam adalah PP 02 itu, menyusul peraturan pelaksana, PMK No. 40, 41, 42, yang telah direvisi menjadi PMK No 240, 241, 242

Sistem pelayanan terpadu satu atap sudah berjalan dengan baik, meski dalam hal perijinan belum terintegrasi secara IT.

Perijinan di Indonesia yang berkaitan dengan investasi, pertama harus pendaftaran di BKPM, dilanjutkan dengan pengurusan akte pendirian, SKEP, ijin lokasi. Setelah ijin lokasi diperoleh, investor bisa mencari lokasi. Untuk perijinan *start doing business* di KPBPB Batam melibatkan sekitar 10 perijinan. Dan itu memerlukan maksimal 16 hari pengurusan, terhitung sejak dokumen yang dibutuhkan dinyatakan lengkap. Seringkali pengusaha sudah mengeluhkan pengurusan ijin memakan waktu sangat lama, padahal dokumen yang harus disertakan belum lengkap.

KPBPB Batam memiliki website, perwakilan di Jepang-Osaka, advisor Hajime Kinoshita, mantan Presiden Direktur Panasonic di Indonesia, yang setiap tahun membawa investor dan melakukan promosi dari kota ke kota di Jepang.

Investor yang menjadi target KPBPB Batam saat ini adalah sejenis UKM, Small Medium Enterprise.

Investor mencari lokasi berawal dengan *explore* di website lalu mendatangi lokasi yang dimaksud untuk melakukan klarifikasi dan kajian yang mendalam (*feasibility study*), termasuk didalamnya biaya produksi, biaya listriknya per kWh, UMR, gaji manajer, gaji accounting, gaji sekretaris, biaya logistik bagaimana, sewa, biaya air, biaya komunikasi dan sebagainya, yang terangkum dalam buku "*cost of doing business in Batam*". Investor tidak akan serta merta melakukan investasi berdasarkan data-data tersebut, namun akan menguji validitasnya terlebih dahulu. Hal ini disebabkan, investasi adalah hal beresiko tinggi.

KPBPB Batam belum memiliki slogan pemasaran. Kegiatan pemasaran yang dilakukan di KPBPB Batam berbentuk: pameran berkala seperti Batam Expo, Kepri Expo, Marine Expo, dan sebagainya.

Otorita Batam dan Pemerintah Kota saat ini bersinergi dalam satu wadah yakni Badan Pengusahaan Kawasan Batam Malaysia merupakan ancaman bagi KPBPB Batam, karena pemerintahnya fokus dalam mengembangkan kawasan Iskandar Malaysia dan pelabuhan Tanjung Pelepah.

Vietnam memiliki kemiripan dengan Indonesia, sehingga perlu diantisipasi.

Lampiran 38. Hasil wawancara dengan Bapak Anonim, Badan Koordinasi Penanaman Modal.

13 MAY 2010, 21.08 WIB

Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) merupakan rumah. Didalamnya terdiri dari pada BKPM, DK Batam, Departemen Tenaga Kerja, Kemudian Imigrasi, Kepolisian, Yankum, Dephukham, departemen yang menangani perijinan perusahaan, dan sebagainya. Orang yang ditempatkan di PTSP adalah orang yang berhak menandatangani. Sistemnya didukung oleh SPIPSE (Sistem Pelayanan Informasi dan Perijinan Investasi Secara Elektronik)

Semua aktifitas di Batam ini dibawah BKPM dulu awalnya, setelah itu tinggal masalah perijinan.

Untuk mengantisipasi Malaysia yang buka pelabuhan sebesar Tanjung Pelepah, maka KPBPB Batam akan memperkuat hubungan dengan Singapura.