



## KAJIAN MODEL BISNIS UNTUK PENGELOLAAN KAWASAN STASIUN MRT JAKARTA BESERTA ATURAN HUKUM PEMANFAATAN RUANG YANG DIPERLUKAN

Indra Gunawan

*Universitas Bakrie Jakarta, fatoshulu@gmail.com*

### Info Artikel :

Diterima : 25 Desember 2021

Disetujui : 3 Januari 2022

Dipublikasikan : 28 Januari 2022

### ABSTRAK

DKI Jakarta merupakan pusat kegiatan ekonomi dan sesuai Perda 1/ 2014, RDTR dan PZ, pembangunan infrastruktur perkeretaapian (MRT) berbasis TOD yang memaksimalkan pemanfaatan Ruang Bawah Tanah (RBT) merupakan suatu keharusan untuk memperbaiki fasilitas publik dan transportasi perkotaan. Namun dalam pelaksanaan pembangunannya memerlukan lahan yang harus dibebaskan yang bisa menjadi kendala dan biaya Loan JICA (pinjaman Luar Negeri) yang relatif besar. Pengelolaan Bisnis dikawasan TOD Stasiun MRT oleh PT MRT Jakarta (Perseroda) memerlukan model bisnis yang tepat untuk meningkatkan potensial revenue yang memberikan pendapatan tambahan buat PT MRT Jakarta untuk mengurangi subsidi pemerintah, Perbaikan fasilitas publik sekitar stasiun yang diharapkan dapat menimbulkan bangkitan bisnis baru. Penelitian ini menggunakan pendekatan metoda kualitatif deskriptif dengan cara interview para informan dari perwakilan pemilik lahan, pemprov DKI Jakarta dan karyawan PT MRT Jakarta untuk mendapatkan gambaran terkait dengan model bisnis yang tepat untuk pengelolaan kawasan stasiun MRT Jakarta beserta aturan hukum pemanfaatan ruang yang diperlukan dengan referensi model bisnis Rail plus Property (R+P) dengan pendekatan TOD dan LVC yang diterapkan di negara – negara yang sudah memiliki sistem MRT yang baik seperti MTRc Hongkong, Shenzhen, WMATA di DC Maryland Virginia – DMV. Berdasarkan hasil interview dan studi literatur didapatkan hasil bahwa model bisnis R+P dikawasan TOD stasiun MRT Jakarta merupakan model bisnis yang tepat apabila MRT Jakarta mendapatkan hak pengelolaan lahan di sekitar stasiun MRT dari Pemerintah dan adanya revisi UUPA yang sejalan dengan pemanfaatan RBT sehingga dapat meningkatkan potensial revenue, adanya diversifikasi bisnis dan peningkatan fasilitas publik yang menumbuhkan bangkitan bisnis dikawasan transit..

**Kata Kunci:**  
TOD, Rail plus  
Property,  
(R+P), MRT  
Jakarta,  
Pemanfaatan  
RBT

### ABSTRACT

*DKI Jakarta is a center of economic activity and according to Perda 1/2014, RDTR and PZ, the construction of railway infrastructure (MRT) base on TOD that optimized the utilization of Underground Space (RBT) is a must to improve public facilities and urban transportation. However, the implementation of the construction requires land that could be an obstacle in land acquisition process and the relatively high cost of JICA Loans (Foreign loans). Business Management*

**Keywords:**  
TOD, Rail plus  
Property,  
(R+P), MRT  
Jakarta, Land  
Use Rights,  
RBT

*in the TOD area of the MRT Station by PT MRT Jakarta (Perseroda) requires the right business model to increase potential revenue that provides additional income for PT MRT Jakarta to reduce government subsidies, Improvement of public facilities around the station which is expected to generate new business generation. This study uses a descriptive qualitative method by interviewing informants from representatives of landowners, DKI Jakarta provincial government staff (Dishub) and PT MRT Jakarta employees to get an overview related to the sustainable business model for the management of the Jakarta MRT station area along with the legal rules for the use of space required with business model references are Rail plus Property (R+P) with TOD and LVC approach which is applied in countries that already have good MRT system such as MTRc Hong Kong, Shenzhen, WMATA in DC Maryland Virginia – DMV. Based on the results of interviews and literature studies, it was found that the R+P business model in the TOD area of the Jakarta MRT station is the right business model if MRT Jakarta gets land use rights around the MRT station from the Government and revision of the UUPA that is in line with the use of RBT so that it can increase potential revenue, business diversification and improvement of public facilities that lead business generation in the transit area.*

---

## PENDAHULUAN

DKI Jakarta sebagai pusat kegiatan ekonomi dan berdasarkan survei yang dilakukan dalam kajian JUTPI tahun 2010, dengan jumlah perjalanan di Jabodetabek mencapai  $\pm 25,7$  Juta perjalanan/ hari dimana 74,7 % menggunakan kendaraan pribadi dan 25,3 % menggunakan angkutan umum (RITJ, 2019). Dengan sedikitnya jumlah jalan yang tersedia, meningkatnya jumlah populasi penduduk DKI Jakarta, meningkatnya pertumbuhan kendaraan pribadi dan tingkat kepadatan kendaraan yang tinggi di DKI Jakarta ditambah dengan peningkatan jumlah orang yang masuk dan keluar DKI Jakarta setiap harinya dari wilayah Jabodetabek, maka tingkat kemacetan meningkat begitu juga tingkat pertumbuhan DKI Jakarta yang semakin bertumbuh pesat karena sebagai kota untuk pusat kegiatan ekonomi.

DKI Jakarta pada tahun 2020 masuk peringkat kedua dalam kategori *Megacities* terpadat dengan jumlah populasi penduduk lebih dari 10 juta orang satu peringkat dibawah Tokyo – Yokohama, dan diatas Delhi – Mumbai yang mana dengan kondisi kota yang padat ini diperlukan alternatif dalam penanganan transportasi perkotaan untuk dapat memudahkan akses pergerakan penduduk DKI Jakarta itu sendiri ataupun untuk orang yang keluar dan masuk ke DKI Jakarta supaya lebih efektif dan efisien. Dimana tingkat kepadatan kota yang semakin meningkat tanpa dibarengi dengan pertumbuhan jalan dan penambahan transportasi publik akan mengakibatkan kerugian ekonomi yang diakibatkan oleh tingginya kemacetan.

Pembangunan infrastruktur di Indonesia dapat menopang pertumbuhan ekonomi dan semakin meningkatnya pertumbuhan ekonomi akan mendorong ketersediaan berbagai fasilitas infrastruktur itu sendiri, dimana semakin banyak infrastruktur yang memadai, berkualitas baik dan merata akan berdampak pada kemajuan sosial ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Salah satu persoalan utama yang dihadapi dalam pembangunan infrastruktur ini adalah pengadaan tanah. (Wirabrata & Ade Surya, 2011). Pembangunan MRT ini memerlukan biaya pembangunan yang besar dimana sebagai gambaran untuk fase 1 jalur Lebak Bulus – Bundaran HI sejauh 15,7 Km dengan biaya pembangunan  $\pm 16$  Triliun dan beban operasional yang besar, dimana beban pokok pendapatan mencapai sekitar  $\pm 976$  milyar (annual report MRT, 2020).

Pembebasan lahan menjadi kendala terbesar dalam pembangunan infrastruktur di Indonesia. (Liputan6.com, 2019). Tidak hanya di Indonesia, Malaysia menghadapi masalah pembebasan lahan dalam pelaksanaan pembangunan proyek MRT yaitu mendapatkan gugatan hukum dari pemilik lahan sebagai contoh dalam pembangunan MRT di daerah Bukit Bintang. Pembebasan lahan adalah sesuatu yang krusial dalam pembangunan infrastruktur di Indonesia dan dilihat dari sejarahnya proses ini banyak menyebabkan terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian proyek infrastruktur. Pekerjaan konstruksi MRT Jakarta fase satu mengalami keterlambatan dalam penyelesaian proyek, dimana yang menjadi masalah utama adalah regulasi pendanaan dan masalah pembebasan lahan (PWC, 2016). Adanya Undang – Undang Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengadaan lahan untuk kepentingan umum yang mulai efektif dilaksanakan sejak tahun 2015 diharapkan dapat mempersingkat proses pengadaan lahan, akan tetapi pelaksanaannya sering mengalami hambatan dan menjadi salah satu penyebab krusial keterlambatan penyelesaian proyek.

Pembangunan transportasi perkeretaapian seperti MRT di perkotaan memerlukan lahan yang luas, dimana dalam pembangunannya memerlukan waktu yang lama dan lahan milik pribadi yang mana dalam prosesnya mengalami kendala waktu yang lama dalam penyelesaiannya. Pemanfaatan ruang bawah dan ruang atas tanah dalam pembangunan MRT Jakarta ada dalam Peraturan Gubernur Nomor 167 Tahun 2012 tentang ruang bawah tanah. Akan tetapi masih dapat ditemukan masalah hukum dalam pembangunan prasarana pembangunan transportasi masal berbasis rel tersebut dimana permasalahan yang muncul dalam kegiatan penggunaan ruang bawah tanah maupun ruang atas tanah disebabkan tidak adanya ketentuan penggunaan ruang tersebut di area lahan private.

Ruas Jalan yang lebar sebagai asset milik Pemerintah yang dapat dimanfaatkan untuk pembangunan infrastruktur MRT baik bawah tanah/ *elevated* sangat terbatas, akan tetapi pembangunan transportasi masal ini menjadi suatu keharusan di DKI Jakarta yang menyanggah peringkat sebagai kota terpadat dengan penduduk lebih dari sebelas juta jiwa. Kesempatan untuk pembangunan infrastruktur MRT masih terbuka sangat lebar dengan memanfaatkan kerja sama interkoneksi antara Pemerintah/ operator publik transport dengan pemilik lahan private. Berdasarkan Perda Provinsi DKI Jakarta No. 1/2012 tentang RTRW 2030, salah satu strategi pengembangan pusat kegiatan yaitu pada simpul angkutan umum masal melalui konsep *Transit Oriented Development* (TOD) sehingga keberadaan stasiun MRT sebagai angkutan umum masal dapat meningkatkan nilai property dan bisnis di kawasan TOD sekitar stasiun, yang akan menarik para investor atau pemilik lahan untuk melakukan kerjasama interkoneksi.

Proses pengambilan keputusan (*decision making*) dalam pembangunan infrastruktur memiliki hal penting dari tahap perencanaan, dimana dari kondisi yang ada saat ini hanya 13% yang sudah mempertimbangkan aspek tertentu dari siklus kebijakan dan 60% fokus pada alat kebijakan yang masih menyoroti model teknis-rasional dalam literatur transportasi dan kurangnya keterlibatan yang substansial dalam melihat masalah tata kelola dan debat publik. (Armando C, Luca D'A and Mariano G, 2020)

Tujuan dari penelitian ini adalah memberikan gambaran model bisnis untuk pengelolaan kawasan stasiun MRT Jakarta beserta aturan hukum pemanfaatan ruang yang diperlukan guna menghasilkan potensial benefit termasuk meningkatkan sumber pendapatan, meningkatkan layanan publik dan menurunkan beban subsidi dari pemerintah untuk operasional dan pembangunan MRT Jakarta serta mempercepat proses pengadaan lahan.

Secara umum hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam menentukan strategi kebijakan PT MRT Jakarta (Perseroda) dan kebijakan penugasan – penugasan yang diberikan oleh Pemprov DKI Jakarta kepada PT MRT Jakarta yang sesuai dengan strategi bisnis yang dikelola serta bermanfaat bagi perusahaan transportasi publik lainnya di Indonesia. Selain hal diatas, diharapkan juga dapat berkontribusi dalam mempermudah pelaksanaan pembangunan infrastruktur MRT di bawah tanah dan atas tanah di lahan publik dan private.

## **KAJIAN TEORI**

### **Skema Bisnis dan Pendanaan Proyek MRT Rail Plus Property (R+P)**

Perkembangan metro merupakan respon terhadap tantangan daerah perkotaan yang berkelanjutan, tetapi pembangunan infrastruktur bawah tanah sering membutuhkan penggalan besar-besaran dan waktu konstruksi yang lama, mengganggu perekonomian dan aktifitas keseharian masyarakat, serta sangat padat modal. Karena itu, keputusan investasi multi-miliar dolar ini membutuhkan visi dan tekad politik yang cermat, analisis lalu lintas, dan kemampuan untuk mengumpulkan dana yang cukup untuk menutupi tidak hanya biaya kapital konstruksi tetapi juga operasi dan depresiasi masa depan. Proyek infrastruktur bawah tanah harus dapat menyeimbangkan aspek teknik dari proyek yang diusulkan dengan pengembangan model bisnis yang tangguh dan berkelanjutan. (Becky, John, Meng, Catherine, 2018)

### **Transit Oriented Development (TOD)**

TOD merupakan konsep rancangan pembangunan daerah perkotaan, dimana di Jakarta diterapkan dalam suatu Peraturan Gubernur DKI Jakarta terkait dengan Panduan Rancang Kota sebagai turunan dari Undang – Undang Tata Ruang. Filosofi dasar dari TOD adalah konsentrasi pembangunan perkotaan di area stasiun untuk mensupport kawasan transit yang sesuai dengan pengembangan rencana perkotaan. TOD ditujukan untuk memfasilitasi kordinasi dan Kerjasama antara moda transportasi dan rencana pengembangan kawasan. (Yoga P & Shiqi Z, 2019). Syarat mendasar yang diperlukan untuk suksesnya pembangunan berbasis TOD yaitu adanya Design Perkotaan yang smart atau bisa dikatakan system perkotaan yang terintegrasi, Sistem Tatakelola yang baik (good governance) dan system pelayanan transportasi yang berkualitas tinggi. Penerapan TOD dapat meningkatkan penumpang untuk system transportasi publik dan meningkatkan nilai properti dikawasan stasiun.

### **Land Value Capture (LVC)**

LVC adalah mekanisme yang menghasilkan pendapatan atau keuntungan, dengan cara peningkatan nilai tanah karena perbaikan transportasi umum (Yoga P & Shiqi Z, 2019). Selain itu LVC bisa digunakan sebagai mekanisme keuangan yang dirancang untuk memonetisasi eskalasi nilai tanah di daerah tangkapan proyek infrastruktur publik. Infrastruktur proyek meningkatkan aksesibilitas dan konektivitas tanah dan ini tercermin dalam nilai tanah di sekitar titik akses utama ke jaringan transportasi. (Becky, John, Meng, Catherine, 2018). LVC telah menjadi salah satu teknik pembiayaan (*financing*) dan pendanaan (*funding*) yang telah dieksplorasi dan diterapkan oleh kota-kota termasuk London, Hong Kong, Singapura, Atlanta, San Francisco, dan Kansas City.

### **Pendanaan Proyek Mrt Jakarta**

Proyek Pembangunan MRT Jakarta dibiayai oleh Pemerintah Pusat dan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dengan dukungan dana pinjaman Pemerintah Jepang melalui Japan International Cooperation Agency (JICA) dengan tipe Official Development Assistance Loans (ODA Loans)

ODA Loans JICA ditujukan untuk Negara –Negara berkembang dengan mengacu pada KTT PBB pada September 2015 yang menetapkan The Sustainable Development Goals (SDGs), dimana kebanyakan negara berkembang masing membutuhkan pembangunan ekonomi dan infrastruktur untuk kebutuhan sosial.

Indonesia mempunyai potensi untuk dapat menggunakan pinjaman Luar Negeri yang sudah melalui Naskah Perjanjian Pinjaman Luar Negeri, baik dari sumber pinjaman multilateral (Gambar 2.6) ataupun sumber pinjaman Bilateral (2.7), pada gambar dibawah terdapat potensi sumber pinjaman luar negeri yang bisa dimanfaatkan oleh Indonesia, hal ini bisa digunakan sebagai alternatif sumber pinjaman dalam pembangunan MRT Jakarta tidak hanya dengan menggunakan sumber dana ODA Loans JICA.

### **Public Private Partnership (PPP)**

*Public Private Partnership* (PPP) atau Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) adalah skema penyediaan infrastruktur publik yang melibatkan peran pihak swasta. PPP pertama kali diatur dalam Peraturan Presiden 67 Tahun 2005 tentang Kerjasama Pemerintah Swasta (KPS) dan diperbaharui melalui Perpres No. 38 Tahun 2015 tentang KPBU (Perpres 38/2015). Dalam skema PPP ditentukan tanggung jawab antara pemerintah dan Swasta/ Badan Usaha, dimana biasanya pihak pemerintah merencanakan pembangunan infrastruktur publik, sedangkan pihak swasta menyediakan dana dan mengelola selama jangka waktu tertentu sesuai dengan yang telah disepakati. Tahapan pelaksanaan skema PPP sesuai dengan perpres 38/2015 adalah Tahapan Perencanaan, Tahapan Persiapan dan Tahapan Transaksi.

### **Pemanfaatan Ruang Atas Tanah (RAT) dan Ruang Bawah Tanah (RBT) di Indonesia.**

Semakin meningkatnya kebutuhan pembangunan infrastruktur untuk mengimbangi bertambahnya jumlah penduduk Jakarta akan berimplikasi pada peningkatan kebutuhan ruang, baik ruang bawah tanah (RBT) ataupun ruang atas tanah (RAT) sehingga dibutuhkan pengaturan pemanfaatan ruang untuk keserasian antara penataan RBT dengan rencana detail tataruang. Dalam hal ini, untuk dapat meningkatkan efisiensi pemanfaatan ruang untuk kepentingan publik seperti pembangunan prasarana transportasi seperti MRT bisa memanfaatkan RBT untuk mengefisienkan penataan ruang.

Di Indonesia terdapat peraturan terkait dengan penataan RBT untuk menunjang pembangunan dan penataan ruang, dalam hal ini akan difokuskan pada peraturan terkait RBT di DKI Jakarta. Sampai dengan saat ini dalam hal menunjang pembangunan RBT di Jakarta, Peraturan terkait dengan Ruang Bawah Tanah (RBT) yang bisa dijadikan sebagai pedoman dalam pembangunan .

Rencana Induk Transportasi Jakarta 2019, Strategi penataan ruang yang berkaitan dengan transportasi mengacu pada Perda no. 1/ 2012 tentang RTRW 2030 DKI Jakarta, dengan mengembangkan pusat kegiatan pada backbone transportasi umum masal dan menyelaraskan pengembangan kawasan di sekitar terminal, halte, stasiun dengan

memanfaatkan konsep Transit Oriented Development (TOD). Sehingga pemanfaatan RBT diperlukan untuk mensinkronkan rencana tersebut dan pengembangan konsep TOD memadukan tata guna lahan campuran, kepadatan pembangunan dan aksesibilitas transit, pengembangan ini diperlukan karena tingkat kepadatan Jakarta tinggi.

### **Hak Pemanfaatan RBT di Luar Negeri**

Hak pemanfaatan RBT/ RAT yang dilakukan disetiap negara tidak sama tergantung pada kebijakan negara tersebut, akan tetapi apabila kita melihat negara – negara yang sudah mempunyai sistem transportasi publik yang baik seperti MRT sudah memiliki aturan hukum yang jelas untuk RBT walaupun kebijakannya yang berbeda – beda di tiap negara untuk ruang publik di bawah tanah dan untuk pembangunan infrastruktur prasarana transportasi publik seperti MRT dan untuk penempatan jaringan utilitas.

### **Aturan Pengadaan Lahan di Indonesia**

Dalam pelaksanaan pembangunan infrastruktur di Indonesia tidak terlepas dari kebutuhan pengadaan tanah, dalam perkembangan pelaksanaan pengadaan tanah tidak terlepas dari perubahan peraturan perundang undangan yang mengatur pengadaan tanah tersebut. Di bawah ini adalah aturan pengadaan tanah dan perubahannya

1. Keputusan Presiden (Keppres) Nomor 55 Tahun 1993, tentang Pengadaan Tanah Bagi Pelaksanaan Pembangunan Untuk Kepentingan Umum
2. Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 36 Tahun 2005, tentang Pengadaan Tanah Bagi Pelaksanaan Pembangunan Untuk Kepentingan Umum
3. Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 65 Tahun 2006 tentang perubahan atas peraturan presiden nomor 36 tahun 2005 tentang Pengadaan Tanah Bagi Pelaksanaan Pembangunan Untuk Kepentingan Umum
4. Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2012, tentang Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan Untuk Kepentingan Umum.
5. Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 71 Tahun 2012, tentang Penyelenggaraan Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum
6. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum

Dimana pada saat ini kebutuhan pengadaan tanah untuk pembangunan infrastruktur bagi kepentingan umum dilakukan dengan menggunakan UU Nomor 2 Tahun 2012 dimana tatacara penyelenggaraan pengadaan tanah menggunakan Perpres Nomor 71 Tahun 2012 beserta perubahannya yang diperbaharui kembali dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2021

### **Decision Making**

Dalam hal memutuskan investasi pembangunan infrastruktur underground MRT di Jakarta kajian dampak ekonomi dan bisnis sangat diperlukan untuk menciptakan system yang berkelanjutan untuk pertumbuhan kawasan transit perkotaan. Skema bisnis Kawasan yang tepat diarea transit juga perlu diselaraskan dengan rencana detail tataruang sesuai dengan perda RDTR.

Dilihat dari perspektif pengambilan keputusan investasi untuk pembangunan infrastruktur bawah tanah (Underground MRT), dengan membandingkan London Underground dan MTR Hongkong, dimana London banyak keuntungan finansial diambil alih oleh properti pribadi, pengembang dan investor, sedangkan untuk

Hongkong keuntungan tidak langsung sangat dikendalikan dan diatur oleh pemerintah dan MTR. (Becky, John, Meng, Catherine, 2018). LVC dan finansialisasi tidak hanya melihat sejarah, kelembagaan dan struktur pemerintahan, tetapi juga pendekatan untuk menangkap nilai investasi infrastruktur untuk mendukung investasi yang berkelanjutan, pengembangan, pembaruan dan operasi. Selain itu dalam pengambilan keputusan penggunaan lahan untuk pembangunan infrastruktur transportasi, faktor kebijakan dan perencanaan sangat menentukan dalam investasi yang bernilai besar untuk meminimalisir risiko dan untuk mendapatkan manfaat jangka panjang bagi masyarakat.

### **Stakeholder engagement**

Stakeholder engagement (*public engagement*) dapat didefinisikan sebagai proses yang melibatkan perhatian, kebutuhan, dan nilai pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan transportasi, yang merupakan proses komunikasi dua arah dengan tujuan untuk mencapai proses pengambilan keputusan yang transparan dengan masukan yang lebih besar dari pemangku kepentingan dan dukungan mereka untuk keputusan yang diambil. (Armando C, Luca D'A and Mariano G, 2020). Sampai saat ini sering terjadi dalam pelaksanaan proyek infrastruktur di Indonesia tidak ada komunikasi dengan para pemangku kepentingan (*stakeholder*), dimana yang terjadi lebih kepada skema langsung di putuskan, di umumkan dan setelah itu bertahan dengan justifikasi teknis apabila terjadi penolakan. Hal yang utama dalam stakeholders engagement adalah mengidentifikasi para stakeholders dan mengelompokannya untuk memudahkan dalam proses pengambilan keputusan,

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan metoda kualitatif deskriptif untuk mendapatkan gambaran atau melihat fakta – fakta di lapangan secara langsung dan mengeksplorasi hal-hal yang berkaitan dengan pemahaman model bisnis MRT, penerapan RBT dan pemahaman terkait dengan pelaksanaan pengadaan tanah untuk kepentingan umum di lingkungan proyek MRT Jakarta, dengan cara studi literatur dan mendapatkan opini langsung dari para stakeholder. Penelitian Kualitatif Deskriptif merupakan metode penelitian untuk mendeskripsikan suatu keadaan dengan cara survei dan pertanyaan pencarian fakta.

Objek penelitian yang digunakan adalah Proyek MRT Jakarta Fase 2A koridor Bundaran HI – Jakarta Kota, sedangkan untuk area yang diteliti adalah prospek skema bisnis MRT Jakarta dan aturan RBT untuk menunjang bisnis MRT Jakarta dan kelancaran proses pelaksanaan konstruksi MRT fase 2A. Kerangka waktu yang digunakan dalam penelitian adalah pada waktu proses pengadaan tanah tahun 2019 – 2021.

Teknik yang digunakan dalam pemilihan sampel pada penelitian ini dengan purposeful sampling yaitu teknik non-probability sampling yang mana pemilihan subjek penelitian didasari pada ciri-ciri subjek penelitian sesuai dengan tujuan penelitian (Herdiansyah, 2011)

Subjek pada penelitian ini akan melihat dari sisi stakeholder's engagement dengan mengidentifikasi para stakeholders kemudian dikelompokkan dalam dua kelompok berdasarkan tingkat pengaruh secara Politik dan tingkat pengaruh secara Ekonomi dengan kategori yaitu High dan Low untuk memudahkan dalam proses pengambilan

keputusan. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan semaksimal mungkin data sekunder.

## HASIL PENELITIAN

### **Potensi Skema Bisnis PT MRT Jakarta (Perseroda) Penerapan TOD dan LVC di Kawasan Stasiun MRT**

PT. MRT Jakarta (Perseroda) merupakan perusahaan BUMD yang mempunyai tugas dalam membangun, mengoperasikan dan mengelola kawasan stasiun MRT, selain tugas yang disebutkan perusahaan juga mendapat penugasan sebagai operator utama TOD koridor MRT Utara – Selatan dan pelaksanaan kerjasama dengan PT KAI dalam pengintegrasian perkeretaapian umum. Melihat laporan tahunan perusahaan tahun 2020 bahwa jumlah total perolehan terbesar bagi perusahaan pada tahun 2019 dan 2020 yaitu terletak pada subsidi pemerintah Provinsi DKI Jakarta sekitar 57 % dari total perolehan, maka untuk meningkatkan perolehan perusahaan diperlukan diversifikasi usaha yang dapat meningkatkan pendapatan. Penerapan konsep TOD di Kawasan stasiun MRT Jakarta dengan pendekatan LVC dapat meningkatkan kualitas fasilitas publik sekitar stasiun sehingga menimbulkan bangkitan bisnis baru di kawasan transit, oleh karena adanya bangkitan bisnis dan kualitas fasilitas publik yang baik maka nilai tanah di area transit akan meningkat sehingga menjadi potensi peningkatan pendapatan pemerintah dari sektor pajak dan menjadikan potensi bisnis bagi PT MRT Jakarta untuk meningkatkan pendapatan. Sesuai dengan penugasannya dalam Pergub 140 Tahun 2017 sebagai operator utama TOD koridor utara – selatan, maka PT. MRT Jakarta membuat panduan rancang kota dengan konsep TOD di kawasan stasiun MRT untuk meningkatkan integrasi antar moda, meningkatkan fasilitas publik dan menumbuhkan bangkitan bisnis di sekitar kawasan stasiun sehingga akan meningkatkan nilai tanah (LVC) di kawasan transit. Nilai LVC bisa dijadikan dalam pengembangan pendanaan transportasi MRT di Jakarta, sebagaimana Transport for London (TFL) pada tahun 2017 menggunakan LVC untuk proyek sistem metro di London.

PT MRT Jakarta belum dapat memaksimalkan fungsinya sebagai operator utama dalam hal mendapatkan benefit dari pengembangan kawasan berbasis TOD karena kepemilikan aset di kawasan transit stasiun MRT masih dikuasai oleh pemerintah dan PT MRT Jakarta masih terbatas dalam pengelolaan aset yaitu baru di area stasiun, depo, dan kolom jalur layang atau disebut dengan prasarana MRT dan kereta atau disebut sarana MRT. Fungsi operator utama dalam penugasan masih bersifat memberikan rekomendasi pada property developer dimana kebijakan tetap berada di pemerintah provinsi DKI Jakarta.

Perihal dengan potensi bisnis di kawasan TOD tidak lepas dari kepemilikan aset dan MRT Jakarta belum memiliki skema yang jelas terkait dengan pemanfaatan aset (*Kode: MRT-RI, 10-15*). Penugasan pemerintah kepada PT MRT Jakarta dalam pengelolaan kawasan TOD yaitu untuk peningkatan fasilitas publik di area stasiun MRT dimana penugasan ini belum bersifat orientasi bisnis walaupun dapat dikembangkan sebagai potensi bisnis (*Kode: MRT-RI, 75-85*). Peningkatan fasilitas publik dan potensi bisnis di area stasiun MRT dapat dikembangkan menjadi sebuah bisnis yang dapat meningkatkan pendapatan bagi PT MRT Jakarta, hal ini disampaikan oleh para informan dalam interview dan dimasukkan dalam kategori tema dengan subjek dan hasil pengkodean.



### Portofolio dan Model Bisnis MRT Jakarta

Hal yang paling mendasar dalam perbedaan pengelolaan bisnis di MTRc dan WMATA yaitu bentuk kepemilikan aset tanah di kawasan stasiun, dimana MTRc mendapat hak pengelolaan tanah dari pemerintah sehingga bisa melakukan kerjasama langsung dengan para property developer dalam pengembangan kawasan dan pembangunan jaringan MRT. WMATA – DMV tidak mendapatkan hak pengelolaan tanah di kawasan stasiun dari pemerintah, hal ini dikarenakan sistem kepemilikan tanah di Washington diberikan kepada pemilik lahan private bukan dikuasai negara, sehingga apabila akan digunakan harus melalui proses pembebasan lahan terlebih dahulu.

PT MRT Jakarta (Perseroda) baru beroperasi pada Maret 2019 tergolong perusahaan publik transport yang cukup baru, sebagaimana dapat dilihat dalam laporan keuangan tahun 2020, dimana sumber pendapatan berasal dari tiket, Non-Tiket dan Subsidi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta melalui APBD. Pendapatan Subsidi diperoleh oleh perusahaan yaitu sekitar 57% dari total jumlah pendapatan, hal ini dilakukan untuk mensubsidi harga tiket supaya terjangkau oleh masyarakat. Subsidi terhadap harga tiket yang dilakukan oleh pemerintah merupakan hal yang normal bagi layanan transportasi publik di dunia yang menitik beratkan pada sektor pelayanan. Dalam hal membantu mengurangi subsidi dari pemerintah untuk mengurangi beban APBD apabila membandingkan portofolio bisnis yang dilakukan oleh Hongkong, Shenzhen, DMV dan PT. MRT Jakarta (Perseroda), maka hal yang paling utama yang dapat dikembangkan oleh MRT Jakarta adalah dapat mengimplementasikan lingkup perusahaan sesuai dengan Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta Nomor 9 Tahun 2018, pasal 3 butir c: “Pengembangan dan pengelolaan properti/bisnis di stasiun dan kawasan sekitarnya, serta Depo dan kawasan sekitarnya” dan diberi kewenangan luas dalam menjalankan penugasannya sesuai dengan Pergub Nomor 140 Tahun 2017 tentang penugasan sebagai operator utama TOD koridor Utara – Selatan. Untuk mewujudkan penugasan dan mengembangkan serta mengelola properti bisnis maka MRT Jakarta perlu mendapatkan hak pengelolaan atas aset pemerintah di kawasan TOD stasiun MRT sehingga dapat meningkatkan pendapatan perusahaan dari sektor properti. Sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.8 bahwa MRT Jakarta belum dapat mengembangkan pengelolaan bisnis dari sektor property development, property rental, property management dan consulting business.

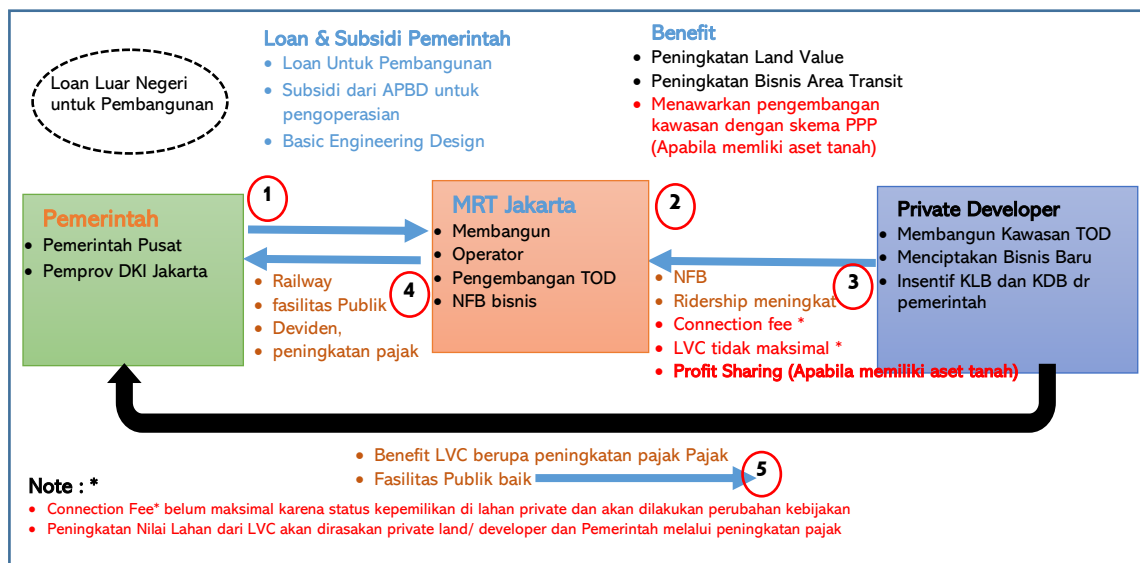
Tabel 1 Perbandingan Portofolio Bisnis (Sumber: Penulis)

Section	Sub-Category	Hongkong	Shenzhen	DMV	MRT Jakarta
Station	Retail	Yes	Yes	No	Yes
Commercial	Advertising	Yes	Yes	Yes	Yes
Business	Telecommunication	Yes	Yes	Yes	Yes
Property	Affordable Housing	No	Yes	Yes	No
Development	Commercial	Yes	Yes	Yes	No
	Housing				
	Office Building	Yes	Yes	Yes	No
	Hotel	Yes	Yes	Yes	No
Property	Ground Leasing	Yes	Yes	Yes	No
Rental	Air-right Leasing	No	No	Yes	No
Property	Affordable Housing	No	Yes	No	No
Management	Commercial	Yes	Yes	No	No
	Housing				
	Office Building	Yes	Yes	No	No

Hotel	Yes	Yes	No	No
Consulting Business	Yes	No	No	No
Connection Payment	No	No	Yes	*Yes

\*Yes = belum maksimal

Model bisnis R+P untuk PT. MRT Jakarta (Perseroda) dengan memperhatikan sumber pendanaan dan pengelolaan bisnis kawasan yang ada saat ini maka dapat diilustrasikan pada Gambar 4.4. Model bisnis ini dapat memberikan sumber pendapatan tambahan untuk perusahaan apabila dapat menjalankan bisnis properti di area stasiun MRT dan memiliki hak pengelolaan tanah di kawasan TOD.



Gambar 1 Gambaran Model Bisnis R+P untuk PT. MRT Jakarta (Perseroda)  
 (Sumber: Penulis)

### Skema Pendanaan MRT Jakarta

Pembangunan Proyek Infrastruktur MRT Jakarta Fase I koridor Lebak Bulus - Bundaran HI menggunakan dana JICA ODA Loan dengan No IP-536 yang ditujukan untuk engineering services, IP-554 ditujukan untuk konstruksi fase 1 dan sebagian IP-578 untuk konstruksi fase 1. Sedangkan untuk fase II koridor Bundaran HI – Jakarta Kota dengan menggunakan IP-571 dan sebagian IP-578. Pinjaman ini menggunakan skema STEP Loan (*Special Term for Economic Partnership Loan*) atau biasa disebut Tied Loan dengan tenor selama 30 tahun dan bunga per tahun 0,25%. Skema *Tied Loan* memberikan bunga pinjaman yang murah yaitu 0,25%/ tahun, akan tetapi terdapat persyaratan yang mengikat terkait dengan kriteria kontraktor utama harus berasal dari Jepang, dimana hal ini berdampak pada proses tender yang membutuhkan waktu yang lama sesuai dengan *JICA guideline* dan jumlah kontraktor Jepang yang terbatas serta sangat bergantung pada kesiapan kontraktor utama dari Jepang yang mana hal ini sangat mempengaruhi proses tender, sebagaimana diketahui untuk Paket pekerjaan sipil Bundaran HI – Jakarta Kota terbagi kedalam tiga paket yaitu CP-201 (Bundaran HI – Harmoni), CP-202 (Harmoni – Mangga Besar) dan CP-203 (Mangga Besar – Jakarta Kota). Tender untuk tiga kontrak paket tersebut dilaksanakan secara paralel, dimana hanya CP 201 yang diikuti oleh para bidder dan untuk paket CP-203 mengalami satu

kali gagal tender dan CP-202 mengalami 2 kali gagal tender. Paket CP-203 mengalami gagal tender dikarenakan sumber daya kontraktor Jepang terbatas dan waktu pengadaan yang ketat. Sedangkan untuk CP-202 gagal tender sebanyak dua kali dikarenakan durasi penyelesaian proyek yang dianggap terlalu pendek dengan tingkat kompleksitas yang tinggi dan sumber daya kontraktor Jepang yang terbatas karena pada saat yang bersamaan sedang mengerjakan pekerjaan konstruksi di negara – negara lain.

Pembangunan MRT Jakarta menggunakan skema pinjaman luar negeri dengan model *Tied Loan* dari ODA Loan JICA, merupakan skema yang tepat untuk saat ini dikarenakan Proyek MRT pertama di Indonesia dimana belum mempunyai pengalaman yang cukup dalam proses konstruksi MRT itu sendiri sehingga dengan model *Tied Loan* menjadi skema yang pas karena bisa mendapatkan kontraktor yang sudah berpengalaman dimana Jepang merupakan salah satu Negara yang mempunyai fasilitas MRT Terbaik di dunia, akan tetapi untuk fase selanjutnya bisa di eksplorasi dengan menggunakan skema pendanaan lain (*Kode: MRT-GP, 5-10*).

Dalam proyek pembangunan MRT Jakarta yang memerlukan dana cukup besar skema pinjaman luar negeri sampai dengan saat ini masih merupakan skema yang tepat dimana pemerintah menyediakan dana pinjaman untuk pembangunan infrastruktur dalam menciptakan sarana transportasi publik yang baik sehingga meningkatkan pertumbuhan bisnis khususnya di area TOD (*Kode: DKI-YZ, 115*). Selain itu penggunaan dana KPBU belum dapat dioptimalkan untuk pembangunan infrastruktur mengingat investasi untuk pembangunan MRT yang besar (*Kode: MRT-GP, 15-25*). Tata cara proses pengajuan pinjaman Luar negeri diatur dalam “Petunjuk Penyusunan Usulan Kegiatan Yang Dibiayai Dari Pinjaman Luar Negeri” yang dikeluarkan oleh Direktorat Perencanaan dan Pengembangan Pembangunan Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Kemterian PPN/ Bappenas). Dimana tahapan proses perencanaan dan penyiapan pinjaman luar negeri untuk tahun 2020 – 2024 dapat dilihat pada gambar 2 (*Kode: MRTJ-GP, 25-40*).



Gambar 2. Proses Perencanaan dan Penyiapan Pinjaman Luar Negeri Untuk Tahun 2020 – 2024  
 (Sumber: Kementerian PPN/ Bappenas)

Dalam hal penyediaan pendanaan untuk pembangunan infrastruktur MRT dapat dilakukan eksplorasi untuk menggunakan skema pinjaman luar negeri lainnya selain dengan menggunakan dana JICA Loan dengan tujuan untuk menghindari dari ketergantungan terhadap satu sumber pendanaan (*MRT-GP, 90-93*).

### Pemanfaatan Ruang Bawah Tanah (RBT)

Pemanfaatan RBT untuk ruang publik disetiap negara berbeda – beda khususnya yang melewati area private karena tergantung kepada aturan hukum kepemilikan lahan di negara tersebut. Sebagai contoh: Jepang untuk kedalaman 40 meter kebawah penggunaan ruang publik tidak memerlukan skema pengadaan lahan atau skema bisnis lainnya akan tetapi pemerintah atau developer bisa langsung menggunakan lahan tersebut dan harus memastikan keamanan bangunan diatasnya apabila mengacu pada *dai-shindo chika 2001*. Skema bisnis dengan mekanisme perjanjian interkoneksi dapat bermanfaat untuk menyelesaikan solusi penyediaan lahan, akan tetapi ini efektif untuk property development yang mempunyai lahan yang luas dan dapat menunjang bisnis mereka, sedangkan untuk lahan milik perorangan yang luasnya terbatas maka skema perjanjian interkoneksi tidak efektif dan memilih untuk lahannya diganti rugi, karena pemilik lahan merasa kurang efisien apabila dilakukan interkoneksi dengan sisa lahan yang terbatas (*Kode: DKI-YZ, 30-40*).

Tabel 2. Perbandingan Hak Atas Tanah dan Pemanfaatan Ruang Bawah Tanah dengan negara lain. (Sumber: Penulis, resume dari berbagai sumber)

No	Negara	Hak Atas Tanah dan Hak Penggunaan Ruang Bawah Tanah
1	Indonesia	UU No. 5/ 1960 (UUPA), hak private atas kepemilikan tanah, dimana tiap pemilik hak memiliki kewenangan kepada pemegang haknya untuk mempergunakan dan tidak ada batasan penguasaan ruang dalam bumi dan ruang atas bumi. Terdapat Pergub No 167/ 2012 di DKI Jakarta mengatur ruang publik pada kedalaman lebih dari 10meter dan Permen PU no 2/ 2014 mengatur ruang publik pada kedalaman lebih dari 30 meter (Belum sejalan). Aturan baru mengikuti omnibuslaw, dengan adanya PP 18 tahun/ 2021 untuk mengatur hak pengelolaan, hak atas tanah, satuan rumah susun dan pendaftaran tanah tapi masih sebatas tanah negara.
2	Hongkong	Semua Tanah adalah Milik Negara, sehingga pemerintah bisa mengambil hak penggunaannya dengan biaya penggantian sesuai dengan appraisal, sehingga tidak menghambat pembangunan infrastruktur. Pembangunan infrastruktur di ruang dalam bumi bisa dilaksanakan dengan skema bisnis interkoneksi
3	Singapura	Hukum kepemilikan tanah di Singapura, pemilik tanah dibatasi kepemilikannya sampai dengan kedalaman 30 meter di bawah permukaan tanah. Singapura mengimplementasikan undang – undang pengadaan lahan tahun 1966 dan di amandemen pada tahun 2007 dimana pemerintah dapat mengakuisisi lahan pada lapisan tertentu dalam rangka pembangunan untuk kepentingan publik dan mensyaratkan. Pemerintah Singapura membayar kompensasi sesuai dengan harga pasar Pembangunan infrastruktur di ruang dalam bumi bisa dilaksanakan dengan skema bisnis interkoneksi
4	Jepang	<i>Daisindo (deep underground) land – use law 2001</i> atau <i>dai-shindo chika 2001</i> , kedalaman dibawah 40meter pemerintah Jepang atau developer dapat menggunakan ruang tersebut untuk kepentingan publik dan pemanfaatannya tidak harus melakukan negosiasi dengan pemilik lahan diatasnya Pembangunan infrastruktur di ruang dalam bumi bisa dilaksanakan

		dengan skema bisnis interkoneksi
5	Washington	hak private atas kepemilikan tanah, dimana tiap pemilik hak memiliki kewenangan kepada pemegang haknya untuk mempergunakan dan tidak ada batasan penguasaan ruang dalam bumi dan ruang atas bumi. Pembangunan infrastruktur di ruang dalam bumi bisa dilaksanakan dengan skema bisnis interkoneksi
6	London	hak private atas kepemilikan tanah, dimana tiap pemilik hak memiliki kewenangan kepada pemegang haknya untuk mempergunakan dan tidak ada batasan penguasaan ruang dalam bumi dan ruang atas bumi. Pembangunan infrastruktur di ruang dalam bumi bisa dilaksanakan dengan skema bisnis interkoneksi
7	China	Semua Tanah adalah Milik Negara, sehingga pemerintah bisa mengambil hak penggunaannya dengan biaya penggantian sesuai dengan appraisal, sehingga tidak menghambat pembangunan infrastruktur. Pembangunan infrastruktur di ruang dalam bumi bisa dilaksanakan dengan skema bisnis interkoneksi

Pemerintah Provinsi DKI Jakarta sudah memiliki Pergub 167/ 2012 yang mengatur pemanfaatan RDB, dimana kedalam 10meter ke bawah peruntukannya untuk fasilitas publik dan terdapat Peraturan Menteri PU Nomor 2 tahun 2014 yang mengatur RDB dimana untuk kedalam 30meter kebawah peruntukannya untuk ruang public. Dari regulasi yang ada di Indonesia terlihat bahwa aturan pemanfaatan RDB belum sejalan dan penerapannya tidak bisa dilakukan langsung di lahan private dikarenakan UUPA Nomor 5 Tahun 1960 tidak membatasi hak penguasaan tanah sampai dengan kedalaman tertentu sehingga proses penggunaan lahan di area private harus melalui proses pembebasan lahan walaupun ada regulasi RDB.

Skema interkoneksi, model sewa, bagi hasil, perjanjian pemanfaatan lahan B to B, dari setiap informan yang di interview memiliki padangan yang sama, dimana skema pemanfaatan RBT untuk area publik bisa menjadi alternatif pembebasan tanah selama mendapatkan benefit yang saling menguntungkan bagi setiap pihak yang terlibat atau dengan mengkombinasikan pembebasan lahan dengan kompensasi lainnya.

Pemanfaatan RBT di lahan private di Indonesia diluar skema pembebasan lahan dapat dilakukan dengan merivisi UUPA nomor 5 Tahun 1960 khususnya terkait dengan penguasaan ruang, sehingga ada batasan yang jelas dalam kepemilikan hak RDB dan diseragamkannya aturan terkait dengan RDB baik yang dikeluarkan Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah/ Provinsi, dan peraturan yang dikeluarkan oleh kementerian atau instansi pemerintah lainnya. Kompensasi pemberian penambahan KLB dan KDB untuk para pemilik lahan terdampak ini dapat menunjang pertumbuhan area stasiun dan mempermudah untuk mendapatkan lahan bagi pembangunan MRT (*Kode: PL-FC, 50-75*).

### **Pengadaan Lahan dan Dukungan Sosial Proyek MRT Jakarta**

Pengadaan lahan MRT Fase 2A koridor Bundaran HI – Jakarta Kota mulai dilaksanakan pada tahun 2019 dan sampai dengan 2021 ini baru terbebaskan 2 bidang. Total jumlah bidang yang harus dibebaskan adalah 38 bidang yang terdiri dari 19 bidang lahan pemerintah yang tidak menggunakan skema pembebasan lahan dimana penguasaannya hanya ijin pemanfaatan dan 19 bidang lahan private yang harus dibebaskan, sehingga terdapat 17 bidang yang belum terbebaskan yang seharusnya proses ini dapat diselesaikan di tahun 2019. Keterlambatan proses pembebasan lahan

menjadi kendala pekerjaan konstruksi MRT Jakarta, ini sudah dialami dalam pembangunan MRT Fase I koridor Lebak Bulus – Bundaran HI yang seharusnya diselesaikan sebelum proyek MRT mulai berjalan yaitu di tahun 2013, akan tetapi mengalami hambatan dimana proses yang berlangsung cukup lama dari 2009 – 2016. Dari total sekitar ± 632 bidang lahan yang harus dibebaskan, sampai dengan awal tahun 2016 yang terbebaskan baru 346 bidang dan di sepanjang tahun 2016 terdapat 110 bidang yang terbebaskan ditambah dengan 26 bidang yang dibebaskan melalui proses konsinyasi dipengadilan. Proses pembabasan lahan MRT Fase 1 terdapat 150 bidang lahan tidak terbebaskan. Dari Pengalaman fase I dan yang sedang dijalani di fase II dapat dilihat bahwa proses pembebasan lahan menjadi kendala dalam pekerjaan konstruksi MRT.

Mengacu pada aturan pengadaan tanah bagi kepentingan umum (UU Nomor 2/ 2012) tahap pelaksanaan sudah mempunyai *timeline* yang jelas seperti diatur dalam undang – undang tersebut dan melalui Perpres nomor 71/ 2012 dan perubahannya (Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2021) dimana durasi waktu untuk proses pelaksanaan pengadaan tanah sekitar ± 234 hari akan tetapi fakta yang terjadi untuk Fase 2A, selama 2 Tahun hanya terbebaskan 2 bidang dan ini menghambat pekerjaan konstruksi MRT sehingga diperlukan alternatif proses pengadaan tanah untuk proyek MRT Jakarta Fase 2A (*Kode: PL-FC, 5-45*).

No.	Alur Kegiatan Pengadaan Tanah	UU no 2/ 2012 dengan Perpres 71/ 2012 (hari kerja)	Keterangan
1	<b>Perencanaan</b>	-	Perencanaan Kegiatan/ Pembangunan
2	<b>Persiapan</b>		Proses Penetapan Lokasi Melalui Keputusan Gubernur
	-Pembentukan Tim Persiapan	10	
	- Pemberitahuan Rencana Pembangunan	20	
	- Pendataan Awal	30	
	- Konsultasi Publik	90	
	- Pengajuan Permohonan Penetapan Lokasi kepada Gubernur	Tidak dijelaskan	
	- Penetapan Lokasi oleh Gubernur		
	- Penyampaian Keputusan Penlok oleh instansi yang memerlukan tanah ke Kanwil		
	- Pengumuman Penetapan Lokasi	17	
3	<b>Pelaksanaan</b>		Pelaksanaan Proses Pembebasan Tanah sampai dengan Penyerahan Ganti Kerugian <b>(234 Hari)</b>
	- Penetapan Tim P2T dan Satgas	Tidak dijelaskan	
	- Inventarisasi dan Identifikasi	72	
	- Penilaian Ganti Rugi	30	
	- Musyawarah Penetapan Ganti Kerugian	118	
	- Pemberian Ganti Kerugian	7	
	- Pelepasan Objek Pengadaan Tanah	-	
4	<b>Penyerahan Hasil</b>	7	
		<b>401</b>	

Gambar 3 Alur Kegiatan Pengadaan Tanah menurut UU Nomor 2 Tahun 2012 dan Perpres Nomor 71 Tahun 2012 (Sumber: Penulis)

Efektifitas pengadaan lahan dipengaruhi oleh proses sosialisasi yang melibatkan masyarakat, dimana diperlukan sosialisasi dari awal perencanaan proyek untuk mendapat dukungan sosial dari masyarakat terhadap kelancaran pembangunan proyek MRT Jakarta, dengan pelibatan masyarakat dari awal pelaksana proyek, hal ini dapat mengetahui aspirasi – aspirasi dari masyarakat sehingga dapat memberikan perencanaan yang optimum bagi semua pihak. Pemahaman masyarakat terhadap aturan hukum untuk pengadaan tanah bagi kepentingan umum yang berlaku di Indonesia belum baik dan kecenderungannya tidak mengetahui secara detail, dimana masyarakat hanya berfikir bahwa nilai ganti rugi harus sesuai dengan harga pasaran yang tinggi bukan sesuai dengan harga appraisal dari kantor jasa penilai publik (*Kode: MRT-CT, 10-20*).

Pengadaan lahan dengan menggunakan skema UU No. 2/ 2012, meskipun sudah mempunyai timeline yang jelas secara aturan akan tetapi pelaksanaannya tetap menghadapi hambatan dan memerlukan waktu yang lebih lama sehingga menghambat proses pembangunan MRT, dimana yang menjadi penyebab dari terhambatnya proses ini disebabkan karena banyaknya instansi pemerintah yang terlibat sehingga mengakibatkan kurangnya antusias instansi yang terlibat tersebut karena bukan merupakan tugas pokok utama yang harus dilakukan dan kurang efektifnya kegiatan (*Kode: MRT-CT, 70-80*) dan (*Kode: PL-FC, 5-45*). Lemahnya pendokumentasian oleh instansi pemerintah dalam pencatatan aset lahan pemerintah termasuk faktor penghambat proses pengadaan tanah (*Kode: DKI-YZ, 70-75*). Keterlambatan proses pengadaan lahan menjadi faktor penghambat proses konstruksi MRT Jakarta sehingga diperlukan alternatif lain yang dapat dipadupadankan dengan proses pengadaan lahan untuk kepentingan umum dan diperlukan revisi UU No 5/1960 (UUPA), khususnya terkait dengan batasan penggunaan ruang dari hak atas tanah yang dimiliki, agar selaras dengan peraturan pemanfaatan RBT sehingga sejalan dengan kebutuhan pembangunan infrastruktur dengan tidak merugikan pemilik hak tanah.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai “Kajian Model Bisnis Untuk Pengelolaan Kawasan Stasiun MRT Jakarta Beserta Aturan Hukum Pemanfaatan Ruang Yang Diperlukan” dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan Model Bisnis R+P di PT. MRT Jakarta (Perseroda) dengan pendekatan konsep TOD dan LVC disekitar kawasan stasiun MRT merupakan model bisnis yang tepat karena akan meningkatkan kualitas fasilitas publik sehingga aktifitas kegiatan perekonomian akan terpusat di kawasan transit yang akan menumbuhkan bangkitan bisnis baru dan peningkatan nilai tanah di kawasan transit sehingga akan memberikan diversifikasi bisnis untuk PT MRT Jakarta, dimana syarat untuk penerapan Model Bisnis R+P adalah pemberian hak pengelolaan lahan di kawasan transit/ Stasiun MRT.
2. Model Bisnis R+P di kawasan TOD tanpa hak pemanfaatan lahan hanya akan meningkatkan kualitas fasilitas publik dan peningkatan nilai tanah tanpa memberikan kontribusi bisnis yang maksimal bagi Operator Transportasi.
3. Untuk mendukung terlaksananya Model Bisnis R+P di kawasan Stasiun MRT, diperlukan Aturan Pemanfaatan RBT yang sejalan dengan Undang – Undang Pokok Agraria (UUPA), dengan kata lain diperlukan revisi terkait dengan batasan hak kepemilikan ruang yang ada didalam UUPA Nomor 5 Tahun 1960

4. Pengadaan lahan untuk proyek MRT bisa berjalan sesuai dengan timeline yang ada dalam aturan (Undang – Undang Nomor 2 Tahun 2012) apabila dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada dan pelibatan masyarakat atau sosialisasi dari mulai perencanaan proyek.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Wirabrata, T. Ade Surya, Desember 2011, Masalah Kebijakan Dalam Pengadaan Tanah Untuk Pembangunan Infrastruktur, Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik, Vol. 2, No. 2, hal 729 - & 752
- Adams, J., Khan, H. T., & Raeside, R. (2007). Qualitative data analysis. In Research methods for graduate business and social science students. SAGE Publications
- Adhitya Akbar, (6 Maret 2020). Berapa Kepadatan Penduduk Dki Jakarta Saat Ini?. Portal Statistik Sektor Provinsi Dki Jakarta  
<http://statistik.jakarta.go.id/berapa-kepadatan-penduduk-dki-jakarta-saat-ini/>
- Arikunto, S. (2010). Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Rineka Cipta.
- Armando Carteni, Luca D’Acierno and Mariano Gallo, 5 August 2020, A Rational Decision-Making Process with Public Engagement for Designing Public Transport Services: A Real Case Application in Italy, MDPI
- Bachri, B. S. (2010). Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi pada Penelitian Kualitatif. Universitas Negeri Surabaya
- Becky P.Y. Loo, John R. Bryson, Meng Song, Catherine Harris, 2018, Risking multi-billion decisions on underground railways: Land value capture, differential rent and financialization in London and Hong Kong, Tunnelling and Underground Space Technology 81 (2018) 403–412.
- BPS, (24 February 2017), Panjang Jalan Menurut Kota Administrasi, dan Jenis Status Jalan, 2015, Badan Pusat Statistik Provinsi DKI Jakarta.  
<https://jakarta.bps.go.id/statictable/2017/02/24/181/panjang-jalan-menurut-kota-administrasi-dan-jenis-status-jalan-2015.html>
- BS Tang, YH Chiang, AN Baldwin and CW Yeung, November 2004, Study of the Integrated Rail-Property Development Model in Hong Kong, Research Centre for Construction & Real Estate Economics, Department of Building & Real Estate, Faculty of Construction & Land Use, The Hong Kong Polytechnic University
- Center, M. & S. H. S. T. A. (2006). Introduction to Data Analysis Handbook. Authors.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basic Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory- 3rd ed. SAGE Publications, Inc.
- C.R. Kothari, 2004, Reaserch Methodology, Methods and Techniques, Second Revised Editions, New Age International Publishers
- Demographia, June 2020, Annual Demographia World Urban Areas, The 16<sup>th</sup> Annual Editions, 2020.06.25 Edition.  
<http://www.demographia.com/db-worldua.pdf>



- Dempsey, P. A., & Dempsey, A. (n.d.). Riset Keperawatan: Buku Ajar dan Latihan. In 2002. Buku Kedokteran EGC
- Dinas Perhubungan DKI Jakarta, 2019, Rencana Induk Transportasi Jakarta (RITJ), Pemprov DKI Jakarta.
- Edi Rohaedi, Isep H. Insan dan Nadia Zumaro, 2019, Mekanisme Pengadaan Tanah Untuk Kepentingan Umum, Pakuan Law Review, Volume 5, Nomor 1, Januari-Juni 2019, e-ISSN:2614-1485.
- Farman AFZAL, Shao YUNFEI, Muhammad SAJID, and Fahim AFZAL, 2018, Risk Assessment Of First Overseas Mass Rapid Transit Project: Promulgating Interpretive Qualitative Paradigm For China Pakistan Construction Concession, International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies, TuEngr Group
- Hanim Hamzah, Evi Pasaribu, 1 Nov 2012, Acquiring land for infrastructure development in Indonesia, IFLR. <https://www.iflr.com/>
- Herdiansyah, H. (2011). Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial-Cetakan kedua. Salemba Humanika
- Irene Tham, 4 Mei 2019, Underground build-up: Singapore building deep, sgsme.sg. <https://www.sgsme.sg/news/underground-build-singapore-building-deep>
- JICA, 2019, JUTPI 2 (Jabodetabek Urban Transportation Policy Integration Phase 2), Japan International Cooperation Agency (JICA)
- Yingqun Zhang, Rui Song, Rob van Nes, Shiwei He, and Weichuan Yin, 17 December 2019, Identifying Urban Structure Based on Transit-Oriented Development, Sustainability 2019, 11, 7241, MDPI
- Yingxin Zhou, Jian Zhao, 2015, Assessment and planning of underground space use in Singapore, Tunnelling and Underground Space Technology, 55 (2016) 249–256
- Yoga Prakasa & Shiqi Zhang, Tahun 2019, The Prospect of Implementing Rail-plus-Property Model in the Washington Metropolitan Area, Johns Hopkins Carey Business School