

JUDUL

**Kajian Model Bisnis
Untuk Pengelolaan Kawasan Stasiun MRT Jakarta
Beserta Aturan Hukum Pemanfaatan Ruang Yang Diperlukan**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**UNIVERSITAS
BAKRIE**

Nama : Indra Gunawan

NIM : 2181021012


**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS BAKRIE
JAKARTA
TAHUN 2021**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Indra Gunawan

NIM : 2181021012

Tanda Tangan : 

Tanggal : 29 Juli 2021

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Indra Gunawan
NIM : 2181021012
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial (FEIS)
Judul Tesis : **Kajian Model Bisnis Untuk Pengelolaan Kawasan Stasiun MRT Jakarta Beserta Aturan Hukum Pemanfaatan Ruang Yang Diperlukan**

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Bakrie.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Ir. B.P. Kusumo Bintoro., M.B.A

()

Penguji 1 : Gunardi Endro, Ir., M.B.A., M.Hum., M.Soc.Sci., Ph.D

()

Penguji 2 : Arief B. Suharko, PhD

()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 29 Juli 2021

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

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

Nama : Indra Gunawan
NIM : 2181021012
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi Dan Ilmu Sosial
Jenis Tugas Akhir : Tesis

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

Kajian Model Bisnis Untuk Pengelolaan Kawasan Stasiun MRT Jakarta Beserta Aturan Hukum Pemanfaatan Ruang Yang Diperlukan

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 29 Juli 2021

Yang Menyatakan



Indra Gunawan

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “**Kajian Model Bisnis Untuk Pengelolaan Kawasan Stasiun MRT Jakarta Beserta Aturan Hukum Pemanfaatan Ruang Yang Diperlukan**”. Penulisan Tesis ini dalam rangka pemenuhan syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Bakrie.

Penulis sangat berterima kasih atas bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sejak awal perkuliahan di Universitas Bakrie sampai dengan terselesaikannya Tesis ini, khususnya penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Kusumo Bintoro., M.B.A, (Bapak Pungky) Selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan meluangkan waktu, tenaga serta pikiran dalam membimbing sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
2. Bapak Gunardi Endro, Ir., M.B.A., M.Hum., M.Soc.Sci., PhD, selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan yang jelas dan terarah serta telah meluangkan waktunya menjadi dosen penguji dalam sidang tesis ini.
3. Bapak Arief B. Suharko., PhD, selaku dosen penguji yang telah memberikan pandangan dan wawasan baru bagi penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.
4. Semua dosen dan jajaran manajemen Universitas Bakrie yang sangat memberikan nuansa baru dan wawasan yang baru bagi penulis, sehingga penulis mempunyai sudut pandang yang berbeda dalam menyelesaikan suatu persoalan.

Sebagai ucapan syukur dan terima kasih juga tidak lupa penulis sampaikan kepada lingkungan keluarga dan tempat kerja:

1. Almarhum kedua Orang Tua Penulis karena berkat didikan mereka penulis mempunyai semangat untuk melanjutkan study untuk mencapai gelar magister.
2. Istri dan anak – anak penulis yang telah memberikan support, pengertian dan semangat kepada penulis untuk dapat menyelesaikan study S2.
3. Seluruh jajaran Direksi dan staff PT MRT Jakarta (Perseroda) yang sudah membantu dan berkontribusi dalam memberikan data dan masukan kepada penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.

Akhir kata penulis berharap semua kebaikan dan bantuan yang sudah diberikan kepada penulis dapat dibalas dengan sebaiknya-baiknya oleh Allah SWT dan Penulis berharap bahwa Tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan masyarakat.

Jujur dan Terbuka Atas Kemampuan Sendiri Adalah Pintu Menambah Ilmu

Jakarta, 29 Juli 2021
Penulis

Kajian Model Bisnis Untuk Pengelolaan Kawasan Stasiun MRT Jakarta Beserta Aturan Hukum Pemanfaatan Ruang Yang Diperlukan

Indra Gunawan

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 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.

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

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR SINGKATAN.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I Pendahuluan	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	8
BAB II Deskripsi Objek	
2.1. Pendahuluan	9
2.2. Skema bisnis dan pendanaan proyek MRT Rail Plus Property (R+P).....	10
2.3. Transit Oriented Development (TOD).....	12
2.4. Land Value Capture (LVC).....	13
2.5. Pendanaan Proyek MRT Jakarta	16
2.6. Public Private Partnership	19
2.7. Pemanfaatan Ruang Atas Tanah dan Ruang Bawah Tanah	21
2.7.1. Pemanfaatan Ruang Atas Tanah (RAT) dan Ruang Bawah Tanah (RBT) di Indonesia.	21
2.7.2. Hak Pemanfaatan RBT di Luar Negeri	24
2.8. Aturan Pengadaan Lahan di Indonesia.....	30
2.9. Decision Making	32
2.10. Stakeholder Engagement.....	33
BAB III METODA PENELITIAN	
3.1. Kerangka Konsep	35
3.2. Metoda Penelitian.....	35
3.3. Objek Penelitian	36
3.4. Proposisi.....	36

3.5.	Teknik Pemilihan Sample	36
3.6.	Sumber dan Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.7.	Instrument Penelitian	38
3.8.	Metoda Analisis	39
3.9.	Validitas Data.....	40
3.10.	Keterbatasan Penelitian.....	41
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN		
4.1.	Temuan.....	42
4.1.1.	Profil Narasumber.....	42
4.1.2.	Gambaran PEMDA Provinsi DKI Jakarta.....	43
4.1.3.	Gambaran Umum PT MRT Jakarta (Perseroda) dan Proyek Pembangunan MRT Fase 2A	44
4.1.4.	Temuan Hasil Interview dan Studi Literatur	48
	a. Temuan Hasil Interview	48
	b. Temuan Study Literatur.....	48
4.2.	Pembahasan.....	50
4.2.1.	Potensi Skema Bisnis PT MRT Jakarta (Perseroda).....	50
	A. Penerapan TOD dan LVC di Kawasan Stasiun MRT	50
	B. Portofolio dan Model Bisnis MRT Jakarta.....	52
4.2.2.	Skema Pendanaan MRT Jakarta	54
4.2.3.	Pemanfaatan Ruang Bawah Tanah (RBT).....	56
4.2.4.	Pengadaan Lahan dan Dukungan Sosial Proyek MRT Jakarta	58
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1.	Kesimpulan	61
5.2.	Saran.....	62
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		
Lampiran 1	Pedoman Wawancara	69
Lampiran 2	Verbatim Wawancara	72
Lampiran 3	Akumulasi Tema	89
Lampiran 4	Kategorisasi dan Coding Tema Wawancara.....	92
Lampiran 5	Dokumentasi.....	98

DAFTAR SINGKATAN

ADB	= Asian Development Bank
AMDAL	= Analisis Dampak Lingkungan
BUMD	= Badan Usaha Milik Daerah
BPN	= Badan Pertanahan Nasional
BPS	= Badan Pusat Statistik
BOT	= Build Operate Transfer
CP	= Contract Package
CT/ VT	= Cooling Tower/ Ventilation Tower
DMV	= District Maryland and Virginia
DKI Jakarta	= Daerah Khusus Ibukota Jakarta
Inpres	= Instruksi Presiden
JAPTraPIS	= JABODETABEK Public Transportation Policy Implementation Strategy
JICA	= Japan International Cooperation Agency
JUTPI	= Jabodetabek Urban Transportation Policy Integration
KAI	= Kereta Api Indonesia
Keppres	= Keputusan Presiden
KJPP	= Kantor Jasa Penilai Publik
KLB	= Koefisien Luas Bangunan
KPBU	= Kerja Sama Pemerintah Badan Usaha
KPS	= Kerja Sama Pemerinta Swasta
LARAP	= Land Acquisition and Resettlement Action Plan
LPI	= Lembaga Pengelola Investasi
LVC	= Land Value Capture
MOD	= Minute of Discussions
MTR	= Mass Transit Railway
MTRc	= Mass Transit Railway Corporations
NFB	= Non-Fare Box
ODA Loans	= Official Development Assistance Loans
OLMT	= Orange Line Metro Train
Perda	= Peraturan Daerah
Pergub	= Peraturan Gubernur
Permen	= Peraturan Menteri
Perpres	= Peraturan Presiden
PKS	= Perjanjian Kerja Sama

PP	= Peraturan Pemerintah
PPK	= Pejabat Pembuat Komitmen
PPP	= Public Private Partnership
PSN	= Proyek Strategis Nasional
PT	= Perseroan Terbatas
PPTK	= Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan
PU	= Pekerjaan Umum
RAT	= Ruang Atas Tanah
RBT	= Ruang Bawah Tanah
RDB	= Ruang Dalam Bumi
RDTR	= Rencana Detail Tata Ruang
RDTR dan PZ	= Rencana Detail Tata Ruang dan Peraturan Zonasi
RITJ	= Rencana Induk Transportasi Jabodetabek
RTRW	= Rencana Tata Ruang Wilayah
R+P	= Rail Plus Property
SAJV	= Shimizu – Adhi Karya Joint Venture
SMCC-HK	= Sumitomo Mitsui Construction Company – Hutama Karya Join Operation
SDGs	= Sustainable Development Goals
SLUR	= Sectional Land Use Right
SKPD	= Satuan Kerja Perangkat Daerah
STEP Loans	= Special Term for Economic Partnership Loan
SWF	= Sovereign Wealth Fund
TfL	= Transport for London
TOD	= Transit Oriented Development
TPO	= Terowongan Penyeberangan Orang
UDGL	= Urban Design Guideline
UU	= Undang – Undang
UUPA	= Undang – Undang Pokok Agraria
WMATA	= Washington Metropolitan Area Transit Authority

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Typology of Value Capture Techniques (Sumber: Tang, Chiang, Baldwin and Yeung, November 2004).....	14
Tabel 2.2. Potential future transport for London land value capture projects, (Becky, John, Meng, Catherine, 2018).....	15
Tabel 2.3. MTR operating profit contributions (HK\$bn), (Becky, John, Meng, Catherine, 2018).....	15
Tabel 2.4. Rencana Penggunaan Lahan di Singapura (Zhou, Zhao, 2015).....	27
Tabel 2.5. Urutan Perkembangan Peraturan Pengadaan Tanah Bagi Kepentingan Umum (Sumber: Penulis).....	30
Tabel 2.6. Perbandingan Undang – Undang Pengadaan Tanah di Indonesia, Malaysia, Thailand. (Hamzah, Pasaribu, 1 Nov 2012).....	31
Tabel 2.7. Stakeholder identification and involvement strategy: Interest/ Power Matrix (Armando C, Luca D’A and Mariano G, 2020).....	33
Tabel 2.8. OLMT Stakeholders di Proyek Pakistan. (Sumber: (Afzal, Yunfei, Sajid, And Afzal, 2018)	34
Tabel 2.9. Tabel Pertanyaan pada saat interview di proyek OLMT Pakistan (Sumber: (Afzal, Yunfei, Sajid, And Afzal, 2018)	34
Tabel 3.1. Identifikasi Stakeholder yang terdampak proyek MRT Jakarta Fase 2A	37
Tabel 4.1. Daftar Narasumber	42
Tabel 4.2. Jumlah Penumpang Transjakarta januari 2018 – Juni 2020 (7 September 2020, Portal Statistik Sektor Provinsi Dki Jakarta)	44
Tabel 4.3. Paket Kontrak Pekerjaan MRT fase 2A Bundaran HI – Jakarta Kota (Sumber: PT. MRT Jakarta (Perseroda)).....	46
Tabel 4.4. Data Lahan yang terdampak pembebasan MRT fase 2A Bundaran HI – Jakarta Kota (sumber: Dinas Perhubungan Pemprov DKI Jakarta).....	47
Tabel 4.5. Tema yang muncul dari hasil interview dengan para informan (Sumber: Penulis).....	48
Tabel 4.6. Perbandingan Portofolio Bisnis (Yoga P & Shiqi Z, 2019)	49
Tabel 4.7. Perbandingan Politik Vs Ekonomi untuk Potensi Bisnis di Area TOD (Sumber: Penulis).....	51

Tabel 4.8. Perbandingan Portofolio Bisnis (Sumber: Penulis).....	53
Tabel 4.9. Perbandingan Hak Atas Tanah dan Pemanfaatan Ruang Bawah Tanah dengan negara lain. (Sumber: Penulis, resume dari berbagai sumber)	56
Tabel 4.10. Alur Kegiatan Pengadaan Tanah menurut UU Nomor 2 Tahun 2012 dan Perpres Nomor 71 Tahun 2012 (Sumber: Penulis)	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Megacities 2020 (The 16th Annual Demographia World Urban Areas, 2020)	2
Gambar 1.2	Activity – Travel Diary Survey (JUTPI 2 / 2018)	2
Gambar 1.3.	(The Gate Tower Building Osaka Jepang)	4
Gambar 1.4.	ION Orchard shopping complex, Singapura	5
Gambar 1.5.	Central Station MTR Hongkong.	5
Gambar 1.6.	Pondok Indah Mall, DKI Jakarta.....	6
Gambar 1.7.	Pemanfaatan RDB (Sumber: Lampiran Permen PU No.2/2014)	7
Gambar 2.1.	MTR dan Model R+P (Sumber: MTR 2015)	11
Gambar 2.2.	Skema pendaan MRT Jakarta. (https://mrtjakarta.co.id/id/proyek/fase-1).....	16
Gambar 2.3.	Type of ODA. (https://www.jica.go.jp/)	16
Gambar 2.4.	Project Cycle of ODA Loans. (https://www.jica.go.jp/)	17
Gambar 2.5.	Lembaga Penjamin Kredit Export/ Kreditor Swasta Asing. (Sumber: Kementerian Keuangan, 2018).....	17
Gambar 2.6.	Potensi Sumber Pinjaman Luar Negeri Multilateral. (Sumber: Bappenas & Kementerian Keuangan 2018)	18
Gambar 2.7.	Potensi Sumber Pinjaman Luar Negeri Bilateral. (Sumber: Bappenas & Kementerian Keuangan, 2018)	18
Gambar 2.8.	WMATA value Capture Scheme. (Yoga P & Shiqi Z, 2019).....	20
Gambar 2.9.	Joint Development Project Working Flow in the Maryland and Virginia (DMV), (Yoga P & Shiqi Z, 2019).....	20
Gambar 2.10.	Peraturan Terkait dengan Ruang Bawah Tanah (RBT).....	21
Gambar 2.11.	Gambar ilustrasi untuk sectional superficies dan deep underground di Jepang	25
Gambar 2.12	Tokyo Metro Sectional Superficies.	25
Gambar 2.13.	Highway di atas lahan private di Osaka Jepang	26
Gambar 2.14.	Interkoneksi antara lahan private dan publik Transport (MRT) di Orchard dan Bugis Junctions, Singapura.	28
Gambar 2.15.	Gambaran pembangunan ruang bawah tanah yang ada di negara lain (Irene Tham, 4 May 2019)	29

Gambar 3.1.	Kerangka Penelitian.....	35
Gambar 4.1.	Kontribusi Perolehan Pendapatan Usaha PT MRT Jakarta (Perseroda) (Sumber: Annual Report, PT MRT Jakarta (perseroda), 2020)	45
Gambar 4.2.	Laba (Rugi) Tahun 2019 - 2020 PT MRT Jakarta (Perseroda) (Sumber: Annual Report, PT MRT Jakarta (perseroda), 2020)	45
Gambar 4.3.	Data Progress Pembebasan Lahan MRT Fase 1 jalur Lebak Bulus – Bundanran HI. (Sumber: PT MRT Jakarta (Perseroda))	47
Gambar 4.4.	Gambaran Model Bisnis R+P untuk PT. MRT Jakarta (Perseroda) (Sumber: Penulis)	54
Gambar 4.5.	Proses Perencanaan dan Penyiapan Pinjaman Luar Negeri Untuk Tahun 2020 – 2024 (Sumber: Kementerian PPN/ Bappenas)	55