BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di negara-negara berkembang terjadi dilema antara pertumbuhan lawan distribusi (pemerataan) pendapatan. Pembangunan menuntut GNP lebih tinggi, dan tingkat pertumbuhan yang lebih tinggi jelas perlu lebih dipacu. Pertumbuhan muncul hanya pada beberapa sektor, hal ini mengakibatkan pertumbuhan ekonomi yang tidak merata. Aspek distribusi atau pemerataan pendapatan ternyata makin timpang dalam tahun – tahun belakangan ini. Banyak orang merasa pertumbuhan ekonomi yang telah gagal memberantas, atau mengurangi kemiskinan absolut yang begitu meluas (Mynt, Hla, 1965) dalam (Sumitro, 1994:107-111).

Indonesia merupakan negara berkembang yang terus memacu pertumbuhan ekonominya. Berbagai upaya peningkatan modal, tenaga kerja dan teknologi telah dilakukan. Upaya tersebut menghasilkan pertumbuhan ekonomi dari tahun ke tahun. Pendapatan per kapita Indonesia pada 2008 mengalami peningkatan 23,6% dibanding 2007 lalu. Pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) tahun 2009 meningkat sebesar 4,5% terhadap tahun 2008. Pertumbuhan PDB tanpa migas pada tahun 2009 mencapai 4,9%. Pendapatan per kapita Indonesia atas dasar harga berlaku pada 2010 tercatat mencapai Rp 27 juta atau setara dengan 3.004,9 dollar AS. Angka ini naik sekitar 13% bila dibandingkan pada 2009 lalu. Bank Dunia memprediksikan pertumbuhan ekonomi Indonesia pada 2011 ditargetkan bisa melampaui 6,4% bahkan

bisa mencapai angka 7% apabila pemerintah Indonesia melakukan reformasi secara menyeluruh pada berbagai bidang termasuk pembenahan infrastruktur. (http://www.bps.go.id).

Kenaikan GNP tersebut juga diikuti dengan kenaikan jumlah disparitas (ketidakmerataan) pertumbuhan. Seringkali pertumbuhan ekonomi hanya terjadi pada kota-kota besar. Arus perekonomian di kota besar lebih tinggi dan daya beli masyarakatnya tinggi. Selama ini, kota besar mempunyai daya tarik yang tinggi. Penduduk dari desa lebih memilih bekerja di kota karena faktor ekonomi dan fasilitas di kota yang lebih memadai. Selain itu, tingkat penghasilan di kota lebih besar daripada di desa. Kebanyakan penduduk lebih mempunyai kesempatan kerja di sektor informal di kota.

Kabupaten Kediri mengalami disparitas yang cukup tinggi. Adanya disparitas dapat dilihat dari PDRB ADH. PDRB ADH adalah daya beli masyarakat berdasarkan penghasilan. Pada tahun 2006, PDRB ADH Kabupaten Kediri sebesar 6.22, sedangkan PDRB ADH kota besar jauh lebih tinggi seperti Surabaya sebesar 44.04 , Sidoarjo sebesar 14.07, dan Malang sebesar 25.84. (http://mkp.fisip.unair.ac.id). Selain itu, pendapatan per kapita masyarakat Kabupaten Kediri juga masih jauh jika dibandingkan dengan kota di daerah Jawa Timur, seperti Kota Kediri, Kota Blitar dan Kota Madiun. Dapat dilihat pada tabel sebagi berikut:

Tabel 1
Pendapatan Per Kapita Jawa Timur Tahun 2006

No	Kabupaten/Kota	Jumlah Penduduk (Jiwa)	PDRB Perkapita (ribu rp)
1	Kabupaten Kediri	1.478.381	4.371,24
2	Kota Kediri	253.260	87.183,03
3	Kabupaten Tulungagung	966.984	5.782,93
4	Kota Blitar	124.213	8.748,30
5	Kabupaten Blitar	1.119.386	3.305,78
6	Kabupaten Trenggalek	674.748	2.674,37
7	KabupatenNganjuk	1.033.409	3.297,18
8	Kabupaten Jombang	1.179.371	3.827,58
9	Kabupaten Madiun	658.278	3.550,06
10	Kota Madiun	170.335	10.558,97
11	Kabupaten Ponorogo	878.389	3.409,59
12	Kabupaten Pacitan	545.316	3.139,73
13	Kabupaten Magetan	625.976	4.500,86
14	Kabupaten Ngawi	850.972	3.497,62
	Jumlah	10.558.468	

Sumber: Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri

PDRB ADH dan Pendapatan Perkapita Kabupaten Kediri belum dapat menyaingi kota-kota besar. Hal ini disebabkan karena sempitnya lapangan pekerjaan

di Kabupaten Kediri dan masih minimnya fasilitas umum. Kehidupan kota yang serba modern menjadi daya tarik yang kuat bagi penduduk Kabupaten Kediri untuk melakukan urbanisasi.

Dengan adanya PDRB ADH dan Pendapatan Perkapita yang masih rendah antara daerah satu dan daerah lainnya di Jawa Timur, maka diperlukan peranan pemerintah daerah dalam mengatasi kesenjangan pembangunan daerah dan pemerataan pendapatan. Sesuai amanat UUD 1945, pemerintah daerah berwenang untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan. Pemberian otonomi luas kepada daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat. Disamping itu melalui otonomi luas, daerah diharapkan mampu meningkatkan daya saing dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan serta potensi dan keanekaragaman daerah dalam sistem Negara Kesatuan.

Pemerintah daerah dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan otonomi daerah, perlu memperhatikan hubungan antar susunan pemerintahan dan antar pemerintah daerah, potensi dan keanekaragaman daerah. Aspek hubungan antar wewenang memperhatikan kekhususan dan keragaman daerah dalam negara kesatuan Republik Indonesia. Aspek hubungan keuangan, pelayanan umum, pemanfaatan sumber daya alam dan sumber daya lainnya dilaksanakan secara adil dan selaras. Disamping itu perlu diperhatikan pula peluang dan tantangan dalam persaingan global dengan memanfaatkan perkembangan ilmu pengetahuan dan

teknologi. Agar mampu menjalankan perannya tersebut, daerah diberikan kewenangan yang seluas-luasnya disertai dengan pemberian hak dan kewajiban menyelenggarakan otonomi daerah dalam kesatuan sistem penyelenggaraan pemerintahan negara.

Pada tingkat daerah, penyelenggaraan fungsi pemerintahan menjadi tugas dan kewajiban kepala daerah beserta aparat yang ada di bawahnya. Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah menyebutkan tugas kepala daerah salah satunya adalah memimpin penyelenggaraan pemerintah daerah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan bersama Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Dalam penyelenggaraan pemerintah daerah, terdapat perbedaan pengelolaan dibanding dengan sektor privat. Perbedaan ini terutama disebabkan adanya perbedaan karakteristik diantara keduanya.

Karakteristik organisasi nonprofit adalah ketiadaan ukuran laba, adanya pertimbangan pajak dan hukum, kecenderungan menjadi organisasi jasa, kendala yang lebih besar pada tujuan dan sasaran, kurang tergantung pada klien untuk dukungan keuangan, dominasi profesional, perbedaan dalam tata kelola, pentingnya pengaruh politik, dan tradisi pengendalian manajemen yang kurang. Dari karakteristik tersebut, ketiadaan motif laba merupakan ciri yang utama pada organisasi sektor publik. Adanya perbedaan karakteristik tersebut menyebabkan konsep dan praktik manajemen sektor privat tidak dapat diterapkan sepenuhnya pada sektor publik. Meskipun demikian tidak berarti bahwa sektor publik tidak dapat dilakukan dengan manajemen kewirausahaan. Menurut Osborne dan Gabler dalam (Asmoko, 2009:2)

terdapat sepuluh prinsip dalam menerapkan kewirausahaan pada pemerintahan yaitu pertama, pemerintahan kewirausahaan mendorong kompetisi diantara penyedia pelayanan. Kedua, pemerintah mendayagunakan masyarakat dengan mendorong pengendalian masyarakat. Ketiga, ukuran kinerja adalah *outcome* bukan input. Keempat, Pemerintahan dikendalikan oleh tujuannya atau misinya bukan oleh aturan dan regulasi. Kelima, pemerintah mendefinisikan kliennya sebagai konsumen. Keenam, pemerintah berusaha untuk mencegah timbulnya masalah daripada mencari solusi setelah masalah terjadi. Ketujuh, pemerintah memanfaatkan tenaganya untuk menghasilkan uang tidak sekedar membelanjakan. Kedelapan, pemerintah mendorong desentralisasi wewenang. Kesembilan, pemerintah lebih suka pada mekanisme pasar daripada mekanisme birokrasi. Kesepuluh, pemerintah tidak menfokuskan pada penyediaan pelayanan publik tapi sebagai katalisator semua sektor.

Hood (1995) dalam (Asmoko, 2009:3) mempertimbangkan sistem manajemen sektor publik dalam bentuk dua elemen pokok yaitu tingkat perbedaan dari sektor privat dan tingkat dari aturan operasi untuk menjadi penyangga terhadap kebijakan politis dan manajerial. Menggunakan dua unsur pokok ini, Hood mengidentifikasi tujuh doktrin yang mendasari *new public management* (NPM) yaitu pertama, penguraian sektor publik menjadi unit korporasi di organisasi berdasarkan produk. Kedua, ketentuan persaingan didasarkan kontrak, dengan pasar internal dan kontrak bersyarat. Ketiga, menekankan pada gaya sektor privat mengenai praktik manajemen. Keempat, lebih menekankan pada disiplin dan penghematan dalam penggunaan sumber daya. Kelima, lebih menekankan pada manajemen puncak yang bervisi.

Keenam, standar dan ukuran kinerja dan keberhasilan dapat diukur secara jelas. Ketujuh, penekanan lebih besar pada output. Doktrin satu sampai dengan empat menyangkut teknik NPM dalam mengurangi perbedaan administrasi sektor publik dibanding dengan sektor privat. Doktrin lima sampai dengan tujuh menyangkut teknik NPM dalam mengurangi aturan sektor publik dan meningkatkan ketersediaan kebijaksanaan bagi manajer sektor publik.

Desentralisasi pengelolaan pemerintahan daerah yang disertai adanya otonomi yang luas dan tata kelola pemerintahan yang mengacu pada konsep kewirausahaan dan manajemen publik baru menyebabkan pentingnya manajemen strategis pada pengelolaan pemerintah daerah. Weschsler dan Berry mengemukakan manajemen strategis dipandang sebagai alat penting di negara bagian karena beberapa alasan. Pertama, model manajemen strategis menjanjikan pendekatan terstruktur, berurutan untuk mengelola kekomplekan tinggi, masalah tidak berurutan yang dihadapi negara bagian (Olsen dan Eadie, 1982) dalam (Asmoko, 2009:4). Kedua, manajemen strategis dipandang oleh politisi dan pemimpin manajerial sebagai mekanisme untuk memasukkan perspektif rasional-teknik dalam proses pemerintah. Ketiga, manajemen strategis menawarkan kebijakan yang lebih besar dan mengijinkan untuk mengembangkan dasar untuk pengambilan keputusan. Keempat, manajemen strategis menarik bagi pejabat pemerintah negara bagian karena telah digunakan secara luas di sektor privat dan diadopsi oleh pemerintah dipandang mendorong praktik yang paling baik dari keberhasilan organisasi bisnis.

Manajemen strategi adalah perencanaan yang berorientasi pada visi, dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. Dalam perkembangannya sektor publik telah mengalami perubahan sejalan dengan perubahan paradigma administrasi publik. Administrasi publik konvensional dianggap gagal mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, lebih mementingkan proses daripada hasil sehingga munculnya paradigma *new public management.*

Manajemen strategi pada sektor publik perlu adanya rencana strategi dan manajemen kinerja agar mempermudah pencapaian tujuan, juga pada kinerja yang mudah diukur sehingga menciptakan akuntabilitas kinerja pada suatu organisasi. Pada sistem akuntabilitas kinerja harus ada suatu proses perencanaan, pengukuran, pelaporan dan pemanfaatan informasi kinerja dalam manajemen strategi. Perlunya suatu organisasi dalam manajemen strategi adalah dapat mengurangi ketidakpastian dalam suatu perencanaan, sebagai pengendali sehingga visi dan misi dapat terkontrol yang mendorong perilaku proaktif untuk ikut serta dalam mewujudkan keunggulan organisasi.

Manajemen strategi dapat diukur dengan meangevaluasi atau meninjau kembali permasalahan apakah terjadi perubahan pada saat pengukuran kemampuan organisasi dengan memastikan kembali apakah sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, juga dapat mengetahui perkembangan perbaikan dalam pengembangan model dimasa mendatang.

Pemerintah daerah menggunakan manajemen strategi sebagai sarana untuk menentukan arah kebijakan organisasi Pemerintah Daerah. Di dalam pengelolaan pendapatan daerah juga diperlukan manajemen strategi. Pengelolaan pendapatan daerah dapat diberdayagunakan dan daya hasil yang untuk memenuhi belanja daerah. Di dalam melakukan kegiatan operasionalnya dalam kegiatan pelayanan maupun dalam kegiatan peningkatan perekonomian, pemerintah daerah memerlukan angaran dana yang cukup. Dengan demikian diperlukan adanya sumber-sumber pendapatan daerah. Pemerintah daerah dapat menggali sumber-sumber daya yang berpotensi untuk menghasilkan dan menambah Pendapatan Asli Daerah. Pendapatan Asli Daerah diperoleh dari Pajak dan hasil dari BUMD. Sejalan dengan pemberian urusan kepada daerah, termasuk sumber keuangannya, maka dalam Pasal 157 UU Nomor 32 Tahun 2004 ditegaskan bahwa sumber pendapatan daerah adalah :

(1) Pendapatan Asli Daerah yang selanjutnya disebut PAD, yaitu :

a) Hasil pajak daerah,

b) Hasil retribusi daerah,

c) Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan; dan

d) PAD lainnya yang sah.

(2) Dana perimbangan.

(3) Pendapatan daerah lainnya yang sah.

Dalam Pasal 158 ayat (1)-nya ditegaskan bahwa pajak daerah dan retribusi daerah ditetapkan dengan undang-undang yang pelaksanaannya di daerah diatur lebih lanjut dengan Peraturan Daerah, dan selanjutnya kewenangan daerah dalam

memungut pajak dan retribusi diatur dengan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan ditindaklanjuti dengan PP Nomor 66 Tahun 2001 tentang Retribusi Daerah. Berdasarkan undang-undang tersebut, daerah diberi kewenangan untuk memungut 11 jenis pajak dan 28 jenis retribusi, dengan pertimbangan bahwa jenis pajak dan retribusi tersebut secara umum dipungut di hampir semua daerah dan merupakan jenis pungutan yang baik. Selain itu, Pemerintah Kabupaten dan Kota juga diberi kewenangan untuk memungut jenis pajak dan retribusi lainnya sesuai kriteria tertentu yang ditetapkan dalam undang-undang.

Pendapatan Pemerintah Daerah dari pajak dapat berupa pajak dari Penanaman Modal Asing dan Penanaman Modal Dalam Negeri (PMA dan PMDN). Dalam melaksanakan tugasnya untuk menggali potensi daerah yang ada, pemerintah daerah memerlukan bantuan perusahaan swasta untuk dipungut pajaknya dan menambah PAD. Selain itu, dengan adanya PMA dan PMDN yang menanamkan modalnya pada daerah juga dapat membuka lapangan pekerjaan untuk masyarakat, memenuhi kebutuhan pelayanan dan kebutuhan barang publik dan memberikan kemajuan bagi daerah tersebut terkait dengan modernisasi sehingga mengurangi disparitas kemajuan wilayah satu dengan wilayah lainnya.

Seiring dengan perkembangan kegiatan perekonomian yang sangat pesat dan terjadinya disparitas kemajuan wilayah, maka diperlukan cara untuk segera mengantisipasi kondisi tersebut dan menarik arus pergerakan ekonomi ke wilayah. Oleh karena itu pengembangan wilayah pada masa sekarang lebih diarahkan ke arah pembangunan ekonomi. Situasi problematis inilah yang mendorong Pemerintah

Kabupaten Kediri melaksanakan pembangunan *Central Business District* (CBD). Dengan adanya pembangunan CBD, pemerintah Kabupaten Kediri mempunyai tujuan untuk investor tertarik berinvestasi pada Kabupaten Kediri (http://creativity4live.blogspot.com).

Penanaman Modal Kabupaten Kediri, untuk merealisasikan mega proyek seluas 37 hektar tersebut dibutuhkan investasi sebesar Rp 1 triliun lebih. Untuk itu, Pemerintah Kabupaten Kediri mengundang investor dalam negeri khususnya yang ada di Surabaya untuk berinvestasi. Sejauh ini, fasilitas yang sudah terbangun di sana adalah monumen SLG, infrastruktur dasar seperti akses jalan, pasar dan perbankan. Pemerintah Kabupaten Kediri juga segera mendirikan tempat hiburan air atau *water park* dan pusat perbelanjaan di kawasan monumen Simpang Lima Gumul (SLG). Pembangunan *water park* dan pusat perbelanjaan ini merupakan salah satu upaya untuk mempercepat pertumbuhan kawasan SLG. (http://creativity4live.blogspot.com).

Sumber pembiayaan pembangunan tersebut tidak akan menggunakan dana Anggaran Pendapatan Belanja Daerah Kabupaten Kediri. Hal ini dikarenakan telah adanya tawaran kerjasama dari konsorsium pengusaha yang bersedia mengucurkan dana Rp 100 miliar dari PT. Panorama Wisata Sejahtera. Sementara untuk pembangunan fasilitas lainnya seperti *trade center* atau mall dan hotel masih diusahakan.

Dalam keefektifan pencapaian suatu tujuan, yaitu tujuan peningkatan investasi pada area CBD, dibutuhkan manajemen strategi dari Pemerintah Daerah untuk menarik investor. Dibutuhkan arah kebijakan pembangunan yang jelas. Tujuan

utama pembangunan CBD Simpang Lima Gumul Kabupaten Kediri dapat terwujud dengan adanya pertumbuhan ekonomi dan pengembangan wilayah yang memerlukan investasi dari pihak swasta, maka Pemerintah Daerah Kabupaten Kediri pada tahun 2009 membentuk lembaga Kantor Penanaman Modal. Kantor Penanaman Modal perlu membuat rencana strategis berkaitan dengan tujuan jangka panjang Pemerintah Kabupaten Kediri untuk membangun CBD dan penarikan investor untuk menanamkan modalnya.

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka penelitian ini mengambil judul **"Manajemen Strategi Pemerintah Daerah Dalam Kemitraan Pemerintah dan Swasta Pada *Central Business District* (Studi Kasus Pada Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri)".**

B. Perumusan Masalah

Pemerintah Kabupaten Kediri harus melakukan langkah-langkah strategis dalam mewujudkan pembangunan CBD. Di dalam pelaksanaannya, untuk mendatangkan investor pada Kabupaten Kediri, Pemerintah Kabupaten Kediri membentuk Kantor Penanaman Modal pada tahun 2009. Diharapkan dengan adanya Kantor Penanaman Modal, pihak investor dapat langsung mendapatkan pelayanan dan sistem informasi yang cepat dan tepat sehingga mempermudah proses penanaman modal pada Kabupaten Kediri. Kantor penanaman modal perlu melakukan kinerja yang baik untuk menarik investor. Kinerja yang baik tersebut berdasarkan

manajemen strategi yang telah diterapkan. Berdasarkan hal tersebut, maka rumusan masalah skripsi ini, yaitu:

1. Bagaimana tujuan dan kebijakan jangka panjang dalam *Central Business District*?
2. Bagaimana manajemen strategi Kantor Penanaman Modal dalam *Central Business District*?
3. Bagaimana model kemitraan Pemerintah dan Swasta dalam *Central Business District*?
4. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam manajemen strategi Kemitraan Pemerintah dan Swasta pada *Central Business District*?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka tujuan dan kegunaan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan tujuan dan kebijakan jangka panjang dalam *Central Business District*.
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan manajemen strategi Kantor Penanaman Modal dalam *Central Business District*.
3. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan model kemitraan Pemerintah dan Swasta dalam *Central Business District*.

4. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan faktor pendukung dan penghambat dalam manajemen strategi kemitraan pemerintah dan swasta pada *Central Business District*.

D. Kontribusi Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini nantinya diharapkan mempunyai kegunaan antara lain:

1. Secara Akademis

Dengan penelitian ini, diharapkan dapat menjadi alat untuk menerapkan ilmu yang telah didapat selama masa perkuliahan. Selain itu, penelitian ini dapat dijadikan masukan untuk menambah wawasan pengetahuan dan pemahaman dalam bidang manajemen, kemitraan pemerintah dan swasta, dan *good governance*, khususnya yang berhubungan dengan judul penelitian ini yaitu Manajemen Strategi Pemerintah Daerah dalam Kemitraan Pemerintah dan Swasta Pada *Central Business District* (Studi Kasus Pada Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri). Selain itu sebagai sarana untuk melatih diri dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan kemampuan berfikir ilmiah dan logis.

2. Secara Praktis

a. Bagi Instansi Terkait

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk menambah informasi bagi pimpinan dan pihak-pihak yang berwenang, khususnya Kantor

Penanaman Modal Kabupaten Kediri dan dapat dipakai sebagai dasar pertimbangan dalam membuat kebijakan dalam proses manajemen strategi untuk menarik investor pada Pemerintah Kabupaten Kediri.

b. Bagi Peneliti Lain

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan informasi pembanding bagi penelitian-penelitian yang telah lalu dan sebagai bahan referensi bagi penelitian yang akan dilakukan di masa yang akan datang dalam judul atau topik yang sama.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan adalah gambaran singkat antara bab satu dengan bab lainnya. Adapun sistematika penulisannya adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Menjelaskan tentang Latar Belakang, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Kontribusi Penelitian, Ruang Lingkup Penelitian, dan Sistematika Penulisan Skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini mengemukakan secara garis besarnya teoritis yang dikutip dari berbagai buah karya ilmuan yang meliputi teori pemerintah daerah, manajemen strategi, *good governance* dan kemitraan, dan *central business district*.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini terdiri dari, jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, dan analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan menguraikan tentang hasil penelitian berupa penyajian data dan analisis data serta interpretasi dari data yang didapat untuk menjawab perumusan masalah serta tujuan penelitian.

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini merupakan akhir dari rangkaian penyusunan skripsi. Di dalamnya terdapat kesimpulan dari analisis data yang telah dilakukan. Dan juga termuat saran-saran yang diberikan terhadap masalah-masalah yang ada selama penelitian dilakukan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Pemerintah Daerah

1. Pengertian Pemerintah Daerah

Pemerintah daerah/lokal (*local government*) disebut juga pemerintah daerah, yang dalam kamus Oxford (1995) diartikan "*the system of administration of a district, country etc by elected representatives of the people who live there*". Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2001), istilah Pemerintah Daerah diartikan sebagai "pemerintahan yang mewakili pemerintah pusat di daerah dalam wilayah suatu negara". (Indardi, 2008:14).

Pengertian pemerintah lokal menurut (Sady, 2002) dalam (Indardi, 2008:14) adalah: ".... *a political subdivision of a nation or state which contituted by law and has substantial control over local affairs which has governing body elected or otherwise locally selected*". Sementara itu, Humes dan Marfin dalam (Indardi, 2008:14) secara ringkas mengartikan pemerintah daerah sebagai "*an infra-souvereign geographic subdivision of a souvereign nation or quasi-souvereign state providing services at the local level*" (Humes & Marfin, 1961). Sedangkan Iglesias mengkonseptualisasikan desentralisasi sebagai desentralisasi politik yang bentuknya adalah daerah-daerah otonom, dan desentralisasi administratif yang menghasilkan *local state government* dalam bentuk wilayah-wilayah administratif. Selanjutnya, (Hoessein, 2001) dalam (Indardi, 2008:15) mengungkapkan bahwa *local*

government merupakan sebuah konsep yang dapat mengandung tiga pengertian, yaitu: Pertama, *local government* dalam pengertian pemerintah lokal yang sering dipertukarkan dengan local authority (UN, 1961) yang mengacu pada organ atau struktur, yakni *council (road)* atau DPRD dan *Mayor* (Kepala Daerah: Bupati/ Walikota) dimana rekrutmen pejabatnya didasarkan pada pemilihan.

Kedua, *local government* dalam pengertian pemerintah lokal yang dilakukan pemerintah lokal sesuai kewenangan yang diberikan oleh pemerintah pusat (untuk negara kesatuan) atau pemerintah negara bagian (untuk pemerintah federal).

Ketiga, *local government* dalam pengertian sebagai daerah otonom, yaitu sebagi kesatuan masyarakat hukum yang berada pada batas-batas wilayah tertentu yang berwenang mengatur dan mengurus urusan pemerintahan menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat. Pengertian yang ketiga ini dapat dilihat dari deskripsi *local government* yang dikemukakan oleh The United Nations of Public Administration, yaitu:

> *"a political subdivision of nation (or n federal system, a state) which constituted by law and has subtantial control of local affairs, including the powers to impose taxes or to extract labour for pescribed purposes. The governing body of such an entity is elected or otherwise locally selected* (UN, 1961)". Dari pengertian tersebut, ada perbedaan *local government* dan negara bagian. Pada *local government*, tidak mempunyai kedaulatan seperti negara bagian. *Local government* hanya memiliki semi kedaulatan.

Wajong (1975) dalam (Indardi, 2008:20), menyebut istilah pemerintah daerah (*local authority*) sebagai badan yang menjalankan pemerintahan daerah; sedangkan

pemerintahan daerah (*local government*) adalah kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah daerah.

Dari beberapa pendapat di atas, pengertian pemerintah daerah terkait dengan seberapa besar dan luas pendelegasian wewenang pemerintah pusat kepada daerah demi berbagai macam alasan dan pertimbangan. Semakin besar kewenangan yang diberikan kepada daerah, semakin besar pula daerah dapat menggali potensi yang ada untuk membangun daerah sesuai dengan kehendak masyarakatnya.

2. Peran Pemerintah Daerah

Pandangan tradisional tentang peran pemerintah selalu mengacu pada apa yang diungkapkan oleh Adam Smith dalam bukunya yang terkenal "*Wealth of Nations*" bahwa "pemerintah memiliki tugas melindungi masyarakat dari pelanggaran dan invasi dari anggota masyarakat lainnya serta bertugas menegakkan administrasi keadilan secara pasti". Pandangan ini menempatkan peran pemerintah secara terbatas hanya pada pertahanan, pengadilan dan polisional. (Starling, 1998 dalam Muluk, 2005:57).

Kebutuhan masyarakat di luar hal tersebut dipenuhi sendiri oleh masyarakat dengan berinteraksi satu sama lain dalam lembaga pasar. Akan ada *equilibrium* sebagai titik temu antara permintaan dan penawaran sehingga setiap pihak akan mencapai kepuasan maksimum. Kondisi tersebut saat ini tentu tidak dapat dipertahankan lagi karena kelemahan mekanisme pasar dalam memberikan pelayanan

publik yang efisien, adil, serta memenuhi seluruh kebutuhan masyarakat yang terus berkembang dan menuntut untuk dipenuhi (Starling, 1998 dalam Muluk 2005:57).

Beberapa faktor yang mempengaruhi kegagalan pasar tersebut antara lain adanya *natural monopoly* atas hal-hal tertentu sehingga harga tidak ditentukan oleh titik temu antara kekuatan permintaan dan penawaran; adanya *asymetric information* yang mengganggu kompetisi pasar; dan adanya *externality* sehingga pasar tidak dapat bekerja dengan sempurna (Starling, 1998 dalam Muluk 2005:58).

Selain itu, faktor lain yang mengganggu mekanisme pasar adalah kegagalan pasar bebas untuk menyediakan *public goods* secara memadai karena sulitnya untuk memisahkan pihak yang membayar meski menikmati pelayanan yang sama. Kondisi tersebut memicu kesulitan pihak yang menawarkan pelayanan untuk memecahkan *free rider problem* (Starling, 1998 dalam Muluk 2005:57-58).

Menghadapi persoalan kegagalan pasar tersebut, masyarakat menuntut pemecahan dari pemerintah. Peran pemerintah diperluas tidak lagi sekedar pertahanan, pengendalian dan polisional belaka. Selanjutnya, Musgrave (dalam Muluk, 2005:57-58) mengungkapkan bahwa peran pemerintah berkembang menjadi fungsi alokasi, fungsi distribusi, dan fungsi stabilisasi. Fungsi alokasi menunjukkan peran pemerintah untuk mengatasi kegagalan mekanisme pasar dengan menyediakan *public goods* dan menentukan komposisi dari *public goods*. Regulasi yang dilakukan pemerintah juga termasuk dalam fungsi alokasi ini. Selanjutnya fungsi distribusi merupakan tugas pemerintah untuk melakukan penyesuaian terhadap distribusi pendapatan dan kekayaan guna menjamin terpenuhinya kondisi yang adil dan merata.

Lalu fungsi stabilisasi merupakan penggunaan kebijakan anggaran sebagai suatu alat untuk mencapai tingkat kesempatan kerja yang tinggi, tongkat stabilitas yang semestinya, dan laju pertumbuhan ekonomi yang tepat.

Menguatnya peran pemerintah bukan berarti tidak akan muncul masalah. Persoalan baru timbul karena pada dasarnya pemerintah juga tidak sempurna. Kegagalan pemerintah dalam memberikan layanan publik yang efisien, merata dan memuaskan disebabkan oleh berbagai faktor (Starling, 1998 dalam Muluk, 2005:58). Tidak adanya kaitan langsung antara biaya dan pendapatan, menyebabkan kurang insentifnya pencapaian efisiensi yang lebih besar. Selain itu, sedikitnya indikator langsung kinerja membuat organisasi sektor publik dapat mengembangkan tujuan-tujuan yang kontra produktif, seperti peningkatan anggaran, kemajuan anggaran, dan kendali informasi. Tindakan pemerintah juga dapat memicu *negative externalities* atau efek sampingan yang tidak dikehendaki.

Untuk mengatasi kegagalan mekanisme pasar, maupun kegagalan pemerintah tersebut, (Osborn dan Geabler 1992 dalam Muluk, 2005:59) dalam bukunya yang terkenal *Reinventing Government* mengusulkan bahwa sebaiknya pemerintah berorientasi pada pasar. Dengan demikian, pemerintah dapat bekerjasama dengan swasta. Pemerintah dapat lebih banyak menyelesaikan tugas daripada hanya memberikan komando dan memberikan tugas. Meskipun demikian, Starling (1998), dalam (Muluk, 2005:59) menegaskan bahwa apapun caranya, tugas utama pemerintah yang membedakannya dengan sektor swasta adalah untuk menyediakan *public goods* daripada *private goods*. Selain itu, tujuan yang dibebankan kepada pemerintah juga

untuk menciptakan keadilan, meskipun ada tetapi jarang sekali yang berupaya menghasilkan laba.

B. MANAJEMEN STRATEGI

1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi terdiri atas dua suku kata yang dapat dipilah menjadi kata manajemen dan strategi. Manajemen merupakan serangkaian proses yang terdiri atas perencanaan *(planning)*, pengorganisasian *(organizing)*, pelaksanaan *(actuating)*, pengawasan *(controlling)* dan penganggaran *(budgeting)* (Nawawi, 2003:52) dalam (Bawono, 2009:5).

Unsur – unsur yang ada dalam manajemen tersebut apabila dijabarkan dalam penjelasan adalah sebagai berikut :

1) Perencanaan *(Planning)*
2) Pengorganisasian *(Organizing)*
3) Pelaksanaan *(Actuating)*
4) Penganggaran *(Budgeting)*
5) Pengawasan *(Control)*

Sedangkan kata yang kedua adalah strategi yang berasal dari bahasa Yunani *strategos* atau *strategeus* dengan kata jamak strategi. *Strategos* berarti jenderal, namun dalam Yunani kuno sering berarti perwira negara *(state officer)* dengan fungsi yang luas (Salusu, 2003 :85) dalam (Bawono, 2009:6) Pendapat yang lain mendefinisikan strategi sebagai kerangka kerja *(frame work)*, teknik dan rencana

yang bersifat spesifik atau khusus (Rabin et.al, 2000:15) dalam (Bawono, 2009:6). Hamel dan Prahalad dalam Umar (2002) dalam (Bawono, 2009:6) menyebutkan kompetensi inti sebagai suatu hal yang penting. Mereka mendefinisikan strategi menjadi :

Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus – menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dengan apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti *(core competencies)*. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Pengertian strategi kemudian berkembang dengan adanya pendapat John Von Neumann seorang ahli matematika dan Oskar Morgenstern seorang ahli ekonomi.n Mereka memasukkan istilah *games* dan adanya faktor yang sama dalam *games* yang sesungguhnya. Mereka pun mengakui bahwa teori *games* sesungguhnya adalah teori strategi (Mc Donald dalam Salusu, 2003:87) dalam (Bawono, 2009:7). Teori menyebutkan dua atribut utama yang harus senantiasa diingat yaitu ketrampilan dan kesempatan dimana keduanya merupakan kontribusi bagi setiap situasi stratejik. Situasi stratejik merupakan suatu interaksi antara dua orang atau lebih yang masing – masing mendasarkan tindakannya pada harapan tentang tindakan orang lain yang tidak dapat ia kontrol, dan hasilnya akan tergantung pada gerak – gerik perorangan dari masing – masing pemeran (Salusu, 2003 : 87) dalam (Bawono, 2009:7).

Manajemen strategi merujuk pada proses manajerial untuk membentuk visi strategi, penyusunan obyektif, penciptaan strategi mewujudkan dan melaksanakan strategi dan kemudian sepanjang waktu melakukan penyesuaian dan koreksi terhadap visi, obyektif strategi dan pelaksanaan tersebut. Sedangkan Siagian (2004) dalam (Bawono, 2009:8) mendefinisikan manajemen stratejik sebagai berikut : "Serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. "

2. Analisis SWOT Sebagai Salah Satu Alat Manajemen Stratejik

Analisis SWOT merupakan salah satu alat dalam manajemen stratejik untuk menentukan kekuatan *(strength)*, kelemahan *(weakness)*, kesempatan *(opportunity)* dan ancaman *(threat)* dalam organisasi. Analisis SWOT diperlukkan dalam penyususnan strategi organisasi agar dapat mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Walaupun analisis SWOT dianggap sebagai suatu hal yang penting namun kadang kala manajer menghadapi masalah dalam analisis ini. Masalah – masalah tersebut adalah (Bawono, 2009:10) :

(1) *The Missing link Problem*, masalah ini timbul karena hilangnya unsur keterkaitan, yaitu gagalnya menghubungkan evaluasi terhadap faktor internal dan evaluasi terhadap faktor eksternal. Kegagalan tersebut akan berimbas pada lahirnya suatu keputusan yang salah yang mungkin saja untuk menghasilkannya sudah memakan biaya yang besar.

(2) *The Blue Sky Problem*, masalah ini identik dengan langit biru dimana langit yang biru selalu mebawa kegembiraan karena cuaca yang cerah. Hal ini menyebabkan pengambil keputusan kadang terlalu cepat dalam menetapkan sesuatu keputusan tanpa mempertimbangkan ketidakcocokan antara faktor internal dan faktor eksternal sehingga meremehkan kelemahan organisasi yang ada dan membesar – besarkan kekuatan dalam organisasi.

(3) *The Silver Lining Problem*, masalah yang berkaitan dengan timbulnya suatu harapan dalam kondisi yang kurang menggembirakan. Hal ini timbul karena pengambil keputusan mengharapkan sesuatu dalam kondisi yang tidak menguntungkan. Masalah akan timbul apabila pengambil keputusan meremehkan pengaruh dari ancaman lingkungan tersebut.

(4) *The all Things To All People Problem*, suatu falsafah yang dimana pengambil keputusan cenderung untuk memusatkan perhatian pada kelemahan organisasinya. Sehingga banyak waktu yang dihabiskan hanya untuk memeriksa kelemahan yang ada dalam organisasi tanpa melihat kekuatan yang ada dalam organisasi tersebut.

(5) *The Putting The Cart Before The Horse problem*, mereka memulai untuk menetapkan strategi dan rencana tindak lanjut sebelum menguraikan secara jelas terhadap pilihan strateginya.

Semua kendala diatas haruslah dihindari oleh semua organisasi sektor publik dalam melakukan analisis SWOT karena sebenarnya analisis SWOT apabila

dilakukan dengan tepat sejak awal akan membantu organisasi sektor publik dalam mencapai visi, misi dan tujuan yang ditetapkan.

3. Manajemen Strategi dalam Pemerintah Daerah

Setelah diuraikan pendekatan dalam manajemen strategis yang dapat diterapkan pada pemerintahan, kita akan menganalisis peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan manajemen strategis dalam pengelolaan pemerintah daerah. Pasal 150 Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah menyebutkan beberapa hal diantaranya adalah (Asmoko, 2012: 11-13) :

(1) rencana pembangunan jangka panjang (RPJP) daerah untuk jangka waktu 20 tahun yang memuat visi, misi, dan arah pembangunan daerah yang mengacu kepada RPJP nasional,

(2) rencana pembangunan jangka menengah (RPJM) daerah untuk jangka waktu 5 tahun merupakan penjabaran dari visi, misi, dan program kepala daerah yang penyusunannya berpedoman kepada RPJP daerah dengan memperhatikan RPJP nasional,

(3) RPJM daerah memuat arah kebijakan keuangan daerah, strategi pembangunan daerah, kebijakan umum, dan program satuan kerja perangkat daerah, lintas satuan kerja perangkat daerah, dan program kewilayahan disertai dengan rencana kerja dalam kerangka regulasi dan kerangka pendanaan yang bersifat indikatif,

(4) rencana kerja pembangunan daerah (RKPD) merupakan penjabaran dari RPJM daerah untuk jangka waktu 1 tahun, yang memuat rancangan kerangka ekonomi daerah, prioritas pembangunan daerah, rencana kerja dan pendanaannya,

baik yang dilaksanakan langsung oleh pemerintah daerah maupun ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat, dengan mengacu kepada rencana kerja pemerintah. Sedangkan pada pasal 151 dijelaskan sebagai berikut:

(1) satuan kerja perangkat daerah menyusun rencana strategis (renstra-SKPD) memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program dan kegiatan pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsinya, berpedoman pada RPJM daerah dan bersifat indikatif,

2) renstra-SKPD dirumuskan dalam bentuk rencana kerja satuan kerja perangkat daerah yang memuat kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan baik yang dilaksanakan langsung oleh pemerintah daerah maupun yang ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat.

Berdasarkan aturan dalam undang-undang di atas, manajemen strategis pada pemerintah daerah lebih mengarah pada pendekatan sistem perencanaan strategis. Rencana strategis dibagi ke dalam beberapa penjabaran antara lain RPJP daerah yang berdimensi waktu 20 tahun yang berisi visi, misi, dan arah pembangunan daerah. RPJP daerah dijabarkan dalam bentuk RPJM daerah yang berdimensi waktu 5 tahun yang berisi visi, misi, dan program kepala daerah. RPJM ini memuat arah kebijakan keuangan daerah, strategi pembangunan daerah, kebijakan umum, dan program satuan kerja perangkat daerah, lintas satuan kerja perangkat daerah, dan program kewilayahan disertai dengan rencana kerja dalam kerangka regulasi dan pendanaan yang bersifat indikatif. Selanjutnya dijabarkan dalam RKPD yang berdimensi waktu

1 tahun, yang memuat rancangan kerangka ekonomi daerah, prioritas pembangunan daerah, rencana kerja dan pendanaannya.

RPJP, RPJM, dan RKPD menjadi acuan satuan kerja perangkat daerah menyusun renstra-SKPD. Renstra ini memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program dan kegiatan pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dengan aturan perundang-undangan yang ada ini, pengelolaan manajemen strategis pemerintah daerah menggunakan pola sistem perencanaan strategis. Dengan sistem ini setiap SKPD melaksanakan program yang mengarah pada pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan daerah. Penerapan yang konsisten dan tepat atas sistem perencanaan strategis ini akan menjadi suatu inovasi bagi pemerintah daerah menuju pengelolaan birokrasi pemerintah yang professional.

C. *Good Governance* dan Kemitraan

1. Pengertian *Good Governance*

Secara umum, *good governance* atau kepemerintahan yang baik, dapat diartikan, yaitu: dijalankannya dengan baik (*good*) ketiga domain yang ada dalam governance atau kepemerintahan. Ketiga domain governance itu adalah: (1) negara atau pemerintah (*state*); (2) sektor swasta atau dunia usaha (*private sector*): dan (3) masyarakat (*society*). Secara konseptual pengertian kata baik (*good*) dalam istilah kepemerintahan yang baik (*good governance*) mengandung dua pemahaman, yaitu: pertama, nilai-nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat, dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan

(nasional) kemandirian, pembangunan berkelanjutan, dan keadilan sosial. Kedua, aspek-aspek fungsional dari pemerintahan yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. (Indardi, 2005:10)

Oleh karena itu, berdasarkan pengertian ini, kepemerintahan yang baik berorientasi pada dua hal, yaitu: pertama, orientasi ideal negara, yang diarahkan pada pencapaian tujuan nasional. Hal ini memacu pada demokratisasi dalam kehidupan bernegara dengan elemen-elemen konstituen atau pemilihnya, seperti: legitimasi, akuntabilitas, adanya otonomi dan devolusi kekuasaan pada daerah, serta adanya jaminan berjalannya mekanisme kontrol oleh masyarakat. Kedua, pemerintahan yang berfungsi secara ideal, yaitu secara efektif dan efisien melakukan upaya pencapaian tujuan nasional. Hal ini sangat tergantung pada sejauh mana pemerintah pempunyai kompetisi, dan sejauh mana struktur serta mekanisme politik dan administrasi berfungsi secara efektif dan efisien. (Indardi, 2005:10)

OECD dan *World Bank*, mensinonimkan *good governance* dengan penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggungjawab. Sejalan dengan demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dan investasi yang langka, dan pencegahan korupsi, baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan *legal and political framework* bagi tumbuhnya aktivitas kewiraswastaan. Dokumen yang diterbitkan oleh UNDP dan pemerintah Vietnam mendefinisikan *good governance* sebagai proses yang meningkatkan interaksi konstruktif diantara omain-domainnya dengan tujuan untuk menciptakan dan memelihara kebebasan, keamanan dan kesempatan

bagi adanya aktivitas swasta yang produktif. Oleh karena itu, *good governance* juga adalah mengutamakan partisipasi, transparansi, akuntabilitas dan efektivitas serta memperlakukan semua sama. Sementara UNDP sendiri memberikan definisi *good governance* sebagai "hubungan sinergis dan konstruktif diantara negara (state), sektor swasta (private sector) dan masyarakat (society)". Dengan kata lain, hubungan sinergis dan konstruktif diantara ketiga domain yang terdapat dalam *governance* atau kepemerintahan. (Indardi, 2005:11)

Kemudian dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 101 Tahun 2000, dirumuskan pengertian *good governance*, yaitu: "kepemerintahan yang mengembangkan dan menerapakan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektifitas, supremasi hukum, dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat". (Indardi, 2005:12)

Prinsip-prinsip *good governance* yang dimaksud disni adalah karakteristik *good governance* seperti yang dikemukakan oleh UNDP (1997) dalam (Indardi, 2005:64) sebagai berikut:

(1) Prinsip Partisipasi *(Participation)*

Dalam hubungan ini, setiap warga negara sebagai pemilik kedaulatan, mempunyai hak dan kewajiban untuk mengambil bagian dalam proses bernegara, berpemerintahan dan bermasyarakat. Partisipasi dapat dilakukan secara langsung maupun melalui institusi intermediasi, seperti DPRD, LSM dan lain sebagainya. Partisipasi yang diberikan dapat berupa buah pikiran, dana, tenaga, dan bentuk-bentuk lainnya. Partisipasi warga negara tidak hanya

dilakukan pada tahap implementasi, tetapi dimulai dari tahap penyusunan kebijakan, implementasi, evaluasi, dan pemanfaatan hasil-hasilnya.

Syarat utama warga negara disebut berpartisipasi dalam kegiatan berbangsa, bernegara dan berpemerintahan, yaitu: (1) ada rasa kesukarelaan (tanpa paksaan); (2) ada keterlibatan secara emosional; dan (3) memperoleh manfaat secara langsung maupun tidak langsung dari keterlibatannya.

(2) Prinsip Supremasi Hukum *(Rule of Law)*

Good governance dilaksanakan dalam rangka demokratisasi kehidupan berbangsa dan bernegara.salah satu syarat kehidupan demokratis adalah adanya penegakan hukum yang adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu. Tanpa penegakan hukum yang tegas, tidak akan tercipta kehidupan yang demokratis, melainkan anarki. Tanpa penegakan hukum, orang secara bebas berupaya mencapai tujuannya sendiri tanpa mengindahkan kepentingan orang lain, termasuk menghalalkan segala cara. Oleh karena itu, langkah awal penciptaan good governance adalah membangun sistem hukum yang sehat, baik perangkat lunaknya *(soft ware)* maupun perangkat kerasnya *(hard ware)* maupun sumber daya manusia yang menjalankan sistemnya *(human ware).*

(3) Prinsip Transparansi *(Transparancy)*

Salah satu karakteristik *good governance* adalah keterbukaan. Karakteristik ini sesuai dengan semangat zaman yang serba terbuka akibat adanya revolusi informasi. Keterbukaan tersebut mencakup semua aspek

aktivitas yang menyangkut kepentingan publik, mulai dari proses pengambilan keputusan, penggunaan dana-dana publik sampai pada tahap evaluasi.

(4) Prinsip Cepat Tanggap (*Responsiveness*)

Sebagai konsekuensi logis dari keterbukaan, maka setiap komponen yang terlibat dalam proses pembangunan *good governance* perlu memiliki daya tanggap terhadap keinginan maupun keluhan para pemegang saham (*stake holders*). Upaya peningkatan daya tanggap tersebut terutama ditujukan pada sektor publik yang selama ini cenderung tertutup, arogan, serta berorientasi paa kekuasaan. Untuk mengetahui kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh sektor publik, secara periodik perlu dilakukan survey untuk mengetahui tingkat kepuasan konsumen (*customer satisfaction*).

(5) Prinsip Membangun Konsensus *(Consensus Orientation)*

Kegiatan bernegara, berpemerintahan dan bermasyarakat pada dasarnya adalah aktivitas politik, yang berisi dua hal utama, yaitu konflik dan konsensus. Di dalam *good governance*, pengambilan keputusan maupun pemecahan masalah bersama lebih diutamakan berdasarkan konsensus, yang dilanjutkan dengan kesediaan untuk konsisten melaksanakan konsensus yang telah diputuskan bersama. Konsensus bagi bangsa Indonesia sebenarnya bukanlah hal baru, karena nilai dasar kita dalam memecahkan persoalan bangsa adalah melalui “musyawarah untuk mufakat”.

(6) Prinsip Kesetaraan (*Equity*)

Melalui prinsip *good governance*, setiap warga Negara memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh kesejahteraan. Akan tetapi karena kemampuan masing-masing warga negara berbeda-beda, maka sektor publik perlu memainkan peranan agar kesejahteraan dan keadilan dapat berjalan seiring-sejalan.

(7) Prinsip Efektivitas dan Efisiensi (*Efficiency and Effectiveness*)

Agar mampu berkompetisi secara sehat dalam percaturan kegiatan ketiga domain dalam *governance* perlu mengutamakan efektivitas dan efisiensi dalam setiap kegiatan. Tekanan perlunya efektivitas dan efisiensi terutama ditujukan pada sektor publik karena sektor ini menjalankan aktivitasnya secara monopolistik. Tanpa adanya kompetisi tidak akan tercapai efisiensi.

(8) Prinsip Akuntabilitas (*Accountability*)

Setiap aktivitas yang berkaitan dengan kepentingan publik perlu mempertanggung jawabkannya kepada publik. Tanggung gugat dan tanggung jawab ini tidak hanya diberikan kepada atasan saja, melainkan juga kepaa para pemegang saham *(stakeholder)*, yakni mayarakat luas. Secara teoritis, akuntabilitas itu seniri dapat dibedakan menjadi lima macam (Jbbra dan Dwivedi. 1988), yaitu: (1) akuntabilitas organisasional; (2) akuntabilitas legal; (3) akuntabilitas politik; (4) akuntabilitas profesional; dan (5) akuntabilitas moral.

(9) Prinsip Visi Strategis (*Strategic Vision*)

Dalam era yang berubah secara dinamis seperti sekarang ini, setiap domain dalam g*ood governance* perlu memiliki visi yang strategis. Tanpa adanya visi semacam itu maka suatu bangsa dan negara akan mengalami ketertinggalan. Visi itu sendiri dapat dibedakan menjadi visi jangka panjang *(long-term vision)* antara 20 sampai 25 tahun (satu generasi), serta visi jangka pendek *(short-term vision)* sekitar lima tahun.

2. Pengertian dan Bentuk Kemitraan

Keterkaitan antara pertumbuhan ekonomi dan pembangunan sarana dan prasarana publik diakui secara luas. Namun, dalam menghadapi penurunan pengeluaran publik yang ada disebagian besar industri dan negara-negara berkembang dalam beberapa dekade terakhir, pemerintah memerlukan dana untuk membiayai baru dan memelihara infrastruktur yang ada untuk dukungan pertumbuhan ekonomi jangka-panjang. Kebutuhan untuk menemukan cara-cara alternatif pengadaan barang dan jasapublik mempromosikan skema pembiayaan mendukung kerjasama antara publik dan swasta bidang dalam menyediakan barang publik. Kerjasama ini berbentuk *Public Private Partnership* (PPP) atau sering disebut Kemitraan Pemerintah Swasta (KPS).

Kemitraan dapat dilihat dari perspektif etimologis diadaptasi dari kata *patnership*, dan berasal dari kata "*patner*". *Patner* dapat diterjemahkan "pasangan", jodoh, sekutu atau kampanyon" sedangkan patnership diterjemahkan menjadi persekutuan atau perkongsian. Bertolak dari sini maka kemitraan dapat dimaknai

sebagai suatu bentuk persekutuan antara dua pihak atau lebih yang membentuk suatu ikatan kerjasama atas dasar kesepakatan dan rasa saling membutuhkan dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kapabilitas di suatu bidang usaha tertentu, atau tujuan tertentu, sehingga dapat memperoleh hasil yang lebih baik. (Sulistiyani, 2004:129).

Sedangkan berdasar Peraturan Pemerintah Nomor 44 Tahun 1997 tentang ,kemitraan didefinisikan sebagai kerjasam usaha antara Usaha Kecil dengan Usaha menengah dan atau dengan Usaha Besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan.

Bertolak dari pengertian tersebut di atas, maka kemitraan dapat terbentuk apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut (Sulistyani, 2004:129).

1) Ada dua belah pihak atau lebih
2) Memiliki kesamaan visi dalam mencapai tujuan
3) Ada kesepakatan
4) Saling membutuhkan

Tujuan terjadinya suatu kemitraan adalah untuk mencapai hasil yang lebih baik, dengan saling memberikan manfaat antar pihak yang bermitra dengan demikian kemitraan hendaknya memberikan keuntungan kepada pihak-pihak yang bermitra, dan bukan sebaliknya ada suatu pihak yang dirugikan atau merugikan. Untuk terjadinya sebuah kemitraan yang kuat dan saling menguntungkan serta memperbesar manfaat memerlukan komitmen yang seimbang antara satu dengan lainnya.

Kemitraan dapat dilakukan oleh pihak-pihak baik perseorangan maupun badan hukum, atau kelompok-kelompok. Adapun pihak-pihak yang bermitra tersebut

dapat memiliki status yang setara atau *subordinate*, memiliki kesamaan visi atau misi berbeda tetapi saling melengkapi secara fungsional.

Sustainabilitas sebuah kemitraan hanya akan terjadi apabila sejumlah faktor kunci diperhatikan secara sungguh-sungguh, yaitu:

(1) Kepercayaan dan kesungguhan untuk berhasil yang tinggi di antara mereka yang bermitra (*trust, faith, and passion*);

(2) Ekseskusi yang konsisten dan kontinyu, dalam arti kata tidak mudah menyerah atau mudah mengganti-ganti pendekatan setiap menemukan berbagai kendala teknis;

(3) Secara periodik melakukan proses ”*Plan-Do- Check*” terhadap manfaat aliansi ditinjau dari kacamata masing-masing organisasi yang bermitra secara transparan, tidak perlu ditutup-tutupi terhadap berbagai kekecewaan yang timbul (tentu saja untuk dikomunikasikan dan dicari jalan keluarnya);

(4) Selalu melakukan inovasi ”rumah tumbuh” yang tidak berkesudahan karena kebutuhan masyarakat yang selalu bertambah dari waktu ke waktu; dan

(5) Proses penyelenggaraan kemitraan yang menjunjung nilai-nilai profesional dan etika yang tinggi.

Terdapat sejumlah tipe KPS yang didasarkan pada derajat risiko yang ditanggung kedua belah pihak; jumlah keahlian yang diperlukan dari setiap pihak untuk menegosiasikan perjanjian; serta implikasi yang muncul dari hubungan

tersebut. Berikut ini gambaran singkat mengenai berbagai tipe KPS. (Paskarina, 2007:4)

Lima tipe umum dari model KPS yang diklasifikasikan berdasarkan spektrum investasi dan peran pemerintah. Bentuk kontrak pelayanan (*service contract*) merupakan bentuk KPS yang lebih banyak menitik beratkan pada peran pemerintah, baik dari sisi investasi maupun penyediaan jasa layanan. Sebaliknya, model *build operate sown* secara lepas merupakan bentuk KPS yang menitikberatkan investasi dan penyediaan pelayanan pada sektor swasta. Pemerintah hanya berperan sebagai fasilitator dan regulator. (Paskarina, 2007:6)

Terdapat beberapa varian lain dari bentuk KPS, antara lain seperti dikemukakan oleh Ministry of Municipal Affairs (1999) dalam (Paskarina, 2007:6) yang mengklasifikasikan bentuk KPS ke dalam 10 varian, yakni:

(1) *Operations and Maintenance* (Operasionalisasi dan Pemeliharaan)

Model ini didasari oleh kontrak antara pemerintah dan swasta untuk mengoperasikan dan memelihara fasilitas publik.

(2) *Design-Build* (Perencanaan dan Pengembangan)

Didasari oleh kontrak pemerintah dan swasta untuk merencanakan dan mengembangkan fasilitas yang memenuhi standar dan prasyarat kinerja pemerintah. Ketika fasilitas itu telah dibentuk, maka pemerintah akan menjadi pemilik yang bertanggung jawab terhadap penggunaan fasilitas tersebut.

(3) *Turnkey Operation* (Pengoperasian)

Pemerintah menyediakan dana untuk melaksanakan kegiatan, tapi melibarkan sektor swasta untuk mendesain, membangun, dan mengoperasikan fasilitas utnuk jangka waktu tertentu. Sasaran kinerja ditetapkan oleh pemerintah dan pemerintah yang menjadi pemilik dari fasilitas tersebut.

(4) *Wrap Arround Addition* (Penambahan dalam Fasilitas yang Sudah Ada)

Pihak swasta membiayai dan membangun fasilitas tambahan pada fasilitas yang sudah ada. Selanjutnya, pihak swasta dapat mengoperasikan fasilitas tambahan ini untuk jangka waktu tertentu sampai dapat mengembalikan investasi dan keuntungan dari investasi tersebut.

(5) *Lease-Purchase* (Sewa-Beli)

Kontrak pemerintah dengan pihak swasta untuk mendesain, membiayai, dan membangun fasilitas pelayanan publik. Pihak swasta kemudian menyewakan fasilitas tersebut pada pemerintah untuk jangka waktu tertentu. Setelah jangka waktu itu habis, maka fasilitas akan menjadi milik pemerintah. Model ini dapat diterapkan bila pemerintah memerlukan suatu fasilitas tapi tidak punya cukup biaya untuk membangunnya.

(6) *Temporary Privatization* (Privatisasi Sementara)

Kepemilikan fasilitas publik yang sudah ada diberikan pada pihak swasta untuk meningkatkan dan/atau mengembangkan fasilitas. Fasilitas itu kemudian dimiliki dan dioperasikan oleh pihak swasta dalam jangka waktu yang

ditetapkan dalam kontrak atau sampai pihak swasta sudah dapat mengembalikan modal investasi ditambah keuntungannya.

(7)*Lease-Developoperate/Buy-Develop-Operate*(Sewa-Pengembangan-Operasionalisasi atau Beli-Pengembangan-Operasionalisasi).

Mitra swasta menyewa atau membeli sebuah fasilitas dari pemerintah, kemudian mengembangkan atau memodernisasikannya, selanjutnya mengoperasikannya sesuai dengan kontrak yang dibuat bersama pemerintah. Pihak swasta diharapkan untuk berinvestasi dalam pengembangan fasilitas dan diberi jangka waktu yang pasti untuk mengembalikan dan memperoleh keuntungan dari investasi tersebut.

(8) *Build-Transfer-Operate* (Pembangunan-Pengalihan-Pengoperasian)

Didasari kontrak pemerintah dengan swasta untuk membiayai dan membangun fasilitas, di mana setelah fasilitas itu selesai dibangun, maka pihak swasta mengalihkan kepemilikan fasilitas itu pada pemerintah. Pemerintah kemudian menyewakan fasilitas itu lagi kepada swasta berdasarkan sewa jangka panjang yang memungkinkan swasta mengembalikan investasi dan memperoleh keuntungan.

(9)*Build-Own-Operate-Transfer(*Pembangunan-Kepemilikan-Pengoperasian-Pengalihan)

Pihak pengembang swasta memperoleh hak franchise secara ekslusif untuk membiayai, membangun, mengoperasikan, memelihara, mengelola, dan mengumpulkan biaya pungutan selama periode tertentu untuk mengembalikan

investasi. Di akhir hak *franchise*, kepemilikan dialihkan kembali pada pemerintah

(10) *Build-Own-Operate* (Pembangunan-Kepemilikan-Pengoperasian)

Pemerintah dapat mengalihkan kepemilikan dan tanggung jawab atas suatu fasilitas yang sudah ada, atau mengadakan kontrak dengan swasta untuk membangun, memiliki, dan mengoperasikan fasilitas yang baru dibangun. Pihak swasta menyediakan dana untuk pembangunan fasilitas tersebut.

Pengklasifikasian ini didasarkan pada pembagian peran di antara pihak-pihak yang bermitra serta jenis pelayanan yang cocok untuk masing-masing bentuk, yang umumnya digunakan pada berbagai jenis pelayanan, termasuk penyediaan air bersih dan pembuangan air, pembuangan sampah padat, pemeliharaan taman, arena olah raga, fasilitas rekreasi, fasilitas parkir, gedung-gedung pemerintah, serta saluran pembuangan. (Paskarina, 2007:6)

Berdasarkan bentuk tersebut, dapat disimpulkan bahwa KPS (Kemitraan Pemerintah dan Swasta) terutama memberikan keuntungan dalam bentuk efisiensi dan efektivitas dalam penyediaan pelayanan publik yang berkualitas. Namun, di sisi lain, peran swasta dalam pendanaan (investasi) fasilitas pelayanan tersebut tidak menghilangkan tanggung jawab pemerintah untuk merumuskan regulasi yang menjamin standar pelayanan dan biaya yang tetap terjangkau bagi semua masyarakat pengguna jasa. (Paskarina, 2007:7)

Potensi keuntungan yang akan didapatkan pemerintah dalam kemitraan antara lain (Sciulli, 1997; Hughes, 1998; Hale, 2004) dalam (Mahmudi, 2007:15):

(1) Penghematan Biaya (*Cost Savings*)

(2) Mengurangi risiko (*Risk Sharing*)

(3) Memperbaiki tingkat pelayanan dan kualitas pelayanan

(4) Meningkatkan efisiensi anggaran

(5) Meningkatkan pendapatan

(6) Mendorong pertumbuhan sektor swasta

(7) Meningkatkan pertumbuhan ekonomi daerah

Di samping memberikan keun-tungan yang potensial, kemitraan pemerintah daerah juga berpotensi untuk menimbul-kan kerugian, yaitu (Flynn, 1997) dalam (Mahmudi, 2007: 14):

(1) Kehilangan kontrol (*loss of control*) oleh pemerintah daerah yang sebelumnya sepenuhnya di bawah kendali pemerintah setelah dikerjasamakan maka kendalinya sebagian atau seluruhnya harus dialihkan kepada mitra kerja.

(2) Meningkatkan biaya yang disebabkan karena estimasi harga atau biaya yang tidak akurat.

Pemerintah menetapkan aturan dasar untuk menentukan model KPS yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Kontrol pemerintah memang berkurang dalam sejumlah tipe KPS, tetapi sebenarnya pemerintah tetap berperan penting dalam menjamin kualitas pelayanan yang diberikan oleh pihak swasta. Karena itu, tanggung jawab dan akuntabilitas tetap berada di tangan pemerintah. (Paskarina, 2007:7)

Model KPS juga dapat menjadi alternatif untuk mendorong investasi karena ada kepastian pengembalian modal dan keuntungan bagi pihak swasta yang

menanamkan modalnya. KPS tidak hanya visibel bagi proyek-proyek infrastruktur yang padat modal, tapi juga dapat diterapkan untuk berbagai jenis pemeliharaan fasilitas publik, seperti pemeliharaan jalan, tempat rekreasi, dan gedung-gedung pemerintah. (Paskarina, 2007:7)

Biaya pemeliharaan fasilitas tersebut umumnya menjadi beban anggaran publik, padahal biaya yang diperlukan cukup besar, sehingga melalui KPS, biaya tersebut dapat ditanggung bersama oleh pihak-pihak yang bermitra. KPS akan kurang tepat diterapkan untuk penyediaan pelayanan yang termasuk *public goods*, seperti penegakan hukum, perlindungan lingkungan hidup, dan pelayanan sosial. Bentuk tersebut juga kurang tepat untuk jenis-jenis pelayanan dasar, seperti jasa keamanan, pemadam kebakaran, dan pelayanan-pelayanan darurat lainnya. (Paskarina, 2007:8)

Sebaliknya, Bentuk KPS akan lebih efektif diterapkan untuk jenis pelayanan pemeliharaan fasilitas rekreasi, manajemen penyediaan air, dan pengelolaan sampah. Meskipun demikian, berbagai risiko yang mungkin muncul juga perlu dipertimbangkan sebelum memilih untuk menerapkan KPS, termasuk risiko politik manakala perjanjian-perjanjian yang dibuat dalam skema KPS gagal mencapai tujuan yang diharapkan. Image pemimpin politik dapat menurun akibat kegagalan dalam menerapkan KPS, bahkan dapat dipolitisasi untuk mendelegitimasi pemerintah. Bias dalam memilih mitra swasta, konflik kepentingan, bahkan isu-isu ketenagakerjaan dapat dikembangkan sebagai alas an untuk mendiskreditkan KPS. (Paskarina, 2007:8).

3. *Good Governance* dan Aktor dalam *Good Governance*

Pada tahun 1990an, dampak negatif dari penekanan yang tidak pada tempatnya terhadap efisiensi dan ekonomi dalam pengelolaan masalah-masalah publik mulai menyebabkan menurunnya penyampaian pelayanan publik kepada masyarakat khusunya menyangkut barang-barang yang bersifat publik *(public goods)* (Economic and Social Council UN, 2004) dalam (Kurniawan, 2006:14). Barang-barang publik tersebut ternyata tidak dapat disediakan secara memadai melalui penerapan yang ketat dari kekuatan pasar terhadap perilaku manajemen sektor privat telah menyebabkan sektor publik kehilangan orientasinya terhadap tanggung jawab yang diembannya unrtuk kepentingan umum public (Economic and Social Council UN, 2004) dalam (Kurniawan, 2006:14). Karenanya dalam konteks inilah konsep *governance* yang memiliki fokus perhatian terhadap partisipasi, kepentingan masyarakat, kesetaraan, transparansi dan akuntabilitas alam pengelolaan masalah-masalah public mulai mendapatkan perhatian dari berbagai pihak (*economic and social Council* UN, 2004) dalam (Kurniawan, 2006:14). Melalui penerapan konsep *governance* diharapkan dapat mengembalikan perhatian dari Administrasi Publik terhadap kepentingan umum publik, khususnya dengan melibatkan partisipasi dari public dalam pemenuhan kepentingan publik.

Konsep *governance* menurut Stoker (1998) merujuk kepada pengembangan dari gaya memerintah dimana batas-batas antara dan diantara sektor publik dan sektor privat menjadi kabur (Ewalt, 2001). Pengaburan batas-batas ini sejalan dengan kebutuhan dari Negara modern untuk lebih melibatkan mekanisme politik dan

pengakuan akan pentingnya isu-isu menyangkut empati dan perasaan dari publik dan pengakuan akan pentingnya isu-isu menyangkut empati dan perasaan dari publik untuk terlibat sehingga memberikan kesempatan bagi ad anya mobilisasi baik secara sosial maupun politik (Stoker, 2004) dalam (Kurniawan, 2006: 20). Hal ini yang kemudian membuat partisipasi dari pembangunan jejaring antara pemerintah dan masyarakat menjadi hal yang sangat penting bagi legitimasi kebijakan (Stoker, 2004) dalam (Kurniawan, 2006:20).

Konsep *governance* ini kemudian berkembng demikian seperti yang kita kenal konsep *good governance* yang kemudian-dalam rangka membedakan implmentasinya antara yang baik *"good"* dan yang buruk *"bad"*. *Good governance* dalam Plumptre and Graham (1999) dalam (Kurniawan, 2006:20) merupakan hasil antara hasil ekonomi dan sosial sebagaimana dicari oleh masyarakat.

Munculnya konsep *governance* dalam konteks manajemen publik menurut Loffler and Bovaird (2001) dalam (Kurniawan, 2006:20) disebabkan oleh sejumlah tantangan yang dimulai sejak awal abad ke-21:

(1) Di era globalisasi dan lokalisasi, pemerintah diharapkan untuk bersikap pro aktif terhadap peluang-peluang positif dari ekonomi sebagaimana halnya bersifat *defensive* terhadap tekanan dari ekonomi sebagaimana halnya bersifat *defensive* terhadap tekanan ekonomi yang negatif.

(2) Perubahan demografi di banyak Negara telah memberikan pengaruh yang besar terhadap pemerintah baik sebagai penyedia layanan maupun sebagai pemberi kerja. Pertumbuhan masyarakat menyebabkan tinginya tuntutan akan

pelayanan public dan kesempatan kerja. Pada saat yang sama pemerintah harus bersaing dengan sector privat untuk menapatkan tenaga kerja yang terlatih padahal, gaji yang ada tidak se-atraktif yang ada pada sector privat. Karenanya sector public dituntut untuk dapat memberikan insentif non-finansial agar mampu menarik orang yang berkualitas tinggi untuk bekerja di sector pemerintahan.

(3) Sector public harus berhadapan dengan seperangkat harapan baru dari masyarakat , dimana masyarakat sekarang lebih berpendidikan dan memiliki banyak informasi dibandingkan masyarakat terdahulu. Masyarakat pada satu sisi mengharapkan kualitas pelayanan yang lebih baik, sementara di sisi lainnya masyarakat membutuhkan kesempatan untuk dapat berpartisipasi dalam kegiatan publik.

(4) Ketersediaan perangkat teknologi informasi dan komunikasi modern menawarkan pendekatan baru dalam pengelolaan informasi, proses konsultasi, dan penyampaian pelayanan menjadi lebih interaktif antara pemerintah dengan masyarakat dan sebaliknya.

Untuk dapat memahami *governance* dan juga *good governance*, maka terlebih dahulu kita harus dapat membedakannya dengan konsep *government* yang selama ini kita kenal dalam era klasik dan NPM. Uraian berikut mencoba untuk memberikan pemahaman terhadap ketiga terminology tersebut.

Dalam memahami perbedan antara *governance* dan *government*, Schawb dan Kubler (2001) dalam (Kurniawan, 2006:14-15) melihatnya dari lima fitur dimensi

berdasarkan pengamatan mereka terhadap interaksi pada sebuah kontinum pengaturan kebijakan antara *governance* dan *government* sebagai berikut:

1). Dimensi aktor;

2). Dimensi fungsi;

3). Dimensi struktur;

4). Dimensi konvensi dan interaksi;

5). Dimensi distribusi dari kekuasaan

Tabel 2
Fitur yang Membedakan *Governance* dan *Government*

Government	Dimensi	*Governance*
- Peserta sangat terbatas jumlahnya - Umumnya adalah lembaga-lembaga pemerintah	**Aktor**	- Jumlah peserta yang besar - Terdiri atas aktor publik dan privat
- Sedikit/jarangnya konsultasi - Tidak ada kerjasama dalam pembuatan/ pelaksanaan kebijakan - Issu kebijakan menjadi luas	**Fungsi**	- Lebih banyak konsultasi - Adanya kemungkinan kerjasama dalam pembuatan/pelaksanaan kebijakan - Issu kebijakan menjadi sempit
- Batas-batas yang tertutup - Batas berdasarkan kewilayahan (teritori) - Keanggotaan yang tidak sukarela	**Struktur**	- Batas-batas yang sangat terbuka - Batas berdasarkan fungsi (fungsional) - Keanggotaan secara sukarela
- Kewenangan yang hirarkhis, kepemimpinan yang terkunci - Interaksi yang saling berlawanan / hubungan yang cenderung konflik - Kontak-kontak informal - Kerahasiaan	**Konvensi dari Interaksi**	- Konsultansi horisontal, intermobilitas - Konsensus atas nilai-nilai teknokratik / hubungan kerjasama - Kontak-kontak yang sangat informal - Keterbukaan
- Otonomi yang besar dari Negara terhadap masyarakat (organisasi yang dikendalikan/*steered organising*) / dominasi Negara. - Tidak ada akomodasi terhadap kepentingan masyarakat oleh Negara. - Tidak adanya keseimbangan/simbiosis antar aktor	**Distribusi dari Kekuasaan**	- Otonomi yang rendah dari negara terhadap masyarakat (organisasi mandiri/*self-organising*) / dominasi negara yang tersebar. - Kepentingan masyarakat diakomodir oleh Negara - Adanya keseimbangan atau simbiosis antar aktor

Sumber: Schwab and Kubler, 2001 dalam (Kurniawan, 2006:20)

Dilihat dari dimensi aktor, *governance* dicirikan dengan banyaknya jumlah peserta baik yang berasal dari sektor publik maupun privat yang terlibat dalam pengaturan sebuah kebijakan. Sementara itu, government dicirikan dengan sangat sedikit dan terbatasnya jumlah peserta dalam proses pengaturan kebijakan tersebut, aktor yang terlibat pun biasanya merupakan badan-badan (lembaga) pemerintahan. (Kurniawan, 2006:15).

Dari dimensi fungsi, *governance* dicirikan melalui banyaknya konsultasi yang dilakukan dalam pengaturan kebijakan. Hal ini memungkinkan bagi adanya kerjasama dalam pembuatan kebijakan antara aktor-aktor yang terlibat sehingga issue-isue kebijakan yan dihasilkan menjadi lebih sempit. Hal ini berbeda dengan *government* yang dicirikan dengan sedikitnya konsultasi tidak adanya kerjasama antar aktor dalam pembuatan kebijakan yang menyebabkan luasnya issue kebijakan yang dihasilkan (Kurniawan, 2006:15).

Berdasarkan dimensi struktur, *governance* dicirikan dengan adanya batas-batas yang didefinisikan secara fungsional dan sangat terbuka selain keanggotaan dari struktuer yang bersifat sukarela. Batas-batas yang didefinisikan secara fungsional disini berarti pertimbangan pengaturan kebijakan didasarkan atas kebutuhan fungsional. Hal ini tidak seperti *government* yang mendefinisikan batas-bats berdasarkan kewilayahan dan bersifat tertutup selain tentu saja mendefinisikan batas-batas berdasarkan kewlayahan dan bersifat tertutup selain tentu saja keanggotaannya yang tidak sukarela, artinya untuk dapat masuk sebagai struktur harus merupakan anggota dari organsasi sektor publik (Kurniawan, 2006:15).

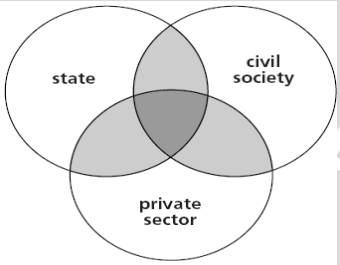
Dari dimensi konvensi interaksi, *governance* dicirikan dengan konsultasi yang sifatnya horisontal dengan pola hubungan yang bersifat kooperatif sehingga lebih banyak keterbukaan. Sementara itu, *government* dicirikan dengan adanya hirarki kewenangan sehingga pola hubungan yang tejadi lebih banyak bersifat konflik dan dipenuhi banyak kerahasiaan (Kurniawan, 2006:15).

Berdasarkan dimensi distribusi kekuasaan, *governance* dicirikan dengan rendahnya dominasi negara, dipertimbangkannya kepentingan masyarakat dalam pengaturan kebijakan serta adanya keseimbangan atau simbiosis antar aktor. Sementara itu *government* dicirikan dengan adanya dominasi negara yang dalam banyak hal tidak terlalu memperhatikan kepentingan masyarakat serta tidak adnya keseimbangan antar aktor yang terlibat (Kurniawan, 2006:15).

Konsep *governance* merujuk kepada sebuah proses pembuatan dan pelaksanaan kebijakan yang melibatkan baik negara (pemerintah), sektor privat, maupun masyarakat madani dalam proses pembuatan dan pelaksanaan kebijakan tersebut. Disini dapat terlihat adanya interaksi antar ketiga aktor tersebut dalam proses pembuatan dan pelaksanaan kebijakan sebagaimana terdapat dalam gambar berikut.

Definisi lain menyebutkan *governance* adalah mekanisme pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial yang melibatkan pengaruh sector Negara dan sector non-pemerintah dalam suatu usaha kolektif dapat dilihat pada **gambar 1**. Definisi ini mengasumsikan banyak aktor yang terlibat dimana tidak ada yang sangat dominan yang menentukan gerak aktor lain. Pesan pertama dari terminology *governance*

membantah pemahaman formal tentang bekerjanya institusiinstitusi negara. *Governance* mengakui bahwa didalam masyarakat terdapat banyak pusat pengambilan keputusan yang bekerja pada tingkat yang berbeda. (Krina, 2003:5)



Gambar 1 Hubungan Pemerintah, Swasta dan Masyarakat Pada *Good Governance*

Sumber: www.google.com

Meskipun mengakui ada banyak aktor yang terlibat dalam proses sosial, *governance* bukanlah sesuatu yang terjadi secara *chaotic, random* atau tidak terduga. Ada aturan-aturan main yang diikuti oleh berbagai aktor yang berbeda. Salah satu aturan main yang penting adalah adanya wewenang yang dijalankan oleh negara. Tetapi harus diingat, dalam konsep *governance* wewenang diasumsikan tidak diterapkan secara sepihak, melainkan melalui semacam konsensus dari pelaku-pelaku yang berbeda. Oleh sebab itu, karena melibatkan banyak pihak dan tidak bekerja berdasarkan dominasi pemerintah, maka pelaku-pelaku diluar pemerintah harus memiliki kompetensi untuk ikut membentuk, mengontrol, dan mematuhi wewenang yang dibentuk secara kolektif. (Krina, 2003:7)

Membangun *good governance* adalah mengubah cara kerja *state*, membuat pemerintah *accountable*, dan membangun pelaku-pelaku di luar Negara cakap untuk ikut berperan membuat sistem baru yang bermanfaat secara umum. Dalam konteks

ini, tidak ada satu tujuan pembangunan yang dapat diwujudkan dengan baik hanya dengan mengubah karakteristik dan cara kerja institusi negara dan pemerintah. Harus kita ingat, untuk mengakomodasi keragaman, *good governance* juga harus menjangkau berbagai tingkat wilayah politik. Karena itu, membangun *good governance* adalah proyek sosial yang besar. Agar realistis, usaha tersebut harus dilakukan secara bertahap. Untuk Indonesia, fleksibilitas dalam memahami konsep ini diperlukan agar dapat menangani realitas yang ada. (Krina, 2003:7)

Governance melibatkan tidak hanya negara (pemerintah) tetapi juga sektor privat dan masyarakat madani. Kesemuanya merupakan aktor yang memiliki peran sama penting dalam sebuah penyelenggaraan pemerintahan. Negara (pemerintah) berperan dalam menciptakan situasi politik dan hukum yang kondusif; sektor privat berperan dalam menciptakan lapangan pekerjaan dan pendapatan; dan mayarakatmadani berperan dalam memfasilitasi interaksi secara sosial dan politik yang memadai bagi mobilisasi individu atau kelompok-kelompok masyrakat untuk berpartisipasi dalam aktivitas, ekonomi, politik dan sosial. Dengan kata lain menurut Salomo (2002) dalam (Kurniawan, 2006:15) birokrasi dituntut agar mempunyai karakter bersih , terbuka , akuntabel, responsif, berorientasi pada kepentingan masyarakat, dan mendorong partisipasi masyarakatbagi keterlibatan dlam proses pembuatan , pelaksanaan dan kontrol kebijakan; dunia usaha dituntut adanya keterbukaan, akuntabilitas, moralitas tinggi, *social resposibility* dan patuh pada perundang-undangan yang berlaku; serta masyarakat dituntut agar kuat, selalu menyatakan pendapatnya, berkualitas tinggi serta partisipatif tehadap berbagai proses

yang dilakukan baik oleh birokrasi maupun oleh dunia usaha. Setiap aktor tersebut memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing. Karena melalui *good governance* diharapakan terciptanya interaksi yang konstruktif dan memadai diantara para aktor tersebut (Kurniawan, 2006:15).

4. *Good Governance* dan Kemitraan

Prinsip-Prinsip *Good Governance* dan kemitraan adalah dorongan alami dalam bukan untuk keuntungan sektor masyarakat dan dalam beberapa kali telah terjadi banyak perdebatan tentang keuntungan dan kelemahan; tantangan dan kendala dan risiko serta lebih melekat dalam pengaturan layanan resmi berbagi peluang – serta kunci praktek pertimbangan yang perlu diperhitungkan. Sebuah isu utama yang perlu diatasi ketika memulai kemitraan perjanjian adalah untuk memastikan perhatian yang tepat untuk pemerintahan yang baik. Sementara faktor-faktor seperti mengembangkan kepercayaan dan hubungan dan menjamin manajemen proyek yang efektif bagi keberhasilan perjanjian kemitraan, tanpa perhatian terhadap isu-isu pemerintahan, kemitraan ditakdirkan untuk gagal dan bahkan mungkin terwujud dalam beberapa konsekuensi hukum yang serius bagi organisasi yang bersangkutan. (NCOSS, 2009:1)

Lembaga tentang Pemerintahan di Kanada mendefinisikan pemerintahan sebagai "proses dimana kekuasaan dilakukan, keputusan dibuat, warga negara atau stakeholder diberikan suara dan akuntabilitas diberikan pada keputusan-keputusan penting "(Edgar et al, 2006, 4) dalam (NCOSS, 2009:2) Lembaga mendefinisikan lima prinsip pemerintahan yang baik yang harus diikuti yang relevan dengan tata

kelola organisasi nirlaba pada umumnya dan kemitraan di antara mereka(NCOSS, 2009:2-3) :

1). Legitimasi dan suara : Seluruh stakeholder harus memiliki suara dalam proses pengambilan keputusan dan pemerintahan yang baik menentukan consensus orientasi yang menengahi kepentingan yang berbeda untuk mencapai konsensus tentang apa adalah demi kepentingan terbaik kelompok.

2). Arah Kebijakan : Para pengambil keputusan memegang tanggung jawab untuk visi strategis dan perspektif yang luas pada pemerintahan yang baik.

3). Kinerja: Keputusan-keputusan yang responsif terhadap kepentingan semua stakeholder dan bekerja dalam cara yang efektif dan efisien yang menghasilkan hasil dalam sumber daya yang tersedia.

4). Akuntabilitas: Para pengambil keputusan bertanggung jawab kepada publik serta kepada stakeholder kelembagaan, dan transparansi dibangun ke dalam aliran informasi.

5). Keadilan: Keputusan dijalankan dengan ekuitas dan dalam hukum kerangka kerja.

Prinsip-prinsip ini memberikan kerangka etika dalam pengaturan kemitraan yang dapat dinegosiasikan. Tata untuk Kemitraan yang Efektif Apa kemudian adalah isu-isu spesifik yang perlu ditangani jika pemerintahan dari kemitraan adalah menjadi efektif. Intinya memperhatikan tata kelola memastikan bahwa kemitraan yang kreatif dapat melanjutkan sementara risiko diantisipasi, dinilai dan diminimalkan. (NCOSS, 2009:8)

1). Kepemimpinan dan Perencanaan Strategis

Anggota Dewan dari semua organisasi yang berpartisipasi bertanggung jawab untuk mengembangkan visi strategis untuk kemitraan dan menetapkan tujuan. Prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang mendukung kemitraan perlu didefinisikan secara jelas.

2). Tanggung Jawab Hukum

Pemerintah menyadari dan bertanggung jawab atas kewajiban hukum yang dikeluarkan oleh perjanjian kemitraan. Ini mungkin termasuk kewajiban kontrak seperti perjanjian layanan mengadakan dengan pemerintah. Hukum lainnya tanggung jawab berhubungan dengan sewa, kontrak, pembelian properti, kesehatan kerja dan keamanan, privasi litigasi, sambil menunggu dihadapi oleh mitra, kekayaan intelektual, bentuk penggabungan dan seiring tanggung jawab, pekerjaan dan hubungan industrial kewajiban dan peraturan penggalangan dana. Perhatian khusus harus diambil sehubungan dengan implikasi hukum dari perjanjian kemitraan yang diusulkan.

3) Tanggung Jawab Keuangan

Pemerintah bertanggung jawab untuk memastikan bahwa penilaian menyeluruh tentang keuangan kesehatan lembaga mitra dilakukan dan kelangsungan hidup kemitraan, ketika kontribusi dari masing-masing pasangan diperhitungkan. Penilaian ini mencakup akuntansi praktek, kebijakan manajemen keuangan, rincian semua rekening dan investasi, audit keuangan, pajak, anggaran, belanja

modal, bank pernyataan, kewajiban, aset register, pembayaran pensiun dan asuransi kebijakan.

4). Pemerintahan

Pemerintahan harus meninjau tata mitra yang diusulkan 'kebijakan, strategis mereka rencana, laporan tahunan, konstitusi, salinan risalah Tahunan dan Khusus Rapat Umum, Dewan menit dan proses pemungutan suara.

5). Manajemen dan Operasi

Untuk menilai kelayakan kemitraan, manajemen saat ini dan operasi dari mitra yang diusulkan perlu dinilai, termasuk operasional rencana, rencana kerja laporan manajemen, untuk Dewan, keluhan dan ketidakpuasan tertunda serta informasi tentang proses peningkatan kualitas. Bagian dari tinjauan manajemen mencakup evaluasi manajemen sumber daya manusia termasuk gaji, kondisi, penghargaan atau KKB, semua kebijakan operasional, penggajian laporan dan laporan cuti sakit.

6). Informasi dan Komunikasi (TIK)

Sebelum memasuki sebuah kemitraan, proses TIK dan kapasitas yang diusulkan mitra memerlukan penilaian - masalah termasuk kecukupan server, nomor PC dalam hubungannya dengan staf, keamanan / privasi informasi, manajemen pengetahuan sistem, database dan software lain yang digunakan dan sistem cadangan.

Kepentingan para pemangku kepentingan tidak selalu sepenuhnya diperhitungkan ketika mengembangkan PPP proyek. Tata pemerintahan yang baik ,

hal pemerintahan di PPP jika pemerintah adalah untuk mendaki jatuh tempo kurva. Proses ini membutuhkan menempatkan ke tempat itu memungkinkan lembaga, prosedur dan proses sekitarnya PPP untuk sepenuhnya manfaat dari PPP. Ini berarti juga membantu pemerintah untuk memainkan peran penting dalam proses dan melibatkan warga negara serta lainnya stakeholder. Banyak pemerintah, daerah, organisasi internasional dan LSM sekarang mengakui pentingnya tata kelola ekonomi untuk development. Bahkan sementara itu tidak konsep yang mudah untuk didefinisikan (NCOSS, 2009:5).

Good Governance mengacu pada proses dalam tindakan pemerintah dan bagaimana hal tersebut dilakukan, bukan hanya apa yang dilakukan. Ini mencakup kualitas institusi dan efektivitas mereka dalam menerjemahkan kebijakan ke implementasi yang sukses. Lembaga yang secara umum dipahami sebagai badan menetapkan aturan formal (hak milik, aturan hukum dll) dengan memperhatikan informal yang kendala (keyakinan, tradisi dan norma-norma sosial) yang membentuk interaksi manusia. (NCOSS, 2009:6)

D. *Central Business District* (CBD)

1. Definisi *Central Business District* (CBD)

Konsep *Central Business District* menurut (Sitohang, 1977 dalam Istiani 2002:170) sebagai berikut. Dalam pemerintahan yang mengatur keuangannya sendiri, kota-kota di Indonesia banyak melakukan pembenahan, salah satu caranya yaitu dengan memacu pertumbuhan bisnis di Indonesia dengan pembangunan kawasan

pusat bisnis atau *Central Business District* (CBD), sebagai pusat kawasan perdagangan dan jasa. CBD merupakan simbol kekuatan kehidupan sosial ekonomi suatu kota yang menunjukan tingkat intensitas interaksi antara orang dan aktivitasnya pada suatu kawasan tertentu yang relatif kecil, tetapi dapat menciptakan suatu kondisi yang dinamis. Pada umumnya CBD terletak pada pusat kota yang merupakan kawasan tertua dari pusat kota. Sebagai wadah kegiatan ekonomi CBD berkaitan dengan fungsi-fungsi sebagai berikut:

1) Tempat pelaksanaan transaksi atau lingkungan kerja.
2) Pasar tenaga kerja, sejumlah besar tenaga kerja dengan keahlian yang berbeda-beda dapat dijumpai di pusat keuangan pasar kredit.
3) Fasilitas perbelanjaan skala tinggi merupakan lain dari prasarana yang tersedia di pusat kota.

Karakteristik berikut ini khas (meskipun tidak selalu hadir dalam) DBS paling, pusat-pusat kota, atau pusat kota:

1) rumah bangunan umum yang besar seperti perpustakaan, gereja, stasiun dan balai kota.
2) berisi toko-toko spesialis dan cabang department store besar.
3) berisi fasilitas sosial seperti gedung bioskop, klub dan teater.
4) berisi perumahan kecil, tapi sering hotel.
5) berisi industri mengandung sedikit atau tidak ada.

6) berisi kantor-kantor dan bangunan profesional lainnya.
7) berisi bangunan yang cenderung lebih tinggi dari bangunan di bagian lain kota (karena harga tanah cenderung berada di premium, membuat bangunan bertingkat tinggi ekonomis menguntungkan)
8) memiliki tingkat pejalan kaki tinggi dan pembatasan parkir terbesar.
9) Biasanya adalah pusat geografis dari pemukiman.
10) merupakan daerah dengan nilai tanah tertinggi.
11) dihubungkan oleh angkutan umum, dengan sejumlah besar penumpang.
12) memiliki tingkat lalu lintas tinggi. (www.wikipedia.com)

Pengertian CBD adalah wadah konsentrasi kegiatan bisnis. Jenis kegiatan tersebut diantaranya perdagangan, kegiatan belanja dan sebagainya, dengan karakteristik penggunaannya lebih banyak untuk kegiatan perkantoran dan pemerintahan. CBD merupakan kawasan yang didalamnya menampung aktifitas yang relatif padat atau kegiatan yang multifungsional. Kegiatan yang berada di dalamnya meliputi diantaranya yang paling menonjol adalah kegiatan perdagangan, jasa dan perkantoran (Sitohang, 1977 dalam Istiani 2002:170) .

Pembangunan CBD bisa satu atau lebih. Batasan pusat usaha ini menurut beberapa penelitian menunjukan ada yang menyebar luas dan di lain kota ada yang malah berkurang. Perluasan menuju ke arah pemukiman kelas atas, sedangkan penurunan luas pusat kota terjadi dengan berubahnya daerah yang mendekati daerah

industri. CBD sangat erat hubungannya dengan masalah-masalah seperti kemacetan, polusi udara, dan suhu udara yang panas terutama pada waktu siang hari, padahal aktifitas manusia yang ada cukup tinggi (Sitohang, 1977 dalam Istiani 2002:170).

Penelitian dari Murphy dan Vance untuk kota-kota Amerika Serikat menunjukkan bahwa ada beberapa ciri CBD. Pertama terdapat toko-toko pengecer utama, memiliki proporsi tertinggi dalam perkantoran, konsentrasi gedung tinggi, konsentrasi jumlah pejalan kaki yang tinggi, konsentrasi volume kendaraan, memiliki nilai sewa lahan tertinggi, dan terakhir selalu mengalami perubahan-perubahan (Sitohang, 1977 dalam Istiani 2002:170).

2. *Central Business District* (CBD) di Indonesia

Konsep Central Business District di Indonesia menurut (Sitohang, 1977 dalam Istiani 2002:170) sebagai berikut. Dalam era otonomi yang memberlakukan pasar bebas dalam globalisasi ekonomi, Indonesia sebagai negara berkembang mulai berbenah diri, hal ini dapat terlihat di sebagian besar di kota-kota di Indonesia yang berlomba-lomba membangun daerahnya, salah satunya dapat dilihat di CBD Simpang Lima Semarang yang merupakan tren masyarakat Semarang, sebagai tempat kegiatan yang multifungsi dan diperuntukkan sebagai kawasan perdagangan, perkantoran, hunian, pendidikan dan rekreasi. Kawasan CBD Simpang Lima ini merupakan pusat perekonomian terbesar di Kota Semarang yang didukung oleh jalur segitiga perekonomian Bulu, Peterongan, Johar. Keberadaan CBD ini mampu membangkitkan perekonomian kota dan menjadi konsentrasi kegiatan utama yang komplek bagi Kota Semarang.

Untuk menuju otonomi yang nyata, dimana setiap daerah membiayai dan mengolah derahnya sendiri, maka pembangunan tidak hanya terlihat di kota-kota besar, melainkan pembangunan juga terlihat di kota-kota kecil setingkat kabupaten. Dalam menyikapi kebijakan pemerintah tentang otonomi daerah, maka dalam hal ini Kediri yang merupakan kota setingkat kabupaten dalam mewujudkannya tidak semudah membalik telapak tangan Di era otonomi dan memberlakukan pasar bebas dalam globalisasi ekonomi, pemerintahKabupaten Kediri juga perlu segera berbenah diri dalam rangka menuju otonomi nyata danmenghadapi pemberlakuan pasar bebas di masa yang akan datang (Sitohang, 1977 dalam Istiani 2002:170).

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini muncul karena terjadi perubahan paradigma dalam memandang suatu realitas/fenomena/gejala. Dalam paradigma ini realitas sosial dipandang sebagai sesuatu yang holistik/utuh, kompleks, dinamis dan penuh makna. Paradigma yang demikian disebut paradigm postpositivisme. Paradigma sebelumnya disebut paradigm positivism, di mana dalam memandang gejala, lebih bersifat tunggal, statis dan konkrit. Paradigm postpositivisme mengembangkan metode penelitian kualitatif, dan positivism mengembangkan metode kuantitatif. (Sugiyono, 2008:1).

A. Jenis Penelitian

Dengan berpijak dari permasalahan yang diteliti, peneliti memilih bentuk penelitian kualitatif. Bogdan dan Taylor dalam (Moleong, 2008:4) mengemukakan bahwa "metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati".

Sejalan dengan definisi tersebut, Kirk dan Miller dalam (Moleong 2008:4) mendefinisikan bahwa "penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung dari pengamatan pada manusia baik dalam kawasannya maupun dalam peristilahannya".

Dari kedua pendapat tersebut di atas dapat diambil kesimpulan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bergantung dari pengamatan pada manusia dan menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dan perilaku dari orang-orang yang dapat diamati. Alasan penulis memilih metode penelitian kualitatif adalah:

1) Penulis ingin memahami makna di balik data yang tampak. Gejala sosial sering tidak bisa dipahami berdasarkan apa yang diucapkan orang. Setiap ucapan dan tindakan orang sering mempunyai makna tertentu.
2) Penelitian ini ditujukan untuk mamahami interaksi sosial. Interaksi sosial yang kompleks hanya dapat diurai jika peneliti melakukan penelitian dengan metode kualitatif dengan cara ikut berperan serta, wawancara mendalam terhadap interaksi social tersebut. Dengan demikian akan dapat ditemukan pola-pola hubungan yang jelas.
3) Penulis ingin mengetahui perasaan pihak yang terkait. Perasaan sulit dimengerti. Perasaan seeorang dapat diketahui dari penelitian kualitatif.
4) Untuk memastikan kebenaran data. Data sosial sulit dipastikan kebenarannya. Dengan metode penelitian kualitatif, data yang diperoleh diuji kredibelitasnya dan penelitian berakhir setelah data itu jenuh, maka kepastian data akan dapat diperoleh.

Berdasarkan teori tentang penelitian kualitatif tersebut, peneliti berkeyakinan untuk menggunakan metode penelitian deskriptif, karena metode penelitian ini memusatkan pada deskripsi yang berupa kalimat-kalimat yang memiliki arti

mendalam yang berasal dari informan dan perilaku berbagai hal yang ada relevansinya dengan pelaksanaan Pembangunan *Central Business District* di Simpang Lima Gumul Kabupaten Kediri. Peneliti tidak memberikan *treatment* atau perlakuan terhadap objek. Objek dibiarkan apa adanya seperti kondisi aslinya.

Dalam penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrumen utama yang menentukan tinggi rendahnya kualitas hasil penelitian. Oleh karena itu, yang sangat diutamakan dalam penelitian ini adalah kemampuan peneliti dalam menerjemahkan data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, arsip atau dokumen.

Alasan pemilihan bentuk penelitian kualitatif deskriptif adalah sebagai berikut:

1) Permasalahan yang peneliti hadapi merupakan masalah yang aktual (ada pada masa sekarang).
2) Penelitian ini bersifat memecahkan masalah yang ada dengan menggambarkan keadaan obyek pada masa sekarang berdasarkan fakta yang tampak sebagaimana adanya (faktual).
3) Data yang dikumpulkan mula-mula disusun, dijelaskan, dan kemudian dianalisa.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah pemilihan pokok permasalahan awal untuk diteliti dan bagaimana memfokuskannya. Masalah dalam penelitian kualitatif bertumpu pada suatu *fokus.* Pada dasarnya penentuan masalah menurut Lincoln dan Guba (1985:226)

(dalam Moleong, 2008:93) bergantung pada paradigma apakah yang dianut oleh seorang peneliti, yaitu apakah ia sebagai peneliti, evaluator, ataukah sebagai peneliti kebijakan. Dengan demikian maka ada tiga macam masalah, yaitu, masalah untuk *peneliti*, *evaluands* untuk evaluator, dan *pilihan kebijaksanaan* untuk peneliti kebijaksanaan.

Ada dua maksud tertentu yang ingin peneliti capai dalam merumuskan masalah penelitian dengan jalan memanfatkan fokus. Pertama, penetapan fokus dapat *membatasi* studi. Jadi, dalam hal ini fokus akan membatasi bidang inkuiri. Kedua, penetapan fokus itu berfungsi untuk memenuhi kriteria inklusi-inklusi atau masuk-keluar (*inclusion-exclusion criteria*) suatu informasi yang baru diperoleh di lapangan. Dengan bimbingan dan arahan suatu fokus, seorang peneliti tahu persis data mana dan data tentang apa yang perlu dikumpulkan. Jadi dengan penetapan fokus yang jelas dan mantap, seorang peneliti dapat membuat keputusan yang tepat tentang data mana yang dikumpulkan dan mana yang tidak perlu dijamah ataupun mana yang akan dibuang (Moleong, 2008:94).

Berdasarkan uraian yang telah dirumuskan maka fokus penelitian dalam skripsi ini adalah:

1. Tujuan dan kebijakan jangka panjang dalam *Central Business District*.
    a. Tujuan jangka panjang dalam pembangunan *Central Business District* Kabupaten Kediri.
    b. Kebijakan jangka panjang Pemerintah Kabupaten Kediri dalam pembangunan *Central Business District*

2). Manajemen strategi Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri dalam *Central Business District*.

a. Manajemen strategi dalam tahun 2009-2012

b. Manajemen strategi dalam tahun 2011-2015

c. Analisa SWOT pada KPM

3). Model kemitraan Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri dan Swasta dalam *Central Business District*.

a. Peran Pemerintah dalam Kemitraan

b. Peran Swasta dalam Kemitraan

4). Faktor pendukung dan penghambat dalam manajemen strategi kemitraan pemerintah dan swasta pada *Central Business District*.

a. Faktor pendukung manajemen strategi

b. Faktor penghambat manajemen strategi

C. Lokasi dan Situs Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Tempat penelitian yang digunakan oleh peneliti sebagai latar untuk memperoleh data yang berguna dalam mendukung tercapainya tujuan penelitian adalah di Kantor Penanaman Modal (KPM), Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Pemerintah Kabupaten Kediri dan Gumul *Paradise Island* dengan pertimbangan sebagai berikut :

1) Di Kantor Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kediri, Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Pemerintah Kabupaten Kediri dan Gumul *Paradise Island* tersedia data yang diperlukan terhadap permasalahan yang diteliti.
2) Lokasi Kantor Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kediri, Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Pemerintah Kabupaten Kediri dan Gumul *Paradise Island* berada dekat dengan peneliti sehingga mudah dijangkau, meringankan beban peneliti baik waktu, biaya, tenaga, dan pikiran dalam melakukan penelitian ini.
3) Kantor Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kediri, Badan Pengelolaan Aset Daerah dan Keuangan (BPKAD) Pemerintah Kabupaten Kediri dan Gumul Paradise Island merupakan lembaga yang melaksanakan pembuatan keputusan yang berkaitan dengan pembangunan CBD Simpang Lima Gumul.

2. Situs Penelitian

Situs penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah area *Central Business District* dan Gumul *Paradise Island* sebagai objek yang digunakan untuk dianalisa perkembangannya. Di dalam situs tersebut terdapat peristiwa, kegiatan dan proses terjadinya kemitraan antara pemerintah dan swasta. Selain itu, terdapat pelaksanaan penyediaan fasilitas publik oleh pemerintah dan swasta yang berkaitan dengan topik penelitian.

D. Sumber Data

Menurut Lofland dan Lofland dalam Lexy J. Moleong (2008:157) "sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain".

1. Informan

Informan merupakan pihak-pihak yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Menurut Lexy J. Moleong (2002:90), "Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian". Sedangkan menurut Iskandar (2009:116) "Dalam penelitian kualitatif posisi sumber data manusia sangat penting peranannya sebagai individu yang memiliki informasinya". Dalam penelitian ini informannya adalah orang-orang yang dipandang mengetahui permasalahan yang sedang dikaji dan bersedia memberikan informasi kepada peneliti. Adapun informan dalam penelitian ini :

a. Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri
   (1) Kepala Tata Usaha
   (2) Kepala Bagian Kerjasama dan Promosi
   (3) Kepala Bagian Peayanan dan Pengawasan Usaha
   (4) Kepala Bagian Perencanaan dan Pengembangan
b. Tim Pengadaan Tanah Simpang Lima Gumul pada BPKAD
c. Kepala Bagian Operasional Gumul Paradise Island
d. Pengunjung Gumul Paradise Island

2. Tempat dan Peristiwa

Tempat yang digunakan untuk penelitian ini adalah di Kantor Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kediri dan peristiwa yang diteliti adalah peristiwa yang berhubungan dengan pembangunan CBD Simpang Lima Gumul.

3. Dokumen

Dokumen berupa data resmi, foto dan data statistik. Menurut Lexy J. Moleong (2000:161) "Dokumen ialah setiap bahan tertulis ataupun film, lain dari *record*, yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik". Dalam penelitian ini dokumen dan arsip yang digunakan adalah segala bentuk arsip dan dokumen yang mempunyai hubungan dengan permasalahan dan tujuan penelitian. Arsip dan dokumen berupa data-data tentang pembangunan CBD Simpang Lima Gumul, misalnya sejarah berdirinya, bentuk banguan, fungsi pembangunan dan kemitraan dalam proses pembangunan.

E. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara atau teknik yang digunakan untuk mendapatkan data yang diperlukan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara

Sedangkan Lexy J. Moleong (2008:186) mengatakan bahwa "Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak,

yaitu pewawancara *(interviewer)* yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara *(interviewee)* yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu". Jadi, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa wawancara adalah suatu cara untuk memperoleh dan mengumpulkan data dengan melakukan tanya-jawab secara langsung dengan seorang informan dari pihak-pihak terkait dengan masalah yang diteliti, melalui suatu proses yang sistematis dan didasarkan kepada tujuan yang akan dicapai.

Kegiatan wawancara dalam penelitian ini dilakukan melalui kegiatan tanya-jawab dengan menggunakan pedoman wawancara, dimana pedoman tersebut terlebih dahulu disusun agar relevan dengan permasalahan.

2. Observasi

Observasi adalah kegiatan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian dan mencatat peristiwa yang diselidiki. Hasil dari kegiatan observasi dicatat dalam bentuk kata-kata inti yang selanjutnya dikembangkan dalam bentuk laporan. Dalam penelitian ini, peneliti tidak membatasi jumlah kunjungan yang akan dilakukan sehingga peneliti dapat mengetahui lebih dalam tentang manajemen strategis pada Kantor Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kediri dalam pembangunan CBD Simpang Lima Gumul.

3. Dokumentasi

Menurut Lofland dalam (Iskandar, 2009:119) dokumentasi merupakan data tambahan yang mendukung data utama yang didapatkan peneliti dari melihat,

mendengar dan bertanya. Dokumentasi merupakan sumber data tertulis, seperti buku, majalah ilmiah dan arsip. Dokumen berupa data resmi, foto dan data statistik.

Dalam penelitian ini, dokumen yang digunakan adalah dokumen yang berhubungan dengan permasalahan penelitian yaitu mengenai Manajemen Strategis Kantor Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kediri dengan Pihak Swasta dalam pembangunan CBD Simpang Lima Gumul.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk memperoleh atau mengumpulkan data dalam rangka memecahkan masalah atau mencapai tujuan penelitian (Moleong, 2008, h.168) mengatakan:

Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Ia sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya. Pengertian instrumen penelitian atau alat peneliti di sini tepat karena ia menjadi segala dari keseluruhan proses penelitian. Namun, instrumen penelitian di sini dimaksudkan sebagai alat pengumpul data seperti tes pada penelitian kualitatif.

Sehubungan dengan hal di atas, maka instrumen yang digunakan dalam penelitian ini untuk mendapatkan data dan informasi, yaitu:

1) Peneliti Sendiri

Instrumen penelitian merupakan alat dalam mengumpulkan data penelitian. Instrumen penelitian utama alam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri (Sugiyono, 2008:61), dimana peneliti sendiri yang melakukan penggalian data yang berhubungan dengan masalah yang telah ditentukan dan sedang diteliti dan melakukan wawancara langsung dengan kelompok sasaran yang berhubungan dengan fokus penelitian.

2) Pedoman wawancara (*interview guide*)

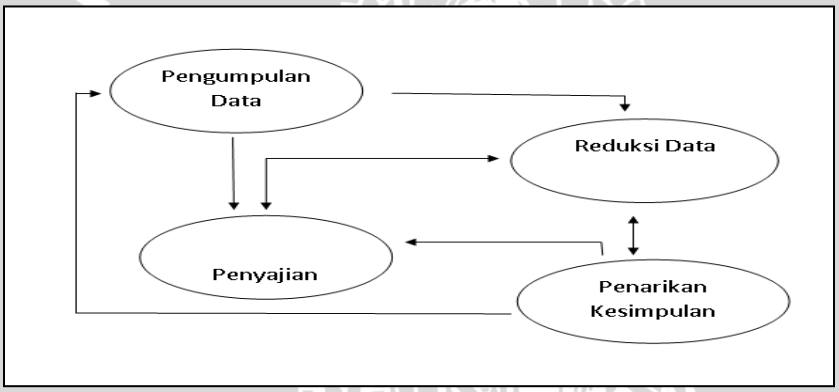
Untuk melakukan wawancara, peneliti menggunakan alat bantu, alat bantu tersebut berupa daftar pertanyaan yang diajukan pada saat wawancara langsung dengan pihak yang terkait. Hal ini apat memudahkan pihak peneliti maupun pihak responden dalam melakukan tanya jawab sehingga proses wawancara lebih terarah dan dapat mencapai tujuan.

3) Catatan Lapangan (*Field Note*)

Catatan lapangan ini merupakan catatan penelitian di lapangan untuk mencatat hasil dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan obyek dan yang diperoleh dari hasil pengamatan dari peneliti di lapangan. Catatan lapangan dalam hal ini adalah hasil wawancara dan hasil pengamatan dari peneliti yang berhubungan dengan fokus penelitian. Instrumen ini bermanfaat untuk mencapai informasi yang diperoleh selama melakukan penelitian dilapangan, serta untuk mencatat informasi dari dokumen-dokumen yang ada.

G. Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan sejak awal penelitian dan selama proses penelitian dilaksanakan. Data diperoleh, kemudian dikumpulkan untuk diolah secara sistematis. Dimulai dari wawancara, observasi, mengedit, mengklasifikasi, mereduksi, selanjutnya aktivitas penyajian data serta menyimpulkan data. Teknis analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, 2008:91), seperti pada (Gambar 3) berikut:



Gambar 3 Analisis Data Model Interaktif
Sumber: Sugiyono, 2008:91

1). Reduksi Data

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Semakin lama peneliti di lapangan maka jumlah data semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis ata melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dicari pada tema dan polanya. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan

mempermudah peneliti untuk untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

Dalam mereduksi data, setiap peneliti akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah pada temuan. Oleh karena itu, sering terdapat temuan yang dipandang asing, tidak dikenal, belum memiliki pola, justru itulah yang dijadikan perhatian peneliti dalam mereduksi data.

2). Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data berupa penyusunan data dalam pola hubungan, sehingga akan mudah difahami. Penyajian data dapat berupa uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya.

Dengan mendisplaykan data maka akan mudah untuk menggambarkan sesuatu yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut. Bila peneliti sudah menemukan pola yang didukung oleh ata penelitian, maka pola tersebut menjadi pola yang baku dan tidak lagi berubah. Pola tersebut selanjutnya di displaykan pada laporan akhir penelitian.

3). Verifikasi Data

Langkah ke tiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Hubberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah jika tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung padatahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang

valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Dengan demikian kesimpulan dalam peneliian kualitatif mungkin dapat menjawab masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti telah dikemukakan bahwa masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada di lapangan.

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap, setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

Dengan kata lain, setiap kesimpulan senantiasa akan selalu terus dilakukan verifikasi selama penelitian berlangsung yang melibatkan interpretasi peneliti. Analisis data merupakan suatu kegiatan yang logis, data kualitatif berupa pandangan-pandangan tertentu terhadap fenomena yang terjadi dalam manajemen strategis dalam pembangunan CBD di Kabupaten Kediri.

Ketiga komponen berinteraksi sampai didapat suatu kesimpulan yang benar. Dan ternyata kesimpulannya tidak memadai, maka perlu diadakan pengujian ulang, yaitu dengan cara mencari beberapa data lagi di lapangan, dicoba untuk diinterpretasikan dengan fokus yang lebih terarah. Dengan begitu, analisis data tersebut merupakan proses interaksi antara ke tiga komponan analisis dengan pengumpulan data, dan merupakan suatu proses siklus sampai dengan aktivitas penelitian selesai.

Langkah selanjutnya adalah tahap penarikan kesimpulan berdasarkan temuan dan melakukan verifikasi data. Seperti yang dijelaskan di atas bahwa kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti buat yang mendukung tahap pengumpulan data berikutnya. Proses untuk mendapatkan bukti-bukti inilah yang disebut sebagai verifikasi data. Apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang kuat dalam arti konsisten dengan kondisi yang ditemukan saat peneliti kembali ke lapangan maka kesimpulan yang diperoleh merupakan kesimpulan yang kredibel.

Langkah verifikasi yang dilakukan peneliti sebaiknya masih tetap terbuka untuk menerima masukan data, walaupun data tersebut adalah data yang tergolong tidak bermakna. Namun demikian peneliti pada tahap ini sebaiknya telah memutuskan anara data yang mempunyai makna dengan data yang tidak diperlukan atau tidak bermakna. Data yang dapat diproses dalam analisis lebih lanjut seperti absah, berbobot, dan kuat sedang data lain yang tidak menunjang, lemah, dan menyimpang jauh dari kebiasaan harus dipisahkan.

Kualitas suatu data dapat dinilai melalui beberapa metode, yaitu :

a. mengecek *representativeness* atau keterwakilan data
b. mengecek data dari pengaruh peneliti
c. mengecek melalui triangulasi
d. melakukan pembobotan bukti dari sumber data-data yang dapat dipercaya
e. membuat perbandingan atau mengkontraskan data
f. menggunakan kasus ekstrim yang direalisasi dengan memaknai data negatif

Dengan mengkonfirmasi makna setiap data yang diperoleh dengan menggunakan satu cara atau lebih, diharapkan peneliti memperoleh informasi yang dapat digunakan untuk mendukung tercapainya tujuan penelitian. Penarikan kesimpulan penelitian kualitatif diharapkan merupakan temuan baru yang belum pernah ada. Temuan tersebut dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya remang-remang atau gelap menjadi jelas setelah diteliti. Temuan tersebut berupa hubungan kausal atau interaktif, bisa juga berupa hipotesis atau teori.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data Umum

1. Gambaran Umum Kabupaten Kediri

a. Sejarah Kabupaten Kediri

Nama Kediri ada yang berpendapat berasal dari kata "KEDI" yang artinya "MANDUL" atau "Wanita yang tidak berdatang bulan". Menurut kamus Jawa Kuno Wojo Wasito, 'KEDI" berarti Orang Kebiri Bidan atau Dukun. Di dalam lakon Wayang, Sang Arjuno pernah menyamar Guru Tari di Negara Wirata, bernama "KEDI WRAKANTOLO". Bila kita hubungkan dengan nama tokoh Dewi Kilisuci yang bertapa di Gua Selomangleng, "KEDI" berarti Suci atau Wadad. Disamping itu kata Kediri berasal dari kata "DIRI" yang berarti Adeg, Angdhiri, menghadiri atau menjadi Raja (bahasa Jawa Jumenengan). Untuk itu dapat kita baca pada prasasti "WANUA" tahun 830 saka, yang diantaranya berbunyi : " Ing Saka 706 cetra nasa danami sakla pa ka sa wara, angdhiri rake panaraban", artinya : pada tahun saka 706 atau 734 Masehi, bertahta Raja Pake Panaraban.

Nama Kediri banyak terdapat pada kesusatraan Kuno yang berbahasa Jawa Kuno seperti : Kitab Samaradana, Pararaton, Negara Kertagama dan Kitab Calon Arang. Demikian pula pada beberapa prasasti yang menyebutkan nama Kediri seperti:

Prasasti Ceber, berangka tahun 1109 saka yang terletak di Desa Ceker, sekarang Desa Sukoanyar Kecamatan Mojo. Dalam prasasti ini menyebutkan, karena penduduk Ceker berjasa kepada Raja, maka mereka memperoleh hadiah, "Tanah Perdikan". Dalam prasasti itu tertulis "Sri Maharaja Masuk Ri Siminaninaring Bhuwi Kadiri" artinya raja telah kembali kesimanya, atau harapannya di Bhumi Kadiri. Prasasti Kamulan di Desa Kamulan Kabupaten Trenggalek yang berangkat tahun 1116 saka, tepatnya menurut Damais tanggal 31 Agustus 1194. Pada prasasti itu juga menyebutkan nama, Kediri, yang diserang oleh raja dari kerajaan sebelah timur."Aka ni satru wadwa kala sangke purnowo", sehingga raja meninggalkan istananya di Katangkatang ("tatkala nin kentar sangke kadetwan ring katang-katang deni nkir malr yatik kaprabon sri maharaja siniwi ring bhumi kadiri").

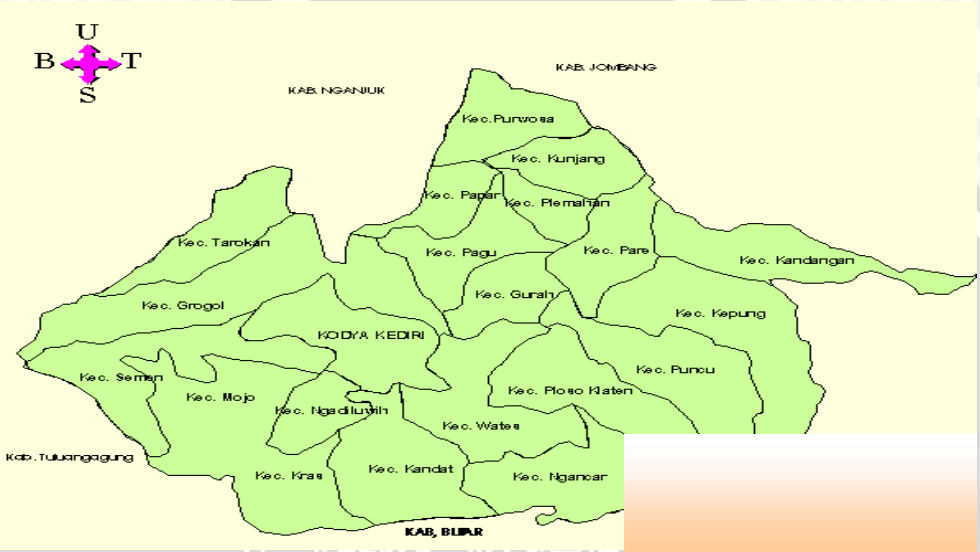
b. Kondisi Geografis Kabupaten Kediri

Posisi geografi Kabupaten Kediri terletak antara 111º 47' 05" sampai dengan 112º 18'20" Bujur Timur dan 7º 36' 12" sampai dengan 8º 0' 32 Lintang Selatan. Kabupaten Kediri terdiri dari dua puluh enam kecamatan, yakni: Badas , Banyakan, Gampengrejo, Grogol, Gurah, Kandangan, Kandat, Kayen Kidul, Kepung, Kras, Kunjang, Mojo, Ngadiluwih, Ngancar, Ngasem, Pagu, Papar, Pare, Plemahan, Plosoklaten, Puncu, Purwoasri, Ringinrejo, Semen, Tarokan dan Wates. Wilayah Kabupaten Kediri diapit oleh 5 Kabupaten dapat dilihat pada **gambar 3 Peta Lokasi Kabupaten Kediri**, yakni :

- Sebelah Barat :Tulungagung dan Nganjuk
- Sebelah Utara : Nganjuk dan Jombang

- Sebelah Timur : Jombang dan Malang

- Sebelah Selatan : Blitar dan Tulungagung



Gambar 3 Peta Lokasi Kabupaten Kediri

Sumber: www.google.com

c. Permasalahan Sosial

Data permasalahan sosial dikumpulkan oleh Dinas Kesejahteraan Sosial, yaitu jumlah panti asuhan dan jumlah panti wredha berikut penghuni dan pengurusnya, jumlah mucikari/ PSK, jumlah penyandang cacat dan jompo, jumlah pekerja sosial masyarakat, jumlah bimbingan/ penyuluhan sosial, serta jumlah karang taruna.

Pada tahun 2010 jumlah penderita cacat, tercatat ada 851 tua netra, 750 tuna rungu/wicara, 1 699 cacat tubuh, 1 337 penderita cacat mental dan 2.716 orang jompo. Bentuk implementasi program pemerintah untuk menanggulangi masalah

sosial adalah dengan mengkader pekerja sosial masyarakat. Di Kabupaten Kediri pekerja sosial masyarakat keberadaannya telah menyebar di seluruh kecamatan. Jumlah pekerja sosial sempat menurun pada tahun 2007, namun tahun 2008-2010 mengalami peningkatan yang signifikan. Peningkatan ini sebagai indikasi positif Pemerintah Kabupaten Kediri dalam menangani permasalahan sosial masyarakat.

Dari sebanyak 2.169 kader pada tahun 1999, kemudian turun menjadi 1.038 kader pada tahun 2001. Pada tahun 2007 jumlahnya hanya tinggal 462 kader. Tahun 2008 meningkat menjadi 732 kader. Dan pada tahun 2010 ini sedikit meningkat menjadi 737.

Permasalahan sosial yang cukup menghambat kemajuan adalah permasalahan yang terkait dengan kesejahteraan akan tetapi di tahun 2010 mengalami fluktuasi yang signifikan. Permasalahan kesejahteraan sosial yang menonjol adalah permasalahan kemiskinan. Jumlah Keluarga Miskin (Gakin) yang dicatat Dinas Kesos pada tahun 2010 ada 44.895 KK. Jumlah tersebut meningkat cukup signifikan dibandig tahun 2007-2009 yang berturut-turut 28.672, 28.313 dan 39.671 KK. Akhir-akhir ini, kemiskinan menjadi isu hangat untuk didiskusikan dan dicarikan solusinya. Apalagi jumlah penduduk miskin menjadi indikator keseriusan suatu daerah dalam pembangunan daerah. Jumlah penduduk miskin yang terus meningkat menjadi preseden buruk bagi kemajuan suatu daerah sekaligus raport merah para penyelenggara pemerintahan daerah.

d. Industri dan Perdagangan

Berdasarkan informasi dinas pemasaran, pada tahun 2010 pengusaha industri pengolahan bertambah 11 pengusaha menjadi sebanyak 2.331 pengusaha. Pertambahan tersebut terdiri dari 7 pengusaha industri kecil, dan 4 pengusaha industri rumah tangga. Pengelompokan pengusaha industri tersebut adalah berdasarkan jumlah tenaga kerja yang ada. Berdasarkan nilai produksinya terdapat tiga yang nilainya cukup besar yaitu industri pemucatan kain affual, join board, dan join board pinus.

Untuk mendapatkan surat izin usaha perdagangan (SIUP), perusahaan harus memiliki sertifikat tanda daftar perusahaan (TDP) terlebih dahulu perusahaan yang berubah jenis dan status usahanya (mutasi) juga harus mendaftar. Menurut catatatan dinas pemasaran, ada 702 surat izin perdagangan yang di terbitkan tahun 2010. sedangkan perusahaan perdagangan yang memiliki TDP (baru maupun mutasi) ada 1.181 perusahaan. Jumlah ini lebih sedikit dibandingkan tahun 2008 yang mencapai 1.790 TDP. Penurunan jumlah TDP yang diterbitkan yang berimplikasi pula pada penurunan jumlah SIUP yang diterbitkan.

Nilai ekspor tahun 2010 mencapai 18,98 juta US$, meningkat lebih dari 10% dari tahun 2009 yang hanya 7,6 juta US$. Kebalikan dengan ekspor yang meningkat signifikan, nilai impor Kab. Kediri justru menurun. Tahun 2009 nilai impor mencapai 9,6 juta US$ menurun menjadi 7,3 juta US$ pada tahun 2010.

e. Simpang Lima Gumul Kabupaten Kediri

Monumen Simpang Lima Gumul adalah salah satu ikon baru dari objek wisata lokal yang ada di kediri. Terletak di persimpangan arah selatan ke Wates/Pesantren, Timur Ke Gurah – Utara ke Pagu – arah Timur Laut ke Pare – dan arah ke Barat ke Kota Kediri. Tujuan awal dibangun Simpang Lima Gumul (SLG) adalah sebagai sentra ekonomi baru di Kabupaten Kediri. Sehingga diharapkan roda perekonomian Kota Kediri diharapkan semakin maju.

Sebagai ikon di bangun monumen mirip L'Arch de Triomphe Paris. Pembangunan monumen ini diawali sejak tahun 2003. Penggagasnya adalah Bupati Kediri Sutrisno. Monumen ini tepatnya berada di Desa Tugu Rejo, Kecamatan Ngasem. Ada yang bilang monumen ini terinspirasi dari "Jongko Jojoboyo" Raja Kediri abad XII yang ingin menyatukan lima wilayah di Kediri. Secara fisik monumen Simpang Lima Gumul ini seluas 804 meter persegi dengan tinggi bangunannya mencapai 25 meter dan ditumpu tiga tangga setinggi 3 meter dari lantai dasar. Angka-angka tersebut menggambarkan tanggal, bulan, tahun, hari jadi Kabupaten Kediri, yakni 25 Maret 804 Masehi. Di ke empat sisi monumen ada arca ganesha, lambang kabupaten kediri.

Bangunan Monumen Simpang lima gumul berisi adalah ruang-ruang untuk pertemuan di di gedung utama dan hall auditorium di lantai atas yang beratapkan mirip kubah (dome), ruang serba guna di "basemen", diorama di lantai atas, minimarket yang jual souvenir di lantai bawah. Monumen ini juga memiliki tiga akses jalan bawah tanah menuju monumen yang terhubung ke basemen dari tempat

parkir. Fasilitas lain di Simpang Lima Gumul ini adalah Convention Hall atau gedung pertemuan (dalam tahap pembangunan) ada di selatan monumen, Mall(rencana).

Monumen ini di buka untuk umum dan untuk pentas event di kediri, Simpang Lima Gumul juga lokasi yg tepat. Jambore nasional VW adalah salah satu event besar terbaru di SLG. Sering juga lomba-lomba di gelar d SLG misal: lomba mewarnai, drag race, dsbnya. Biasanya Pemda Kediri mengadakan pekan seni dan Budaya, pameran produk unggulan Kabupaten Kediri.

Demi meningkatkan jumlah kunjungan dari wisatawan , maka di sekitar areal Simpang Lima Gumul juga telah di bangun sub terminal penumpang. Ini diharapkan dapat memudahkan pengunjung yang naik kendaraan umum , baik bus atau MPU untuk berkunjung di Simpang Lima.

2. Gambaran Umum Kantor Penanaman Modal

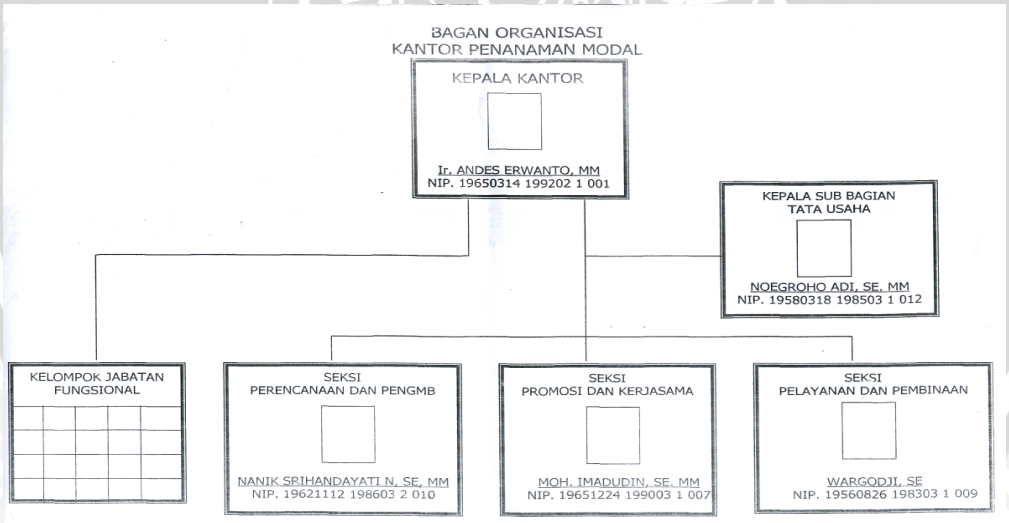
a. Sejarah KPM Kabupaten Kediri

Keberadaan Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri adalah kantor baru di lingkup Pemerintahan Kabupaten Kediri, kantor investasi tersebut mempunyai tugas yang cukup berat terutama di Kabupaten Kediri yang menurut beberapa pihak minim akan investasi dari Investor lokal atau Investor dari luar Kabupaten Kediri.

Kantor Penanaman modal berdiri pada awal tahun 2009 berada di kantor depan Pemerintah Kabupaten Kediri yang berkantor di lantai dua bersebelahan dengan ruang kantor kabag pembangunan dan persis di bawahnya kantor Sat pol PP.

b. Struktur Organisasi KPM Kabupaten Kediri

Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri dipimpin oleh Kepala Kantor yaitu Ir. Andes Erwanto, MM. Dalam menjalankan tugasnya KPM dibagi menjadi lima kelompok tugas. Dalam menjalankan tugasnya, lima kelompok ini mempunyai kedudukan yang setara. Meskipun di dalam gambar kepala sub bagian tata usaha berada lebih di atas empat bagian lainnya, namun pada dasarnya jenjang kepemimpinannya sama dengan empat bidang lainnya. Selain Kepala sub bagian tata usaha, juga terdapat kelompok jabatan fungsional, seksi perencanaan dan pengembangan, seksi promosi dan kerja sama serta seksi pelayanan dan pembinaan. Selanjutnya dapat dilihat pada **gambar 4** di bawah ini.



Gambar 4 Struktur Organisasi KPM Kabupaten Kediri

Sumber: KPM Kabupaten Kediri

c. Tugas Pokok dan Fungsi KPM Kabupaten Kediri

1) Tugas Pokok KPM Kabupaten Kediri

Tugas Pokok Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri adalah melasanakan urusan Pemerintah Daerah di bidang Penanaman Modal. Tugas pokok ini meliputi semua kegiatan yang berkaitan dengan Perencanaan, Perumusan, Penyelenggraan, Pembinaan dan Pengawasan yang berkaitan dengan urusan Penanaman Modal di KabupatenKediri.

2). Fungsi KPM Kabupaten Kediri

Dalam melaksanakan tugas pokoknya Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri, mempunya fungsi sebagai berikut:

1). Merumuskan Kebijakan Teknis di bidang penanaman modal

2). Menyelenggarakan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di Penanaman Modal.

3). Melaksanakan pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang Penanaman Modal.

4). Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Kepala Daerah sesuai dengan tugas dan fungsinya.

d. Sumber Daya Manusia (SDM) pada KPM

Sumber Daya Manusia (SDM) atau pegawai yang dimiliki oleh Kantor Peanaman Modal Tahun 2011, dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaiu:

1). Berdasarkan Golongan/ Ruang, terdiri dari:

- Pegawai Golongan IV : 4 Orang

- Pegawai Golongan III : 12 Orang
- Pegawai Golongan II : - Orang
- Pegawai Golongan I : - Orang
- Honorer Daerah : - Orang
- Sukwan : - Orang

2). Berdasarkan Tingkat Pendidikan, terdiri dari:

- Pendidikan S-2 : 4 orang
- Pendidikan S-1 : 10 orang
- Pendidikan SLTA/SMK : 2 orang
- Pendidikan SLTP : - orang
- Pendidikan SD : - orang

e. Visi dan Misi

1). Visi

Dalam Peraturan Daerah Kabupaten Kediri Nomor: 10 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Tahun 2011-2015, dinyatakan bahwa Visi Kabupaten Kediri adalah Terwujudnya Masyarakat Kabupaten Kediri yang Beriman dan Bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, Cerdas, Sehat, Mandiri, Tenteram dan Sejahtera,yang berbasis pada Lima Sektor Utama embanguan, yaitu : Pendidikan, Kesehatan, Pertanian, Industri-Perdagangan dan Pariwisata, yang didukung oleh penyelenggaraan pemerintah yang profesional.

Berdasarkan visi yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Kediri, dan kondisi obyektif yang terjadi di masyarakat saat ini maka selanjutnya dirumuskan Visi Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri Tahun 2011-2015 adalah :

"Terwujudnya Kabupaten Kediri sebagai Daerah Tujuan Investasi yang Menarik bagi Investor dan Mitra Terbaik bagi Pengembangan Dunia Usaha yang Didukung dengan Pelayanan yang Profesional".

2). Misi

Dalam mewujudkan Visinya Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri, ditempuh melalui 4 (empat) visi meliputi:

- Mendorong terwujudnya kerjasama perencanaan dan promosi investasi
- Meningkatkan promosi investasi yan efektif, intensif dan terpadu guna meningkatkan minat berinvestasi
- Mengutamakan pelayanan prima dalam pelaksanaan promosi dan investasi.
- Memberdayakan kompetensi aparatur guna meningkatkan kinerja yang berbasis akuntabilitas.

3. Gambaran Umum *Waterpark* Gumul *Paradise Island*

a. Gambaran Kondisi Gumul *Paradise Island*

Pembangunan *waterpark* atau wisata air ini akan menjadi daya tarik bagi masyarakat baik di Kabupaten Kediri maupun kota sekitarnya, karena saat ini obyek

wisata air merupakan salah satu sasaran wisata yang banyak diminati masyarakat.. Pembangunan wisata air ini merupakan investasi awal mereka di Kabupaten Kediri. Sekarang bertambah lagi obyek wisata di Kabupaten Kediri. *Waterpark* GPI berada di Jl. Simpang Lima Gumul Barat Ds. Sumberejo Kec. Ngasem Kab. Kediri.

Jika selama ini masyarakat Kabupaten Kediri telah dimanjakan dengan berbagai obyek wisata alam seperti Gunung Kelud, Air Terjun Irenggolo dan Dolo, ataupun obyek wisata religi seperti Kawasan Petilasan Sri Aji Joyoboyo dan Candi Tegowangi, kini telah hadir obyek wisata buatan yaitu Wahana Wisata Air Gumul *Paradise Island*.

Pembangunan Gumul *Paradise Island* telah dimulai setahun silam. Obyek wisata yang dibangun di area seluas 1,5 Ha ini semakin meningkatkan aktivitas perekonomian di SLG serta melengkapi berbagai sarana dan fasilitas yang sudah ada, seperti terminal, Bank Daerah, dan gedung pertemuan. Disamping menjadi salah satu obyek wisata unggulan, wahana wisata air ini dapat menjadi alternatif tujuan masyarakat ketika mengunjungi kawasan SLG, selain Pasar Tugu dan monumen pemerintah dan swasta *food court* bagi pengunjung untuk beristirahat dan mencoba berbagai menu makanan. Aneka makanan khas Kediri seperti produk olahan tahu dan mangga podang juga turut dijual.

Sementara itu, bagi yang ingin membawa pulang oleh-oleh, mereka dapat mengunjungi *merchandise shop*. Di area yang cukup luas tersebut, pengunjung disuguhi beragam produk *home industry* masyarakat, seperti tas dan dompet dari

batok kelapa, batik khas kediri, aneka bentuk kerajinan tembikar, berbagai aksesoris hingga sandal dan pakaian.

Dewasa ini wisata air (*water park*) adalah wahana yang paling diminati oleh warga masyarakat sehingga hampir disetiap daerah, pemerintah setempat berusaha untuk mengembangkan salah satu jenis wisata tersebut, yang mana diharapkan bisa menjadi salah satu *icon* wisata daerah setempat dan sebagai kota tujuan wisata. Begitu juga dengan yang sedang dirintis saat ini yaitu, tempat wisata air dengan nama " GUMUL PARADISE ISLAND" (GPI), yang dikelola oleh PT. Panorama Wisata Sejahtera. GPI di design dan rancang sedemikian rupa sehingga diharapkan bisa menjadi salah satu wisata air terbaik di Jawa Timur dengan menawarkan berbagai macam wahana permainan seperti: *Speed slide*, *body slide*, kolam jamur, *fun boomerang*, kolam bak tumpah,*flying fox* dll. Selain itu juga disediakan fasilitas penunjang untuk keamanan dan kenyamanan pengunjung seperti: Toilet, *Food Court*, Musholla, Loker, *giftmart* dll. Waktu operasional GPI pada Selasa - Jum'at pada pukul 08.00 – 17.00 WIB, Sabtu 07.00 – 17.00 WIB, Minggu dan Hari Besar pada pukul 07.00 – 17.00 WIB.

b. Visi Gumul Paradise Island

1) Menjadikan GPI sebagai salah satu ikon wisata air terbaik di Jawa Timur dan Nasional
2) Menambah obyek wisata di wilayah Kabupaten Kediri khususnya dan Kota Kediri pada umumnya.

B. Penyajian Data Fokus

1. Tujuan dan Kebijakan Jangka Panjang dalam *Central Business District*

a. Tujuan Jangka Panjang dalam Pembangunan *Central Business District* Pemerintah Kabupaten Kediri

Berdasarkan *masterplan* Kabupaten Kediri tahun 2002, tujuan jangka panjang CBD adalah sebagi pembentukan kota Baru. Kabupaten Kediri sedang membangun Pusat Perdagangan (*Trade Center*) di Simpang Lima Gumul (SLG) untuk tahap awal dengan luas 37 hektar dan dapat terus berkembang sesuai kebutuhan. Konsep penataan kawasan ini adalah blok massa (bangunan) dengan pola radial dan di pusatnya terdapat sebuah monumen. Adapun monumen tersebut dibangun menyerupai Arc de' Triomphe seperti yang terdapat di Kota Paris, Perancis, yang pada saat ini sudah selesai dibangun. Pada saat ini sedang dikerjakan adalah pembangunan dan penyelesaian infrastruktur pendukung seperti jalan, jaringan listrik, jaringan telepon dan lain-lain dengan standard luar negeri.

Gambar 5 *Master Plan Trade Center* SLG
Sumber: KPM Kabupaten Kediri

Bangunan di sekitar *Trade Center* – SLG didesain bergaya kontemporer dengan aksen-aksen bernuansa Eropa Barat (Perancis) yang terintregasi dalam suatu kawasan bisnis yang berkesinambungan antara satu dengan lainnya. Dengan adanya pembangunan *Trade Center* – SLG tersebut maka investasi di bidang perhotelan, mall, pertokoan dan pusat grosir sangat perspektif.

Kegiatan perekonomian di Jawa Timur selama ini terfokus di Kota Surabaya yang merupakan ibu kota Propinsi sekaligus pusat perdagangan yang mempunyai fasilitas-fasilitas yang lengkap dan memadai. Kondisi yang terjadi sekrang ini adalah bahwa para pelaku usaha yang berasal dari daerah Jawa Timur bagian barat bila melakuan kegiatan belanja barang (kulakan) untuk kebutuhan di daerahnya harus pergi ke pusat-pusat grosir yang ada di Surabaya. Hal ini disebabkan di wilayah Jawa Timur bagian barat belum tersedia pusat grosir.

Apabila di Kabupaten Kediri didirikan pusat grosir, maka akan sangat membantu daerah-daerah sekitarnya karena untuk memenuhi kebutuhan barang-barang di daerah mereka tidak perlu lagi ke Surabaya tetapi dapat dicukupi dengan belanja di Kediri. Pusat grosir di Kediri dikondisikan untuk membagi distribusi perdagangan dari wilayah Jawa Timur bagian barat dengan pusat grosir di Surabaya. Hal ini sangat porspektif karena dengan kondisi dan harga barang yang sama dengan di Surabaya. Hal ini sangat prospektif karena dengan kondisi dan harga barang yang sama dengan di Surabaya, mereka yang berada di wilayah Jawa Timur Bagian Barat bisa membeli di Kediri, sehingga lebih ekonomis dan efisien dari segi transportasi

dan waktu. Selain itu juga sekaligus dapat mengunjungi tempat-tempat pariwisata yang menarik yang ada di Kabupaten Kediri.

Guna mendukung perkembangan perekonomian di wilayah Jawa Timur bagian barat perlu adanya Hotel berbintang yang *representative* yang mampu memenuhi kebutuhan aktifitas para pebisnis dari luar daerah. Selama ini para pebisnis harus menginap di Surabaya karena di wilayah Jawa Timur bagian barat belum tersedia hotel berbintang dengan fasilitas standar internasional. Dengan meningkatnya aktifitas perekonomian di wilayah Jawa Timur bagian barat, maka investasi bidang perhotelan merupakan salah satu peluang usaha yang sangat menguntungkan.

Menurut bapak Iwan selaku panitia pengadaan tanah untuk pembangunan SLG dari BPKAD kabupaten Kediri terkait tujuan pembangunan CBD sebagai berikut:

1) Meningkatkan PAD dan retribusi pajak
2) Meningkatkan kesejahteraan rakyat lewat *home industry* dan UKM.
3) Memajukan kabupaten di sektor ekonomi dan pariwisata
4) Mengurangi pengangguran
5) SLG akan dijadikan sebagi ciri khas dari Kabupaten Kediri karena tidak semua daerah mempunyai Simpang Lima selain Kota Semarang.
6) Sebagai pusat perekonomian.
7) Memperlancar arus lalu lintas melalui SLG. (Hasil wawancara pada 4 Februari 2012, jam 09:00 di BPKAD Kabupaten Kediri)

Sementara itu, berdasarkan wawancara dengan Bapak Moh. Imadudin, SE, MM, Kepala Seksi Promosi dan Kerja Sama Kantor Penanaman Modal terkait tujuan pembangunan SLG sebagai berikut:

> "Tujuan jangka panjang pembangunan Simpang Lima Gumul diharapkan akan terwujud. Sesuai dengan *Master Plan*, pada Simpang Lima Gumul akan terbentuk

> Pusat Kota Baru yang akan memajukan perekonomian wilayah sekitarnya. Rencanaya, pada Simpang Lima Gumul diharapkan terdapat investasi pengusaha berupa pusat grosir, hotel, Mall, pusat hiburan Indoor, perumahan, pujasera, Ruang Terbuka Hijau, ruko, rumah susun,taman air, taman kota, terminal, fasilitas umum. Namun pada saat ini, investor masih satu, yaitu PT. Panorama Wisata Sejahtera. Pemerintah masih berusaha mencari investor lagi". (Hasil wawancara tanggal 1 Februari 2012, jam 10:00 di KPM Kabupten Kediri)

Menurut wawancara dengan Bapak Noegroho Adi, SE, MM, kepala Bagian administrasi Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri, tentang investor pada CBD sebagai berikut:

> "Pemerintah Kabupaten Kediri memberikan kesempatan kepada semua investor untuk menanamkan modalnya pada *Central Business District*. Pemerintah Kabupaten Kediri tidak tebang pilih dalam menentukan investor. Sekarang ini masih banyak sekali dibutuhkan investor sesuai master plan. Investor di luar *master plan* akan dipertimbangkan kembali. Sekarang ini dibutuhkan investasi dari PT. Alfa Mart atau Indomaret jika mereka bersedia menjadi investor". (Hasil wawancara tanggal 4 Februari 2011, jam 10:15 di KPM Kabupaten Kediri).

b. Kebijakan Jangka Panjang Pemerintah Kabupaten Kediri dalam Pembangunan CBD

Menurut wawancara dengan bapak Iwan panitia pembebasan lahan dari BPKAD (Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah) mengenai rencana pembangunan SLG Kabupaten Kediri sebagai berikut:

> "Proyek pembangunan CBD diadakan dengan sistem *multiyears* dan berkesinambungan, artinya dilakukan anggaran per tahun. Proyeknya dari pembebasan tanah sampai selesai dari tahun 2002-2012 sekarang. Tahap proyeknya meliputi pembebasan tanah pada tahun 2002-2009, pembangunan monumen, pembangunan jalan raya, dan tahap ke-empat pembangunan fasilitas umum seperti terminal, bank daerah, pasar tugu pada hari minggu dan kantor imigrasi. Sedangkan pembangunan Hall baru selesai tahun 2012 ini. Hal ini masih diperlukan investor untuk pembangunan CBD karena keterbatasan dana dari

pemerintah.” (Hasil wawancara pada tanggal 26 Desember 2011, jam 10:00, di BPKAD Kabupaten Kediri).

Berdasarkan Wawancara dengan bapak Iwan selaku panitia pengadaan lahan pada SLG dari BPKAD Kabupaten Kediri, pada tanggal 4 Februari 2012 , jam 11:00 wawancara berlokasi pada BPKAD Kabupaten Kediri. SLG ada rencana penambahan luas lahan lagi jika terdapat dana, sekarang setiap minggu untuk pasar tugu, diharapkan dapat menambah perekonomian masyarakat.

2. Manajemen Strategi Kantor Penanaman Modal dalam *Central Business District*.

a. Manajemen Strategi Dalam Tahun 2009-2010

Wawancara dengan Bapak Bapak Noegroho Adi, SE, MM, kepala Bagian Administrasi Kantor Penanaman Modal Kabaten Kediri, tentang manajemen strategi pada tahun 2009-2011 pada CBD sebagai berikut:

> “Kantor Penanaman Modal (KPM) Kabupaten Kediri berdiri pada Desember 2008 dan mulai melaksanakan tugasnya pada Januari 2009. Secara umum, tugas KPM adalah sebagai fasilitator dalam penanaman modal oleh Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN), Penanaman Modal Asing (PMA), Penanaman modal pada daerah Simpang Lima Gumul, dan Pendampingan pada UMKM. Pada tahun 2009-2010, program kerja KPM masih sangat sederhana. “ (Hasil wawancara tanggal 4 Februari 2011, jam 10:15, di KPM Kabupaten Kediri).

Wawancara dengan Bapak Noegroho Adi, SE, MM, kepala Bagian administrasi Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri, tentang manajemen strategi pada tahun 2009-2011 pada CBD sebagai berikut:

> “Program pada KPM tahun 2009-2010 yaitu:
> 1. Program Pelayanan Administrasi Perkantoran
> 2. Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur

3. Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan.
4. Program Peningkatan Promosi dan Kerja Sama Investasi
5. Program Peningkatan Iklim Investasi dan Realisasi Investasi

Namun belum ada kegiatan program berupa pembentukan Dewan Pengembangan Investasi, pembentukan Pelayanan Satu Pintu dan SPPSE." (Hasil wawancara tanggal 4 Februari 2011, jam 10:15 di KPM Kabupaten Kediri)

b. Manajemen Strategi Dalam Tahun 2012-2015

Rencana strategis KPM pada tahun 2012-2015 tertulis pada RPJMD 2012-2015 dan RKPD 2012-2015. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Kediri Tahun 2011-2015, Visi dan Misi Kepala Daerah terpilih menjadi acuan dasar bagi pembuatan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri Tahun 2011-2015. Dalam rangka mewujudkan hal tersebut diatas, maka disusun beberapa strategi antara lain:

(1) Menyiapkan perumusan kebijakan teknis, pengembangan sistem informasi dan pelaporan di bidang penanaman modal di daerah.

(2) Mewujudkan iklim investasi yang lebih menarik dan kondusif bagi pelaku usaha di Kabupaten Kediri

(3) Meningkatkan promosi potensi unggulan dan potensi investasi secara selektif dan terpadu dengan pihak pemerintah, swasta dal luar negeri.

(4) Meningkatkan fasilitas kerjasama di bidang penanaman modal antar Pemkab/Pemkot, Pemprov dan lembaga/ Instansi terkait.

(5) Meningkatkan pelayanan dan pembinaan di bidang penanaman modal.

(6) Menguatkan peran kelembagaan Kantor Penanaman Modal sesuai dengan tugas dan wewenang yang dimiliki.

Beberapa Kebijakan yang telah dan akan dilaksanakan oleh Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri, untuk meningkatkan investasi di Kabupaten Kediri antara lain:

(1) Meng-*update data base* perkembangan penanaman modal di daerah dan melaporkan secara rutin *data base* perkembangan Penanaman Modal tersebut ke Badan Penanaman Modal Propinsi.

(2) Membentuk Dewan Pengembangan Investasi Kabupaten Kediri, yang terdiri dari beberapa SKPD dan bertugas untuk memberikan masukan dan membuat kebijakan yang berkaitan dengan Penanaman Modal Kabupaten Kediri.

(3) Mengoptimalkan potensi daerah yang dimiliki dan aktif mengikuti pameran investasi di berbagai daerah. Disamping itu mempromosikan potensi unggulan dan potensi investasi melalui berbagai media promosi dan *website* Pemerintah Daerah.

(4) Aktif mengikuti kegiatan yang berkaitan dengan penanaman modal yang dilaksanakan oleh BKPM dan BPM Propinsi agar wawasan di bidang Penanaman Modal meningkat dan bisa meningkatkan pelayanan Penanaman Modal di daerah dengan baik dan profesional.

(5) Mempermudah perijinan Penanaman Modal dan bekerja sama dengan Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) Pusat membentuk

suatu perijinan secara terpadu di bidang Penanaman Modal melalui Sistem Pelayanan Perijinan Secara Elektronik (SPPSE), dimana data yang ada di daerah terintegrasi dengan data BKPM Pusat.

(6) Mengusulkan pembuatan peraturan daerah yang berkaitan dengan pengembangan Penanaman Modal di Kabupaten Kediri apabila peraturan terebut diperlukan dan berguna untuk meningkatkan investasi di Kabupaten Kediri.

Dengan adanya strategi dan kebijakan di atas, diharapkan terwujudnya Kabupaten Kediri sebagai daerah tujuan investasi yang menarik bagi investor dan sebagai mitra terbaik bagi pengembangan usaha yang didukung dengan pelayanan yang profesional, dapat tercapai dengan baik. Dengan adanya peningkatan dan perkembangan Penanaman Modal di daerah diharapkan tingkat perekonomian dan pendapatan masyarakat di Kabupaten Kediri juga dapat ditingkatkan.

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Noegroho Adi, SE, MM, kepala Bagian administrasi Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri, tentang pelaksanaan program KPM Kabupaten Kediri sebagai berikut:

> "Program pelayanan administrasi perkantoran dan penyediaan sarana dan prasarana aparatur merupakan program internal organisasi. Dalam pelaksanaannya program ini tidak menemui hambatan karena adanya kelancaran komunikasi dalam pelayanan internal. Selain itu, anggaran dana yang mencukupi untuk kegiatan operasional internal. Kegiatan dari Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan yaitu, penyusunan Pelaporan Akhir tahun, Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), Renstra dan Renja. Dalam program ini, Kepala KPM Kabupaten Kediri mengumpulkan laporan kinerja dari pegawai untuk LAKIP dalam 1tahun. Kegiatan ini dilakukan pada tahun 2009 dan 2010.

> Selain itu pada awal tahun 2009, KPM mengadakan rapat untuk Renstra dan Renja yang melibatkan seluruh pegawai KPM. Renstra dan Renja digunakan untuk tahun 2009-2010." (Hasil wawancara tanggal 3 Februari 2012, jam 09:00 di KPM Kabupaten Kediri).

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Moh. Imadudin, SE, MM, Kepala Seksi Promosi dan Kerjasama Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri, tentang pelaksanaan program KPM Kabupaten Kediri sebagai berikut:

> "Pada tahun 2009 dan 2010, promosi pada pameran promosi di Jakarta melalui pameran investasi. Promosi dihadiri Kadin dari Jerman dan Perancis. Promosi tersebut dilaksanakan dua kali pada tahun 2009 dan tiga kali pada tahun 2010. Target Promosi sebenarnya adalah satu kali dalam dua bulan. Namun kegiatan promosi tergantung pada adanya *event* pameran investasi yang diadakan oleh BPM (Badan Penanaman Modal) di tingkat provinsi maupun dari BKPM (Badan Komisi Penanaman Modal) yang ada pada tingkat nasional. Pada tahun 2009 dan 2010 kegiatan pengawasan dan pembinaan pada *Water park* GPI belum dilaksanakan. KPM mempunyai wewenang untuk memantau perkembangan perusahaan, namun tidak dilaksanakan. Seharusnya selama enam bulan satu kali, perusahaan yang berinvestasi pada Kabupaten Kediri melakukan laporan pada KPM tentang perkembangan usahanya. Hal ini bertujuan agar KPM mengetahui perkembangan dan kemajuan usaha tersebut serta mengetahui kondisi manajemen, operasional dan tenaga kerja pada perusahaan tersebut. Pada tahun 2009, Terdapat penanaman modal dari PT. *Water park* Gumul *Paradise Island*. KPM belum melakukan pendataan pada GPI, pembuatan buku rencana *master plan* KPM belum berjalan. *Upgrade website* tiga kali dalam satu bulan bekerjasama denagan Dinas Kominfo." (Hasil wawancara tanggal 3 Februari 2012, jam 10:00, di KPM Kabupaten Kediri).

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Noegroho Adi, SE, MM, kepala Bagian administrasi Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri, tentang pengawasan pada kinerja KPM Kabupaten Kediri sebagai berikut:

> "Pengawasan kinerja berada pada Kepala KPM (Bapak Ir. Andes Erwanto, MM) langsung tehadap bidang promosi dan kerja sama, bidang operasional, bidang perencanaan dan pengembangan serta bidang pelayanan dan pembinaan. Selain pengawasan dari Kepala Kantor, Kepala Kabupaten dan pemerintah provinsi, juga tedapat pengawasan dan pembinaan pada KPM.

> KPM dibina dan diawasi oleh BPM (Badan Penanaman Modal). BPM mengatur penanaman modal pada tingkat provinsi, sedangkan BKPM (Badan Kinerja Penanaman Modal) berada pada tingkat nasional. Badan ini memberikan informasi terbaru mengenai penanaman modal dan dapat melakukan pendampingan pada Badan Penanaman Modal di daerah."(Hasil wawancara tanggal 3 Februari 2012, jam 10:00, di KPM Kabupaten Kediri).

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Wargodji, SE. Kepala Seksi Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri, tentang penganggaran pada KPM Kabupaten Kediri sebagai berikut:

> "KPM melaksanakan tupoksinya dalam Penanaman modal memerlukan dana. Kegiatan KPM didanai dari APBD. Dana tersebut digunakan untuk pembiayaan program dan kegiatan KPM. Dalam penganggaran tahun 2009 dan 2010, KPM melaksaksanakan berdasarkan rencana kerja. Besar anggaran sesuai dengan rencana kerja. Penggunaan dana KPM sudah tepat sasaran dan sesuai dengan perencanan." (Hasil wawancara tanggal 3 Februari 2012, jam 10:15, di KPM Kabupaten Kediri).

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Noegroho Adi, SE, MM, kepala Bagian Administrasi Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri, tentang pelaksanaan program KPM Kabupaten Kediri sebagai berikut:

> "Program pelayanan administrasi perkantoran dan penyediaan sarana dan prasarana aparatur merupakan program internal organisasi. Dalam pelaksanaannya program ini tidak menemui hambatan karena adanya kelancaran komunikasi dalam pelayanan internal. Selain itu, anggaran dana yang mencukupi untuk kegiatan operasional internal. Kegiatan dari Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan yaitu, penyusunan Pelaporan Akhir tahun, Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), Renstra dan Renja. Dalam program ini, Kepala KPM Kabupaten Kediri mengumpulkan laporan kinerja dari pegawai untuk LAKIP dalam 1tahun. Kegiatan ini dilakukan pada tahun 2011. Selain itu pada awal tahun 2012, KPM mengadakan rapat Untuk Renstra dan Renja yang melibatkan seluruh pegawai KPM. Renstra dan Renja digunakan untuk tahun 2011-2015." (Hasil wawancara tanggal 3 Februari 2012, jam 10:30, di KPM Kabupaten Kediri).

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Noegroho Adi, SE, MM, kepala Bagian administrasi Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri, tentang pengawasan pada kinerja KPM Kabupaten Kediri sebagai berikut:

> "Pengawasan kinerja berada pada Kepala KPM (Bapak Ir. Andes Erwanto, MM) langsung terhadap bidang promosi dan kerja sama, bidang operasional, bidang perencanaan dan pengembangan serta bidang pelayanan dan pembinaan. Selain pengawasan dari Kepala Kantor, Kepala Kabupaten dan pemerintah provinsi, juga tedapat pengawasan dan pembinaan pada KPM. KPM dibina dan diawasi oleh BPM (Badan Penanaman Modal). BPM mengatur penanaman modal pada tingkat provinsi, sedangkan BKPM (Badan Kinerja Penanaman Modal) berada pada tingkat nasional. Badan ini memberikan informasi terbaru mengenai penanaman modal dan dapat melakukan pendampingan pada Badan Penanaman Modal di daerah." (Hasil wawancara tanggal 3 Februari 2012, jam 10:35, di KPM Kabupaten Kediri).

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Wargodji, SE. Kepala Seksi Pembinaan dan Pengaasan Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri, tentang penganggaran pada KPM Kabupaten Kediri sebagai berikut:

> "KPM melaksanakan tupoksinya dalam Penanaman modal memerlukan dana. Kegiatan KPM didanai dari APBD. Dana tersebut digunakan untuk pembiayaan program dan kegiatan KPM. Dalam penganggaran tahun 2011 dan 2012, KPM melaksaksanakan berdasarkan rencana kerja. Besar anggaran sesuai dengan rencana kerja. Penggunaan dana KPM sudah tepat sasaran dan sesuai dengan perencanaan". (Hasil wawancara tanggal 3 Februari 2012, jam 10:40, di KPM Kabupaten Kediri).

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Moh. Imadudin, SE, MM, Kepala Seksi Promosi dan Kerjasama Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri, wawancara pada KPM Kabupaten Kediri, tentang pelaksanaan program KPM Kabupaten Kediri sebagai berikut:

> "Sasaran Program Peningkatan Promosi dan Kerja Sama Investasi meliputi Pembentukan Dewan Pengembangan Investasi Daerah dan studi banding ke

luar daerah, Kerjasama dengan instansi Pemerintah (Pemerintah Pusat, propinsi, pemda lain, BKPM, BPM propinsi) dan swasta (KADIN, LSM dan pelaku usaha) serta mendatangkan tenaga ahli dari negara lain di Kabupaten Kediri.

a. Pembentukan Dewan Pengembangan Investasi

b. Kerjasama dengan intansi Pemerintah (Pemerintah Pusat, propinsi, pemda lain, BKPM, BPM propinsi) dan swasta (KADIN, LSM dan pelaku usaha) .

Pembentukan Dewan Pengembangan Investasi merupakan perwakilan dari beberapa Dinas terkait dengan penanaman modal. Dinas tersebut antara lain Dinas Perhubungan & Telekomunikasi, Dinas Koperasi UMKM Perdagangan dan Perindsutrian, Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan, Dinas Pekerjaan Umum, Badan Pendapatan Pengelolaan Kekayaan & Aset Daerah (BPPKA), Kantor Lingkungan Hidup, Bagian Perekonomian Sekretariat, serta Kantor Kesbang Linmas. Semua Dinas dan kantor tesebut dapat berkoordinasi jika terdapat investor dalam melaksanakan tugasnya. Tugas Dewan Pengembangan Investasi sebagai berikut:

1) Mengkoordinasi perumusan kebijakan Dasar Penanaman Modal dalam bentuk rencana umum penanaman modal daerah / cetak biru (*Master Plan*) Pengembangan Penanaman Modal Daerah ;
2) Mengkoordinasi terwujudnya keterpaduan, keterkaitan dan kerja sama guna menciptakan iklim investasi yang kondusif serta mendorong pengembangan komoditas / potensi unggulan menjadi perluasan investasi antar daerah sarta sektor untuk peningkatan dan pemerataan penyebaran investasi ;
3) Memberikan saran / masukan dalam penyusunan dan pembangunan infrastruktur serta pengendalian kawasan lindung dan budidaya untuk kelangsungan kegiatan usaha / investasi ;
4) Mengarahkan lokasi kegiatan usaha / investasi yang dilaksanakan pemerintah daerah, masyarakat dan dunia usaha sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku ;
5) Membangun jaringan dan komunikasi dengan masyarakat luas dan atau dunia usaha didalam maupun di luar negeri ;
6) Melaporkan hasil pelaksanaan tugasnya kepada Bupati Kediri.

Selama ini pembentukan Dewan Pengembangan Investasi dilaksanakan oleh bagian perencanaan dan pengembangan KPM. Pembentukan DPI masih pada tahap pembuatan Perda. Selain itu, masih berkoordinasi dengan berbagai Dinas. Ditargetkan pada akhir tahun 2012 sudah terbentuk DPI. Dengan demikian terdapat koordinasi dan sinergi

terhadap penanaman modal. Penanaman Modal dapat memperhatikan dari segala aspek. Baik dari masyarakat, pemerintah dan dunia usaha.

Pelayanan perijinan hanya masih bejalan berupa pengarahan prosedur. Belum berjalan sebagaimana Kantor Penanaman Modal melaksanakan Pelayanan Perijinan. Pelayanan Perijinan masih dilakukan oleh Dinas Perijinan Kabupaten Kediri. Padahal di Kota Lain, pelayanan Perijinan sudah pada Kantor Penanaman Modal untuk pelayanan membuka usaha. Pada kabupaten Kediri Pelayanan Perijinan masih dibentuk berupa pelayanan satu atap masih menggodok perdanya dan pada Pelayanan elektronik perijinan juga masih menggodok perdanya. Efektivitas pelayanan masih belum optimal pada perijinan, karena masih rumit. Dua instansi yang seharusnya sudah terbentuk, masih belum selesai digabungkan. Selain itu, pada pelayanan elektronik perijinan juga belum ada, sehingga masih ada kerumitan dalam informasi pelayanan Kantor Penanaman modal.

Web kantor penanaman modal adalah http://penanamanmodal.kedirikab.go.id ini belum lengkap. Pada webnya haya berisi gambaran umum Kabupaten Kediri. Belum terdapat gambaran umum organisasi, tupoksi dan pelayanan apa yang disediakan. Belum ditulis secara lengkap kegiatan promosi apa saja yang telah dilakukan. Yang memegang web dari dinas Kominfo, padahal KPM seharusnya ikut aktif pada web ini. Web ini belum lengkap.Web KPM Kabupaten Kediri berisi, Menu Utama, Home, Gambaran Umum, Pariwisata, Pertanian, Perkebunan dan Peternakan, Industri dan Kerajinan Industri, Produk Pertanian Perusahaan Besar dan Menengah Promosi, Alamat Penting, Kontak Kami .

Sedangkan standard Web dan pelayanan Kantor Penanaman Modal seharusnya bekerjasama dengan Kantor perijinan serta web nya lebih lengkap. Contohnya seperti pada Kabupaten Tabanan, KPM pada Kabupaten Tabanan Telah menjadi PTSP dengan Dinas perijinan, demikian juga web nya telah direstrukturisasi denagan Dinas Perijinan.

Pada tahun 2011 dan 2012, promosi pada pameran promosi di Jakarta melalui pameran investasi. Promosi dihadiri Kadin dari Jerman dan Perancis. Promosi tersebut dilaksanakan dua kali dalam satu bulan. Sesuai dengan target promosi satu kali dalam dua bulan. Namun kegiatan promosi tergantung pada adanya *event* pameran investasi yang diadakan oleh BPM (Badan Penanaman Modal) di tingkat provinsi maupun dari BKPM (Badan Komisi Penanaman Modal) yang ada pada tingkat nasional. Pada tahun 2011 dan 2012 kegiatan pengawasan dan pembinaan pada *Waterpark* GPI belum dilaksanakan. KPM mempunyai wewenang untuk memantau perkembangan perusahaan, namun tidak dilaksanakan. Seharusnya selama enam bulan satu kali, perusahaan yang berinvestasi pada Kabupaten Kediri melakukan laporan pada KPM tentang perkembangan usahanya. Hal ini bertujuan agar KPM

mengetahui perkembangan dan kemajuan usaha tersebut serta mengetahui kondisi manajemen, operasional dan tenaga kerja pada perusahaan tersebut." (Hasil wawancara tanggal 3 Februari 2012, jam 10:45, di KPM Kabupaten Kediri).

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Moh. Imadudin, SE, MM, Kepala Seksi Promosi dan Kerjasama Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri, tentang pelaksanaan program KPM Kabupaten Kediri sebagai berikut:

"Selama ini, promosi terus berjalan, promosi yang telah kami lakukan berada pada Pameran Promosi di Jakarta pada ECONIT pihak Jerman, Pihak Perancis. Promosi juga telah kami lakukan di Surabaya pada tahun 2011. Pada tahun 2012 ini, promosi kami lakukan pada April Di Yogyakarta, dan pada Juni di Jakarta. Namun pada kenyataannya belum ada yang mau berinvestasi mereka lebih tertarik dengan kota Kediri karena sudah terbentuk dan ramai. Sedangkan pada kawasan SLG masih sepi pengusaha lainnya. Diperkirakan akan terbentuk pelayanan terpadu satu pintu dengan Dinas Perijinan tebentuk pada 2013, serta pelayanan elektronik sekarang masih diklat pada 2013 juga. KPM belum terlalu siap dengan pelayanan investor. Karena masih terbangun pada 2009. Sekarang masih proses pembentukan. Belum ada Koordinasi dewan penanaman modal masih dibentuk dan menunggu SK Bupati memerlukan koordinasi dengan Dinas Perijinan." ((Hasil wawancara tanggal 3 Februari 2012, jam 10:40, di KPM Kabupaten Kediri).

c. Analisa SWOT pada KPM Kabupaten Kediri

Pada program kerja 2011 -2015 dilakukan analisa SWOT KPM dengan mengidentifikasi keberhasilan, kegagalan, serta faktor penunjang dan penghambat manajemen strategi.

(1) Faktor Penghambat.

a. Terbatasnya Sumber Daya Alam yan dimiliki, terutama hasil tambang yang bisa dijadikan daya tarik investor besar baik PMDN maupun PMA.

b. Masih kurangnya koordinasi antara instansi pemerintah pusat, daerah dan swasta yang menangani bidang penanaman modal seperti BKPM, BPM, dan KADIN.

c. Masih kurangnya promosi yang optimal, efektif, efisien dan tepat sasaran sehingga masih banyak investor dari luar daerah yang belum mengenal produk unggulan dan potensi investasi yang dimiliki oleh Kabupaten Kediri.

d. Belum adanya Peraturan Daerah tentang Penanaman Modal yang sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

(2) Faktor pendukung

a. Adanya mandat yang diberikan oleh pemerintah kepada Kantor Penanaman Modal untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi, yaitu berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kediri Nomor 36 Tahun 2008 tentang Organisasi dan tata kerja Kantor Penanaman Modal

b. Adanya komitmen yang tinggi anggota organisasi terhadap organisasinya

c. Adanya jejaring yang telah terbangun dengan baik dengan instansi pemerintah lain. Dalam hal ini, KPM melakukan kerjasama dengan Kantor dagang Jerman dan Perancis, KPM pusat dan provinsi, dan pengusaha di daerah Jawa Timur.

d. Pemerintah memberikan kemudahan dalam penghapusan pajak hiburan. Penanam modal mendapat bantuan dalam hal promosi usaha dari pemerintah daerah.

(3) Keberhasilan

Beberapa Keberhasilan pembangunan di bidang Penanaman Modal antara lain :

Perkembangan pembangunan di sektor Ekonomi diarahkan pada upaya mempercepat pemulihan dan pertumbuhan ekonomi. Beberapa keberhasilan pelaksanaan Pembangunan di bidang Penanaman Modal pada tahun 2011 antara lain :

- Meningkatnya penyerapan tenaga kerja
- Meningkatnya promosi dan peluang investasi
- Meningkatnya fasilitas publik
- Meningkatnya PAD.

(4) Kegagalan

a. Penurunan jumlah usaha baru dan nilai investasi di bidang perdagangan pada Tahun 2011 dibandingkan tahun 2010.

b. Masih belum adanya Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) untuk semua jenis perijinan di Kabupaten Kediri yang bertujuan untuk mempermudah dan mempersingkat proses perijinan perusahaan di daerah serta membantu menngkatkan investasi di daerah.

c. Kurangnya peran dalam pengarahan usaha. Hanya sebagai informasi. Seharusnya sudah menjadi pengurusan secara utuh.

(5) Kebijakan yang diambil setelah analisa SWOT

Setelah melakukan analisa SWOT dan keberhasilan yang telah dicapai pada tahun sebelumya KPM menentukan strategi untuk mengatasi masalah dan hambatan dalam mewujudkan peningkatan jumlah investasi pada Kabupaten Kediri. Guna menyelesaikan suatu permasalahan, Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri, melakukan strategi pemecaha masalah, yang mana tindakan atau solusi yang akan diambil sebagai berikut :

(1) Mengoptimalkan kinerja Dewan Penggembangan Investasi yang bertujuan untuk memberikan masukan dan solusi tentang Pengembangan Investasi Daerah di Kabupaten Kediri sehingga ke depan jumlah usaha baru dan nilai investasi secara keseluruhan dapat itingkatkan.

(2) Memberikan masukan kepada pemerintah daerah tentang Peraturan Presiden No. 27 Tahun 2009 tentang Pelayanan Terpadu satu Pintu (PTSP) di bidang penanaman modal dan mengusulkan penunjukan Kantor penanaman Modal sebagai Pelaksana Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) di bidang Penanaman Modal

(3) Meningkatkan koordinasi antara instansi pemerintah pusat, daerah dan swasta untuk mendorong terciptanya iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi.

(4) Meningkatkan kegiatan promosi melalui program pengembangan potensi unggulan daerah dan peyelenggaraan pameran investasi.

(5) Memberikan masukan kepada Pemerintah Darah agar membuat Peraturan Daerah tentang Penanaman Modal di kabupaten Kediri yang sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku dan mencabut Peraturan Daerah tentang Penanaman Modal yang sudah tidak relevan.

3. Model Kemitraan Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri dan Swasta dalam *Central Business District.*

a. Peran Pemerintah dalam Kemitraan

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Iwan selaku pegawai BPKAD dan Panitia pengadaan tanah untuk SLG, tentang kepemilikan tanah PT. *Waterpark* GPI dan pemerinatah Kabupaten Kediri, sebagai berikut:

> "Selama ini masih ada satu investor pada Simpang Lima Gumul. Pembangunan Simpang Lima Gumul masih jauh dari target terbentuknya Kota baru. Sementara jalan disebelah kanan dan kiri *waterpark* adalah jalan milik PT. *Waterpark*, jadi setiap kali membangun, jalan hanya milik pemerintah pada SLG. Jika ada kerusakan maka akan ada perbaikan, namun swasta dapat mengusulkan untuk meminta bantuan pada pemerintah untuk perbaikan hanya pada jalan milik pemerintah saja, jalan pada *waterpark* adalah tanggung jawab pengelola waterpark sendiri. Fasilitas listrik PT *waterpark* ditanggung oleh PT. *Waterpark* sendiri. Meskipun pada pemerintah sudah ada. Pada pengamanan juga mempunyai sendiri. PT *waterpark* mendapat bantuan tempat yang strategis, kemudahan perijinan usaha, pemantauan dan pengawasan usaha. Air juga sendiri menggunakan pompa bukan PDAM. Tidak kena pajak. Parkir *waterpark* sendiri. Tidak menggunakan retribusi parkir. Sementara itu, tempat parkir CBD juga ada sendiri. Memang ada kemitraan dengan PT dalam pembangunan, namun itu sebelum KPM terbentuk. KPM hanya melayani penanaman modal. Sedangkan operasional bangunan oleh DPU menentukan apa bangunan yang boleh

berdiri atau berinvestasi disitu. Dana pembangunan berasal dari dbiayai oleh swasta sendiri dalam pembangunan *waterpark*. Desain bangunan *waterpark* tidak ada campur tangan pemerintah mengeni manajemen maupun operasional kegiatan swasta. Tidak ada perjanjian pemerintah akan memiliki bangunan tersebut untuk tahun selesainya kontrak." (Hasil wawancara tanggal 15 Maret 2012, jam 10:00, di BPKAD Kabupaten Kediri).

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Iwan selaku pegawai BPKAD dan Panitia pengadaan tanah untuk SLG, tentang penggunaan fasilitas jalan pada area SLG PT. Waterpark GPI (Gumul *Paradise Island*) dan pemerintah Kabupaten Kediri, sebagai berikut:

"Jalan semuanya dapat digunakan bersama, artinya swasta dapat mengoperasikan fasilitas yang dibangun. Pihak swasta menyediakan dana untuk membangun fasilitas tersebut. Terdapat dana 10milyar dari *waterpark* yang diberikan pada Pemkab Kediri diluar tanah dan modal sebagai pembayaran investasi pada Kabupaten Kediri. KPM mengeluarkan kebijakan bahwa tidak ada pajak untuk pelayanan hiburan / tidak ada pajak hiburan yang dipungut dari waterpark. Jika akan berinvestasi juga tidak ada pajak hiburan, seperti misalnya yang berinvestasi adalah mall, tempat rekreasi, rumah makan dan lain-lainnya." (Hasil wawancara tanggal 15 Maret 2012, jam 10:10, di BPKAD Kabupaten Kediri).

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Iwan selaku pegawai BPKAD dan Panitia pengadaan tanah untuk SLG, tentang bentuk kemitraan pemerintah dengan PT. *Waterpark* GPI dan pemerintah Kabupaten Kediri, sebagai berikut:

"Pada *waterpark* bentuk kerjasamanya bukan privatisasi karena masih ada campur tangan pemerintah. Selain itu, juga bentuk investasi yang diharapkan pada CBD juga sama yang dilakukan untuk *waterpark* yaitu bentuk BOO. Pemerintah menyediakan Area CBD untuk mengawali pembangunan investasi untuk mewujudkan kemajuan kabupaten Kediri khususnya dibidang pelayanan publik, Namun bukan pelayanan pokok. Area CBD dibuat semenarik mungkin untuk menarik investor. Investor dapat membangun usahanya di area dekat CBD dengan membeli lahan perorangan dari masyarakat. Pemerintah dapat membantu pembebasan lahan dan negosiasi harga pada saat membeli lahan. Selain itu, pemerintah dapat membantu mempermudah perijinan pada saat mendirikan usaha. KPM berkoordinasi

dengan Dinas Perijinan pada saat mendirikan usaha." (Hasil wawancara tanggal 15 Maret 2012, jam 10:15, di BPKAD Kabupaten Kediri).

b. Peran Swasta dalam Kemitraan

Wawancara dengan Ayu, pengunjung PT. Waterpark GPI tentang komentarnya mengenai PT. Waterpark GPI sebagai berikut:

"Sebagai tempat pariwisata yang masih baru selain punya kelebihan masih punya kekurangan-kekurangan yang perlu diperhatikan. Misalnya tempat parkir memang luas tapi pohon penghijauananya masih kecil. Juga di dalam lokasinya pohon yang ada hanya jenis palem sehingga kalau matahari sedang bersinar terik kesannya masih tandus. Belum cocok kalau menyebut sebagai *paradise* yang sejuk dan teduh. Sedang yang paling banyak dikeluhkan pengunjung ketatnya ketentuan tidak boleh membawa makanan dan minuman. Air kemasan dan kue tidak boleh. Sehingga ada seorang Ibu kudengar mengeluh. Di bulan Maret ini di hari Ahad yang lalu ramai sekali sehingga pelayanan penitipan barang kesannya semrawut. Saya dan 2 Ibu harus lama menunggu saat pengambilan makanan/minuman yang harus dititipkan saat masuk sebelumnya. Kalau dilihat luas arealnya dan juga wahana yang ada Gumul *Paradise Island* akan sulit bersaing di tingkat Jawa Timur . Seperti Wahana Bahari Lamongan , Jawa Timur *Park* di Batu yang sekarang sudah ada pula Jawa Timur *Park 2*. Apalagi kalau tidak didukung dengan promosi yang baik. Brosur Gumul *Paradise Island* sudah kalah ukuranya hanya 1/4 kali dibandingkan brosur Jawa Timur Park 2. Itu saja tidak dicetak bolak balik sedang Jawa Timur Park 2 dicetak bolak-balik kesannya lebih menarik, mewah dan profesional ." (Hasil wawancara tanggal 11 Maret 2012, jam 08:00, di Waterpark Gumul Paradise Island).

Wawancara dengan Weni , pengunjung PT. Waterpark GPI tentang komentarnya mengenai PT. Waterpark GPI. Weni merasa nyaman dan senang dalam tempat wisata ini. (Hasil wawancara tanggal 11 Maret 2012, jam 08:00, di Waterpark Gumul Paradise Island).

Wawancara dengan Salim pengunjung PT. Waterpark GPI tentang komentarnya mengenai PT. Waterpark GPI sebagai berikut:

> " Gumul *Paradise Island* ini bersaing dengan Wahana Bahari Lamongan yang lokasi jauh lebih luas wahana/fasilitasnya lebih banyak sehingga menjadi tempat kunjungan wisata moderen no 1 di Jatim. Juga Jatim Park II di Batu yang sering tampil di layar Televisi untuk promosi. Kalau anak-anak dan remaja tetap menyukainya , enjoy saja." (Hasil wawancara tanggal 11 Maret 2012, jam 08:00, di Waterpark Gumul Paradise Island).

Wawancara dengan Dimas, pengunjung PT. Waterpark GPI tentang komentarnya mengenai PT. Waterpark GPI sebagai berikut:

> "Kesan pertama waktu memparkirkan sepeda motor memang cukup megah, lokasi parkir luas dan cukup tertata, hampir mirip di Jatim Park 2. Kayaknya pandangan pertama sewaktu tiba adalah pintu masuknya, cukup mewah dengan tempat yang agak meninggi. Biaya masuknya, tadi pagi (hari Minggu, nggak tahu kalo hari biasa) untuk dewasa 15.000 dan anak2 10.000 (kalo nggak salah ini cuman tarif promosi). Di depan pintu masuk terdapat tempat penitipan tas dan barang-barang, sekedar saran kalo mau kesana dan nggak ada orang yang nungguin barang-barang mending dititipkan ditempat ini, soalnya di dalam nanti nggak ada tempat penitipan lagi. Kalo dilihat dari beberapa *banner* dipintu masuk depan, sebenernya Gumul Paradise Island ini akan dilengkapi dengan beberapa wahana pendukung, seperti: Boom-boom Car, Bianglala (kalo orang desa saya bilangnya anting-anting), 3D Movie, Naik-turun andrenalin (lupa lagi namanya tadi) untuk sementara itu yang saya ingat. Jadi, kalo nanti sudah selesai sepenuhnya kayaknya bakalan lebih menarik lagi. *Well, overall* Gumul *Paradise Island* cukup menyenangkan dan untuk sementara menjadi yang terbesar di Kabupaten/Kota Kediri ato bahkan di Karesidenan Kediri, saya belum tahu untuk itu." (Hasil wawancara tanggal 11 Maret 2012, jam 08:00, di Waterpark Gumul Paradise Island).

Wawancara dengan Andre , pengunjung PT. Waterpark GPI tentang komentarnya mengenai PT. Waterpark GPI sebagai berikut:

> "Harga sudah normal untuk dewasa 20.000 dan anak-anak 15.000, saya berempat ama kluarga tercinta, begitu di parkiran kesan pertama mantap. Setelah masuk hadehhh *full body*, alias banyak pengunjung, sampai nggak kebagian tempat, wahana kolam kolam kecil pertama saya coba dengan anak saya, setelah bosan saya berencana menyewa ban , yang pertama saya kira cuma cuma, oke lah gak apa-apa, teryata antri, sambil antri saya amati si petugas penyewa ban, cewek cowok mereka begitu ketusnya." (Hasil

wawancara tanggal 11 Maret 2012, jam 08:00, di Waterpark Gumul Paradise Island).

Wawancara dengan Rini pengunjung PT. Waterpark GPI tentang komentarnya mengenai PT. Waterpark GPI, sebagai berikut:

> "Waah keren yaa. Udah kaya di *waterboom. Fee*-nya juga terjangkau, *such good high recommended place must visit*!" (Hasil wawancara tanggal 11 Maret 2012, jam 08:00, di Waterpark Gumul *Paradise Island*). Wawancara Dengan Asyar Anas, pengunjung PT. Waterpark tentang komentarnya mengenai PT. Waterpark GPI, tiketnya masih terlalu mahal untuk Kabupaten Kediri, harusnya terjangkou lah. (Hasil wawancara tanggal 11 Maret 2012, jam 08:00, di Waterpark Gumul *Paradise Island*).

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Ahmad Fahmi selaku pegawai PT. Waterpark GPI, tanggal 16 Februari 2012, pada Kantor PT. Waterpark GPI tentang peran pemerintah dalam membantu usaha , lokasi wawancara pada PT. Waterpark GPI. Dalam GPI terdapat proses pendirian ijin usaha pada pemerintah. Dalam hal ini, GPI berhubungan dengan Dinas Perijinan dan KPM.

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Ahmad Fahmi selaku pegawai PT. Waterpark GPI, tanggal 16 Februari 2012, pada Kantor PT. Waterpark GPI tentang perkembangan usaha waterpark GPI , lokasi wawancara pada PT. Waterpark GPI. Waterpark GPI hanya ramai pada hari minggu dan libur saja mbak, hari biasa ya… sepi.

4. Faktor Penghambat dan Pendukung dalam Manajemen Strategi Kemitraan Pemerintah dan Swasta Pada Central Business District

a. Faktor Pendukung dalam Manajemen Strategi

(1) Adanya mandat yang diberikan oleh pemerintah kepada Kantor Penanaman Modal untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi, yaitu berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kediri Nomor 36 Tahun 2008 tentang Organisasi dan tata kerja Kantor Penanaman Modal

(2) Adanya komitmen yang tinggi anggota organisasi terhadap organisasinya

(3) Adanya jejaring yang telah terbangun dengan baik dengan instansi pemerintah lain. Dalam hal ini, KPM melakukan kerjasama dengan Kantor dagang Jerman dan Perancis, KPM pusat dan provinsi, dan pengusaha di daerah Jawa Timur.

(4) Pemerintah mudah dalam kerjasama, pemerintah memberikan kemudahan dalam perijinan membuka usaha serta penghapusan pajak hiburan penanam modal mendapat bantuan dalam hal promosi usaha dari pemerintah daerah.

b. Faktor Penghambat dalam Manajemen Strategi

(1) Masih belum adanya Pelayanan Terpadu Sat Pintu (PTSP) untuk semua jenis perijinan di Kabupaten Kediri yang bertujuan untuk mempermudah dan mempersingkat proses perijinan perusahaan di daerah serta membantu menngkatkan investasi di daerah.

(2) Masih kurangnya koordinasi antara instansi pemerintah pusat, daerah dan swasta yang menangani bidang penanaman modal seperti BKPM, BPM, dan KADIN.

(3) Masih kurangnya promosi yang optimal, efektif, efisien dan tepat sasaran sehingga masih banyak investor dari luar daerah yang belum mengenal produk unggulan dan potensi investasi yang dimiliki oleh Kabupaten Kediri.

(4) Belum adanya Peraturan Daerah tentang Penanaman Modal yang sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

(5) Lingkungan belum terbentuk. Hanya masih ada satu penanam modal pada daerah SLG.

(6) Kondisi masyarakat yang masih rendah daya belinya, belum siap untuk mengonsumsi barang publik. Menjadi pertimbangan dalam penanaman modal.

C. Analisa dan Interpretasi Data

1. Tujuan dan Kebijakan Jangka Panjang dalam *Central Business District*.

a. Tujuan Jangka Panjang dalam *Central Business District* Kabupaten Kediri

Pembangunan Simpang Lima Gumul mempunyai tujuan jangka panjang. Tujuan jangka panjang tersebut tertulis dalam *masterplan* pembangunan Simpang

Lima Gumul tahun 2002. Pemerintah Kabupaten Kediri dengan pembangunan Simpang Lima Gumul mempunyai target untuk membentuk Pusat Kota Baru atau *Central Business District*. Selama ini, fasilitas yang sudah dibangun meliputi, monumen, pusat perdagangan, terminal, *convention hall*, jalan raya, bank daerah, kantor imigrasi, pos polisi dan satpol PP dan pasar tugu. Selain itu, sekarang ini terdapat *waterpark* Gumul *Paradise Island* dari sektor swasta yang berinvestasi di area Simpang Lima Gumul. Fungsi dari pembangunan infrastruktur dan fasilitas yang sudah ada tersebut sebagai berikut:

1). Monumen

Monumen Simpang Lima Gumul adalah salah satu ikon baru dari objek wisata lokal yang ada di kediri. Terletak di persimpangan arah selatan ke Wates/Pesantren, Timur Ke Gurah – Utara ke pagu – arah timur laut ke Pare – dan arah ke Barat ke Kota Kediri. Tujuan awal dibangun Simpang Lima Gumul (SLG) adalah sebagai sentra ekonomi baru di Kabupaten Kediri. Sehingga diharapkan roda perekonomian Kediri makin maju. Sebagai ikon di bangun monumen mirip L'Arch de Triomphe Paris.

2). Jalan Raya

Pemerintah membangun jalan raya berbentuk Simpang Lima. Tujuan Pembangunan jalan tersebut selain untuk menghindari kemacetan, juga untuk menarik investor agar beinvestasi di dekat jalan tersebut. Pembangunan jalan raya pada Simpang Lima Gumu dapat mengundang keramaian, hal ini diharapkan dapat mengawal untuk tujuan akhirnya yaitu akan terbentuk pusat kota yang ramai.

3). Kantor Imigrasi

Pada area Simpang Lima Gumul terdapat Kantor Imigrasi. Penempatan Kantor Imigrasi tersebut berkaitan dengan letak yang strategis dari Simpang Lima Gumul. Jika terdapat investor yang ingin melakukan investasi maka akan dipermudah dengan adanya kantor imigrasi yang dekat untuk investor asing dalam mengurus surat imigrasinya.

4). Pos Polisi dan Satpol PP

Pada fasilitas umum yang sering terdapat keramaian, seringkali terjadi hal yang mengancam keamanan karena banyak pengunjung dengan berbagai kepentingan. Untuk menertibkan keramaian pada Simpng Lima Gumul pemerintah membangun pos Polisi dan Satpol PP. Selama ini kondisi keamanan Simpang Lima Gumul masih terkondisikan. Pemerintah akan terus berupaya menjaga keamanannya, karena keamanan juga menjadi kunci penting sebagai pertimbangan investor dalam menanamkan modalnya pada area Simpang Lima Gumul.

5).Pasar Tugu

Pasar ini adalah proyek dari Pemda Kabupaten Kediri guna meningkatkan kunjungan ke SLG. Oleh karenanya stand disana adalah gratis.. Pasar ini terletak di timur Kediri Waterpark aka Gumul *Paradise Island*. Disana terdapat beberapa produk -produk kerajinan dari kayu, tempurung kelapa yang biasa kita temui di daerah wisata seperti Jogja dan Bali. Di Kediri terdapat kerajinan mug, sendok, sutil, alat pijat dari kayu dan tempurung kelapa dibuat di Kecamatan Grogol. Aksesoris dari manik-

manik seperti gelang, konde, bros dibuat di Kecamatan Sukorejo Ds. Tepus. Sepatu batik dan aneka rajutan dari Kecamatan Pagu.

6). Pusat Perdagangan

Lokasi dari *trade centre* ini berada di bawah tanah monumen Simpang Lima Gumul. Rencananya, di ruang bawah tanah tersebut dibangun mall, pusat grosir dan pusat pameran barang-barang produksi khas Kabupaten Kediri. Di *basement* saat ini mulai dibangun ruang serbaguna, ruang yang direncanakan untuk tempat penjualan aneka *souvenir* dan produk unggulan asli Kabupaten Kediri. Lalu ruang pertemuan di gedung utama serta auditorium di lantai berikutnya. Monumen itu juga memiliki tiga akses jalan bawah tanah terhubung ke tempat parkir.

7). *Convention Hall* (Aula Pertemuan)

Lokasi gedung pertemuan ini berada di selatan monumen SLG. *Convention hall* ini dibangun dua lantai dengan berbagai fasilitas layaknya sebuah gedung pertemuan. Rencananya *covention hall* ini akan digunakan untuk berbagai kegiatan pertemuan seperti seminar, penyuluhan dan pertemuan dengan Kepala Daerah. Dengan adanya gedung pertemuan di CBD ini akan meningkatkan perekonomian daerah, sebab gedung ini akan disewakan dengan kapasitas lebih dari 500 orang.

8). Bank Daerah

Salah satu fasilitas di CBD SLG adalah Bank Daerah Kabupaten Kediri. Bank ini merupakan sarana untuk membantu mengelola keuangan daerah. Prinsip dari bank daerah ini hampir sama dengan bank perkreditan rakyat. Masyarakat Kabupaten

Kediri akan dibantu dengan peminjaman modal untuk membantu usaha yang mereka jalankan.

9). Sub Terminal Gumul

Transportasi merupakan sarana penting dalam menunjang perekonomian suatu daerah. Pemkab Kediri sangat memahami hal tersebut. Pembangunan Subterminal Gumul merupakan upaya untuk menunjang perekonomian daerah Kabupaten Kediri. Di samping terminal dibangun Dinas Perhubungan Kabupaten Kediri. Diharapkan dengan adanya Dinas Perhubungan yang dekat akan lebih memperlancar koordinasi transportasi di Kabupaten Kediri.

10). Waterpark (Gumul *Paradise Island*)

Kawasan Simpang Lima Gumul merupakan kawasan yang diproyeksikan sebagai pusat perdagangan yang bisa memperkenalkan dan menjual produk masyarakat dari *home industry*. Salah satu cara untuk menjadikan kawasan ini menjadi ramai oleh pengunjung adalah dengan membangun sarana pariwisata. Keberadaan Gumul *Paradise Island* ini tentu saja akan menarik masyarakat Kediri dan sekitarnya untuk berkunjung ke kawasan SLG. Keberadaan Gumul *Paradise Island* memberikan dampak positif bagi masyarakat yang tinggal di sekitar kawasan SLG, salah satunya adalah mengurangi pengangguran. Berbagai peluang usaha dapat tercipta, seperti menyediakan jasa penitipan kendaraan/parkir serta menjual berbagai makanan, barang ataupun oleh-oleh bagi pengunjung.

CBD dibangun oleh pemerintah untuk kepentingan masyarakat. Masyarakat dapat menggunakannya sebagai sarana rekreasi dan pengetahuan tentang *icon* wilayahnya. Selanjutnya dapat dijelaskan tujuan pembangunan CBD sebagai berikut:

(1) Meningkatkan PAD dan retribusi pajak

Pada saat ini, pembangunan Simpang Lima Gumul dapat menambahkan pajak dari kunjungan masyarakat melalui retribusi parkir sebesar 3000 rupiah untuk parkir mobil dan 1000 rupiah untuk parkir motor. Selanjutnya, untuk memasuki monumen tidak dikenakan biaya. Pada investai pembangunan fasilitas umum tidak dikenai pajak Bumi dan Bangunan serta pajak hiburan. PAD bertambah dari tarif awal investasi. Pada PT. Panorama Wisata Sejahtera investasi awal sebesar 10 milyar diluar tanah dan bangunan.

(2) Meningkatkan kesejahteraan rakyat lewat *home industry* dan UMKM.

Pada simpang lima gumul terdapat pusat perdagangan dibawah tanah. Ini adalah tempat yang digunakan untuk pameran *home industry* dan UMKM, selain itu juga terdapat pasar tugu untuk pameran *home industry* dan UMKM, pada *waterpark* Gumul *Paradise Island* juga menjual oleh-oleh dari UMKM Kabupaten Kediri. Pemerintah Kabupaten Kediri memberikan fasilitas untuk UMKM mempromosikan produknya melalui adanya *event-event* dan tempat khusus pada Simpang Lima Gumul.

(3) Memajukan sektor ekonomi dan pariwisata Kabupaten Kediri

Kabupaten Kediri menambahkan fasilitas pariwisata dalam pembangunan Simpang Lima Gumul. Selain tempat wisata seperti Gunung Kelud, air terjun Dholo,

gereja puh sarang dan tempat wisata lainnya. Simpang Lima Gumul sebagai ikon yang menarik bagi masyarakat kabupaten kediri dan masyarakat daerah lain.

(4) Mengurangi pengangguran

Keberadaan Simpang Lima gumul didesain dengan fasilitas awal yang dibangun pemerintah kabupaten kediri, pada akhirnya diharapkan banyak investor yang masuk. Investor tesebut diharapkan dapat mengambil tenaga kerja dari masyarakat sekitar wilayah Simpang Lima Gumul. Selain itu terdapat pasar tugu pada minggu pagi, pasar ini dapat menambah pendapatan bagi penduduk sekitar SLG. SLG akan dijadikan sebagi ciri khas dari Kabupaten Kediri karena tidak semua daerah mempunyai Simpang Lima selain Kota Semarang. Simpang Lima Gumul sebagai Ikon Kabupaten Kediri. Sebelum adanya SLG, Kabupaten Kediri masih belum mempunyai Ikon. Ikon tersebut diharapkan dapat menjadi daya tarik untuk untuk wisatawan maupun investor. Selain itu Simpang Lima Gumul dapat dijadikan pusat Kota, dimana kantor pemerintah juga dekat dengan lokasi Simpang Lima Gumul.

(5) Sebagai pusat perekonomian.

SLG direncanakan akan menjadi CBD (*Central Business District*) dengan demikian, pusat perekonomian akan berada pada SLG dan menjadi daya tarik bagi perekonomian yang diharapkan akan tercipta pertumbuhan ekonomi.

(6) Memperlancar arus lalu lintas melalui SLG.

Dengan desain Simpang Lima Gumul yang mempunyai lima arah, maka kemacetan lalu lintas akan terurai melalui lima arah tersebut. Nantinya jika daerah ini

ramai maka kemacetan akan dapat dihindari. SLG pada lima arahnya menghubungkan antara kabupaten Kediri, Wates dan daerah Pare.

Pada pembangunan Simpang Lima Gumul, Pemerintah Kabupaten Kediri mengharapkan capaian untuk terciptanya *Central Business District* (Pusat Kota Baru). *Central Business District* merupakan simbol kekuatan kehidupan sosial ekonomi suatu kota yang menunjukan tingkat intensitas interaksi antara orang dan aktivitasnya pada suatu kawasan tertentu yang relatif kecil, tetapi dapat menciptakan suatu kondisi yang dinamis. Pada umumnya CBD terletak pada pusat kota yang merupakan kawasan tertua dari pusat kota. Sebagai wadah kegiatan ekonomi CBD berkaitan dengan fungsi-fungsi sebagai berikut :

- Tempat pelaksanaan transaksi atau lingkungan kerja.
- Pasar tenaga kerja, sejumlah besar tenaga kerja dengan keahlian yang berbeda-beda dapat dijumpai di pusat keuangan pasar kredit.
- Fasilitas perbelanjaan skala tinggi merupakan lain dari prasarana yang tersedia di pusat kota.

Karakteristik berikut ini khas (meskipun tidak selalu hadir dalam) CBD paling, pusat-pusat kota, atau pusat kota:

(1) rumah bangunan umum yang besar seperti perpustakaan, gereja, stasiun dan balai kota.

(2) berisi toko-toko spesialis dan cabang *department store* besar.

(3) berisi fasilitas sosial seperti gedung bioskop, klub dan teater.

(4) berisi perumahan kecil, tapi sering hotel.

(5) berisi industri mengandung sedikit atau tidak ada.

(6) berisi kantor-kantor dan bangunan profesional lainnya.

(7) berisi bangunan yang cenderung lebih tinggi dari bangunan di bagian lain kota (karena harga tanah cenderung berada di premium, membuat bangunan bertingkat tinggi ekonomis menguntungkan)

(8) memiliki tingkat pejalan kaki tinggi dan pembatasan parkir terbesar.

(9) biasanya adalah pusat geografis dari pemukiman.

(10) merupakan daerah dengan nilai tanah tertinggi.

(11) dihubungkan oleh angkutan umum, dengan sejumlah besar penumpang.

(12) memiliki tingkat lalu lintas tinggi. (www.wikipedia.com)

Dengan adanya fasilitas yang sudah terbangun seperti monumen, pusat perdagangan, terminal, *convention hall*, jalan raya, bank daerah, kantor imigrasi, pos polisi dan satpol PP dan pasar tugu. Pemerintah masih memerlukan pembangunan berupa grosir, hotel, mall dan pusat hiburan indoor, perumahan, pujasera, ruang terbuka hijau, ruko, taman air, taman kota, fasilitas umum. Grosir tersebut diperlukan untuk menarik pusat grosir yang sebelumnya ada di Surabaya, diharapkan barang dagangan untuk kabupaten kediri semakin murah, hotel diperlukan untuk sarana bagi pebisnis yang ada di luar kota, taman air, ruang terbuka hijau, dan taman kota

diperlukan untuk keindahan dan melestarikan lingkungan disamping pembangunan. Mall dan pujasera masih diperlukan karena untuk menarik mall yang ada di kota Kediri, selama ini masyarakat Kabupaten Kediri masih belum mempunyai mall. Sementara pembangunan perumahan diharapkan untuk menjadi pengisi keberadaan penduduk yang semakin dekat dengan pusat daerah**.**

Upaya Pemerintah Kabupaten Kediri dalam pembangunan CBD merupakan salah satu arti peran pemerintah daerah. Pemerintah daerah bertugas untuk membangun daerahnya. Seperti yang dikatakan Wajong (1975) dalam (Indardi, 2008:20), menyebut istilah pemerintah daerah (*local authority*) sebagai badan yang menjalankan pemerintahan daerah sedangkan pemerintahan daerah (*local government*) adalah kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah daerah. Terdapat kewenangan yang diberikan kepada daerah, sehingga daerah dapat menggali potensi yang ada untuk membangun daerah sesuai dengan kehendak masyarakatnya.

Pemerintah Kabupaten Kediri berupaya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Di luar hal tersebut dipenuhi sendiri oleh masyarakat dengan berinteraksi satu sama lain dalam lembaga pasar. Akan ada *equilibrium* sebagai titik temu antara permintaan dan penawaran sehingga setiap pihak akan mencapai kepuasan maksimum. Kondisi tersebut saat ini tentu tidak dapat dipertahankan lagi karena kelemahan mekanisme pasar dalam memberikan pelayanan publik yang efisien, adil, serta memenuhi seluruh kebutuhan masyarakat yang terus berkembang dan menuntut untuk dipenuhi. (Starling, 1998 dalam Muluk 2005:57). Sehingga pemerintah Kabupaten Kediri membangun CBD untuk mengundang investor dalam penyediaan

sarana dan prasarana atau fasilitas publik. Pada akhirnya jika *master plan* itu tercapai, maka kebutuhan masyarakat pada fasilitas umum akan terpenuhi. Selama ini pada penyediaan hiburan, masyarakat Kabupaten Kediri masih bergantung pdaa Kota Kediri. Hiburan tersebut seperti mall, bioskop dan pujasera.

Pemerintah Kabupaten Kediri berupaya megatasi kegagalan pasar yang akan terjadi jika *master plan* sudah terbentuk maupun persiapannya dari sekarang terhadap penanaman modal dengan membentuk kantor penanaman modal. Lembaga ini dibentuk untuk menanggulangi kegagalan pasar. Kegagalan pasar tersebut dapat berupa *natural monopoly*,dan *externality* , kegagalan pasar bebas untuk menyediakan *public goods* secara memadai karena sulitnya untuk memisahkan pihak yang membayar meski menikmati pelayanan yang sama. Kondisi tersebut memicu kesulitan pihak yang menawarkan pelayanan untuk memecahkan *free rider problem*. (Starling, 1998 dalam Muluk 2005:57-58).

Menghadapi persoalan kegagalan pasar tersebut, masyarakat menuntut pemecahan dari pemerintah. Peran pemerintah diperluas tidak lagi sekedar pertahanan, pengendalian dan polisional belaka. Selanjutnya, Musgrave (dalam Muluk, 2005:57-58) Untuk mengatasi kegagalan mekanisme pasar, maupun kegagalan pemerintah tersebut, (Osborn dan Geabler 1992 dalam Muluk, 2005:59) dalam bukunya yang terkenal yaitu *Reinventing Government* .

Kantor penanaman modal bertugas untuk mengatur pasar yang akan tercipta pada CBD melalui regulasi dan perijinan. Selain itu, keberadaan Kantor Penanaman modal dengan tangan terbuka memberi kesempatan pada penanam modal dengan mempermudah perijinan dan pembuatan regulasi tentang penanaman modal pada pemerintah daerah. Di dalam tugas KPM tersebut terdapat pelaksanaan *Reinventing Government* dari konsep Osborn dan Ted Geabler. KPM bekerjasama dengan swasta dalam pengaturan pasar. Peran pemerintah yang tidak dominan, namun berupaya memberi kesempatan seluas-luasnya pada swasta. Pemerintah membuat regulasi yang mempermudah swasta dalam berinovasi dan tumbuh. Sesuai dengan prinsipnya, *Steering rather than doing*.

Pembangunan CBD dibutuhkan investor untuk pembangunan Proyek pembangunan grosir, hotel, mall dan pusat hiburan indoor, perumahan, pujasera, ruang terbuka hijau, ruko, taman air, taman kota, fasilitas umum. Hal ini dikarenakan keterbatasan dana dari pemerintah maka diperlukan kemitraan dengan pihak swasta dalam penyediaan fasilitas umum lainnya.

Pemerintah Kabupaten Kediri memberikan kesempatan kepada semua investor untuk menanamkan modalnya pada *Central Business District*. Pemerintah Kabupaten Kediri tidak tebang pilih dalam menentukan investor. Sekarang ini masih banyak sekali dibutuhnkan investor sesuai *master plan*. Investor di luar *master plan* akan dipertimbangkan kembali. Sekarang ini dibutuhkan investasi dari PT. Alfa mart atau Indomaret jika mereka bersedia menjadi investor.

b. Kebijakan Jangka Panjang Pemerintah Kabupaten Kediri dalam *Central Business District*

CBD diadakan dengan sistem *multiyears* dan berkesinambungan, artinya dilakukan anggaran per tahun. Proyeknya dari pembebasan sampai selesai dari tahun 2002-2012 sekarang. Tahap proyeknya meliputi pembebasan tanah pada tahun 2002-2009, pembangunan monumen, pembangunan jalan raya, dan tahap ke empat pembangunan fasilitas umum seperti terminal, bank daerah, pasar tugu pada hari minggu dan kantor imigrasi. Sedangkan pembangunan Hall baru selesai tahun 2012 ini. Hal ini masih diperlukan investor untuk pembangunan CBD karena keterbatasan dana dari pemerintah.

2. Manajemen Strategi Kantor Peanaman Modal Kabupaten Kediri dalam *Central Business District*.

Pemerintah Kabupaten Kediri berinisiatif untuk memanfaatkan segala potensi daerah yang ada. Hal tersebut dilakukan untuk meningkakan perekonomian masyarakat maupun untuk peningkatan PAD. Salah satu upaya Pemkab Kediri dalam memanfaatkan potensi yang ada dengan membentuk ikon Kabupaten Kediri. Ikon tersebut berupa SLG Kabupaten Kediri. SLG tersebut direncanakan akan menjadi CBD (*Central Business District*).

Pemerintah Kabupaten Kediri membutuhkan investor baik dari lokal, PMDN (Penanaman Modal Dalam Negeri) maupun PMA (Penanaman Modal Asing). Investor tersebut dapat berinvestasi pada area SLG. Pemerintah Kabupaten Kediri membangun fasilitas awal berupa jalan raya, monumen, listrik dan penjagaan

keamanan. Hal ini digunakan sebagi langkah awal untuk menarik investor. Selama ini investor lebih tertarik berinvestasi pada kota besar seperti Surabaya dan Kota Kediri. Dengan adanya SLG, akan menjadi daya tarik bagi investor.

Pemerintah Kabupaten Kediri membentuk KPM untuk menunjang dan memfasilitasi dalam penarikan investor pada Kabupaten Kediri dengan selesainya pembangunan SLG dari tahun 2002-2008. Pada tahun 2008 dilakukan proses pembentukan KPM. KPM dibentuk berdasarkan SK Bupati dan SK tupoksi KPM. KPM melaksanakan tugasnya berdasarkan program, kegiatan dan sasaran yang telah direncanakan dalam RKPD KPM (Rencana Kerja Pemerintah daerah Kantor Penanaman Modal). RKPD tersebut disusun berdasarkan Visi dan Misi KPM. Sedangkan Visi dan Misi KPM direncanakan dari rapat awal tahun pembentukan organisasi dan kepengurusan. Selama tahun 2009-2015 Visi dan Misi KPM belum berubah. Tujuan,visi dan misi KPM berdasarkan Kebijakan RPJP dan RPJM Pemerintah daerah.

a. Manajemen Strategi pada Tahun 2009-2010

Pada tahun 2009-2010, KPM melaksanakan manajemen strategi. Sesuai dengan pengertian dari Siagian (2004) dalam (Bawono, 2009:8) mendefinisikan manajemen strategi sebagai berikut : “Serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut”. Manajemen strategi KPM diterapkan pada rencana strategis KPM pada tahu 2009-2010. Manajemen strategi

KPM terdiri dari perencanaan *(planning)*, pengorganisasian *(organizing)*, pelaksanaan *(actuating)*, pengawasan *(controlling)* dan penganggaran *(budgeting)*.

1) *Planning* (Perencanaan)

Manajemen strategi yang dapat diterapkan pada pemerintahan daerah terdapat pada Pasal 150 Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah. Pemerintah Kabupaten Kediri menyusun rencana kerja pembangunan daerah (RKPD) merupakan penjabaran dari RPJM daerah untuk jangka waktu 1 tahun, yang memuat rancangan kerangka ekonomi daerah, prioritas pembangunan daerah, rencana kerja dan pendanaannya, baik yang dilaksanakan langsung oleh pemerintah daerah maupun ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat, dengan mengacu kepada rencana kerja pemerintah. Di dalam RKPD tersebut terdapat sistem *multiyears* pada pembangunan SLG. Pembangunan SLG dilaksanakan dari tahun ke tahun secara berkesinambungan. Sedangkan berdasarkan pasal 151, terdapat tugas SKPD untuk menyusun renstra.

KPM menyusun rencana strategis yang memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program dan kegiatan pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsinya, berpedoman pada RPJM daerah dan bersifat indikatif. Renstra KPM dirumuskan dalam bentuk rencana kerja satuan kerja perangkat daerah yang memuat kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan baik yang dilaksanakan langsung oleh pemerintah daerah maupun yang ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat.

Berdasarkan aturan dalam undang-undang di atas, manajemen strategis pada pemerintah daerah lebih mengarah pada pendekatan sistem perencanaan strategis. Rencana strategis dibagi ke dalam beberapa penjabaran antara lain RPJP daerah Kabupaten Kediri yang berdimensi waktu 20 tahun yang berisi visi, misi, dan arah pembangunan daerah. RPJP daerah dijabarkan dalam bentuk RPJM daerah yang berdimensi waktu 5 tahun yang berisi visi, misi, dan program kepala daerah. RPJM ini memuat arah kebijakan keuangan daerah, strategi pembangunan daerah, kebijakan umum, dan program satuan kerja perangkat daerah, lintas satuan kerja perangkat daerah, dan program kewilayahan disertai dengan rencana kerja dalam kerangka regulasi dan pendanaan yang bersifat indikatif. Selanjutnya dijabarkan dalam RKPD yang berdimensi waktu 1 tahun, yang memuat rancangan kerangka ekonomi daerah, prioritas pembangunan daerah, rencana kerja dan pendanaannya.

RPJP, RPJM, dan RKPD Kabupaten Kediri menjadi acuan satuan kerja perangkat daerah menyusun renstra KPM. Renstra ini memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program dan kegiatan pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dengan aturan perundang-undangan yang ada ini, pengelolaan manajemen strategis pemerintah daerah menggunakan pola sistem perencanaan strategis. Dengan sistem ini setiap SKPD melaksanakan program yang mengarah pada pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan daerah. Penerapan yang konsisten dan tepat atas sistem perencanaan strategis ini akan menjadi suatu inovasi bagi pemerintah daerah menuju pengelolaan birokrasi pemerintah yang profesional.

Dengan adanya Kebijakan Pemerintah daerah yang bersifat *multiyear*, KPM membuat perencanaan strategis untuk tahun 2009-2010. Rencana strategis KPM bertujuan untuk mengembangkan wilayah CBD melalui pencarian investor untuk berinvestasi pada area CBD. Rencana strategis KPM berupa 5 program yaitu, Program Pelayanan Administrasi Perkantoran, Program Penigkatan Sarana dan Prasarana Aparatur, Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan, Program Peningkatan Promosi dan Kerja Sama Investasi, serta .Program Peningkatan Iklim Investasi dan Realisasi Investasi. Di dalam kelima program tersebut terdapat kegiatan dan sasaran program. Perencanaan Strategi KPM dalam RKPD KPM 2009-2010, meliputi Program, sasaran dan kegiatan KPM sebagi berikut:

1.1 Program Pelayanan Administrasi Perkantoran

Kegiatan Program Pelayanan Administrasi Perkantoran meliputi, penyediaan jasa surat menyurat, penyediaan jasa komunikasi, sumber daya air, listrik, penyediaan jasa administrasi keuangan, penyediaan jasa perbaikan peralatan kerja, penyediaan alat tulis kantor, penyediaan barang cetakan dan penggandaan, penyediaan peralatan dan perlengkapan kantor, penyediaan peralatan rumah tangga, penyediaan bahan bacaan dan peraturan perundang-undangan, penyediaan makanan dan minuman, rapat-rapat koordiasi dan konsultasi keluar daerah, penyediaan jasa pendukung administrasi perkantoran/teknis perkantoran, rapat-rapat koordinasi dan konsultasi dalam daerah, dan penyediaan jasa administrasi barang.

Sasaran Kegiatan Program Pelayanan Administrasi Perkantoran meliputi: penyediaan perangko ,materai dan pengiriman surat dinas untuk kepentingan kantor, pembayaran rekening air, listrik dan telepon kantor, biaya jasa *service* dan heregistrasi tahunan kendaraan dinas/operasional roda empat dan roda dua, honorarium tenaga administrasi yang menangani laporan keuangan, honorarium jasa perbaikan peralatan kerja, penyediaan ATK yang diperlukan untuk operasional kantor, penyediaan barang cetakan kantor dan biaya penggandaan dokumen kantor, penyediaan peralatan dan perlengkapan kantor untuk menunjang kelancaran tugas dan kegiatan kantor, penyediaan peralatan rumah tangga untuk keperluan pegawai dan operasional kantor, penyediaan buku bacaan (koran, majalah, tabloid) dan peraturan perundang-undangan, tesedianya makanan dan minuman untuk rapat dinas, pemberian biaya perjalanan dinas keluar daerah, honorarium tenaga kearsipan yang menagani surat-surat penting, biaya perjalanan dinas dalam daerah, honorarium tenaga adminisrasi barang.

1.2 Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur

Kegiatan Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur yaitu, pemeliharaan rutin/ berkala kendaraan Dinas/ operasional. Sasaran Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur yaitu, terpenuhinya biaya penggantian suku cadang kendaraan dinas/operasional roda empat dan roda dua kantor.

1.3 Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan.

Kegiatan dari Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan yaitu, penyusunan Pelaporan Akhir tahun, Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), dan Penyusunan Rencana Kerja. Sasaran dari Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan yaitu penyusunan laporan keuangan akhir tahun SKPD (Laporan Realisasi Anggaran, Neraca, dll) secara benar dan tepat waktu, Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP) SKPD, Penyusunan Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja (Renja), serta Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA).

Sedangkan program inti dari Kantor Penanaman Modal untuk pembangunan investasi SLG meliputi:

1.4 Program Peningkatan Promosi dan Kerja Sama Investasi

Kegiatan Program Peningkatan Promosi dan Kerja Sama Investasi meliputi, Koordinasi perencanaan dan pengembangan penanaman modal, peningkatan koordinasi dan kerja sama di bidang penanaman modal dengan pemerintah dan dunia usaha, peningkatan kegiatan pemantauan, pembinaan, dan pengawasan pelaksanaan penanaman modal serta penyelenggaraan pameran investasi. Sedangkan program lain diluar kegiatan untuk investasi dalam CBD adalah program peningkatan fasilitasi terwujudnya kerjasama strategis antara usaha besar dan usaha kecil menengah.

Sasaran Program Peningkatan Promosi dan Kerja Sama Investasi meliputi, pembentukan Dewan Pengembangan Investasi Daerah dan studi banding ke luar daerah, kerjasama dengan instansi Pemerintah (Pemerintah Pusat, propinsi, pemda lain, BKPM, BPM propinsi) dan swasta (KADIN, LSM dan pelaku usaha) serta mendatangkan tenaga ahli dari negara lain di Kabupaten Kediri. Sedangkan sasaran program lain yang tidak termasuk dalam Program Peningkatan Promosi dan Kerja Sama Investasi dalam CBD yaitu, Kerjasama antara UMKM.

1.5 Program Peningkatan Iklim Investasi dan Realisasi Investasi

Kegiatan Program Peningkatan Iklim Investasi dan Realisasi Investasi meliputi, memfasilitasi dan koordinasi kerjasama di bidang investasi, pengembangan system informasi Penanaman modal, penyusunan sistem informasi Penanaman Modal di daerah, monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan penanaman modal.

Sasaran kegiatan program peningkatan iklim investasi dan realisasi investasi meliputi, temu usaha antara pelaku usaha dengan pembeli langsung dan terjalinnya *business meeting* antara calon investor dengan pemerintah daerah, promosi potensi investasi dan produk unggulan, promosi potensi investasi daerah melalui media internet/*website*. *Upgrade website* Kantor Penanaman Modal sebagai media promosi potensi investasi dan produk unggulan daerah.

2). *Organizing* (Pengorganisasian)

Pada Kantor Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kediri, terdapat pembagian bidang kegiatan yaitu, Kelompok Jabatan Teknis, Seksi Perencanaan dan Pengembangan, Seksi Promosi dan Kerja Sama, dan Seksi Pelayanan dan Pembinaan.

Berdasarkan program kerja dan struktur organisasi, program pelayanan administrasi perkantoran, peningkatan sarana dan prasarana aparatur merupakan tugas dari Kelompok Jabatan Fungsional. Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan adalah tugas dari Kepala sub bagian tata usaha. Tugas dari Seksi promosi dan kerjasama yaitu kegiatan koordinasi dan kerjasama di bidang penanaman modal dengan pemerintah dan dunia usaha, penyelenggaraan pameran investasi, memfasilitasi koordinasi kerjasama di bidang investasi, pengembangan sistem informasi penanaman modal, penyusunan sistem informasi penanaman modal di daerah, penyusunan sosialisasi dan evaluasi SOP tentang perizinan, dan yang terakhir Sosialisasi Pengembangan investasi daerah.

Sedangkan seksi lain dalam Kantor Penanaman Modal adalah Seksi Perencanaan dan Pengembangan dan Seksi Pelayanan dan Pembinaan. Tugas dari Seksi Perencanaan dan Pengembangan adalah kegiatan studi banding keluar daerah. Tugas dari Seksi Pelayanan dan Pembinaan yaitu, Peningkatan fasilitasi terwujudnya kerjasama strategis antara usaha besar dan usaha kecil menengah yang menjadi sasaran UMKM diluar program untuk pembangunan investasi CBD, peningkatan kegiatan pemantauan, pembinaan, dan pengawasan pelaksanaan penanaman modal, monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan penanaman modal.

3). *Actuating* (Pelaksanaan)

3.1 Program Pelayanan Administrasi Perkantoran dan Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur

Program pelayanan administrasi perkantoran dan penyediaan sarana dan prasarana aparatur merupakan program internal organisasi. Dalam pelaksanaannya program ini tidak menemui hambatan karena adanya kelancaran komunikasi dalam pelayanan internal. Selain itu, anggaran dana yang mencukupi untuk kegiatan operasional internal.

3.2 Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan.

Kegiatan dari Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan yaitu, penyusunan Pelaporan Akhir tahun, Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), Renstra dan Renja. Dalam program ini, Kepala KPM Kabupaten Kediri mengumpulkan laporan kinerja dari pegawai untuk LAKIP dalam 1tahun. Kegiatan ini dilakukan pada tahun 2009 dan 2010. Selain itu pada awal tahun 2009, KPM mengadakan rapat Untuk Renstra dan Renja yang melibatkan seluruh pegawai KPM. Renstra dan Renja digunakan untuk tahun 2009-2010.

Sedangkan program inti dari Kator Penanaman Modal untuk pembangunan investasi SLG meliputi:

3.3 Program Peningkatan Promosi dan Kerja Sama Investasi

Sasaran Program Peningkatan Promosi dan Kerja Sama Investasi yaitu, kerjasama dengan intansi Pemerintah (Pemerintah Pusat, propinsi, pemda lain, BKPM, BPM propinsi) dan swasta (KADIN, LSM dan pelaku usaha).

Pada tahun 2009 dan 2010, promosi pada pameran promosi di Jakarta melalui pameran investasi. Promosi dihadiri Kadin dari Jerman dan Perancis. Promosi tersebut dilaksanakan dua kali pada ahun 2009 dan tiga kali pada tahun 2010. Target Promosi sebenarnya adalah satu kali dalam dua bulan. Namun kegiatan promosi tergantung pada adanya *event* pameran investasi yang diadakan oleh BPM (Badan Penanaman Modal) di tingkat provinsi maupun dari BKPM (Badan Komisi Penanaman Modal) yang ada pada tingkat nasional. Pada tahun 2009 dan 2010 kegiatan pengawasan dan pembinaan pada *Waterpark* GPI belum dilaksanakan. KPM mempunyai wewenang untuk memantau perkembangan perusahaan, namun tidak dilaksanakan. Seharusnya selama enam bulan satu kali, perusahaan yang berinvestasi pada Kabupaten Kediri melakukan laporan pada KPM tentang perkembangan usahanya. Hal ini bertujuan agar KPM mengetahui perkembangan dan kemajuan usaha tersebut serta mengetahui kondisi manajemen, operasional dan tenaga kerja pada perusahaan tersebut.

3.4 Program Peningkatan Iklim Investasi dan Realisasi Investasi

Sasaran kegiatan program peningkatan iklim investasi dan realisasi investasi meliputi, temu usaha antara pelaku usaha dengan pembeli langsung dan terjalinnya *business meeting* antara calon investor dengan pemerintah daerah, promosi melalui

internet/*website*. *Upgrade website* Kantor Penanaman Modal sebagai media promosi potensi investasi dan produk unggulan daerah.

Pada tahun 2009, Terdapat penanaman modal dari PT. *Waterpark* gumul *Paradise Island*. KPM belum melakukan pendataan pada GPI, pembuatan buku rencana *masterplan* KPM belum berjalan. *Upgrade website* tiga kali dalam satu bulan bekerjasama denagan Dinas Kominfo.

4) *Controling* (Pengawasan)

Pada manajemen strategi KPM, terdapat *controlling* dalam implementasi KPM menjalankan tugasnya. Pengawasan kinerja berada pada Kepala KPM (Bapak Ir. Andes Erwanto, MM) langsung tehadap bidang promosi dan kerja sama, bidang operasional, bidang perencanaan dan pengembangan serta bidang pelayanan dan pembinaan. Pengawasan berlangsung setiap hari. Pegawai harus menjalankan tugasnya sesuai dengan tupoksi dari masing-masing bidang. Pengawasan juga berdasarkan capaian kerja yang tertulis pada program kerja. Jika terjadi ketidakdisiplinan, maka akan diperingatkan. Dalam hal ini, pengawasan kinerja juga berkaitan dengan LAKIP pada akhir tahun. Selanjutnya LAKIP tersebut diserahkan pada Bupati dan Pemprov.

Selain pengawasan dari Kepala kantor, kepala kabupaten dan pemerintah provinsi, juga tedapat pengawasan dan pembinaan pada KPM. KPM dibina dan diawasi oleh BPM (Badan Penanaman Modal). BPM mengatur penanaman modal pada tingkat provinsi, sedangkan BKPM (Badan Kinerja Penanaman Modal) berada

pada tingkat nasional. Badan ini memberikan informasi terbaru mengenai penanaman modal dan dapat melakukan pendampingan pada Badan Penanaman modal di daerah.

5) *Budgeting* (Pengangggaran)

KPM melaksanakan tupoksinya dalam Penanaman modal memerlukan dana. Kegiatan KPM didanai dari APBD. Dana tersebut digunakan untuk pembiayaan program dan kegiatan KPM. Dalam penganggaran tahun 2009 dan 2010, KPM melaksaksanakan berdasarkan rencana kerja. Besar anggaran sesuai dengan rencana kerja. Penggunaan dana KPM sudah tepat sasaran dan sesuai dengan perencanan.

b. Manajemen Strategi Tahun 2012-2015.

Keberadaan Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri adalah kantor baru di lingkup Pemerintahan Kabupaten Kediri, kantor investasi tersebut mempunyai tugas yang cukup berat terutama di Kabupaten Kediri yang menurut beberapa pihak minim akan investasi dari investor lokal atau investor dari luar Kediri. Minimnya investasi di Kabupaten Kediri seperti beberapa di beritakan yang lalu salah satunya para pengusaha yang mengeluhkan karena banyaknya "pungutan" bagi para investor yang akan menanamkan usaha di Kabupaten Kediri. (www.suaramedia.com)

Para pengusaha baik lokal Kediri maupun dari luar Kediri tersebut lebih suka menanamkan modal usahanya di kota Kediri daripada di Kabupaten Kediri. Sehingga beberapa bulan yang lalu kota Kediri tercatat menjadi kota Kediri masuk dalam rangking salah satu kota yang banyak mendatangkan investor. Memang menurut beberapa kalangan keberadaan kantor investasi tersebut di nilai belum memberi peningkatan yang signifikan akan masuknya para investor baik itu dari lokal Kediri

terlebih penanam modal dari luar Kediri apalagi investor dari luar negeri. Hal itu terlihat dari minimnya investor masuk ke Kabupaten Kediri padahal potensi yang di miliki oleh Kabupaten Kediri sangat potensial untuk daerah wisata maupun untuk usaha.(www.suaramedia.com)

Anggapan tersebut teridentifikasi sebagai tantangan yang dihadapi dalam memberdayakan penanaman modal, dan telah juga diakui oleh Pemerintah Kabupaten Kediri dalam Rencana Strategis KPM Tahun 2011-2015 Kendala dan tantangan tersebut antara lain (Chandra, 2007:1):

1. Masih rendahnya kepastian hukum.
2. Lemahnya insentif investasi.
3. Masih tingginya biaya ekonomi, karena tingginya kasus korupsi, keamanan dan penyalah gunaan wewenang.
4. Meningkatnya nilai tukar riil efektif rupiah.

Sebagai bagian strategi pengelolaan penanaman modal, pemberian kesempatan pengusaha untuk melakukan kegiatan pembangunan prasarana infrastruktur, prosedur pengurusan perijinan yang mudah, cepat dan murah, serta penegakan hukum dalam pemberantasan korupsi. Terpenting yang lainnya adalah, undang-undang penanaman modal asing yang memberikan kelonggaran repatriasi modal maupun laba perusahaan, dan jangka waktu perijinan investasi serta hak pengelolaan yang semakin diperpanjang.

Terbitnya Undang-undang Nomor 25 tahun 2007 tentang Penanaman Modal, perlu dibangun konsep yang integral untuk menghadapi berbagai implikasi negatif

dari penanaman modal asing dan pasar bebas. Strategi peningkatan investasi melalui program aksi bidang iklim investasi dan iklim usaha sebagaimana menjadi prioritas rencana strategis KPM tahun 2011-2015 berikut perlu dikawal perwujudannya, yaitu :

1. Kepastian hukum: Reformasi regulasi secara bertahap di tingkat daerah dan daerah sehingga terjadi harmonisasi peraturan perundang-undangan yang tidak menimbulkan ketidakjelasan dan inkonsistensi dalam implementasinya.
2. Penyederhanaan prosedur: Penerapan sistem pelayanan perizinan secara elektronik (SPPSE) pada Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP), pembatalan perda bermasalah dan pengurangan biaya untuk memulai usaha seperti Tanda Daftar Perusahaan (TDP) dan Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP).
3. Logistik nasional: Pengembangan dan penetapan Sistem Logistik Nasional yang menjamin kelancaran arus barang dan mengurangi biaya transaksi/ekonomi biaya tinggi melalui BPM dan BKPM.
4. Sistem informasi: Beroperasinya secara penuh National Single Window (NSW) untuk impor (sebelum Januari 2010) dan ekspor.
6. Kebijakan ketenagakerjaan: Sinkronisasi kebijakan ketenagakerjaan dan iklim usaha dalam rangka penciptaan lapangan kerja.

Dalam skripsi ini, akan mendekripsikan tugas yang berkaitan dengan Pembangunan Investasi pada Simpang Lima Gumul. Tugas ini direncanakan dalam RKPD KPM 2011-2015. Sampai saat ini sudah berjalan pada tahun 2011 dan 2012. Pelaksanaan program sampai saat ini sedang berlangsung pada tahun 2012. Terdapat program dan kegiatan yang dikerjakan pada tahun 2012 dan baru selesai pada tahun

2013, seperti pmbentukan PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu). Manajemen strategi tahun 2011-2012 ini dilaksanakan melalui proses manajemen. Manajemen strategi KPM terdiri dari perencanaan *(planning)*, pengorganisasian *(organizing)*, pelaksanaan *(actuating)*, pengawasan *(controlling)* dan penganggaran *(budgeting)*.

1) *Planning* (Perencanaan)

Tugas intern pada Kantor Penanaman modal direncanakan melalui lima Program, yaitu Program Pelayanan Administrasi Perkantoran, Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur, Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan, Serta Program Peningkatan Promosi dan Kerja Sama Investasi.

1.1 Program Pelayanan Administrasi Perkantoran

Kegiatan Program Pelayanan Administrasi Perkantoran meliputi, penyediaan jasa surat menyurat, Penyediaan jasa Komunikasi, sumber daya air, listrik, penyediaan jasa administrasi keuangan, penyediaan jasa perbaikan peralatan kerja, penyediaan alat tuis kantor, penyediaan barang cetakan dan penggandaan, penyediaan peralatan dan perlengkapan kantor, penyediaan peralatan rumah tangga, penyediaan bahan bacaan dan peraturan perundang-undangan, penyediaan makanan dan minuman. Rapat-rapat koordiasi dan konsultasi keluar daerah, penyediaan jasa pendukung administrasi perkantoran/teknis perkantoran, rapat-rapat koordinasi dan konsultasi dalam daerah, dan penyediaan jasa administrasi barang.

Sasaran Kegiatan Program Pelayanan Administrasi Perkantoran meliputi, penyediaan perangko, materai dan pengiriman surat dinas untuk kepentingan kantor, pembayaran rekening air, listrik dan telepon kantor, biaya jasa service dan heregistrasi tahunan kendaraan dinas/operasional roda empat dan roda dua, honorarium tenaga administrasi yang menangani laporan keuangan, honorarium jasa perbaikan peralatan kerja, penyediaan ATK yang diperlukan untuk operasional kantor, penyediaan barang cetakan kantor dan biaya penggadaan dokumen kantor, penyediaan peralatan dan perlengkapan kantor untuk menunjang kelancaran tugas dan kegiatan kantor, penyediaan peralatan rumah tangga untuk keperluan pegawai dan operasional kantor, penyediaan buku bacaan (koran, majalah, tabloid) dan peraturan perundang-undangan, tersedianya makanan dan minuman untuk rapat dinas, pemberian biaya perjalanan dinas keluar daerah, honorarium tenaga kearsipan yang menangani surat-surat penting, biaya perjalanan dinas dalam daerah, honorarium tenaga administrasi barang.

1.2 Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur

Kegiatan Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur yaitu, pemeliharaan rutin/ berkala kendaraan Dinas/ operasional. Sasaran Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur yaitu, terpenuhinya biaya penggantian suku cadang kendaraan dinas/operasional roda empat dan roda dua kantor.

1.3 Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan.

Kegiatan dari Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan yaitu, penyusunan Pelaporan Akhir tahun, Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), penyusunan rencana kerja. Sasaran dari Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan yaitu Penyusunan laporan keuangan akhir tahun SKPD (Laporan Realisasi Anggaran, Neraca, dll) secara benar dan tepat waktu, Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP) SKPD, Penyusunan Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja (Renja), serta Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA).

Sedangkan program inti dari Kantor Penanaman Modal untuk pembangunan investasi SLG meliputi:

1.4 Program Peningkatan Promosi dan Kerja Sama Investasi

Kegiatan Program Peningkatan Promosi dan Kerja Sama Investasi meliputi, Koordinasi Perencanaan dan Pengembangan Penanaman Modal, Peningkatan Koordinasi dan Kerja Sama Dibidang Penanaman Modal dengan Pemerintah dan Dunia Usaha, Peningkatan Kegiatan Pemantauan, Pembinaan, dan Pengawasan Pelaksanaan Penanaman Modal serta Penyelenggaraan Pameran Investasi. Sedangkan program lain diluar kegiatan untuk investasi dalam CBD adalah Program Peningkatan Fasilitasi Terwujudnya Kerjasama Strategis Antara Usaha Besar dan Usaha Kecil Menengah.

Sasaran Program Peningkatan Promosi dan Kerja Sama Investasi meliputi Pembentukan Dewan Pengembangan Investasi Daerah dan studi banding ke luar daerah, Kerjasama dengan instansi Pemerintah (Pemerintah Pusat, propinsi, pemda lain, BKPM, BPM propinsi) dan swasta (KADIN, LSM dan pelaku usaha) serta mendatangkan tenaga ahli dari negara lain di Kabupaten Kediri. Sedangkan sasaran program lain yang tidak termasuk dalam Program Peningkatan Promosi dan Kerja Sama Investasi dalam CBD yaitu, Kerjasama antara UKM.

1.5 Program Peningkatan Iklim Investasi dan Realisasi Investasi

Kegiatan Program Peningkatan Iklim Investasi dan Realisasi Investasi meliputi, memfasilitasi dan koordinasi kerjasama di bidang investasi, pengembangan system informasi Penanaman modal, penyusunan sistem informasi penanaman Modal di daerah, monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan penanaman modal.

Sasaran kegiatan program peningkatan iklim investasi dan realisasi investasi meliputi, temu usaha antara pelaku usaha dengan pembeli langsung dan terjalinnya *business meeting* antara calon investor dengan pemerintah daerah, promosi potensi investasi dan produk unggulan, promosi potensi investasi daerah melalui media internet/*website*. Upgrade *website* Kantor Penanaman Modal sebagai media promosi potensi investasi dan produk unggulan daerah.

2) *Organizing* (Pengorganisasian)

Dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan perencanaan strategi yang dilakukan, pengorganisasian pada KPM sesuai dengan program kerjanya. KPM dalam melakukan pengorganisasian tidak ada perubahan dari tahun 2009, 2010. Sedangkan pada tahun 2011-2015 terdapat perubahan pada kegiatan kerja. Namun tidak mempengaruhi struktur organisasi KPM. Terdapat penambahan kegiatan Kerja yaitu, pembentukan SPSSE, Dewan Pengembangan Investasi dan PTSP.

Berdasarkan program kerja dan struktur organisasi, program pelayanan administrasi perkantoran, peningkatan sarana dan prasarana aparatur merupakan tugas dari Kelompok Jabatan Fungsional. Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan adalah tugas dari Kepala sub bagian tata usaha. Tugas dari Seksi promosi dan kerjasama yaitu kegiatan koordinasi dan kerjasama di bidang penanaman Modal dengan pemerintah dan dunia usaha, penyelenggaraan pameran investasi, memfasilitasi koordinasi kerjasama di bidang investasi, pengembangan sistem informasi penanaman modal, penyusunan sistem informasi penanaman modal di daerah, penyusunan sosialisasi dan evaluasi SOP tentang perizinan, dan yang terakhir Sosialisasi Pengembangan investasi daerah.

Sedangkan seksi lain dalam Kantor Penanaman Modal adaalah Seksi Perencanaan dan pengembangan dan Seksi Pelayanan dan Pembinaan. Tugas dari Seksi Perencanaan dan pengembangan adalah kegiatan koordinasi perencanaan dan pengembangan sasarannya dengan Pembentukan Dewan Pengembangan Investasi Daerah dan study banding keluar daerah, pembentukan Sistem Pelayanan Perizinan

Secara Elektronik, dan Pembentukan PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu) dalam perizinan dan Penanaman Modal. Tugas dari Seksi Pelayanan dan Pembinaan yaitu, Peningkatan fasilitasi terwujudnya kerjasama strategis antara usaha besar dan usaha kecil menengah yang menjadi sasaran UMKM diluar program untuk pembangunan ivestasi CBD, Peningkatan Kegiatan Pemantauan, Pembinaan, dan Pengawasan Pelaksanaan penanaman modal, Monitoring, evaluasi dan pelaporan Kegiatan Penanaman Modal.

3. *Actuating* (Pelaksanaan)

Pelaksanaan atau penggerakan dilakukan organisasi setelah sebuah organisasi memiliki perencanaan dan melakukan pengorganisasian dengan memiliki struktur organisasi termasuk tersedianya personil sebagai pelaksana sesuai dengan kebutuhan unit atau satuan kerja yang dibentuk.

Tugas intern pada Kantor Penanaman modal direncanakan melalui program, kegiatan dan sasaran, yaitu:

3.1 Program Pelayanan Administrasi Perkantoran dan Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur

Program pelayanan administrasi perkantoran dan penyediaan sarana dan prasarana aparatur merupakan program internal organisasi. Dalam pelaksanaannya program ini tidak menemui hambatan karena adanya kelancaran komunikasi dalam pelayanan internal. Selain itu, anggaran dana yang mencukupi untuk kegiatan operasional internal

3.2 Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan.

Kegiatan dari Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan yaitu, penyusunan Pelaporan Akhir tahun, Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), Renstra dan Renja. Dalam program ini, Kepala KPM Kabupaten Kediri mengumpulkan laporan kinerja dari pegawai untuk LAKIP dalam 1tahun. Kegiatan ini dilakukan pada tahun 2011. Selain itu pada awal tahun 2012, KPM mengadakan rapat Untuk Renstra dan Renja yang melibatkan seluruh pegawai KPM. Renstra dan Renja digunakan untuk tahun 2011-2015.

Sedangkan program inti dari Kator Penanaman Modal untuk pembangunan investasi SLG meliputi:

3.3 Program Peningkatan Promosi dan Kerja Sama Investasi

Sasaran Program Peningkatan Promosi dan Kerja Sama Investasi meliputi Pembentukan Dewan Pengembangan Investasi Daerah dan studi banding ke luar daerah, Kerjasama dengan intansi Pemerintah (Pemerintah Pusat, propinsi, pemda lain, BKPM, BPM propinsi) dan swasta (KADIN, LSM dan pelaku usaha) serta mendatangkan tenaga ahli dari negara lain di Kabupaten Kediri.

a. Pembentukan Dewan Pengembangan Investasi Daerah

b. Kerjasama dengan Instansi Pemerintah (Pemerintah Pusat, propinsi, pemda lain, BKPM, BPM propinsi) dan Swasta (KADIN, LSM dan pelaku usaha) .

a. Pembentukan Dewan Pengembangan Investasi Daerah

Pembentukan Dewan Pengembangan Investasi Daerah merupakan perwakilan dari beberapa Dinas terkait dengan penanaman modal. Dinas tersebut antara lain Dinas Perhubungan & Telekomunikasi, Dinas Koperasi UMKM, Perdagangan dan Perindsutrian, Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan, Dinas Pekerjaan Umum, Dinas pendapatan Pengelolaan Kekayaan & Aset Daerah (DPPKA), Kantor Lingkungan Hidup, Bagian Perekonomian Sekretariat, serta Kantor Kesbang Linmas. Semua dinas dan kantor tesebut dapat berkoordinasi jika terdapat investor dalammelaksanakan tugasnya. Tugas Dewan Pengembangan Investasi Daerah sebagai berikut:

(1) Mengkoordinasi perumusan kebijakan Dasar Penanaman Modal dalam bentuk rencana umum penanaman modal daerah / cetak biru (*Master Plan*) Pengembangan Penanaman Modal Daerah ;

(2) Mengkoordinasi terwujudnya keterpaduan, keterkaitan dan kerja sama guna menciptakan iklim investasi yang kondusif serta mendorong pengembangan komoditas / potensi unggulan menjadi perluasan investasi antar daerah sarta sektor untuk peningkatan dan pemerataan penyebaran investasi ;

(3) Memberikan saran / masukan dalam penyusunan dan pembangunan infrastruktur serta pengendalian kawasan lindung dan budidaya untuk kelangsungan kegiatan usaha / investasi ;

(4) Mengarahkan lokasi kegiatan usaha / investasi yang dilaksanakan pemerintah daerah, masyarakat dan dunia usaha sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku ;

(5) Membangun jaringan dan komunikasi dengan masyarakat luas dan atau dunia usaha didalam maupun di luar negeri ;

(6) Melaporkan hasil pelaksanaan tugasnya kepada Bupati Kediri.

Selama ini pembentukan Dewan Pengembangan Investasi Daerah dilaksanakan oleh bagian perencanaan dan pengembangan KPM. Pembentukan DPI masih pada tahap pembuatan Perda.Selain itu, masih berkoordinasi dengan berbagai Dinas. Ditargetkan pada akhir tahun 2012 sudah terbentuk DPI. Dengan demikian terdapat koordinasi dan sinergi terhadap enanaman modal.Penanaman Modal dapat memperhatikan dari segala aspek. Baik dari masyarakat, pemerintah dan dunia usaha.

b. Kerjasama dengan Intansi Pemerintah (Pemerintah Pusat, Propinsi, Pemda Lain, BKPM, BPM Propinsi) dan Swasta (KADIN, LSM dan Pelaku Usaha).

Pada tahun 2009 dan 2010, promosi pada pameran promosi di Jakarta melalui pameran investasi. Promosi dihadiri Kadin dari Jerman dan Perancis. Promosi tersebut dilaksanakan dua kali pada ahun 2009 dan tiga kali pada tahun 2010. Target Promosi sebenarnya adalah satu kali dalam dua bulan. Namun kegiatan promosi tergantung pada adanya *event* pameran investasi yang diadakan oleh BPM (Badan Penanaman Modal) di tingkat provinsi maupun dari BKPM (Badan Komisi Penanaman Modal) yang ada pada tingkat nasional. Pada tahun 2009 dan 2010

kegiatan pengawasan dan pembinaan pada Waterpark GPI belum dilaksanakan. KPM mempunyai wewenang untuk memantau perkembangan perusahaan, namun tidak dilaksanakan. Seharusnya selama enam bulan satu kali, perusahaan yang berinvestasi pada Kabupaten Kediri melakukan laporan pada KPM tentang perkembangan usahanya. Hal ini bertujuan agar KPM mengetahui perkembangan dan kemajuan usaha tersebut serta mengetahui kondisi manajemen, operasional dan tenaga kerja pada perusahaan tersebut.

3.2 Program Peningkatan Iklim Investasi dan Realisasi Investasi

Sasaran Kegiatan Program Peningkatan Iklim Investasi dan Realisasi Investasi meliputi, temu usaha antara pelaku usaha dengan pembeli langsung dan terjalinnya business meeting antara calon investor dengan pemerintah daerah, promosi potensi investasi dan produk unggulan, promosi potensi investasi daerah melalui media internet/*website*. *Upgrade website* Kantor Penanaman Modal sebagai media promosi potensi investasi dan produk unggulan daerah. Pendataan usaha baru di kab.Kediri dan pembuatan buku profil perusahaan, Sosialisasi ke masyarakat dan pelaku usaha tentang prosedur perizinan penanaman modal, Sosialisasi tentang rencana dan prosedur pengembangan investasi di daerah, dan Pembuatan Buku *Busines Plan* Pengembangan Penanaman Modal di daerah.

Selama ini, promosi terus berjalan, promosi berada pada Pameran Promosi di Jakarta pada ECONIT pihak Jerman, Pihak Perancis. Promosi juga di Surabaya pada tahun 2011. Pada tahun 2012 ini, promosi dilakukan pada April Di Yogyakarta, dan pada Juni di Jakarta. Namun pada kenyataannya belum ada yang mau berinvestasi

mereka lebih tertarik dengan kota Kediri karena sudah terbentuk dan ramai. Sedangkan pada kawasan SLG masih sepi pengusaha lainnya.

Diperkirakan akan terbentuk Pelayanan Terpadu Satu Pintu dengan Dinas Perijinan tebentuk pada 2013, serta pelayanan elektronik sekarang masih diklat pada 2013 juga. KPM belum terlalu siap dengan pelayanan investor. Karena masih terbangun pada 2009. sekarang masih proses pembentukan. Belum ada Koordinasi Dewan Pengembangan Investasi masih dibentuk dan menunggu SK Bupati.

Didalam penjelasan umum Undang-undang No.25 tahun 2007 menyebutkan permasalahan pokok yang dihadapi penanam modal dalam memulai usaha di Indonesia pengaturan mengenai pengesahan dan perizinan yang di dalamnya terdapat pengaturan mengenai pelayanan terpadu satu pintu. Permasalahan tersebut merupakan tantangan pemerintah daerah dalam memperbaiki penyelenggaraan pelayanan investasi sesuai kebijakan pelayanan terpadu satu pintu (PTSP) sehingga pengurusan perizinan yang terpencar menjadi terpusat pada satu lembaga.

Landasan kebijakan pelayanan terpadu satu pintu bidang penanaman modal adalah Keputusan Presiden No.27 tahun 2009 yang dalam pasal 1 menyatakan maksud Pelayanan Terpadu Satu Pintu adalah kegiatan penyelenggaraan suatu Perizinan dan Nonperizinan yang mendapat pendelegasian atau pelimpahan wewenang dari lembaga atau instansi yang memiliki kewenangan Perizinan dan Nonperizinan yang proses pengelolaannya dimulai dari tahap permohonan sampai dengan tahap terbitnya dokumen yang dilakukan dalam satu tempat. Penerapan sistem

PTSP mensyaratkan agar lembaga diberikan kewenangan dan proses perizinan mulai dari tahap permohonan hingga terbitnya izin dilakukan disatu tempat.

Pada akhirnya kemampuan daerah mengimplemetasikan kebijakan pelayanan terpadu satu pintu dibidang penanaman modal secara konsisten benar-benar akan menjawab permasalahan pelayanan perizinan disuatu daerah sehingga menimbulkan image yang positif yang mampu membuka lebar pintu peluang investasi bagi investor yang potensial. Tujuan dari penggunaan SPPSE ini adalah untuk mewujudkan:

(1) penyelenggaraan PTSP di Bidang Penanaman Modal sesuai dengan amanat Peraturan Presiden Nomor 27 Tahun 2009 tentang PTSP di Bidang Penanaman Modal;

(2) pelayanan perizinan dan nonperizinan yang mudah, cepat, tepat, transparan, dan akuntabel;

(3) integrasi data dan pelayanan perizinan dan nonperizinan; dan

(4) keselarasan kebijakan dalam pelayanan penanaman modal antar sektor di pusat dan antara pusat dengan daerah.

Dengan terwujudnya penggunaan SPPSE di dalam mendukung penyelenggaraan PTSP, maka akan memberikan kemudahan pelayanan perizinan dan nonperizinan penanaman modal baik bagi investor dalam negeri dan investor asing yang membutuhkan pelayanan penanaman modal. Dengan penggunaan SPPSE ini, diharapkan investor dapat mengajukan permohonan perizinan dan nonperizinan

melalui internet dan disisi lain dengan penggunaan sistem ini akan membantu Pemerintah dalam mengintegrasikan data realisasi penanaman modal di berbagai daerah di Indonesia secara online.

Dewan Pengembangan Investasi sebagaimana mempunyai tugas sebagai berikut:

(1) Mengkoordinasi perumusan kebijakan Dasar Penanaman Modal dalam bentuk rencana umum penanaman modal daerah / cetak biru (*Master Plan*) Pengembangan Penanaman Modal Daerah ;

(2) Mengkoordinasi terwujudnya keterpaduan, keterkaitan dan kerja sama guna menciptakan iklim investasi yang kondusif serta mendorong pengembangan komoditas / potensi unggulan menjadi perluasan investasi antar daerah sarta sektor untuk peningkatan dan pemerataan penyebaran investasi ;

(3) Memberikan saran / masukan dalam penyusunan dan pembangunan infrastruktur serta pengendalian kawasan lindung dan budidaya untuk kelangsungan kegiatan usaha / investasi ;

(4) Mengarahkan lokasi kegiatan usaha / investasi yang dilaksanakan pemerintah daerah, masyarakat dan dunia usaha sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku ;

(5) Membangun jaringan dan komunikasi dengan masyarakat luas dan atau dunia usaha didalam maupun di luar negeri ;

(6) Melaporkan hasil pelaksanaan tugasnya Kepada Bupati.

4) *Controlling*

Pada manajemen strategi KPM, terdapat pealaksanaan controlling dalm implementasi KPMmenjalankan tuasnya. Pengawasan kinerja berada pada Kepala KPM (Bapak Ir. Andes Erwanto, MM) langsung terhadap bidang promosi dan kerja sama, bidang operasional, bidang perencanaan dan pengembangan serta bidang pelayanan dan pembinaan. Pengawasan berlangsung setiap hari. Pegawai harus menjalankan tugasnya sesuai dengan Tupoksi dari masing-masing bidang. Pengawasan juga berdasarkan capaian kerja yang tertulis pada program kerja. Jika terjadi ketidak disiplinan, maka akan diperingatkan. Dalam hal ini, pengawasan kinerja juga berkaitan dengan LAKIP pada akhir tahun. Selanjutnya LAKIP tersebut diserahkan pada Bupati dan Pemprov.

Selain pengawasan dari Kepala Kantor, Kepala Kabupaten dan pemerintah provinsi, juga tedapat pengawasan dan pembinaan pada KPM. KPM dibina dan diawasi oleh BPM (Badan Penanaman Modal). BPM mengatur penanaman modal pada tingkat provinsi, sedangkan BKPM (Badan Kinerja Penanaman Modal) berada pada tingkat nasional. Badan ini

memberikan informasi terbaru mengenai penanaman modal dan dapat melakukan pendampingan pada Badan Penanaman modal di daerah.

5) *Budgeting*

KPM melaksanakan tupoksinya dalam Penanaman modal memerlukan dana. Kediatan KPM didanai dari APBD. Dana tersebut digunakan untuk pembiayaan program dan kegiatan KPM. Dalam penganggaran tahun 2009 dan 2010, KPM melaksaksanakan berdasarkan rencana kerja besar anggaran sesuai dengan rencana kerja. Penggunaan dana KPM sudah tepat sasaran dan sesuai dengan perencanan.

c. Analisa SWOT pada KPM

Analisa SWOT merupakan salah satu alat dalam manajemen stratejik untuk menentukan kekuatan *(strength)*, kelemahan *(weakness)*, kesempatan *(opportunity)* dan ancaman *(threat)* dalam organisasi seperti pada **tabel 5** berikut ini.

Tabel 5
Analisa SWOT Pada KPM Kabupaten Kediri

Strengths	***Weakness***
1) Adanya mandat yang diberikan oleh pemerintah kepada Kantor Penanaman Modal untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi, yaitu berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kediri Nomor 36 Tahun 2008 tentang Organisasi dan tata kerja Kantor Penanaman Modal 2) Adanya komitmen yang tinggi anggota organisasi terhadap organisasinya	1) Kantor Penanaman modal baru berdiripada tahun 2009, sehinga masih memerlukan banyak rintisan mengenai inovasi-inovasi dalam penanaman modal, seperti PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu). 2) Sarana dan prasarana yang kurang mendukung. Dalam Hal ini, pembangunan SLG masih hanya terdiri dari monumen, jalan disekitar monument dan terminal. Belum

Strength	***Weakness***
3) Adanya jejaring yang telah terbangun dengan baik dengan instansi pemerintah lain. Dalam hal ini, KPM melakukan kerjasama dengan Kantor dagang Jerman dan Perancis, KPM pusat dan provinsi, dan pengusaha di daerah Jawa Timur	disedikannya investasi berupa kemitraan dimana pemerintah menyediakan aset tanah. Hal ini karena adanya keterbatasan dana dari Pemerintah Kabupaten Kediri Kualitas sumberdaya manusia yang dimiliki organisasi masih perlu ditingkatkan, yaitu kurangnya penguasaan bahasa Inggris pada tenga ahli pemasaran dan promosi, sehingga hal ini menyulitkan pada waktu presentasi dalam pameran investasi internasional.
Oportunities	***Threats***
1) Adanya berbagai kebijakan pemerintah berkaitan dengan subtansi yang dilaksanakan oleh instansi. 2) Adanya kepercayaan organisasi internasional 3) Adanya UU NO. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah	1) Kondisi politik, ekonomi dan lingkungan SLG yang sepi dan belum kondusif. Di dalam pelaksanaan promosi investasi pada CBD, para investor masih melihat pro dan kontra pembangunan CBD, masalah korupsi dalam pembangunan CBD, dan permasalahan aset tanah dalam CBD yang masih meragukan investor. 2) Kota Kediri yang lebih mempunyai kondisi dan budaya penduduk yang lebih menuju pada masyarakat modern daripada masyarakat Kabupaten Kediri karena alasan itulah mereka lebih memilih berinvestasi pada Kota Kediri daripada di Kabupaten Kediri.

3.Model Kemitraan Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri dan Swasta dalam *Central Business District*

Pemerintah masih membutuhkan banyak investor untuk pembangunan CBD. Selama ini masih ada satu investor pada Simpang Lima Gumul. Investor tersebut

adalah PT. *Water park* Gumul *Paradise Island*. Pembangunan Simpang Lima Gumul masih jauh dari target terbentuknya Kota baru. Pemerintah masih memerlukan investasi berupa mall, pujasera, hotel, bioskop dan lain-lain. Hal ini diperlukan untuk penyediaan fasilitas publik.

Kemitraan yang dibutuhkan pemerintah berupa BOO (*Built-Operate-Operation*). Pemerintah menyediaan fasilitas awal berupa monumen, jalan, listrik dan saluran telpon. Pembangunan fasilitas tersebut untuk mengawali agar investor tertarik untuk berinvestasi pada area CBD. Selama ini pihak yang berinvestasi adalah PT *Waterpark* GPI. Pemerintah masih mengupayakan adanya investor yang berinvestasi pada area CBD dengan bentuk BOO.

Bentuk kemitraan BOO ini dapat menguntungkan pemerintah dan swasta. Pemerintah mendapat pemasukan pada PAD dari perijinan investasi. Sedangkan swasta mendapat kemudahan berupa tempat yang strategis.

a. Peran Pemerintah dalam Kemitraan

1). Penyediaan Infrastuktur Awal Untuk Menarik Investor

Pada *water park* GPI bentuk kerjasamanya bukan privatisasi karena masih ada campur tangan pemerintah. Selain itu, juga bentuk investasi yang diharapkan pada CBD juga sama yang dilakukan untuk *water park* yaitu bentuk BOO. Pemerintah menyediakan area CBD untuk mengawali pembangunan investasi untuk mewujudkan kemajuan Kabupaten Kediri khususnya dibidang pelayanan publik, Namun bukan pelayanan pokok. Area CBD dibuat semenarik mungkin untuk menarik investor. Investor dapat membangun usahanya di area dekat CBD dengan

membeli lahan perorangan dari masyarakat. Pemerintah dapat membantu pembebasan lahan dan negosiasi harga pada saat membeli lahan. Selain itu, pemerintah dapat membantu mempermudah perijinan pada saat mendirikan usaha. KPM berkoordinasi dengan Dinas Perijinan pada saat mendirikan usaha.

2). Pembentukan Regulasi Penanaman Modal Yang Kondusif.

KPM dan pihak dinas perijinan sebagi pelaksana kebijakan perijinan membuka usaha. KPM dan Dinas perijinan menentukan apa bangunan yang boleh berdiri atau berinvestasi pada area sekitar SLG. Dana pembangunan berasal dari dbiayai oleh swasta sendiri dalam pembangunan *water park*. Desain bangunan *water park* tidak ada campur tangan pemerintah mengeni manajemen maupun operasional kegiatan swasta. Tidak ada perjanjian pemerintah akan memiliki bangunan tersebut untuk tahun selesainya kontrak

3). Pembentukan Pelayanan Penanaman Modal Secara Transparan.

KPM melaksanakan pelayanan pada pihak penanaman modal melaui Sistem Informasi Penanaman Modal. Selama ini, Sistem informasi penanaman modal pada KPM masih manual, belum online. KPM masih membentuk SPSSE.

4). Membantu Dalam Penyediaan Lahan Bagi Penanam Modal.

Pada saat awal membuka usaha, terdapat kemitraan antara pemerintah dan swasta. Dalam hal pembebasan lahan, PT waterpark GPI melaksanakan sendiri. Namun pada saat proses perijinan membuka usaha, prosesya dibantu dan dipermudah oleh pemerintah. Pemerintah memberikan peluang membuka usaha dengan menyediakan fasilitas awal yang diberikan. Selain itu, tidak ada pajak

hiburan dari pemerintah pada PT Waterpark GPI. Hal ini untuk menciptakan iklim usaha yang kondusif.

5). Pengawasan Perkembangan Usaha

Pemerintah tidak melakukan pengawasan usaha pada pihak swasta yang seharusnya dilakukan. Berdasarkan UU 25 tahun 2007 pemerintah melakukan pengawasan usaha tentang kemajuan usaha. Kondisi *waterpark* GPI sepi pengunjung pada hari biasa dan hanya ramai pada hari libur. Pemerintah tidak melakukan pengawasan perkembangan usaha, namun melakuakan bantuan promosi melalui *website* pemerintah kabupaten kediri.

PT. *Water park* GPI bekerjasama dengan KPM pada awal pendirian usaha. KPM membantu transparansi perijinan membuka usaha. Selama ini pengawasan tidak berjalan mengenai perkembangan usaha pada pihak GPI. KPM hanya mengawasi pada SIUP dan perijinan usahanya saja. Sedangkan pada kemajuan usaha dan keluhan usaha KPM belum melaksanakan itu. Pengawasan laporan selama 6bulan 1x atas kemajuan usaha juga tidak berjalan. Di dalam melaksanakan pelayanan juga belum menerapkan ISO9000 mengenai pelayanan organisasi. KPM tidak ada tanggung jawab untuk menentukan standard pelayanan dan harga pada *water park*. Karena *water park* bukan kebutuhan pelayanan pokok yang ada dimasyarakat. Sifatnya adalah kebutuhan tersier atau hiburan.

b. Peran Swasta Dalam Kemitraan

1). Penyedia Pelayanan Jasa Dalam Pemenuhan Fasilitas Public

Dalam penelitian ini, dari hasil wawancara dengan tujuh orang pengunjung PT. Waterpark GPI, lima diantara tujuh orang mengeluh tentang beberapa hal. Misalnya pada tempat wisata ini yang *profit oriented* dengan harus membeli minuman dan makanan dari tmpat tersebut. Pengunjung tidak boleh membawa makanan dan minuman dari rumah sedangkan harga makanan dan minuman disana mahal. Selain itu, tariff waterpark ini cukup mahal padahal wahananya belum lengkap. Sedangkan pada manjemen pelayanan, pelayanannya kurang ramah dengan ditunjukkan pada penitipan barang yang antri, satpam yang tidak ramah, kurang menarik dalam publikasi, lokasi yng sedikit pohonnya, lokasi yang sempit dan lain-lain. Selain keluhan, juga ada dua dari tujuh orang yang diwawancarai merasa kualitas pelyanan PT *water park* GPI cukup menyenangkan dan baik. Pengunjung merasa bangga dengan wisata yang ada pada daerahnya sudah bagus.

2). Mentaati Regulasi Perijinan dan Kemitraan

Dalam kemitraan ini terdapat perjanjian mengenai penggunaan lahan. Perlu adanya kejelasan dimana jalan milik pemerintah dan swasta. Karena jalan termasuk jenis aset. Jalan disebelah kanan dan kiri *water park* adalah jalan milik PT. *water park*, jadi setiap kali membangun, jalan hanya milik pemerintah pada SLG. Jika ada kerusakan maka akan ada perbaikan, namun swasta dapat mengusulkan untuk meminta bantuan pada pemerintah untuk perbaikan hanya pada jalan milik

pemerintah saja, jalan pada waterpark adalah tanggung jawab pengelola waterpark sendiri.

Fasilitas listrik, pengamanan, parkir dan PDAM pemerintah dan swasta pada kemitraan BOO ini terpisah. Fasilitas listrik PT *water park* GPI ditanggung oleh PT. *water park* GPI sendiri. Meskipun pada pemerintah sudah ada. Pada pengamanan juga mempunyai sendiri. PT *water park* GPI mendapat bantuan tempat yang strategis, kemudahan perijinan usaha, pemantauan dan pengawasan usaha. Air juga sendiri menggunakan pompa bukan PDAM. *Water park* GPI tidak terkena pajak hiburan. Hal ini akan mempermudahkan *water park* GPI dalam memperoleh laba dari tiket penjualan pelayanan. Parkir *water park* GPI sendiri. Tidak menggunakan retribusi parkir. Sementara itu, tempat parkir CBD juga ada sendiri.

Dalam memahami perbedan antara *governance* dan *government*, Schawb dan Kubler (2001) dalam (Kurniawan, 2009:14-15) melihatnya dari lima fitur dimensi berdasarkan pengamatan mereka terhadap interaksi pada sebuah kontinum pengaturan kebijakan antara *governance* dan *government* sebagai berikut:

1). Dimensi aktor;

2). Dimensi fungsi;

3). Dimensi struktur;

4). Dimensi konvensi dan interaksi;

5). Dimensi distribusi dari kekuasaan

Dilihat dari dimensi aktor, *governance* dicirikan dengan banyaknya jumlah peserta baik yang berasal dari sektor publik maupun privat yang terlibat dalam

pengaturan sebuah kebijakan. Sementara itu, *government* dicirikan dengan sangat sedikitdan terbatasnya jumlah peserta dalam proses pengaturan kebijakan tersebut, aktor yang terlibat pun biasanya merupakan badan-badan (lembaga) pemerintahan.

Pada dimensi ini, Pemerinta Kabupaten Kediri membutuhkan banyak partisipasi dari pihak swasta dalam pengembangan CBD. Pemerintah Kabupaten Kediri menunjang fasiitas pembukaan usaha baru terutama investasi pada CBD. Penguasaan usaha milik pemerintah atau BUMD sudah bergeser menjadi penyediaan pelayanan pada pihak swasta. Kebijakan pemerintah lebih terbuka untuk menampung aspirasi masyarakat maupun dunia usaha. Dalam hal ini, masyarakat dan dunia dapat menampung aspirasi pada KPM.

Dari dimensi fungsi, *governance* dicirikan melalui banyaknya konsultasi yang dilakukan dalam pengaturan kebijakan. Hal ini memungkinkan bagi adanya kerjasama dalam pembuatan kebijakan antara aktor-aktor yang terlibat sehingga *issue-isue* kebijakan yan dihasilkan menjadi lebih sempit. Hal ini berbeda dengan *government* yang dicirikan dengan sedikitnya konsultasi tidak adanya kerjasma antar aktor dalam pembuatan kebijakan yang menyebabkan luasnya issue kebijakan yang dihasilkan.

Dalam dimensi fungsi, terjadi pergeseran pada pembuatan kebijakan pemerintah. Pemerintah tidak lagi mempunyai fungsi tunggal dalam pembuatan kebijakan. Kebijakan pemerintah berdasarkan konsensus dari ketiga pihak, yaitu, pemerintah, swasta dan masyarakat. Dalam kemitraan yang berbentuk BOO dalam pembangunan CBD ini, pemerintah dapat membantu usaha baru untuk pembebasan

lahan atau pembelian lahan dari masyarakat. Pemerintah melakukannya melalui dinas perijinan, BPKAD maupun KPM. Pemerintah dapat bernegosiasi dengan masyarakat dalam pembebasan lahan/pembelian lahan untuk dibeli oleh pihak swasta.

Berdasarkan dimensi struktur, *governance* dicirikan dengan adanya batas-batas yang didefinisikan secara fungsional dan sangat terbuka selain keanggotaan dari struktur yang bersifat sukarela. Di dalam strukturnya, dibutuhkan kesukarelaan dunia usaha untuk berinvestasi pada SLG. Terdapat rasa sukarea untuk menjadi bagian dari CBD. Pemerintah secara sukarela memberikan fasilitas berupa jalan raya. Sedangkan pihak swasta dapat mematuhi peraturan-peraturan kemitraan yang ada.

Dari dimensi konvensi interaksi, *governance* dicirikan dengan konsultasi yang sifatnya horisontal dengan pola hubungan yang bersifat kooperatif sehingga lebih banyak keterbukaan. Hal ini diperlukan keterbukaan dalam proses perijinan membuka usaha. Selain itu, dibutuhkan keterbukaan dan kejelasan perjanjian kemitraan.

Berdasarkan dimensi distribusi kekuasaan, *governance* dicirikan dengan rendahnya dominasi negara, dipertimbangkannya kepentingan masyarakat dalam pengaturan kebijakan serta adanya keseimbangan atau simbiosis antar aktor. Di dalam pembangunan CBD, pemerintah sangat membutuhkan patisipasi swasta. Selain itu, juga memperhatikan persetujuan dari pihak masyarakat jika ada usaha baru yang akan dibangun. Pemerintah perlu memperhatikan partisipasi masyarakat jika usaha yang didirikan mengganggu masyarakat.

Dalam prinsip *good governance* sudah dilaksanakan prinsip partisipasi. Pada Kemitraan Pemerintah dan swastadiperlukan kerjasama antara kedua pihak. Mulai

dari kerjasama ijin membuka usaha, membantu pembebasan lahan pada daerah CBD, dan pengawasan pada saat usaha sudah berjalan. Namun pada saat pengawasan usaha tidak ada campur tangan dari pemerintah dikarenakan ini bukan pelayanan pokok dan hanya bersifat hiburan. Pada GPI sepi karena harga masih terlalu mahal bagi masyarakt kabupaten Kediri, yaitu 25.000 untuk dewasa dan 15.000 untk anak-anak. Syarat utama warga negara disebut berpartisipasi dalam kegiatan berbangsa, bernegara dan berpemerintahan, yaitu: (1) ada rasa kesukarelaan (tanpa paksaan), disini terdapat keterlibatan swasta dalam penyediaan fasilitas publik berupa waterpark.; (2) ada keterlibatan secara emosional; belum ada keterlibatan secara emosional antara keduanya. Karena pemerintah tidak mempertimbangkan dan mengawasi kemajuan usaha pihak yang berinvestasi. dan (3) memperoleh manfaat secara langsung maupun tidak langsung dari keterlibatannya, hubungan keduanya saling menguntungkan, pemerintah memperoleh bantuan dalam penyediaan fasilits publik, dan swasta mendapat keuntungan dari usahanya.

Good governance dilaksanakan dalam rangka demokratisasi kehidupan berbangsa dan bernegara.salah satu syarat kehidupan demokratis adalah adanya penegakan hukum yang adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu. Disini terdapat bantuan pemerintah pada proses pendirian usaha. Proses perijinan pendirian usaha dilakukan secara adil, siapaun pihak yang mendirikan usaha. Pendirian usaha juga secara transparansi tanpa pungutan liar. Serta pemerintah membantu pembebasan lahan pada pembentukan usaha. Pemerintah juga membantu mengiklankan GPI melalui *website* pemerintah Kabupaten Kediri.

Sebagai konsekuensi logis dari keterbukaan, maka setiap komponen yang terlibat dalam proses pembangunan *good governance* perlu memiliki daya tanggap terhadap keinginan maupun keluhan para pemegang saham (*stake holders*). Dalam hal ini, daya tanggap KPM berada pada pembentukan organisasinya. KPM masih mulai membentuk perangkat-perangkat untuk pelayanan pada investor. Seperti, Membentuk Pelayanan Terpadu Satu Pintu, Dewan Pengembangan Investasi Daerah, Sistem Informasi Penanaman Modal Elektronik dan memperbanyak promosi melalui pameran maupun *website*.

Melalui prinsip *good governance*, setiap warga Negara memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh kesejahteraan. Akan tetapi karena kemampuan masing-masing warga negara berbeda-beda, maka sektor publik perlu memainkan peranan agar kesejahteraan dan keadilan dapat berjalan seiring-sejalan. Pada Kantor Penanaman Modal, siapa saja diizinkan oleh pemerintah untuk berinvestasi pada area CBD. Hal ini berarti pemerintah melakukan prinsip kesetaraan.

Agar mampu berkompetisi secara sehat dalam percaturan kegiatan ketiga domain dalam *governance* perlu mengutamakan efektivitas dan efisiensi dalam setiap kegiatan. Selama inipada KPM, kegiatan promosi masih belum efektif dan efisien, karena hasil dari investor pada CBD masih 1 investor saja yaitu Gumul *Paradise Island.* Hal ini dipengaruhi oleh pelayanan KPM seperti Pelayanan Terpadu Satu Pintu yang belum juga terbentuk, Dewan Investasi Daerah, Sistem Pelayanan Perijinan Elektronik, dan belum ada SOP (Standar Operasional Prosedur) pelayanan.

Setiap aktivitas yang berkaitan dengan kepentingan publik perlu mempertanggungjawabkannya kepada publik. KPM sudah melakukan hal ini melalui *website*. Namun *website* KPM hanya berisi 1x kegiatan promosi yang dilaksanakan pada maret 2011. serta tidak ada gambaran organisasi secara jelas seperti struktur organisasi, tupoksi, visi dan misi. Serta tidak ada gambaran pelayanan apa saja yang dapat dilakukan. Sejauh ini, tugas pemberian informasi KPM belum jelas, karena hanya berupa pengarahan saja, belum ada tugas melaksanakan pelayanan perijinan secara mudah. Selain itu, fungsi pengawasan KPM pada usaha yang dijalankan investor pda CBD belum ada. Padahal usaha tersebut memerlukan bantuan pemerintah.

Dalam era yang berubah secara dinamis seperti sekarang ini, setiap domain dalam g*ood governance* perlu memiliki visi yang strategis. KPM melaksanakan Visi strategis melalui Visi jangka pendek 5tahun, yaitu tahun 2011-2015.

Di dalam *good governance* ini, juga ada pergeseran peran pemerintah sebagi penyedia utama pelayanan publik. Bergeser menjadi swasta sngat diperlukan dalam pelayanan public. Pemerintah memerlukan bantuan dari pihak swasta untuk menyediakan fasilitas publik. Pada Kabupaten Kediri, pemerintah mengawali membuat CBD berupa monument, jalan dan fasilitas jalannya. Hal ini untuk menarikswasta agar menyediakan fasilitas publik. Jika pemerintah tidak mengawali, maka akan berat bagi swasta membentuk swatu kawasan. Dibangun CBD terlebih dahulu agar wilayah tersebut ramai terlebih dahulu dan dikunjungi masyarakat.

Akhirnya pemerintah dan swasta dapat bekerja sama. Swasta dibantu pemerintah dengan dibentuknya tempat yang strategis dan dikunjungi masyarakat. Dengan terbentuknya tempat yang strategis, swasta dapat mudah membuka usahanya, karena konsumen yang tersedia. Selain itu pemerintah memfasilitasi dengan mempermudah proses perijinan usaha serta adanya pelayanan dari pemerintah dalam pengawasan usaha. Namun pengawasan ini belum berjalan. Serta proses perijinan masih belum berbasis satuatap. Pemerintah masih melakukan pembentukan dalam hal ini.

Prinsip-prinsip ini memberikan kerangka etika dalam pengaturan kemitraan yang dapat dinegosiasikan. Tata untuk kemitraan yang efektif Apa kemudian adalah isu-isu spesifik yang perlu ditangani jika pemerintahan dari kemitraan adalah menjadi efektif. Intinya memperhatikan tata kelola memastikan bahwa kemitraan yang kreatif dapat melanjutkan sementara risiko diantisipasi, dinilai dan diminimalkan. (NCOSS, 2009:3).

1). Kepemimpinan dan Perencanaan Strategis

KPM masih dalam proses pembentukan Dewan Investasi Daerah untuk mempermudah koordinasi kebijakan penanaman modal. Serta terdapat perencanaan strategis pada KPM.

2). Aspek Pemerintahan. Pemerintah menyadari dan bertanggung jawab atas kewajiban hukum yang dikeluarkan oleh perjanjian kemitraan.. KPM diatur oleh UU 25 tahun 2007 tentang penanaman modal serta berkoorinasi Dengan Dinas Perijinan dalam Ijin Membuka Usaha.

3). Tanggung Jawab Keuangan

Pemerintah memeriksa seberapa jauh keuntungan yang diperoleh perusahaan dalam menjalankan usahanya.

4). Pemerintahan

Pemerintah melakukan regulasi penaman modal pada CBD dengan mengatur ijin membuka usaha.

5). Manajemen dan Operasi

Pemerintah melaksanakan manajemen kemitraan dengan program kerjanya. Sedangkan pada BOO, pemerintah tidak melaksanakan manajemen dan operasi pada investor. Tetapi hanya pengawasan saja.

6). Informasi dan Komunikasi (TIK)

Pemerintah seharusnya akan menyediakan sistem informasi penanaman modal secara elektronik/ SPPIE. Namun KPM masih mengupayakannya.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Manajemen Strategi Kemitraan Pemerintah dan Swasta pada *Central Business District*

a. Faktor Pendukung Manajemen Strategi

(1) Adanya mandat yang diberikan oleh pemerintah kepada Kantor Penanaman Modal untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi, yaitu berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kediri Nomor 36 Tahun 2008 tentang Organisasi dan tata kerja Kantor Penanaman Modal.

(2) Adanya komitmen yang tinggi anggota organisasi terhadap organisasinya. Terdapat rasa memiliki organisasi yang kuat sehingga mendorong untuk melakukan kinerja yang lebih baik.

(3) Adanya jejaring yang telah terbangun dengan baik dengan instansi pemerintah lain. Dalam hal ini, KPM melakukan kerjasama dengan Kantor dagang Jerman dan Perancis, KPM pusat dan provinsi, dan pengusaha di daerah Jawa Timur.

(4) Pemerintah mudah dalam kerjasama, pemerintah memberikan kemudahan dalam perijinan membuka usaha serta penghapusan pajak hiburan penanam modal mendapat bantuan dalam hal promosi usaha dari pemerintah daerah.

b. Faktor Penghambat Manajemen Strategi

(1) Masih belum adanya Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) untuk semua jenis perijinan di Kabupaten Kediri yang bertujuan untuk mempermudah dan mempersingkat proses perijinan perusahaan di daerah serta membantu menngkatkan investasi di daerah.

(2) Masih kurangnya koordinasi antara instansi pemerintah pusat, daerah dan swasta yang menangani bidang penanaman modal seperti BKPM, BPM, dan KADIN.

(3) Belum adanya Peraturan Daerah tentang Penanaman Modal yang sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku. Sampai

saat ini masih dalam pembentukan Peraturan daerah tentang PTSP, Dewan Pengembangan Investasi Daerah dan SPSSE.

(4) Lingkungan belum terbentuk. Hanya masih ada satu penanam modal pada daerah SLG. Hal ini mengakibatkan investor belum tertarik untuk berinvestasi.

(5) Kondisi masyarakat yang masih rendah daya belinya, belum siap untuk mengonsumsi barang publik. Menjadi pertimbangan dalam penanaman modal.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan UU 32 Tahun 2004, Pemerintah daerah diberikan wewenang untuk mengatur daerahnya sendiri dalam pengembangan potensi daerah. Pemerintah Kabupaten Kediri berupaya untuk memenuhi kebutuhan masyarakatnya dalam hal fasilitas publik maupun perkembangan perekonomian. Pemerintah Kabupaten Kediri membangun SLG. Pemerintah merencanakan terbentuknya CBD pada master plan pembangunan. Di dalam *master plan* tersebut dibutuhkan kemitraan dengan pihak swasta untuk mencapai terbentuknya CBD. KPM berperan sebagai fasilitator dalam berhubungan dengan pihak swasta. Di dalam melaksanakan tugasnya, KPM memerlukan manajemen strategi untuk mengatur hubungan dengan pihak swasta yang telah dan akan berinvestasi pada area SLG. Skripsi ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Tujuan jangka panjang pembangunan *Central Business District* yaitu untuk penyediaan sarana publik, merangsang pertumbuhan investasi pada Kabupaten Kediri dan Terciptanya pertumbuhan ekonomi. Kebijakan jangka panjang pemerintah daerah Kabupaten Kediri pada pembangunan CBD yaitu dengan system *multiyears*/ berkesinambungan. Di anggarkan pada setiap tahun untuk pengembangannya.

2. KPM bertugas untuk mencari dan membantu investor dalam penanaman modal. Diperlukan manajemen strategi dari KPM untuk mendapatkan investor. Manajemen Strategi KPM meliputi kegiatan manajemen seperti *planning, actuating, organizing , controlling dan budgeting.* Manajemen strategi KPM terdiri dari tahun 2009-2010 dan tahun 2011-2015. Selama ini tidak ada perbedaan antara manajemen strategi dari 2009-2010 dan 2011-2015 pada *organizing, controlling* dan *budgeting*, yaitu struktur organisasi yang tidak berubah, system pengawasan dari pimpinan, BKPM, dan BPM dan anggaran dari APBD. Sedangkan *planning* dan *actuating* terdapat perbedaan yaitu penambahan sasaran adanya pembentukan Dewan Pengembangan Investasi, SPPSE dan PTSP. Selama ini investor pada SLG masih satu investor, yaitu PT. Gumul *Paradise Island*. Hal ini dikarenakan sulitnya untuk mendapatkan investor karena bersaing dengan Kota Kediri yang lebih strategis lokasinya. KPM dalam melaksanakan manajemen strategi menggunakan analisa SWOT. Analisa yang dilakukan dengan mengetahui keberhasilan, kegagalan, faktor penghambat, dan faktor pendukung organisasi dalam melaksanakan tugasnya. Setelah itu, KPM mendapatkan solusi dari masalah yang dihadapi serta dapat melaksanakan perencanaan dan pengembangan program kerja untuk menghadapi tantangan ke depan.
3. Kemitraan Pemerintah dan swasta yang dibutuhkan dalam pengembangan CBD adalah *Built Operate Operation*. Di dalam Kemitraan ini, terdapat hubungan peran pemerintah dan swasta. Peran Pemerintah dalam kemitraan

ini diantaranya, penyediaan infrastuktur awal untuk menarik investor, pembentukan regulasi penanaman modal yang kondusif, pembentukan pelayanan penanaman modal secara transparan, membantu dalam penyediaan lahan bagi penanam modal dan pengawasan perkembangan usaha, Sedangkan Peran swasta dalam kemitraan sebagai penyedia pelayanan jasa dalam pemenuhan fasilitas public dan mentaati regulasi perijinan dan kemitraan. Pemerintah Kabupaten Kediri dan KPM telah melaksanakan tugasnya dalam melaksanakan Kemitraan dengan pihak swasta dengan baik. Adanya peran dari actor swasta tidak hanya pemerintah yang melakukan monopoli merupakan prinsip dari *good governance***.** Di dalam KPM terdapat Kepemimpinan dan Perencanaan Strategis. KPM masih dalam proses pembentukan Dewan Pengembangan Investasi untuk mempermudah koordinasi kebijakan penanaman modal. Serta terdapat perencanaan strategis pada KPM.. Pemerintah menyadari dan bertanggung jawab atas kewajiban hukum yang dikeluarkan oleh perjanjian kemitraan. KPM diatur oleh UU 25 tahun 2007 tentang penanaman modal serta berkoorinasi dengan Dinas Perijinan dalam Ijin Membuka Usaha. Di dalam tanggung jawab keuangan, pemerintah memeriksa seberapa jauh keuntungan yang diperoleh perusahaan dalam menjalankan usahanya, secara intern KPM membuat LAKIP pada akhir tahun. Pemerintah melakukan regulasi penaman modal pada CBD dengan mengatur ijin membuka usaha. Pemerintah melaksanakan manajemen kemitraan dengan program kerjanya. Sedangkan pada BOO, pemerintah tidak

melaksanakan manajemen dan operasi pada investor. Tetapi hanya pengawasan saja. Pemerintah seharusnya menyediakan sistem informasi penanaman modal secara elektronik. Namun KPM masih mengupayakannya.

4. Faktor Pendukung KPM dalam manajemen strategi kemitraan diantaranya; Adanya mandat yang diberikan oleh pemerintah kepada Kantor Penanaman Modal untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi, yaitu berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kediri Nomor 36 Tahun 2008 tentang Organisasi dan tata kerja Kantor Penanaman Modal. Adanya komitmen yang tinggi anggota organisasi terhadap organisasinya. Adanya jejaring yang telah terbangun dengan baik dengan instansi pemerintah lain. Dalam hal ini, KPM melakukan kerjasama dengan Kantor dagang Jerman dan Perancis, KPM pusat dan provinsi, dan pengusaha di daerah Jawa Timur. Pemerintah mudah dalam kerjasama, pemerintah memberikan kemudahan dalam perijinan membuka usaha serta penghapusan pajak hiburan. Penanam modal mendapat bantuan dalam hal promosi usaha dari pemerintah daerah. Faktor Penghambat KPM dalam Manajemen strategi kemitraan diantaranya; Masih belum adanya Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) untuk semua jenis perijinan di Kabupaten Kediri yang bertujuan untuk mempermudah dan mempersingkat proses perijinan perusahaan di daerah serta membantu menngkatkan investasi di daerah.Masih kurangnya koordinasi antara instansi pemerintah pusat, daerah dan swasta yang menangani bidang penanaman modal seperti BKPM, BPM dan KADIN. Masih kurangnya promosi yang optimal, efektif, efisien

dan tepat sasaran sehingga masih banyak investor dari luar daerah yang belum mengenal produk unggulan dan potensi investasi yang dimiliki oleh Kabupaten Kediri. Belum adanya Peraturan Daerah tentang Penanaman Modal yang sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.Lingkungan belum terbentuk. Hanya masih ada satu penanam modal pada daerah SLG. Kondisi masyarakat yang masih rendah daya belinya, belum siap untuk mengonsumsi barang publik. Menjadi pertimbangan dalam penanaman modal.

B. Saran

1. Dengan adanya penganggaran yang bersifat *multiyears* dan berkesinambungan, hendaknya Pemerintah Kabupaten Kediri lebih menentukan waktu terselesaikannya pembangunan SLG. Pemerintah dapat merencanakannya dalam pembangunan jangka menengah atau jangka panjang. Pendanaan pembangunan dapat lebih dikoordinasikan dengan pemerintah pusat melalui *block grant*. Hendaknya, tujuan jangka panjang SLG dapat tercapai yaitu untuk kepentingan perekonomian masyarakat.
2. Minimnya investasi di Kabupaten Kediri seperti beberapa di beritakan yang lalu salah satunya para pengusaha yang mengeluhkan karena banyaknya "pungutan" bagi para investor yang akan menanamkan usaha di Kabupaten Kediri. Para pengusaha baik lokal Kediri maupun dari luar Kediri tersebut lebih suka menanamkan modal usahanya di kota Kediri daripada di

Kabupaten Kediri. (www.suaramedia.com). Sebaiknya, KPM segera menyelesaikan pembentukan Dewan Pengembangan Investasi, PTSP dan SPPSE. Investor memerlukan pelayanan yang baik dan mudah dalam penanaman modal. Dengan adanya fasilitas tersebut diharapkan akan cepat menarik investor karena kemudahan berinvestasi yang dijanjikan.

3. Pemerintah Daerah dan KPM Kabupaten Kediri hendaknya melaksanakan tugasnya secara akuntabel dan transparan. Aspek *Good Governance* tersebut sangat penting diterapkan. Pembangunan CBD sangat diharapkan masyarakat untuk pertumbuhan ekonomi. Maka, diperlukan penerapan prinsip *good governance* untuk mencapai pertumbuhan ekonomi. Masyarakat diharapkan lebih fleksibel dalam pengembangan CBD. Bantuan dan dukungan dari masyarakat diperlukan dalam setiap kegiatan pemerintah dalam pembangunan CBD. Masyarakat dapat menyalurkan aspirasi maupun tindakan dukungan nyata dalam pembangunan CBD. Dalam menjalankan kemitraan dengan Pemerintah, hendaknya PT. Gumul *Paradise Island* tetap melaksanakan dengan baik seperti yang sudah dilaksanakan selama ini. Di butuhkan pengembangan wahana dan kualitas untuk lebih menarik wisatawan. Diharapkan masyarakat merasa puas dengan wahana dan pelayanan yang ada.
4. Di dalam melaksanakan Tupoksi, KPM Kabupaten Kediri mempunyai faktor penghambat dan pendukung. Hendaknya, KPM Kabupaten Kediri dapat meningkatkan peluang factor pendukung yang ada serta meminimalisir hambatan-hambatan yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

Asmoko, Hindri. *Manajemen Strategis Pada Pemerintah Daerah: Inovasi Birokrasi Profesional*. 2009. Online, www.bppk.depkeu.go.id. Diakses pada tanggal 2 Februari 2012

Bawono, Icuk Rangga. 2010. *Manajemen Strategik Sektor Publik: Langkah Tepat Menuju Good Governance*. *Online, www.pdf/manajemen-strategi-publik.html*. Diakses pada tanggal 2 Februari 2012

BPS. 2011. *Pertumbuhan Ekonomi Indonesia*. Online, http://www.bps.go.id. Diakses pada tanggal 20 Mei 2011

Chandra, Adityawa. 2003. *Strategi Menarik Penanaman Modal Asing dalam Pembangunan Ekonomi.* Online,http://businessenvironment.wordpress.com. Diakses pada tanggal 21 Mei 2012

Indardi, Sjamsiar Sjamsuddin. 2008. *Administrasi Pemerintahan Lokal*. Malang: Agritek YPN

Iskandar. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: GP Press

Istiani, Indra. 2002. *Pedestrian CBD Simpag Lima Semarang*: Tugas Akhir Planologi Universitas Diponegoro. Online, www.undip.com. Diakses pada tanggal 20 Mei 2011

Karnaji. 2010. *Disparitas Antar Wilayah Jawa Timur*. Online, http://mkp.fisip.unair.ac.id. Diakses pada tanggal 15 Juni 2011.

Krina, Loina Lalolo. 2003. *Indikator dan Alat Ukur Prinsip Akuntabilitas, Transparansi.* Jakarta: Sekretariat Good Public Governance BAPENAS. Online, www.bapenas.com. Diakses pada tanggal 21 Mei 2012

Kurniawan, Teguh. 2006. *Pergeseran Paradigma Administrasi Publik: Dari Perilaku Model Klasik dan NPM ke Good Governance*. Online, www.teguhkurniawan.paradigmaadministrasipublik.html. Diakses pada 15 Maret 2012

Mahmudi, Muhammad. 2009. *Kemitraan Pemerintah Daerah dan Efektivitas Pelayanan Publik*, Jurnal Sinergi, Vol.2. Online, *journal.uii.ac.id*. Diakses pada tanggal 19 Juli 2011

Moleong, Lexy J. 2008. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara

Muluk , Khairul. 2005. *Desentralisasi dan Pemerintah Daerah*. Malang: Bayumedia Publishing

NCOSS. 2009. Good Governance and Patnership; *Journal of Management Support* Unit; Volume 22 edisi 1;1-6. Online, melalui www.ncoss.go.id. Diakses pada tanggal 27 Maret 2012

Paskarina, Calorine. 2007. *Kemitraan Pemerintah dan Swasta dalam Pelayanan Publik*. Online, www.bappeda.jabar.go.id. Diakses pada tanggal 19 Juli 2011

Peraturan Pemerintah Nomor 44 Tahun 1997 tentang Kemitraan

Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2001 tentang Retribusi Daerah

Sumitro, Djojohadikusumo. 1994. *Perkembangan pemikiran Ekonomi. Dasar teori ekonomi pertumbuhan dan ekonomi pembangunan*. Jakarta:LP3ES

Sulistyani, Ambar Teguh. 2004. *Kemitraan dan Model-Model Pemberdayaan*. Yogyakarta: Gava Media

Sugiyono. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung:Alfabeta

Tanpa Nama. 2010. *Peran Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri Tidak Maksimal*. Online, www.suaramedia.com. Diakses pada tanggal 21 Mei 2012

Tanpa Nama. 2011. *SLG (Simpang Lima Gumul), Megaproyek Kawasan CBD Baru Kabupaten Kediri*. Online, http://creativity4live.blogspot.com. Diakses pada tanggal 15 Juni 2011.

Tanpa Nama. Tanpa Tahun. *Central Business District*. Online, www.wikipedia.com. Diakses pada tanggal 15 Juni 2011.

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah

Undang-undang Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal

Lampiran 1 Daftar Pertanyaan Wawancara

1. Bagaimana rencana jangka panjang KPM arah kebijakan dari tahun 2009-2012 untuk pembangunan CBD?
   a. Program
   b. Kegiatan
   c. Sasaran
   d. Hasil
   e. Visi
   f. Misi
   g. Pelaksanaan per program bagaimana dan bagaimana hambatan dan dukungannya.
2. Bagaimana pengawasan dari BKPM dan BPM pada Kantor Penanaman Modal?
3. Bagaimana peran KPM dalam kemitraan dengan swasta khususnya dengan PT. Gumul *Paradise Island*?
4. Apa faktor penghambat dan faktor pendukung dari kemitraan pemerintah dan swasta serta manajemen strategisnya?
5. Bagaimana *company profile* PT. Gumul *Paradise Island*?
6. Bagaimana kepuasan pelayanan pengunjung pada PT. Gumul *Paradise Island*?
7. Bagaimana peran pemerintah dalam regulasi berkaitan dengan KPM dan Dinas Perijinan Kabupaten Kediri?
8. Bagaima perkembangan usaha PT. Gumul *Paradise Island*?
9. Bagaimana kebijakan strategis pemerintah Kabupaten Kediri dalam pembangunan SLG?
10. Bagaimana tujuan jangka panjang kebijakan strategis pemerintah Kabupaten Kediri dalam pembangunan SLG?
11. Bagaimana hubungan kemitraan pemerintah dengan swasta dalam *Build Operate Operasional*?

Lampiran 2 Rencana Program dan Kegiatan 2011-2015 KPM Kabupaten Kediri

Rencana Program dan Kegiatan yang akan dilaksanakan oleh Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri Tahun Anggaran 2012, secara umum terdiri dari 5 (lima) program, dan 31 (tiga puluh satu) kegiatan, sebagai berikut:

No	Program	Kegiatan	Sasaran
I.	Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	1. Penyediaan Jasa Surat Menyurat	Penyediaan perangko, materai dan pengiriman surat dinas untuk kepentingan kantor
		2. Penyediaan Jasa Komunikasi, Sumber Daya Air, Listrik	Pembayaran rekening air, listrik dan telpon kantor.
		3. Penyediaan Jasa dan Perizinan Kendaraan Dinas/ Operasional	Biaya jasa service dan heregistrasi tahunan kendaraan dinas/operasional roda empat dan roda dua
		4. Penyediaan jasa administrasi keuangan	Honorarium tenaga administrasi yang menangani laporan keuangan.
		6. Penyediaan Alat Tulis Kantor	Penyediaan barang cetakan kantor dan biaya pengadaan dokumen kantor.
		7. Penyediaan Barang Cetakan dan Penggandaan	Penyediaan peralatan dan perlengkapan kantor dan biaya penggandaan dokumen kantor
		8. Penyediaan Peralatan dan Perlengkapan Kantor	Penyediaan peralatan dan perlengkapan kantor untuk menunjang kelancaran tugas
		9. Penyediaan Peralatan Rumah Tangga	Penyediaan peralatan rumah tangga untuk keperluan pegawai dan operasional kantor

No	Program	Kegiatan	Sasaran
		11. Penyediaan makanan dan minuman	Tersedianya makanan dan minuman untuk rapat dinas
		12. Rapat-Rapat Koordinasi dan Konsultasi Keluar Daerah	Biaya perjalanan dinas keluar daerah
		14. Rapat-Rapat Koordinasi dan Konsultasi dalam Daerah	Biaya perjalanan dinas dalam daerah
		15. Penyediaan Jasa Administrasi Barang	Honorarium tenaga administrasi barang
II	Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	16. Pemeliharaan Rutin/Berkala Kendaraan Dinas/ Operasional	Biaya penggantian suku cadang kendaraan dinas/ operasional roda empat dan roda dua kantor
III	Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan	17. penyusunan Pelaporan Akhir Tahun	Penyusunan laporan keuangan akhir tahun SKPD (Laporan Realisasi Anggaran, Neraca, dll) secara benar dan tepat waktu.
		Penyusunan Rencana Kerja	Penyusunan Rencana Strategis (RENSTRA), Rencana Kerja (RENJA), serta Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA).
IV	Program Peningkatan Promosi dan Kerjasama Investasi	20. Peningkatan Fasilitas Terwujudnya Kerjasama Strategis Antara Usaha Besar dan Usaha Kecil Menengah	Kerjasama antara UKM dan Pengusaha besar yang ada di Kabupaten Kediri
		21. Koordinasi Perencanaan dan Pengembangan Penanaman Modal	Pembentukan Dewan Pengembangan Investasi daerah dan Studi Banding
		23. Peningkatan Kegiatan Pemantauan, Pembinaan, Pengawasan dan Penanaman Modal	Koordinasi, pembinaan dan pengawasan pelaku usaha di Kabupaten Kediri.

No.	Program	Kegiatan	Sasaran
V.	Program Peningkatan Iklim Investasidan Realisasi Investasi	25.Memfasilitasi dan Koordinasi Kerjasama Di Bidang Investasi	Temu usaha antara pelaku usaha dengan pembeli langsung dan terjalinnya *business meeting* antara calon investor
		27.Penyusunan System Informasi Penanaman Modaldi Daerah	*Up grade* website Kantor Penanaman Modal sebagai media promosi potensi investasi dan produk unggulan daerah
		28.Monitoring, sEvaluasi dan Pelaporan Kegiatan Penanaman Modal	Pendataan usaha baru di Kab. Kediri dan pembuatan buku profil perusahaan
		29.Penyusunan, Sosialisasi dan Evaluasi SOP tentang Perizinan	Sosialisasi ke masyarakat dan pelaku usaha tentang prosedur perizinan penanaman modal
		31. Penyusunan *Business Plan* Target investasi	Pembuatan Buku *Business Plan* target investasi

Sumber: KPM Kabupaten Kediri

Lampiran 4 Surat Permohonan Penelitian Pada Gumul *Paradise Island Waterpark*

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
Jalan. MT. Haryono 163, Malang 65145, Jawa Timur, Indonesia
Telp. +62-341-553737, 568914, 558226 Fax. +62-341-558227
E-mail: fia@ub.ac.id Website: http://fia.ub.ac.id
Program Studi: • Sarjana: - Ilmu Administrasi Publik - Administrasi Pemerintahan - Perencanaan Pembangunan - Ilmu Perpustakaan - Ilmu Administrasi Bisnis - Perpajakan - Bisnis Internasional - Hospitality dan Pariwisata
• Magister: - Ilmu Administrasi Publik - Ilmu Administrasi Bisnis • Doktor Ilmu Administrasi

Nomor : 530 / UN.10.3/ PG/2012
Lampiran : -
Hal : Permohonan Penelitian

Kepada : Yth. Direktur Utama PT. Panorama Wisata Sejahtera
Di Tempat

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak / Ibu / Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan riset bagi mahasiswa :

Nama	: Wahyu Setyaningrum
Alamat	: Ds.Jongbiru Rt.08 Rw.02, Gampengrejo Kabupaten Kediri
NIM	: 0810310139
Jurusan	: Administrasi Publik
Judul	: Kemitraan Pemerintah dan Swasta dalam *Central Business District* (Studi Kasus pada Simpang Lima Gumul Kabupaten Kediri)
Lamanya	: Februari - Selesai
Peserta	: 1 orang

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 17 Januari 2012
a.n. Dekan
Ketua Jurusan Administrasi Publik

Dr. M.R. Khairul Muluk, S. Sos, M.Si
NIP. 19710510 199803 1 004

Lampiran 5 Rekomendasi Penelitian dari Kantor Penanaman Modal (KPM) Kabupaten Kediri

182

PEMERINTAH KABUPATEN KEDIRI
BADAN KESATUAN BANGSA, POLITIK & PERLINDUNGAN MASYARAKAT
JALAN SOEKARNO HATTA NOMOR 1 TELEPON 689969
KEDIRI

Kediri, 31 Januari 2012

Nomor : 070/ /418.62 / 2012
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Perihal : *Rekomendasi*

KEPADA
YTH. SDR. 1. KA DINAS PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN KEDIRI
2. KA KAN PENANAMAN MODAL KABUPATEN KEDIRI

REKOMENDASI

Menunjuk Surat dari Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang tanggal 17 Januari 2012 Nomor : 530/UN.10.3/PG/2012 perihal Permohonan Penelitian .

Berdasarkan :
1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1950 ;
2. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 ;
3. Peraturan Daerah Kabupaten Kediri Nomor 29 Tahun 2008;
4. Peraturan Bupati Kediri Nomor 21 Tahun 2007;
5. Peraturan Bupati Kediri Nomor 55 Tahun 2008;
6. Surat Edaran Bupati Kediri tanggal 6 Januari 2006 Nomor 973/038/418.58/2006 Perihal Penerbitan Rekomendasi PKL / Survey / Riset / PSG / Prakerin dan sejenisnya

Bersama ini diberitahukan bahwa :

Nama : **WAHYU SETYANINGRUM**
Pekerjaan : Mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
Alamat : Jl. MT Haryono 163 Malang
Kebangsaan : Indonesia

Diberikan Rekomendasi untuk mengadakan kegiatan dimaksud di Unit / Wilayah Kerja Saudara dengan :

Judul : Kemitraan Pemerintah dan Swasta Dalam Central Business District (Studi Kasus Pada Simpang Lima Gumul Kabupaten Kediri)
Waktu : 2 (dua) bulan dimulai tanggal 1 Pebruari s/d 2 April 2012
Lokasi : Dinas Pendapatan Daerah dan Kantor Penanaman Modal Kabupaten Kediri
Peserta : -

Penerima rekomendasi wajib mentaati peraturan dan tata tertib yang berlaku dan apabila selesai melaksanakan kegiatannya diwajibkan memberikan laporan.

Demikian Rekomendasi ini dikeluarkan untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

KEPALA BADAN KESBANGPOLLINMAS
KABUPATEN KEDIRI

CURRICULUM VITAE

Nama	: WAHYU SETYANINGRUM
Nomor Induk Mahasiswa	: 0810310139
Tempat dan tanggal lahir	: Kediri, 16 Juni 1991
Pendidikan	: 1. SDN JONGBIRU KABUPATEN KEDIRI
	Tamat tahun 2002
	2. SMPN GAMPENGREJO KABUPATEN KEDIRI
	Tamat tahun 2005
	3. SMAN 7 KOTA KEDIRI
	Tamat tahun 2008

Publikasi-publikasi atau Karya Ilmiah:

- Dampak Sosial Pembangunan Jembatan Suramadu terhadap Kesiapan Perubahan Perilaku Masyarakat Madura pada Lomba Karya Tulis Pembangunan Jembatan Suramadu Pemprov Jatim 2008.
- *Organizational Reform in Public Procurement to Achieve Good Governance in Local Government* tahun 2012 pada mata Kuliah Seminar on Governance Program Fast Track Magister Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
(FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCE)
Jalan. MayjenHaryonoNo.163 Malang 65145; . Telp. (0341) 553737, 568914, 558226
Fax. (0341) 558227; Website: http://fia.ub.ac.id ; E-mail: fia@ub.ac.id
Program Studi: • S1 AdministrasiPublik• S1 AdministrasiPemerintahan• S1 Perencanaan Pembangunan • S1 IlmuPerpustakaan• S1 AdministrasiBisnis• S1 Perpajakan• S1 BisnisInternasional• S1 Hospitality danPariwisata• S2 IlmuAdministrasiPublik• S2 IlmuAdministrasiBisnis• S3 IlmuAdministrasi

Nomor : 11599/ UN.10.3/ PG/2011
Lampiran : -
Hal : Permohonan Penelitian

Kepada : Yth. Kepala Dinas Pengelolaan Pendapatan, Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Kediri
Lewat
Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat
Kabupaten Kediri

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak / Ibu / Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan riset bagi mahasiswa :

Nama	: Wahyu Setyaningrum
Alamat	: Ds.Jongbiru Rt.08 Rw.02, Gampengrejo Kabupaten Kediri
NIM	: 0810310139
Jurusan	: Administrasi Publik
Judul	: Kemitraan Pemerintah dan Swasta dalam *Central Business District* (Studi Kasus pada Simpang Lima Gumul Kabupaten Kediri)
Lokasi Penelitian	: Dinas Pengelolaan Pendapatan, Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Kediri
Lamanya	: 2 Bulan (November-Desember)
Peserta	: 1 orang

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 16 November 2011
a.n. Dekan
Ketua Jurusan Administrasi Publik
u.b Sekretaris

Drs. Minto Hadi, M.Si
NIP 195401270 1981030 1 003