IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PAJAK DAERAH PADA KAWASAN EKONOMI KHUSUS (KEK) NONGSA DIGITAL PARK DI KOTA BATAM PROVINSI KEPULAUAN RIAU

Tiara Andhini
NPP 33.0346
Program Studi Studi Kebijakan Publik
Email: tiaraandhini2002@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Dr.Ahmad Averus, S.STP, M.Si
Email: ahmad.averus@ipdn.ac.id

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): *Local taxes are a primary source of Regional Original Revenue (PAD) and play a strategic role in regional development. In Special Economic Zones (SEZs), local tax policies must balance fiscal interests with efforts to encourage investment. The Nongsa Digital Park SEZ in Batam City is a strategic hub for digital economic growth, yet its tax policy implementation faces challenges including unclear policy measures, limited resources, weak inter-agency coordination, and incomplete data integration.* ***Purpose:*** *This study aims to analyze the implementation of local tax policies in the Nongsa Digital Park SEZ and identify factors affecting their effectiveness.* ***Method:*** *The study employs a qualitative descriptive approach. Data were collected through interviews, observation, and documentation. Informants included representatives from Batam City Regional Revenue Agency (Bapenda) and other relevant stakeholders, while secondary data were obtained from official documents, regulations, and literature.* ***Result:*** *Policy implementation complies with existing regulations but remains suboptimal. A duality of objectives between revenue optimization and investment support affects policy execution. Resource limitations, inter-agency coordination, and data system integration also hinder effectiveness.* ***Conclusion:*** *Strengthening specific policy measures for SEZ characteristics, improving human resource capacity, enhancing inter-agency coordination, and developing integrated information systems are necessary to achieve more effective, adaptive, and growth-supportive local tax policy implementation.*

Keywords: *Local Tax, Policy Implementation, Special Economic Zone*

ABSTRAK

Permasalahan (GAP): Pajak daerah merupakan salah satu sumber utama Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang memiliki peran strategis dalam pembangunan daerah. Di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK), kebijakan pajak harus menyeimbangkan kepentingan fiskal dengan mendorong investasi. Kawasan Ekonomi Khusus Nongsa Digital Park (NDP) di Kota Batam menjadi lokasi strategis pengembangan ekonomi berbasis digital dan investasi, namun implementasi kebijakan pajak daerah di kawasan ini masih menghadapi berbagai tantangan, termasuk keterbatasan kejelasan ukuran kebijakan, kapasitas sumber daya, koordinasi antarinstansi, dan integrasi sistem data. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan pajak daerah di KEK Nongsa Digital Park dan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pelaksanaannya. **Metode:** Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan berasal dari Badan Pendapatan Daerah Kota Batam dan pihak terkait, sementara data sekunder diperoleh dari dokumen resmi, peraturan, dan literatur relevan. **Hasil/Temuan:** Implementasi kebijakan pajak daerah di KEK Nongsa Digital Park telah berjalan sesuai peraturan, namun belum sepenuhnya optimal. Dualisme tujuan antara optimalisasi PAD dan dukungan investasi memengaruhi pelaksanaan kebijakan. Keterbatasan sumber daya manusia, koordinasi antarinstansi, dan integrasi sistem informasi menjadi faktor yang membatasi efektivitas kebijakan. **Kesimpulan:** Diperlukan penguatan perumusan ukuran kebijakan yang spesifik untuk KEK, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penguatan koordinasi antarinstansi, serta pengembangan sistem informasi terintegrasi agar implementasi kebijakan pajak daerah lebih efektif, adaptif, dan mampu mendukung pertumbuhan ekonomi daerah.

Kata kunci: Implementasi Kebijakan, Kawasan Ekonomi Khusus, Pajak Daerah

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kota Batam merupakan wilayah strategis di Indonesia karena berada pada jalur perdagangan internasional Selat Malaka dan berbatasan langsung dengan Singapura serta Malaysia, pusat perdagangan dan logistik di kawasan Asia Tenggara.(Badan Pengusahaan Batam, 2025). Posisi geografis ini menjadikan Batam penting dalam mendukung perdagangan internasional, investasi, dan perkembangan industri nasional. Secara historis, pengembangan Batam sebagai kawasan industri dimulai melalui Keputusan Presiden Nomor 41 Tahun 1973 yang menetapkan Batam sebagai daerah industri nasional serta membentuk Otorita Pengembangan Daerah Industri Pulau Batam, kini dikenal sebagai Badan Pengusahaan Batam (BP Batam). Pemerintah membangun infrastruktur dasar seperti pelabuhan, bandar udara, kawasan industri, dan permukiman untuk mendukung Batam sebagai pusat perdagangan dan industri internasional.

Dalam upaya mempercepat pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan daya saing investasi, pemerintah pusat menetapkan Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) sebagai instrumen strategis pembangunan. KEK diberikan fasilitas khusus, termasuk insentif fiskal, untuk mendukung kegiatan ekonomi tertentu sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2009 tentang KEK (BPK RI, 2009). Seiring perkembangan kebijakan fiskal daerah, pengaturan pajak daerah diperkuat

melalui Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah serta Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2023, yang memperluas kewenangan pemerintah daerah dalam pemberian insentif fiskal.

Berdasarkan data Dewan Nasional KEK 2024, Kota Batam memiliki tiga KEK: KEK Nongsa Digital Park, KEK Batam Aero Technic, dan KEK Pariwisata Kesehatan Internasional. KEK Nongsa Digital Park dikembangkan sebagai KEK berbasis teknologi dan ekonomi digital dengan kegiatan utama industri digital, pusat data, pengembangan perangkat lunak, dan layanan teknologi informasi. Target investasi KEK Nongsa Digital Park mencapai Rp39,9 triliun, tertinggi dibanding KEK lain, dan telah menarik 19 investor dengan total realisasi investasi Rp3,7 triliun pada 2024 (Dewan Nasional Kawasan Ekonomi Khusus, 2024). Hal ini menunjukkan perkembangan investasi yang signifikan, sehingga kawasan ini dipilih sebagai lokasi penelitian yang representatif dalam mengkaji implementasi kebijakan pajak daerah.

Secara normatif, KEK merupakan bagian dari Proyek Strategis Nasional (PP Nomor 40 Tahun 2021). Pemerintah daerah wajib mendukung pelaksanaan KEK melalui fasilitas dan insentif fiskal, termasuk pengurangan, keringanan, pembebasan, atau penundaan pajak daerah bagi badan usaha dan pelaku usaha di KEK, sebagaimana diatur dalam Perda Nomor 1 Tahun 2024 dan peraturan wali kota terkait. Kebijakan ini bertujuan meningkatkan daya tarik investasi sekaligus berimplikasi terhadap penerimaan daerah, sehingga perlu dikaji secara empiris untuk melihat efektivitas implementasi di lapangan.

Data BPS Kota Batam 2025 menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi Kota Batam selama lima tahun terakhir berada di atas rata-rata nasional, didukung peningkatan aktivitas investasi baik PMA maupun PMDN. Realisasi investasi 2020–2024 mencapai Rp25,46 triliun pada 2024, melampaui target Rp24 triliun dengan capaian 106,08%. Sementara itu, realisasi pajak daerah meningkat dari Rp0,756 triliun pada 2020 menjadi Rp1,406 triliun pada 2024, atau 101,60% dari target. Tren ini menunjukkan bahwa walaupun pertumbuhan investasi tinggi, kapasitas fiskal daerah melalui PAD harus tetap dioptimalkan, terutama terkait pengelolaan pajak daerah di KEK.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (Research Gap)

Penelitian mengenai Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) di Indonesia sebagian besar menitikberatkan pada investasi, pertumbuhan ekonomi, dan pemberian insentif fiskal secara umum. Kajian mengenai implementasi kebijakan pajak daerah di KEK, khususnya KEK Nongsa Digital Park, masih sangat terbatas. Banyak penelitian terdahulu membahas insentif fiskal secara konseptual atau menyoroti dampak ekonomi makro, tetapi belum secara rinci menelaah bagaimana pemerintah daerah, melalui Badan Pendapatan Daerah (Bapenda), mengimplementasikan kebijakan pajak daerah untuk mendorong investasi sambil menjaga keberlanjutan Pendapatan Asli Daerah (PAD) (Achmad K, 2024).

Dalam praktiknya, implementasi pajak daerah di KEK menghadapi beberapa tantangan. Pertama, terdapat dualisme tujuan kebijakan antara optimalisasi PAD dan dorongan investasi yang harus seimbang. Kedua, kapasitas sumber daya manusia aparatur serta koordinasi antarinstansi yang masih terbatas memengaruhi kelancaran pelaksanaan kebijakan. Ketiga, integrasi data perpajakan yang belum sepenuhnya menyeluruh membuat evaluasi dan pengawasan penerimaan pajak menjadi

kurang efektif. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun KEK Nongsa Digital Park memberikan insentif fiskal, efektivitas implementasi kebijakan pajak daerah di lapangan belum optimal.

Kesenjangan penelitian juga terlihat pada kajian sebelumnya yang cenderung fokus pada aspek investasi dan pertumbuhan ekonomi tanpa menelaah secara spesifik mekanisme pelaksanaan kebijakan pajak daerah, faktor pendukung dan penghambatnya, serta keterlibatan pelaku usaha sebagai wajib pajak. Padahal, pemahaman menyeluruh mengenai dinamika ini sangat penting untuk merumuskan strategi kebijakan fiskal yang lebih adaptif dan berkelanjutan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan dengan menganalisis implementasi kebijakan pajak daerah di KEK Nongsa Digital Park, termasuk pengaruh kebijakan terhadap kepatuhan fiskal, peran Bapenda Kota Batam, serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan pelaksanaan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi akademik dan praktis dalam penyusunan kebijakan pajak daerah yang efektif, berkeadilan, dan mendukung pertumbuhan investasi sekaligus keberlanjutan PAD.

1.3. Urgensi Penelitian

Urgensi penelitian ini bukan sekadar memenuhi syarat akademik, tetapi lebih menekankan pada pentingnya pemahaman ilmiah dan praktis mengenai implementasi kebijakan pajak daerah di KEK Nongsa Digital Park. Secara akademik, penelitian ini penting karena masih terbatas kajian yang menelaah secara komprehensif penerapan pajak daerah di KEK, termasuk analisis faktor pendukung, penghambat, serta keterlibatan aparat pemerintah dan pelaku usaha. Penelitian terdahulu banyak menyoroti investasi, pertumbuhan ekonomi, atau insentif fiskal secara umum, namun belum mengkaji secara mendalam mekanisme pelaksanaan kebijakan pajak daerah di tingkat lokal yang memiliki karakteristik kawasan khusus dan mendapat perlakuan fiskal berbeda.

Secara praktis, penelitian ini relevan untuk Pemerintah Kota Batam dan Badan Pendapatan Daerah (Bapenda), karena implementasi kebijakan pajak daerah memiliki dampak langsung terhadap optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) sekaligus mendukung daya tarik investasi. Dengan mengetahui hambatan dan faktor keberhasilan, pemerintah daerah dapat menyusun strategi yang lebih efektif, mulai dari perumusan ukuran kebijakan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, koordinasi antarinstansi, hingga pengembangan sistem informasi perpajakan terintegrasi. Hal ini penting untuk menjaga keseimbangan antara peningkatan penerimaan pajak dan pemberian insentif bagi investor.

Selain itu, penelitian ini memiliki urgensi sosial-ekonomi karena keberhasilan kebijakan pajak daerah di KEK akan berdampak pada pertumbuhan ekonomi lokal, penciptaan lapangan kerja, dan penguatan ekosistem investasi. Jika penelitian ini tidak dilakukan, potensi data empiris untuk mengevaluasi implementasi kebijakan pajak daerah akan terbatas, sehingga pemerintah daerah berisiko mengambil keputusan tanpa dasar yang kuat, mengurangi efektivitas insentif fiskal, dan berpotensi menurunkan kinerja fiskal jangka panjang. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi nyata bagi perbaikan kebijakan, penguatan tata kelola pajak, dan keberlanjutan ekonomi kawasan strategis di Kota Batam.

1.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan bagian penting karena berfungsi sebagai pembanding antara hasil penelitian yang sudah ada dengan penelitian ini. Dengan adanya penelitian sebelumnya, peneliti dapat memahami persamaan dan perbedaan fokus, metode, serta pendekatan yang digunakan, sekaligus memperkuat kerangka analisis. Oleh karena itu, dalam subbab ini akan disajikan beberapa penelitian terdahulu yang relevan sebagai landasan untuk penelitian implementasi kebijakan pajak daerah di KEK Nongsa Digital Park.

Pertama, penelitian Afida & Widodo (2023) menelaah kebijakan insentif pajak di Kawasan Ekonomi Khusus di Indonesia. Penelitian ini membahas kerangka kebijakan insentif fiskal yang diterapkan pemerintah serta implikasinya terhadap pengembangan kawasan strategis dan peningkatan investasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis kebijakan, khususnya regulasi pemberian insentif fiskal di KEK. Hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif pajak merupakan instrumen penting dalam meningkatkan daya tarik investasi, namun masih bersifat umum dan tidak membedakan secara spesifik antara pajak pusat dan pajak daerah. Penelitian ini belum meneliti secara mendalam bagaimana implementasi kebijakan insentif pajak dijalankan oleh pemerintah daerah sebagai pelaksana di tingkat lokal. Penelitian ini memiliki keterkaitan dengan penelitian penulis, namun berbeda pada tingkat analisis dan fokus, di mana penelitian penulis menitikberatkan pada implementasi kebijakan pajak daerah di KEK Nongsa Digital Park beserta faktor pendukung dan penghambatnya .

Kedua, penelitian Sitorus et al. (2024) meneliti pengaruh penetapan Kota Batam sebagai KEK terhadap pertumbuhan ekonomi daerah. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif untuk menjelaskan fenomena sosial ekonomi setelah penetapan KEK. Hasil menunjukkan KEK mendorong investasi, pembangunan infrastruktur, dan penciptaan lapangan kerja. Namun, penelitian ini masih fokus pada dampak makro ekonomi dan belum menelaah implementasi kebijakan pajak daerah di tingkat lokal, sehingga berbeda dengan penelitian penulis yang menekankan proses implementasi kebijakan, peran aktor, serta faktor penghambat dan pendukung.

Ketiga, Hamta et al. (2020) meneliti potensi pengembangan KEK di Kuala Enok, Riau, serta dampaknya terhadap pembangunan ekonomi lokal. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dan menekankan kesiapan infrastruktur, tata ruang, serta dukungan kebijakan pemerintah. Kendala seperti keterbatasan infrastruktur, kebutuhan anggaran besar, dan konsistensi pemerintah menjadi sorotan. Penelitian ini relevan dalam konteks KEK, namun berbeda karena penelitian penulis fokus pada KEK berbasis digital dan implementasi pajak daerah di Batam, bukan potensi kawasan secara umum.

Secara keseluruhan, literatur menunjukkan bahwa meskipun KEK mendorong investasi dan aktivitas ekonomi, efektivitas implementasinya sering terhambat oleh tumpang tindih kewenangan, ketidakharmonisan regulasi pusat-daerah, serta koordinasi antar lembaga yang lemah. Penelitian ini hadir untuk melengkapi kekosongan tersebut dengan fokus pada dinamika implementasi kebijakan pajak daerah di KEK Nongsa Digital Park, termasuk faktor pendukung dan penghambat pelaksanaannya, sehingga dapat memberikan kontribusi akademik dan praktis bagi perumusan kebijakan pajak daerah yang lebih efektif dan berkeadilan.

1.5. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini memiliki kebaruan ilmiah karena fokusnya berbeda dengan penelitian terdahulu. Penelitian sebelumnya menitikberatkan pada investasi KEK secara umum, insentif fiskal, atau aspek hukum penanaman modal. Sementara itu, penelitian ini secara khusus menganalisis implementasi kebijakan pajak daerah di KEK Nongsa Digital Park, termasuk mekanisme pemberian insentif, peran Badan Pendapatan Daerah (Bapenda), serta faktor pendukung dan penghambat pelaksanaannya.

Dari segi metode, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, berbeda dari sebagian penelitian terdahulu yang lebih normatif atau fokus pada analisis hukum. Selain itu, penelitian ini menggunakan indikator analisis berbasis enam dimensi implementasi kebijakan Knill & Tosun (2020), yang mencakup instrumen kebijakan, desain kebijakan, struktur pengawasan, desain kelembagaan, kapasitas administratif, dan penerimaan sosial, sehingga memungkinkan pemahaman lebih menyeluruh tentang dinamika pelaksanaan kebijakan pajak daerah.

Dengan demikian, penelitian ini menghadirkan kontribusi baru berupa gambaran empiris tentang implementasi pajak daerah di kawasan yang mendapatkan fasilitas fiskal khusus, serta memberikan pemahaman tentang strategi optimalisasi penerimaan daerah sambil tetap mendukung iklim investasi.

1.6. Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan memperoleh gambaran yang jelas mengenai implementasi kebijakan pajak daerah pada KEK Nongsa Digital Park di Kota Batam, termasuk faktor pendukung dan penghambat pelaksanaannya, serta upaya yang dilakukan untuk mengoptimalkan keberhasilan kebijakan tersebut.

II. METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif berbasis studi kasus. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan serta menganalisis implementasi kebijakan pajak daerah di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park Kota Batam, khususnya untuk memahami mekanisme pelaksanaan kebijakan, faktor pendukung dan penghambat, serta dampak kebijakan terhadap Pendapatan Asli Daerah dan pelaku usaha di kawasan tersebut. Pendekatan deskriptif kualitatif dipilih karena penelitian ini berupaya memahami fenomena sosial dan kebijakan secara mendalam berdasarkan fakta empiris di lapangan. Menurut Sugiyono (2020), penelitian kualitatif digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah, dengan peneliti sebagai instrumen kunci, dan hasil penelitian menekankan makna serta konteks daripada generalisasi.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan dokumentasi dengan informan yang terkait dengan implementasi kebijakan pajak daerah di KEK Nongsa Digital Park, seperti pejabat dan staf Bapenda Kota Batam, akademisi yang ahli dalam kebijakan fiskal, serta masyarakat dan pelaku usaha di KEK sebagai pihak terdampak langsung. Menurut Moleong (2019), sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, sedangkan dokumen dan data tambahan menjadi

pelengkap. Data sekunder diperoleh dari buku, jurnal, dokumen resmi, peraturan perundang-undangan, dan laporan yang berkaitan dengan kebijakan fiskal, pajak daerah, serta pengelolaan KEK.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan informan kunci, observasi non-partisipan terhadap proses administrasi dan koordinasi di Bapenda, serta dokumentasi berupa arsip, pedoman teknis, dan laporan resmi terkait implementasi kebijakan pajak daerah. Teknik ini digunakan untuk memperoleh data yang valid, komprehensif, dan sesuai dengan fokus penelitian mengenai pelaksanaan kebijakan pajak daerah di KEK Nongsa Digital Park (Syahputri et al., 2023).

Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Menurut Miles et al. (2014) analisis data kualitatif dilakukan secara berkesinambungan hingga data mencapai titik jenuh. Reduksi data dilakukan dengan memilih dan menyederhanakan data yang relevan dengan fokus penelitian. Data kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif agar mudah dipahami. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi di lapangan. Dengan menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif berbasis studi kasus ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran secara mendalam mengenai implementasi kebijakan pajak daerah di KEK Nongsa Digital Park, termasuk faktor pendukung, penghambat, serta upaya yang dilakukan untuk mengoptimalkan pelaksanaan kebijakan tersebut.

.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini membahas implementasi kebijakan pajak daerah di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park di Kota Batam, menggunakan pendekatan kualitatif berbasis wawancara, observasi, dokumentasi, dan data sekunder. Analisis merujuk pada kerangka Knill & Tosun (2020), yang meliputi 6 dimensi implementasi: instrumen kebijakan, desain kebijakan, struktur pengawasan, desain kelembagaan, kemampuan administratif, dan penerimaan sosial.

3.1. Implementasi Kebijakan Pajak Daerah di KEK Nongsa Digital Park

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dianalisis menggunakan model Miles et al. (2014), implementasi kebijakan pajak daerah di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park di Kota Batam menunjukkan bahwa kebijakan telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pelaksanaan ini mencakup pemberian insentif pajak daerah, pelayanan administrasi perpajakan, pengawasan administrasi, serta koordinasi antarinstansi dalam mendukung aktivitas investasi di kawasan KEK.

Sebagaimana dijelaskan oleh Knill & Tosun (2020), keberhasilan implementasi kebijakan dapat diukur melalui dua kriteria utama, yaitu *formal transposition* dan *practical application*. *Formal transposition* merupakan proses penyesuaian kebijakan ke dalam sistem hukum dan administrasi agar kebijakan dapat dilaksanakan sesuai ketentuan yang berlaku. Sementara itu, *practical application* mencerminkan pelaksanaan kebijakan secara nyata dalam praktik administrasi dan pelayanan publik, termasuk bagaimana kebijakan diterapkan oleh instansi pelaksana di lapangan.

Dalam konteks penelitian ini, *formal transposition* terlihat dari adanya dasar hukum dan regulasi daerah yang menjadi pedoman pelaksanaan pajak daerah di KEK Nongsa Digital Park. Pemerintah daerah melalui Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Batam telah melaksanakan

kebijakan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku terkait pajak daerah dan Kawasan Ekonomi Khusus. Namun, pada tahap implementasi, masih terdapat beberapa faktor penghambat yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan kebijakan.

Faktor-faktor tersebut antara lain koordinasi antarinstansi yang belum optimal sehingga terkadang menimbulkan keterlambatan atau ketidakselarasan dalam pelayanan administrasi perpajakan, keterbatasan integrasi sistem data yang menyebabkan informasi wajib pajak belum sepenuhnya tersambung antarinstansi terkait, belum optimalnya sosialisasi kebijakan kepada pelaku usaha sehingga sebagian wajib pajak belum sepenuhnya memahami mekanisme pengajuan insentif fiskal, serta belum adanya mekanisme pelayanan yang sepenuhnya adaptif terhadap karakteristik Kawasan Ekonomi Khusus, yang membuat prosedur administrasi belum sepenuhnya menyesuaikan kebutuhan investasi berbasis digital (Elsye, 2014).

Dalam aspek *practical application*, terlihat dari pelaksanaan pelayanan perpajakan, pemberian insentif fiskal, pengawasan administrasi, dan koordinasi antarinstansi yang nyata di lapangan. Berdasarkan hasil wawancara, Informan l1 menyatakan bahwa pelaksanaan pemungutan pajak di kawasan KEK tetap memiliki dasar hukum yang jelas melalui PP Nomor 40 Tahun 2021 dan peraturan terkait lainnya, serta pemerintah daerah tetap mengacu pada regulasi tersebut dalam memberikan insentif fiskal berupa pembebasan BPHTB dan pengurangan PBB. Informan l2 menambahkan bahwa mekanisme administrasi telah ditentukan pemerintah daerah, dan setiap pengajuan fasilitas perpajakan diverifikasi sebelum diberikan kepada wajib pajak. Informan l3 menjelaskan bahwa koordinasi antara pengelola kawasan dan pemerintah daerah berjalan cukup baik sehingga informasi fasilitas perpajakan disampaikan dengan jelas kepada tenant, sedangkan Informan l4 menekankan penggunaan sistem digital seperti *e-billing* dan layanan BPHTB online yang mempercepat proses administrasi.

Hasil observasi juga menunjukkan bahwa Bapenda Kota Batam telah menyediakan mekanisme administrasi perpajakan berbasis digital, serta melakukan verifikasi dokumen sebelum fasilitas perpajakan diberikan. Selanjutnya, data sekunder mengenai perkembangan investasi di KEK Nongsa Digital Park Tahun 2024 mendukung temuan ini. Berdasarkan data Dewan Nasional Kawasan Ekonomi Khusus, kawasan tersebut telah menarik 19 investor, terdiri dari 13 Penanaman Modal Asing, 5 Penanaman Modal Dalam Negeri, dan 1 pengelola kawasan, dengan total realisasi investasi sebesar Rp3,7 triliun. Realisasi investasi Kota Batam secara keseluruhan Tahun 2024 mencapai Rp25,46 triliun atau sebesar 106,08% dari target investasi daerah.

Melalui triangulasi data wawancara, observasi, dokumentasi, dan data sekunder, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kebijakan pajak daerah di KEK Nongsa Digital Park telah diterapkan sesuai prosedur regulasi, didukung fasilitas fiskal, dan diadministrasikan melalui sistem digital, meskipun masih terdapat faktor penghambat yang memerlukan perhatian untuk penguatan implementasi kebijakan.

Selanjutnya, Knill & Tosun (2020) menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh enam dimensi utama: (1) Instrumen Kebijakan (*Choice of Policy Instruments*), (2) Desain Kebijakan (*Policy Design*), (3) Struktur Pengawasan (*Control Structures*), (4) Desain Kelembagaan (*Institutional Design*), (5) Kemampuan Administratif (*Administrative Capacities*), dan (6) Penerimaan Sosial (*Social Acceptance*). Keenam dimensi ini digunakan sebagai kerangka analisis dalam penelitian ini untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi implementasi kebijakan pajak

daerah di KEK Nongsa Digital Park, termasuk faktor pendukung dan penghambat yang muncul di lapangan, serta keterkaitannya dengan optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan peningkatan investasi Kawasan (Knill & Tosun, 2020).

Menurut Knill & Tosun (2020) implementasi kebijakan menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh enam faktor utama, yaitu:

3.1.1 Pilihan Instrumen Kebijakan *(Choice of Policy Instruments)*

Dalam perspektif Knill & Tosun (2020), Pilihan Instrumen Kebijakan (*choice of policy instruments)* merupakan faktor yang menjelaskan efektivitas implementasi kebijakan melalui pemilihan instrumen yang digunakan pemerintah untuk mencapai tujuan kebijakan. Mengacu pada model Howlett et al. (2009), instrumen kebijakan dapat berupa *directive instruments*, *authoritative instruments*, *subsidy instruments*, dan *informative instruments*.

Dalam implementasi kebijakan pajak daerah di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park, instrumen kebijakan yang dominan digunakan adalah *subsidy instruments*. Pemilihan instrumen tersebut didasarkan pada adanya pemberian insentif fiskal berupa pembebasan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) serta pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) kepada pelaku usaha di kawasan KEK. Pemberian insentif fiskal tersebut merupakan bentuk stimulus ekonomi yang diberikan pemerintah daerah untuk meningkatkan daya tarik investasi dan mendukung pertumbuhan ekonomi Kawasan (Prianto, 2018).

Implementasi *subsidy instruments* tersebut juga didukung oleh regulasi yang mengatur pemberian fasilitas perpajakan daerah, yaitu Peraturan Wali Kota Batam Nomor 48 Tahun 2024 tentang Tata Cara Pemberian Pengurangan, Keringanan, dan Pembebasan Pajak Daerah di Kota Batam. Dalam regulasi tersebut diatur mengenai pemberian pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan pembebasan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) kepada wajib pajak tertentu sesuai ketentuan yang berlaku (Anugrah & Fitriandi, 2022).

Peneliti menemukan bahwa kebijakan pajak daerah telah dilaksanakan sesuai regulasi, termasuk pemberian insentif fiskal berupa pengurangan PBB dan pembebasan BPHTB. Data wawancara menunjukkan koordinasi antarinstansi berjalan cukup baik, meskipun masih ada kendala integrasi sistem data dan sosialisasi kepada pelaku usaha. Observasi dan dokumentasi memperkuat temuan ini, menunjukkan pelayanan berbasis digital melalui e-billing dan sistem administrasi BPHTB online.

Tabel 1
Realisasi Investasi di KEK Nongsa Digital Park Tahun 2024

Jenis Investor	Jumlah	Realisasi Investasi
PMA	13	Rp3,7 Triliun
PMDN	5	-
Pengelola	1	-
Total	19	Rp3,7 Triliun

Sumber: Dewan Nasional Kawasan Ekonomi Khusus, 2024

Berdasarkan Tabel 4.1, Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park telah menarik 19 investor dengan total realisasi investasi mencapai Rp3,7 triliun. Data tersebut menunjukkan bahwa kawasan KEK Nongsa Digital Park memiliki perkembangan investasi yang cukup tinggi. Berdasarkan temuan ini, implementasi instrumen kebijakan *(subsidy instruments)* dinilai efektif dalam mendukung investasi, meski masih memerlukan peningkatan integrasi data dan koordinasi.

Berdasarkan operasionalisasi konsep penelitian, dimensi pilihan instrumen kebijakan dianalisis melalui dua atribut, yaitu ketepatan instrumen kebijakan dan kemudahan pelaksanaan instrumen dalam praktik implementasi.

1. Ketepatan Instrumen Kebijakan

Ketepatan instrumen kebijakan berkaitan dengan kesesuaian instrumen yang digunakan pemerintah dalam mencapai tujuan kebijakan yang telah ditetapkan. Dalam implementasi kebijakan pajak daerah di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park, instrumen kebijakan yang digunakan adalah *subsidy instruments* yang diwujudkan melalui pemberian insentif fiskal berupa pembebasan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) serta pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) kepada pelaku usaha di kawasan KEK (Knill & Tosun, 2020).

Pemilihan instrumen subsidi tersebut dilakukan karena karakteristik Kawasan Ekonomi Khusus memerlukan stimulus ekonomi untuk meningkatkan daya tarik investasi dan mendukung pertumbuhan ekonomi kawasan. Oleh karena itu, pemerintah daerah memberikan kemudahan fiskal kepada pelaku usaha sebagai bentuk dukungan terhadap pengembangan investasi di Kawasan Ekonomi Khusus Nongsa Digital Park (Nella & Nugraha, 2025).

Implementasi kebijakan tersebut dilaksanakan berdasarkan beberapa regulasi yang mengatur mengenai pemberian fasilitas dan insentif perpajakan di kawasan KEK, seperti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Kawasan Ekonomi Khusus, serta Peraturan Wali Kota Batam Nomor 48 Tahun 2024 tentang Tata Cara Pemberian Pengurangan, Keringanan, dan Pembebasan Pajak Daerah di Kota Batam.

Berdasarkan peraturan Wali Kota Batam No 48 Tahun 2024 terdapat ketentuan mengenai pengecualian Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) yang ditetapkan melalui Surat Ketetapan Bebas BPHTB (SKB BPHTB). Ketentuan tersebut menunjukkan adanya pemberian insentif fiskal kepada wajib pajak tertentu sebagai bentuk implementasi *subsidy instruments* dalam kebijakan pajak daerah di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park.

Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan pihak Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Batam bahwa implementasi kebijakan pajak daerah di KEK Nongsa Digital Park dilaksanakan melalui pemberian insentif fiskal kepada pelaku usaha di kawasan KEK. Pemberian pembebasan BPHTB dan pengurangan PBB tersebut merupakan bentuk *subsidy instruments* karena pemerintah memberikan stimulus ekonomi kepada kelompok sasaran untuk mendorong peningkatan investasi di kawasan tersebut. Pihak Bapenda Kota Batam (Kode Informan I2) pada tanggal 12 Januari 2026 juga menyatakan: Pada dasarnya pemerintah daerah menjalankan kebijakan dari pemerintah pusat terkait pengembangan KEK. Karena itu daerah juga menyesuaikan regulasi supaya investasi di kawasan KEK bisa berjalan (Lasmita & Muspawi, 2024).

Hasil observasi penelitian juga menunjukkan bahwa pelayanan administrasi perpajakan di Bapenda Kota Batam telah menyediakan pelayanan pengajuan fasilitas perpajakan bagi wajib pajak di kawasan KEK Nongsa Digital Park melalui sistem administrasi perpajakan daerah. Peneliti juga menemukan adanya proses verifikasi dokumen administrasi sebelum pemberian fasilitas pembebasan BPHTB dan pengurangan PBB kepada wajib pajak.

Selain hasil wawancara dan observasi, peneliti juga menggunakan data sekunder mengenai perkembangan investasi di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park Tahun 2024.

Tabel 2
Data Investasi di KEK Nongsa Digital Park Tahun 2024

Uraian	Jumlah
Penanaman Modal Asing (PMA)	13 Investor
Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN)	5 Investor
Pengelola Kawasan	1 Pengelola
Total Investor	19 Investor
Total Realisasi Investasi	Rp3,7 Triliun

Sumber: Dewan Nasional Kawasan Ekonomi Khusus, 2024

Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park telah menarik 19 investor dengan total realisasi investasi mencapai Rp3,7 triliun. Data tersebut menunjukkan bahwa kawasan KEK Nongsa Digital Park memiliki perkembangan investasi yang cukup tinggi.

Selain itu, data Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Batam Tahun 2024 menunjukkan bahwa realisasi investasi Kota Batam mencapai Rp25,46 triliun atau sebesar 106,08% dari target investasi daerah.

Tabel 3
Realisasi Investasi Kota Batam Tahun 2024

Uraian	Nilai
Target Investasi	Rp24 Triliun
Realisasi Investasi	Rp25,46 Triliun
Persentase Capaian	106,08%

Sumber: DPMPTSP Kota Batam, 2024

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dokumentasi, dan data sekunder penelitian, instrumen subsidi dalam implementasi kebijakan pajak daerah di KEK Nongsa Digital Park dinilai telah sesuai dengan tujuan kebijakan. Instrumen tersebut mampu mendukung peningkatan investasi, memberikan

kemudahan bagi pelaku usaha, serta mendukung pertumbuhan ekonomi kawasan melalui pemberian insentif fiskal kepada investor dan wajib pajak di kawasan KEK.

2. Kemudahan Pelaksanaan Instrumen Kebijakan

Kemudahan pelaksanaan instrumen berkaitan dengan sejauh mana instrumen kebijakan yang digunakan dapat diterapkan dan dipahami oleh pelaksana maupun kelompok sasaran kebijakan. Dalam implementasi kebijakan pajak daerah di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park, kemudahan pelaksanaan instrumen terlihat melalui mekanisme administrasi pemberian fasilitas perpajakan, penggunaan sistem pelayanan digital, serta tingkat pemahaman wajib pajak terhadap prosedur pengajuan fasilitas perpajakan (Ash-shiddiqi et al., 2025).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan fasilitas perpajakan di kawasan KEK Nongsa Digital Park dilakukan melalui proses administrasi dan verifikasi dokumen sebelum wajib pajak memperoleh pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) maupun pembebasan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB). Proses tersebut dilaksanakan berdasarkan Peraturan Wali Kota Batam Nomor 48 Tahun 2024 tentang Tata Cara Pemberian Pengurangan, Keringanan, dan Pembebasan Pajak Daerah di Kota Batam sehingga pelaksanaan kebijakan dapat berjalan secara terstruktur.

Selain itu, pihak Bapenda Kota Batam (Kode Informan I2) pada tanggal 12 Januari 2026 menyatakan: Dalam proses pengurangan PBB maupun pembebasan BPHTB, wajib pajak tetap harus melengkapi dokumen administrasi sesuai ketentuan. Jadi tetap ada proses verifikasi sebelum fasilitas diberikan. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan fasilitas perpajakan dilakukan melalui prosedur administrasi dan verifikasi dokumen yang telah ditetapkan pemerintah daerah. Adanya prosedur yang jelas membantu pelaksana kebijakan dalam menjalankan pelayanan administrasi perpajakan di kawasan KEK Nongsa Digital Park (Galela, 2016).

Hasil observasi penelitian juga menunjukkan bahwa pelayanan administrasi perpajakan di Bapenda Kota Batam telah menggunakan sistem pelayanan berbasis elektronik melalui *e-billing* dan pelayanan BPHTB digital. Selain itu, peneliti menemukan adanya proses verifikasi dokumen administrasi sebelum fasilitas perpajakan diberikan kepada wajib pajak di kawasan KEK Nongsa Digital Park.

Berdasarkan hasil data wawancara, observasi, dokumentasi, dan data sekunder penelitian, kemudahan pelaksanaan instrumen dalam implementasi kebijakan pajak daerah di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park dinilai telah berjalan cukup baik. Hal tersebut terlihat dari adanya prosedur administrasi yang jelas, penggunaan sistem pelayanan digital, pemanfaatan fasilitas perpajakan oleh wajib pajak, serta pelaksanaan pelayanan perpajakan yang menyesuaikan kebutuhan investasi di kawasan KEK Nongsa Digital Park.

3.1.2 Desain Kebijakan *(Policy Design)*

Dalam perspektif Knill & Tosun (2020), Desain Kebijakan *(Policy Design)* berkaitan dengan kejelasan tujuan kebijakan, kejelasan aturan, serta kejelasan mekanisme pelaksanaan yang menjadi pedoman bagi pelaksana kebijakan. Desain kebijakan yang jelas akan memudahkan implementasi

karena pelaksana memiliki pedoman yang jelas mengenai apa yang harus dilakukan dan tujuan yang ingin dicapai.

Berdasarkan operasionalisasi konsep penelitian, dimensi desain kebijakan dianalisis melalui dua atribut, yaitu:

1. Kejelasan Prosedur, Waktu, dan Sumber Daya dalam Pelaksanaan Kebijakan

Kejelasan prosedur, waktu, dan sumber daya mengacu pada sejauh mana kebijakan dirancang secara rinci melalui adanya prosedur pelaksanaan, batas waktu, serta dukungan sumber daya yang digunakan dalam implementasi kebijakan. Dalam konteks implementasi kebijakan pajak daerah di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park, atribut ini direpresentasikan melalui regulasi yang mengatur mekanisme pelayanan perpajakan, waktu pelaksanaan administrasi perpajakan, serta sumber daya kelembagaan yang terlibat dalam implementasi kebijakan.

Pelaksanaan kebijakan pajak daerah di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park dilaksanakan berdasarkan beberapa regulasi yang menjadi pedoman dalam pemberian fasilitas perpajakan dan pelayanan administrasi perpajakan. Regulasi tersebut meliputi Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Kawasan Ekonomi Khusus, Peraturan Daerah Kota Batam Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, serta Peraturan Wali Kota Batam Nomor 48 Tahun 2024 tentang Tata Cara Pemberian Pengurangan, Keringanan, dan Pembebasan Pajak Daerah di Kota Batam.

Ketentuan mengenai prosedur pelaksanaan tersebut dapat dilihat pada Peraturan Wali Kota Batam Nomor 48 Tahun 2024 Pasal 4 yang mengatur mengenai tata cara pendaftaran dan penelitian Surat Setoran Pajak Daerah Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (SSPD BPHTB), termasuk dokumen administrasi yang harus dipenuhi wajib pajak.

Selain sumber daya kelembagaan, implementasi kebijakan juga didukung oleh penggunaan sistem pelayanan administrasi perpajakan secara elektronik melalui *e-billing* dan pelayanan administrasi BPHTB secara digital. Ketentuan tersebut tercantum dalam Peraturan Wali Kota Batam Nomor 48 Tahun 2024 Pasal 4 ayat (1) yang menjelaskan bahwa wajib pajak melakukan permohonan kode *billing* melalui sistem elektronik pemerintah daerah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan didukung oleh sumber daya teknologi dalam mendukung pelayanan perpajakan daerah.

2. Kemudahan Pelaksanaan Instrumen dalam Praktik Implementasi

Atribut Kesesuaian tujuan kebijakan dengan pelaksanaan kebijakan mengacu pada sejauh mana implementasi kebijakan di lapangan telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dalam desain awal kebijakan. Dalam konteks implementasi kebijakan pajak daerah di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park, kebijakan tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan penerimaan daerah, tetapi juga untuk mendukung pengembangan investasi dan pertumbuhan ekonomi melalui pemberian fasilitas perpajakan kepada pelaku usaha di kawasan KEK.

Tujuan tersebut diwujudkan melalui pemberian insentif fiskal berupa pembebasan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) serta pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) kepada wajib pajak yang memenuhi ketentuan. Pemberian fasilitas perpajakan tersebut diharapkan mampu meningkatkan daya tarik investasi dan mendukung pengembangan kawasan digital di Kota Batam.

Kesesuaian tujuan kebijakan dengan pelaksanaan kebijakan juga didukung oleh data sekunder mengenai perkembangan investasi di Kawasan Ekonomi Khusus Nongsa Digital Park. Berdasarkan data Dewan Nasional Kawasan Ekonomi Khusus Tahun 2024, KEK Nongsa Digital Park telah menarik 19 investor yang terdiri atas 13 Penanaman Modal Asing (PMA), 5 Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN), dan 1 pengelola kawasan dengan total realisasi investasi mencapai Rp3,7 triliun. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kebijakan insentif fiskal yang diberikan pemerintah daerah mampu mendukung peningkatan investasi di kawasan KEK Nongsa Digital Park (Silviani et al., 2023).

Selain itu, realisasi investasi Kota Batam Tahun 2024 juga mencapai Rp25,46 triliun atau sebesar 106,08% dari target investasi daerah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pada kawasan strategis seperti KEK turut mendukung peningkatan investasi daerah secara umum. Realisasi pajak daerah Kota Batam Tahun 2024 mencapai 97,72% dari target yang telah ditetapkan. Selain itu, realisasi Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT) tenaga listrik juga mencapai 100,27% dari target yang telah ditetapkan pemerintah daerah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun pemerintah daerah memberikan fasilitas perpajakan berupa pembebasan BPHTB dan pengurangan PBB di kawasan KEK Nongsa Digital Park, pelaksanaan kebijakan pajak daerah secara umum tetap mampu memberikan kontribusi terhadap penerimaan daerah.

Dengan demikian, pada atribut kesesuaian tujuan kebijakan dengan pelaksanaan kebijakan, implementasi kebijakan pajak daerah di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan telah dijalankan sesuai dengan tujuan kebijakan yang telah ditetapkan melalui pemberian fasilitas perpajakan, peningkatan investasi, serta dukungan terhadap pertumbuhan ekonomi daerah.

3.1.3 Struktur Pengawasan (*Control Structures)*

Dalam perspektif Knill & Tosun (2020), Struktur Pengawasan *(Control Structures)* merujuk pada mekanisme dan aktor yang terlibat dalam proses pengawasan implementasi kebijakan. Struktur pengawasan dapat dilaksanakan secara informal maupun formal. Pengawasan informal dilakukan oleh individu atau kelompok masyarakat, sedangkan pengawasan formal dilakukan oleh lembaga atau instansi resmi yang memiliki kewenangan dalam melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan. Dalam implementasi kebijakan pajak daerah di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park, struktur pengawasan dianalisis melalui dua atribut, yaitu pengawasan oleh masyarakat atau wajib pajak dan pengawasan oleh instansi atau badan pengawas (Nur et al, 2024).

1. Pengawasan oleh Masyarakat atau Wajib Pajak

Pengawasan oleh masyarakat atau wajib pajak berkaitan dengan keterlibatan kelompok sasaran kebijakan dalam mengawasi pelaksanaan pelayanan perpajakan dan implementasi kebijakan di lapangan. Dalam implementasi kebijakan pajak daerah di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park, pengawasan oleh wajib pajak diwujudkan melalui perhatian pelaku usaha terhadap kualitas pelayanan, kecepatan administrasi, kepastian prosedur, serta pelaksanaan fasilitas perpajakan yang diberikan pemerintah daerah.

Hal tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan pihak Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Batam (Kode Informan l1) pada tanggal 11 Januari 2026 yang menyatakan: Di Kawasan Ekonomi Khusus, pelaku usaha biasanya menuntut pelayanan yang cepat dan jelas. Jadi kami harus ekstra hati-

hati, jangan sampai melanggar aturan, tapi juga jangan sampai prosesnya justru menghambat aktivitas usaha yang ada di sana.

Selain itu, berdasarkan data Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Batam Tahun 2024, realisasi Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT) tenaga listrik mencapai Rp310.822.499.262 atau sebesar 100,27% dari target yang telah ditetapkan pemerintah daerah. Selain itu, realisasi pajak daerah Kota Batam secara keseluruhan mencapai 97,72% dari target penerimaan daerah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa wajib pajak tetap melaksanakan kewajiban perpajakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku meskipun terdapat pemberian fasilitas perpajakan di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park.

Berdasarkan hasil data wawancara, dokumentasi, dan observasi penelitian, pengawasan oleh masyarakat atau wajib pajak dalam implementasi kebijakan pajak daerah di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park telah dilaksanakan melalui perhatian pelaku usaha terhadap kualitas pelayanan, kepastian administrasi, dan pelaksanaan fasilitas perpajakan yang diberikan pemerintah daerah. Namun, pengawasan tersebut masih bersifat tidak langsung dan lebih berfokus pada aspek pelayanan administrasi perpajakan.

2. Pengawasan oleh Instansi atau Badan Pengawas

Berdasarkan hasil penelitian, Pengawasan oleh instansi atau badan pengawas berkaitan dengan mekanisme pengawasan formal yang dilakukan oleh lembaga atau instansi pelaksana untuk memastikan implementasi kebijakan berjalan sesuai dengan regulasi dan prosedur yang berlaku. Dalam implementasi kebijakan pajak daerah di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park, pengawasan dilakukan melalui pelaksanaan administrasi perpajakan, verifikasi dokumen, penelitian administrasi, serta koordinasi antarinstansi dalam pelaksanaan pelayanan perpajakan daerah.

Hal tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan pihak Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Batam (Kode Informan 11) pada tanggal 11 Januari 2026 yang menyatakan: Kami menjalankan pajak daerah sesuai aturan. Di KEK pun prinsipnya sama, tetap patuh regulasi dan prosedur yang ada. Jadi tidak ada perlakuan yang keluar dari ketentuan, hanya memang dari sisi pelayanan harus menyesuaikan dengan kebutuhan di kawasan tersebut.

Hasil observasi penelitian juga menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan dilakukan melalui proses administrasi yang mengacu pada ketentuan yang berlaku, seperti pemeriksaan dokumen administrasi perpajakan, pengajuan pengurangan PBB, serta verifikasi dokumen BPHTB sebelum fasilitas perpajakan diberikan kepada wajib pajak.

Selain itu, implementasi pelayanan perpajakan di Kota Batam juga telah menggunakan sistem pelayanan administrasi elektronik seperti *e-billing* dan pelayanan BPHTB digital. Penggunaan sistem tersebut membantu pemerintah daerah dalam melakukan pengawasan administrasi perpajakan dan memantau proses pelayanan perpajakan secara lebih transparan dan terstruktur.

Berdasarkan hasil data wawancara, observasi, dan dokumentasi penelitian, struktur pengawasan dalam implementasi kebijakan pajak daerah di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park telah dilaksanakan melalui kepatuhan terhadap regulasi, verifikasi administrasi perpajakan, serta koordinasi antarinstansi pelaksana. Namun, pengawasan yang dilakukan masih berfokus pada aspek administratif dan pelayanan perpajakan sehingga belum sepenuhnya melibatkan mekanisme pengawasan eksternal secara khusus terhadap implementasi kebijakan di kawasan KEK.

Dengan demikian, pada dimensi struktur pengawasan (*control structures*), implementasi kebijakan pajak daerah di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park menunjukkan adanya pengawasan formal yang dilakukan oleh instansi pelaksana melalui prosedur administrasi perpajakan, verifikasi dokumen, serta kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku.

3.1.4 Desain Kelembagaan *(Institutional Design)*

Dalam perspektif Knill & Tosun (2020), institutional design berkaitan dengan struktur dan pengaturan kelembagaan yang digunakan untuk melaksanakan suatu kebijakan. Implementasi kebijakan dapat dilakukan oleh satu organisasi atau melibatkan beberapa organisasi yang memerlukan koordinasi antarlembaga. Semakin banyak aktor yang terlibat, semakin penting pengaturan hubungan dan koordinasi kelembagaan untuk mendukung implementasi kebijakan.

Berdasarkan operasionalisasi konsep penelitian, dimensi desain kelembagaan dianalisis melalui dua atribut, yaitu kejelasan pembagian kewenangan dan koordinasi antaraktor pelaksana.

1. **Kejelasan Pembagian Kewenangan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan pajak daerah di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park memiliki dasar kewenangan yang jelas. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Batam berperan sebagai pelaksana pengelolaan pajak daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam perspektif Knill & Tosun (2020), kejelasan pembagian kewenangan merupakan bagian penting dari desain kelembagaan karena memberikan dasar yang jelas bagi pelaksana kebijakan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

2. **Koordinasi Antaraktor Pelaksana**

Selain kejelasan kewenangan, implementasi kebijakan pajak daerah di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park juga melibatkan koordinasi dengan berbagai pihak yang terkait dengan penyelenggaraan kawasan.

Hal tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan pihak Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Batam pada tanggal 12 Januari 2026 yang menyatakan: Untuk kebijakan di Kawasan Ekonomi Khusus, pemerintah daerah pada dasarnya menjalankan amanat dari pemerintah pusat, sehingga dalam pelaksanaannya juga melibatkan koordinasi dengan berbagai pihak terkait.

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan tidak hanya melibatkan Bapenda Kota Batam, tetapi juga memerlukan hubungan kerja dengan pihak lain yang berkaitan dengan penyelenggaraan Kawasan Ekonomi Khusus.

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi penelitian, koordinasi antaraktor dalam implementasi kebijakan dilakukan melalui komunikasi, diskusi, dan pertemuan antara Bapenda Kota Batam dengan pihak-pihak yang berkaitan dengan penyelenggaraan Kawasan Ekonomi Khusus.

Dalam perspektif Knill & Tosun (2020), kondisi tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan memerlukan keterlibatan lebih dari satu aktor sehingga koordinasi antarlembaga menjadi bagian dari desain kelembagaan yang mendukung pelaksanaan kebijakan.

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi penelitian, desain kelembagaan dalam implementasi kebijakan pajak daerah di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park

ditunjukkan melalui adanya pembagian kewenangan yang mengacu pada regulasi yang berlaku serta pelaksanaan koordinasi antara Bapenda Kota Batam dengan pihak-pihak yang terkait dalam penyelenggaraan kawasan. Dengan demikian, dimensi desain kelembagaan tercermin dari kejelasan kewenangan dan adanya koordinasi antaraktor dalam mendukung implementasi kebijakan.

3.1.5 Kemampuan Administratif *(Administrative Capacities)*

Dalam perspektif Knill & Tosun (2020), *administrative capacities* berkaitan dengan kemampuan lembaga pelaksana dalam menyediakan dan memanfaatkan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan. Kemampuan administratif mencakup kapasitas sumber daya manusia serta sumber daya organisasi, teknis, dan administrasi yang mendukung implementasi kebijakan.

Berdasarkan operasionalisasi konsep penelitian, dimensi kemampuan administratif dianalisis melalui dua atribut, yaitu kapasitas sumber daya manusia dan kapasitas sumber daya organisasi serta teknis.

1. **Kapasitas Sumber Daya Manusia**

Kapasitas sumber daya manusia berkaitan dengan kemampuan aparatur pelaksana dalam menjalankan tugas administrasi, pelayanan, pengawasan, dan pengelolaan kebijakan secara efektif (Knill & Tosun, 2020). Dalam implementasi kebijakan pajak daerah di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park, kapasitas sumber daya manusia diwujudkan melalui keterlibatan aparatur Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Batam dalam pelaksanaan pendataan, pelayanan administrasi perpajakan, penelitian dokumen, pengawasan, dan pelaporan pajak daerah. Dalam perspektif Knill & Tosun (2020), kondisi tersebut menunjukkan bahwa kemampuan aparatur menjadi bagian penting dalam mendukung implementasi kebijakan karena berkaitan dengan pelaksanaan pelayanan dan pengelolaan administrasi kebijakan (Rahmawati & Aulia, 2025).

2. **Kapasitas Sumber Daya Organisasi dan Teknis**

Selain sumber daya manusia, kemampuan administratif juga ditunjang oleh sumber daya organisasi dan teknis yang digunakan dalam pelaksanaan kebijakan.Bapenda Kota Batam telah memiliki sistem pelayanan pajak yang didukung oleh sistem administrasi manual dan digital serta sarana teknologi informasi yang digunakan dalam pelaksanaan pelayanan pajak daerah.

Hasil observasi penelitian juga menunjukkan bahwa pelayanan pajak daerah telah dilaksanakan dengan dukungan sistem administrasi dan teknologi informasi yang digunakan oleh Bapenda Kota Batam. Dalam perspektif Knill & Tosun (2020), ketersediaan sistem administrasi, sarana teknologi informasi, dan koordinasi dengan instansi terkait merupakan bagian dari kapasitas organisasi dan teknis yang mendukung implementasi kebijakan.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi penelitian, kemampuan administratif dalam implementasi kebijakan pajak daerah di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park didukung oleh ketersediaan aparatur pelaksana, sistem administrasi, serta sarana teknologi informasi yang digunakan dalam pelayanan pajak daerah. Selain itu, pelaksanaan kebijakan juga melibatkan koordinasi dengan instansi terkait untuk mendukung kebutuhan data dalam proses pelayanan dan pengelolaan pajak daerah.

3.2. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kebijakan Pajak Daerah

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, implementasi kebijakan pajak daerah di KEK Nongsa Digital Park dipengaruhi oleh faktor pendukung dan faktor penghambat yang saling berkaitan. Faktor-faktor ini menentukan efektivitas pelaksanaan kebijakan, baik dari sisi pelayanan, koordinasi kelembagaan, maupun administrasi perpajakan di kawasan strategis tersebut.

3.2.1 Faktor Pendukung

a. Kejelasan Regulasi dan Pembagian Kewenangan
   Kebijakan pajak daerah di KEK dilaksanakan berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022, Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2021, dan Peraturan Wali Kota Batam Nomor 48 Tahun 2024. Kejelasan regulasi dan pembagian kewenangan antarinstansi mempermudah pelaksana untuk menindaklanjuti setiap permohonan insentif fiskal dan meminimalkan ambiguitas dalam proses administrasi.
b. Koordinasi Antaraktor dan Antarinstansi
   Koordinasi yang baik antara Bapenda Kota Batam, pengelola KEK, serta instansi terkait mendukung kelancaran proses pelayanan, verifikasi dokumen, dan implementasi kebijakan. Mekanisme koordinasi yang terstruktur memastikan setiap langkah administrasi dijalankan secara efektif.
c. Dukungan Sistem Administrasi dan Teknologi Digital
   Pemanfaatan sistem digital seperti e-billing dan pelayanan BPHTB online membantu mempercepat proses administrasi dan meningkatkan efisiensi. Sistem digital ini memungkinkan pelaksana kebijakan untuk memproses permohonan insentif lebih cepat dan akurat.
d. Kapasitas Organisasi dan Aparatur Pelaksana
   Ketersediaan aparatur pelaksana yang terlatih dan sumber daya organisasi yang memadai memungkinkan pelaksanaan kebijakan pajak berjalan lancar. Aparatur melaksanakan pelayanan, verifikasi dokumen, dan pengawasan secara terstruktur baik secara langsung maupun melalui sistem elektronik.
e. Penerimaan Positif Pelaku Usaha
   Pelaku usaha menerima kebijakan pajak daerah dengan memanfaatkan fasilitas perpajakan dan merasakan manfaat ekonomi dari KEK. Tingginya minat pelaku usaha dalam menggunakan insentif pajak memperkuat efektivitas kebijakan dan mendukung pertumbuhan ekonomi di Kawasan

3.2.2 Faktor Penghambat

a. Keterbatasan Kapasitas SDM Aparatur
   Kebutuhan pelayanan cepat, kepastian administrasi, dan kemampuan adaptif aparatur di KEK masih terbatas, sehingga mempengaruhi kualitas dan efektivitas implementasi kebijakan
b. Belum Optimalnya Integrasi Data Antarinstansi
   Pelaksanaan kebijakan membutuhkan data yang saling terhubung dari berbagai instansi, namun integrasi data yang belum maksimal menyebabkan proses administrasi dan pengawasan menjadi kurang efisien.

c. Koordinasi Lintas Sektor Masih Bersifat Situasional
   Koordinasi antarinstansi dan dengan pemerintah pusat seringkali dilakukan hanya ketika ada kebutuhan tertentu, sehingga tidak selalu konsisten dan berdampak pada keterlambatan pengambilan keputusan.
d. Belum Optimalnya Sosialisasi Kebijakan kepada Pelaku Usaha
   Pelaku usaha masih memerlukan pemahaman lebih baik mengenai mekanisme pelayanan, fasilitas perpajakan, dan prosedur insentif, sehingga kurangnya sosialisasi berpotensi menimbulkan kesalahpahaman.
e. Penyesuaian Pelayanan terhadap Karakteristik KEK
   Karakteristik KEK yang menuntut pelayanan cepat dan fleksibel memerlukan penyesuaian prosedur administrasi. Pelayanan yang belum sepenuhnya adaptif menjadi hambatan teknis dalam implementasi kebijakan.

3.3. Upaya Mengatasi Hambatan Implementasi Kebijakan Pajak Daerah di KEK Nongsa Digital Park

Pada implementasi kebijakan pajak daerah di KEK Nongsa Digital Park, pelaksanaan kebijakan mengalami beberapa hambatan. Namun, melalui upaya dari Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Batam dan pihak terkait, hambatan tersebut berhasil diatasi melalui peningkatan kapasitas aparatur, perbaikan sistem administrasi, koordinasi lintas instansi, serta sosialisasi kebijakan yang lebih intensif.

a. Keterbatasan Kapasitas Aparatur
   Kapasitas SDM aparatur yang terbatas diatasi dengan pelatihan intensif dan pembagian tugas yang lebih jelas. Bapenda mengadakan program internal untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam menangani pelayanan perpajakan di KEK yang membutuhkan ketepatan dan kecepatan. Hal ini membantu memastikan setiap permohonan insentif dapat diproses secara tepat waktu.
b. Integrasi Data Antarinstansi yang Belum Optimal
   Belum optimalnya integrasi data antarinstansi diatasi melalui pengembangan sistem administrasi elektronik yang terhubung antar lembaga terkait, termasuk pengelola KEK dan BPN. Sistem ini mempermudah verifikasi dokumen, meminimalkan kesalahan data, dan meningkatkan koordinasi antarinstansi secara real-time.
c. Koordinasi Lintas Sektor
   Koordinasi lintas sektor yang sebelumnya bersifat situasional dioptimalkan dengan menyelenggarakan rapat rutin, forum komunikasi, dan prosedur standar koordinasi antarinstansi. Hal ini memastikan adanya kesamaan pemahaman, percepatan pengambilan keputusan, dan sinkronisasi kebijakan di lapangan.
d. Sosialisasi Kebijakan kepada Pelaku Usaha
   Kurangnya pemahaman pelaku usaha diatasi melalui sosialisasi yang lebih intensif, seperti workshop, panduan tertulis, pertemuan langsung, dan penggunaan media digital. Upaya ini membantu pelaku usaha memahami hak, kewajiban, serta mekanisme insentif pajak, sehingga mengurangi potensi kesalahpahaman.
e. Penyesuaian Pelayanan terhadap Karakteristik KEK
   Pelayanan disesuaikan dengan karakteristik KEK yang menuntut kecepatan dan fleksibilitas.

Bapenda menyesuaikan prosedur administrasi, menggunakan sistem digital, dan menyediakan jalur pelayanan khusus bagi pelaku usaha di KEK, sehingga kebijakan dapat dilaksanakan dengan efektif tanpa mengurangi kepatuhan terhadap regulasi.

Melalui langkah-langkah tersebut, implementasi kebijakan pajak daerah di KEK Nongsa Digital Park menjadi lebih efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan pelaku usaha, sambil tetap menjaga keberlanjutan penerimaan daerah dan kepatuhan fiskal.

IV. KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan bahwa implementasi kebijakan pajak daerah di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park di Kota Batam telah memberikan dampak positif terhadap efektivitas pelayanan, peningkatan kepatuhan pelaku usaha, dan pertumbuhan investasi. Kebijakan ini meliputi pemberian insentif fiskal, pelayanan administrasi berbasis digital, pengawasan administrasi, dan koordinasi antarinstansi. Pelaksanaan kebijakan telah menciptakan kepastian hukum, memperlancar alur administrasi, serta mendorong partisipasi aktif pelaku usaha. Meskipun demikian, kebijakan masih menghadapi hambatan berupa keterbatasan kapasitas SDM aparatur, integrasi data antarinstansi yang belum optimal, sosialisasi kepada pelaku usaha yang belum maksimal, serta kebutuhan penyesuaian prosedur terhadap karakteristik KEK. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kapasitas aparatur, integrasi data yang lebih baik, dan sosialisasi kebijakan secara intensif agar implementasi kebijakan dapat berjalan lebih optimal dan mendukung keberlanjutan investasi serta Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Batam.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup yang hanya berfokus pada implementasi kebijakan pajak daerah di KEK Nongsa Digital Park, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan ke KEK atau kawasan lain di Indonesia. Selain itu, penelitian ini terbatas pada pengkajian kebijakan dan faktor pendukung/penghambat, serta belum menilai secara kuantitatif dampak jangka panjang terhadap penerimaan pajak dan keberlanjutan usaha pelaku usaha.

Arah Masa Depan Penelitian (*Future Work*). Penulis menyarankan agar penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan ke KEK lain atau kawasan strategis yang memiliki kebijakan fiskal serupa, serta meneliti dampak jangka panjang implementasi kebijakan pajak daerah terhadap pertumbuhan investasi dan penerimaan PAD. Penelitian selanjutnya juga diharapkan dapat mengkaji efektivitas teknologi digital dan sistem administrasi dalam meningkatkan pelayanan perpajakan serta menganalisis strategi kolaborasi antarinstansi dan pelaku usaha untuk mendukung keberlanjutan kebijakan secara lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan penyertaan-Nya sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Batam beserta seluruh pihak yang

telah memberikan kesempatan, dukungan, serta bantuan selama pelaksanaan penelitian mengenai Implementasi Kebijakan Pajak Daerah pada Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Nongsa Digital Park di Kota Batam.

VI. DAFTAR PUSTAKA

Achmad, K. (2024). Kontribusi Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah Terhadap Pendapatan Asli Daerah Dalam Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Kota Batam Tahun Anggaran 2021-2023. *Jurnal Bening Prodi Manajemen*, *11*(2), 383–391. https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/beningjournal/article/view/6839

Afida, C. N., & Widodo, C. A. (2023). The Location-Based Tax Incentive in Indonesia: Special Economic Zones. *Jurnal Pajak Indonesia (Indonesia Tax Review)*, *7*(2). https://doi.org/10.31092/jpi.v7i2.2171

Anugrah, M. S. S., & Fitriandi. (2022). Analisis Kepatuhan Pajak Berdasarkan Theory Of Planned Behavior. *Jurnal Info Artha*, *6*(1), 1–12. https://jurnal.pknstan.ac.id/index.php/JIA/article/view/1388

Ash-shiddiqi, H., Sinaga, R. W., & Audina, N. C. (2025). Kajian Teoritis: Analisis Data Kualitatif. *Jurnal Edukatif*, *3*(2), 333–343. https://doi.org/10.65311/je.v3i2.1628

Badan Pengusahaan Batam (BP Batam). (2025). *History of Batam*. https://id.wikipedia.org/wiki/Badan_Pengusahaan_Kawasan_Perdagangan_Bebas_dan_Pelabuhan_Bebas_Batam

BPK RI. (2009). *Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2009 tentang Kawasan Ekonomi Khusus*.

Dewan Nasional Kawasan Ekonomi Khusus. (2024). *KEK Nongsa Digital Park*. https://kek.go.id/id/investment/distribution/kek-nongsa

Elsye, R. (2014). Implementasi Kebijakan Desentralisasi Fiskal Di Provinsi Sumatera Selatan. *Sosiohumaniora*, *16*(2), 171–183. https://jurnal.unpad.ac.id/sosiohumaniora/article/view/5730/0

Galela, M. R. (2016). Desentralisasi Fiskal Dan Pertumbuhan Ekonomi Perlukah desentralisasi fiskal diperluas? *Jurnal Informasi Keuangan Dan Akuntansi*, *4*(9), 59–68. https://jurnal.pknstan.ac.id/index.php/JIA/article/view/41

Hamta, F., Hasibuan, R., Mulyadi & Sabri. (2020). Potensi Kawasan Ekonomi Khusus (Kek) Kuala Enok Provinsi Riau Dan Dampak Ekonomi Daerah, *Journal of Applied Business Administration*, *99*, 142–147. https://doi.org/10.30871/jaba.v4i2.2066

Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2009). *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems (Edisi ke-3)*. Oxford University Press.

Knill & Tosun. (2020). *Public Policy: A New Introduction*. Bloomsbury Academic.

Lasmita & Muspawi, M. (2024). Literatur Review : Operasionalisasi Variabel dalam Penelitian Pendidikan : Teori dan Aplikasi. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, *8*(3), 42925–42931. https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/20605

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook (Ed. ke-3)*. SAGE Publications.

Moleong, L. J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Rosda

Nella, M., & Nugraha, R. R. (2025). Pengelolaan Arsip Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Pada Kantor Camat Kecamatan Sako Palembang. *Jurnal Ilmiah Administrasi dan Sosial*, *20*(1), 30–45.

https://www.ejournal-satyanegara.ac.id/index.php/satyanegara/article/view/103
Nur, Z., Sulaiman, U., & Rahman, U. (2024). Metodologi Penelitian : Analisis Konseptual Untuk Memahami Hakikat , Tujuan , Prosedur , Dan Klasifikasi Penelitian. *Pedagogic: Indonesian Journal of Science Education and Technology* *4*(1), 34–45. https://doi.org/10.54373/ijset.v4i1.1395
Prianto, A. (2018). Penguatan Partisipasi Didalam Akuntabilitas Pembangunan Desa. *Publisia (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, *3*(1), 53–63. https://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jkpp/article/view/2268
Rahmawati, A. I. E. Aulya, P., & (2025). Factors Affecting Individual Taxpayer Compliance: Tax Ease, Moral Perception, Justice, And Knowledge. *Jurnal Akuntansi*, *12*(1), 42–61. https://doi.org/10.30656/jak.v12i1.8468
Silviani, N. Z., Febriyani, E., & Hartono, A. (2023). Preventing illegal apple imports: how bp batam contributes in free trade zone. *Journal of Law and Policy Transformation*, *4*(4), 392–405. https://journal.uib.ac.id/index.php/jlpt/article/view/9118
Sitorus, Y. L., Erdawati, L., & Butarbutar, T. M. (2024). *Pengaruh Penetapan Kota Batam Sebagai Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Terhadap Pertumbuhan Ekonomi*: *Jurnal Istiqomah 1*(4), 174–181. https://jurnalistiqomah.org/index.php/syariah/article/view/1518
Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
Syahputri, A. Z., Fallenia, F. D., & Syafitri, R. (2023). Kerangka Berfikir Penelitian Kuantitatif. *Tarbiyah: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Pengajaran*, *2*(1), 160–166. https://ejournal.indo-intellectual.id/index.php/ijset/article/view/1395/949