

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Era desentralisasi dan otonomi daerah telah berjalan lebih dari 20 tahun di Indonesia. Pemerintah Pusat memberikan wewenang yang seluas-luasnya dalam berbagai hal kepada Pemerintah Daerah untuk mengelola daerahnya sendiri melalui Undang Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah yang kemudian diperbarui melalui Undang Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah (Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, 2014)

Terdapat berbagai hal yang menjadi hak dan wewenang yang diemban oleh Pemerintah Daerah dalam menjalankan desentralisasi serta otonomi daerah tersebut. Hak tersebut antara lain mengatur dan mengurus sendiri pemerintahannya, melakukan pemilihan atas kepala daerah, mengelola ASN di daerahnya masing-masing, melakukan pengelolaan atas kekayaan daerah, melakukan pemungutan pajak dan retribusi daerah, mendapatkan bagi hasil dari berbagai jenis sumber daya, mendapatkan sumber-sumber pendapatan lain yang sah, dan mendapatkan hak-hak lain yang diatur oleh peraturan perundang-undangan (Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, 2014)

Di sisi lain, Pemerintah Daerah juga berkewajiban untuk melaksanakan beberapa hal yang menjadi tanggung jawabnya terutama dalam memberikan pelayanan publik seperti meningkatkan kualitas hidup masyarakat, mewujudkan keadilan serta pemerataan pembangunan, meningkatkan pelayanan dasar pendidikan, menyediakan fasilitas pelayanan kesehatan, hingga menyediakan fasilitas sosial dan fasilitas umum yang layak (Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, 2014)

Tentunya hingga saat ini setiap Pemerintah berkewajiban untuk memberikan pelayanan publik, tidak terkecuali Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Pemprov DKI Jakarta dituntut untuk dapat memberikan pelayanan publik yang layak kepada masyarakat. Jakarta sebagai ibu kota negara menjadi suatu daerah yang sangat vital bagi seluruh masyarakat didalamnya termasuk juga pelaku bisnis dan instansi pemerintah.

Badan Pusat Statistik Republik Indonesia mencatat hingga September 2020, jumlah penduduk yang tinggal di Provinsi DKI Jakarta mencapai angka 10,56 juta jiwa. Adapun Jakarta juga memiliki keterkaitan dengan beberapa daerah penyangga yakni Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi atau yang biasa disebut dengan wilayah aglomerasi Jabodetabek. Angka penduduk Jabodetabek hingga bulan September 2020 mencapai angka 34,4 juta jiwa (Badan Pusat Statistik Republik Indonesia, 2021)

Tabel I- 1 Jumlah Penduduk Jabodetabek 2020

Jumlah Penduduk Jabodetabek (jiwa)	
DKI Jakarta	10,562,000
Kabupaten Bogor dan Kota Bogor	6,400,000
Kota Depok	2,484,000
Kabupaten Tangerang, Kota Tangerang, dan Kota Tangerang Selatan	7,983,000
Kabupaten Bekasi dan Kota Bekasi	6,983,000

Sumber: Hasil Sensus Penduduk Indonesia 2020 diakses pada 7 Juli 2022 melalui laman resmi BPS Republik Indonesia (Badan Pusat Statistik Republik Indonesia, 2021)

Tabel I- 2 Pertumbuhan Jumlah Populasi Provinsi DKI Jakarta

	2016	2017	2018	2019	2020
Jumlah Penduduk	10.277.628	10.374.235	10.467.629	10.557.810	10.562.088

Sumber: Hasil Sensus Penduduk Indonesia 2020 diakses pada 7 Juli 2022 melalui laman resmi BPS Republik Indonesia (Badan Pusat Statistik Republik Indonesia, 2021)

Pertumbuhan penduduk yang cukup besar dan tidak terbendung tersebut memiliki korelasi erat dengan kemacetan yang cukup parah terjadi di Jakarta. Di tahun 2022, Jakarta menempati urutan ke-46 sebagai kota termacet di dunia berdasarkan survei TomTom Traffic Index Ranking (Tomtom, 2021). Kondisi kemacetan yang cukup parah tersebut disebabkan oleh masih tingginya angka penggunaan kendaraan pribadi di Jakarta seperti mobil dan motor pribadi, ditambah

lagi layanan transportasi umum yang baik secara rute maupun fasilitas belum merata di seluruh wilayah Jakarta.

Kondisi kemacetan yang sangat parah setiap harinya di Jakarta menyebabkan kerugian ekonomi yang sangat besar setiap tahunnya. Bank Dunia atau World Bank pada 2019 mencatat kerugian ekonomi yang terjadi akibat kemacetan di Jakarta mencapai hingga 65 triliun rupiah per tahunnya. Bank Pembangunan Asia juga mencatat Jakarta memiliki tingkat kemacetan hingga 53 persen (Kompas.com, 2020a)

Tabel I- 3 Kota-Kota dengan Peringkat Kemacetan Tertinggi di Dunia

No	Kota	Tingkat Kemacetan
1.	Istanbul, Turki	62%
2.	Moskow, Rusia	61%
3.	Kiev, Ukraina	56%
4.	Bogoto, Kolombia	55%
5.	Mumbai, India	53%
6.	Odessa, Ukraina	51%
7.	Saint Petersburg, Rusia	50%
8.	Bucharest, Rumania	50%
9.	Novosibirsk, Rusia	48%
10.	Bengaluru, India	48%
46.	Jakarta, Indonesia	34%

Sumber: TomTom Traffic Index Ranking 2022 diakses pada 13 Juli 2022 melalui laman resmi TomTom Traffic Index

Transportasi publik memiliki peran yang sangat besar dalam memecahkan masalah kemacetan yang ada. Dikutip dari data Laporan Daya Saing Perjalanan dan Pariwisata yang dikeluarkan oleh World Economic Forum pada tahun 2017, Hong Kong, Singapura, dan Belanda tercatat sebagai tiga negara dengan peringkat tertinggi dalam infrastruktur transportasi darat.

Sebagai negara dengan transportasi publik terbaik di dunia, saat ini Hong Kong memiliki 10 lin layanan MTR (mass transit railway), 11 lin layanan LRT (light rapid transit), selain itu masyarakat Hong Kong juga dilayani dengan 121 rute

bus kota (Hong Kong MTR, 2021). Singapura menempati posisi kedua dengan 6 lin layanan MRT, 3 lin layanan LRT, serta 352 rute bus kota (Land Transport Authority Singapore, 2022). Sedangkan di peringkat ketiga, Belanda, khususnya kota Amsterdam juga menyediakan layanan transportasi publik yang memadai. Saat ini, Amsterdam memiliki 16 lin layanan tram dan 5 lin metro. Disamping itu, masyarakat Amsterdam juga dilayani dengan beragam rute *water bus* (Amsterdam, 2021).

Tabel I- 4 Indeks Transportasi Darat World Economic Forum 2019

No	Negara	Skor
1.	Hong Kong	6.4
2.	Singapura	6.4
3.	Belanda	6.1
4.	Swiss	6.1
5.	Jepang	6.0
6.	Jerman	5.7
7.	Perancis	5.6
8.	Luksemburg	5.5
9.	Belgia	5.5
10.	Inggris Raya	5.4
66.	Indonesia	3.3

Sumber: Laporan Daya Saing Perjalanan dan Pariwisata 2019 diakses pada 7 Agustus 2022 melalui laman resmi World Economic Forum (World Economic Forum, 2019)

Hingga saat ini, Jakarta telah memiliki beberapa layanan transportasi umum yang sudah cukup baik antara lain Bus Rapid Transit Transjakarta, Kereta Rel Listrik Commuter Line, Mass Rapid Transit, hingga Light Rail Transit. Dikutip dari pernyataan Menteri Perhubungan Republik Indonesia, Budi Karya Sumadi, jumlah pengguna angkutan umum di Jakarta hanya sebesar 35% dari total jumlah perjalanan di Jakarta. Angka tersebut masih jauh dari angka ideal seperti di Singapura dan Jepang dengan masing-masing persentase penggunaan angkutan umum di angka 60 persen dan 70 persen (Kompas.com, 2020b)

Tabel I- 5 Jaringan Transportasi Umum Massal di Jakarta di 2022

Layanan	Cakupan Layanan
Transjakarta	151 rute (BRT dan Non BRT)
KRL Commuterline	5 lin (Lin Bogor, Lin Lingkar Cikarang, Lin Rangkasbitung, Lin Tanjung Priok, dan Lin Tangerang)
MRT Jakarta	1 lin (Lebak Bulus – Bundaran HI)
LRT Jakarta	1 lin (Velodrome – Kelapa Gading)

Sumber: Peta Transportasi Umum di Jakarta Tahun 2022 diakses pada 7 Juli 2022 pada laman resmi Transport for Jakarta (Transport for Jakarta, 2022)

Masih rendahnya penggunaan angkutan umum di Jakarta diakibatkan oleh beberapa hal antara lain belum meratanya kualitas atas jaringan dan fasilitas transportasi publik di Jakarta. Untuk mengatasi hal tersebut, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta sejak 2017 telah menetapkan dalam RPJMD Provinsi DKI Jakarta 2017-2022 bahwa pembangunan transportasi menjadi salah satu kegiatan strategis daerah yang perlu dilaksanakan. Kegiatan pembangunan transportasi tersebut kembali dirincikan ke dalam beberapa kegiatan utama antara lain pembangunan MRT, pembangunan LRT, pembangunan BRT, pengembangan kereta *elevated loop line*, integrasi antarmoda, pembangunan kawasan berorientasi transit, peninjauan pengembangan moda angkutan umum alternatif, hingga penerapan *electronic road pricing* (Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, 2018)

Pembangunan transportasi publik tentu memerlukan pembiayaan ataupun investasi yang sangat besar untuk dapat terlaksana. Salah satunya rencana serta realisasi proyek MRT Jakarta. Ide dari proyek MRT Jakarta dengan rute Blok M-Kota sendiri dicetuskan oleh BJ Habibie pada tahun 1985. Di tahun yang sama, Gubernur DKI Jakarta saat itu Surjadi Soedirja mengeluarkan cetak biru MRT Jakarta dengan bekerja sama dengan pihak Jepang dan Korea. Lima belas tahun kemudian, tepatnya di tahun 2000, Badan Kerja Sama Internasional Jepang (Japan International Cooperation Agency) memulai studi kelayakan proyek MRT di Jakarta (Jakartamrt.co.id, 2019b)

Kemudian, pada 2005, Presiden Republik Indonesia, Susilo Bambang Yudhoyono menetapkan proyek MRT Jakarta sebagai proyek nasional, aksi tersebut dilanjutkan dengan penandatanganan persetujuan pembiayaan dengan Japan Bank for International Cooperation pada 2006. Hingga akhirnya 7 tahun kemudian pada 2013 pembangunan MRT Jakarta fase 1 Lebak Bulus – Bundaran HI dapat terlaksana pada 10 Oktober 2013 oleh Gubernur DKI Jakarta saat itu, Joko Widodo (Jakartamrt.co.id, 2019b)

Pembangunan tersebut menelan biaya hingga 16 triliun rupiah. Pemerintah Provinsi DKI Jakarta mendapatkan pinjaman dari JICA (Japan International Cooperation Agency) atau Badan Kerja Sama Internasional Jepang. Pinjaman tersebut wajib dikembalikan oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dengan jangka waktu maksimal 30 tahun pasca 10 tahun operasional PT MRT Jakarta (Jakartamrt.co.id, 2019a)

Upaya Pemerintah Provinsi DKI Jakarta melalui PT MRT Jakarta untuk mendapatkan pembiayaan pembangunan dari Fase 1 MRT Jakarta kepada Jepang dapat dikategorikan sebagai upaya pembiayaan yang bersifat tradisional. Pembiayaan tradisional sendiri merupakan upaya – upaya yang dilakukan oleh suatu badan atau instansi untuk memperoleh pembiayaan melalui sumber-sumber tradisional seperti anggaran rutin pemerintah, pinjaman dalam negeri, maupun pinjaman luar negeri. Pinjaman dari Japan International Cooperation Agency juga termasuk ke dalam pembiayaan tradisional dikarenakan telah banyak badan atau instansi yang melakukan inisiatif serupa untuk memperoleh pembiayaan pembangunan.

Tentu saja, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta melalui PT MRT Jakarta tidak bisa hanya fokus untuk memperoleh pembiayaan dari hutang luar negeri melainkan dituntut juga untuk dapat mencari sumber-sumber pembiayaan lainnya di luar hutang luar negeri. Terlebih, biaya pembangunan fisik transportasi umum menguras banyak sekali biaya. Sebagai suatu contoh, pembangunan Fase 2 MRT Jakarta dengan rute (Bundaran HI – Kota) menelan biaya hingga 22,5 triliun dan kembali menggunakan pinjaman yang diberikan oleh Japan International Cooperation Agency (mrtjakarta.co.id, 2021)

Dalam memberikan pelayanan publik yang optimal bagi masyarakat melalui penyediaan layanan transportasi massal yang layak, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta tidak hanya memikirkan biaya pembangunan fisik saja, melainkan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta perlu untuk menyediakan biaya operasional dari setiap layanan transportasi umum yang dijalankan oleh masing-masing BUMD di bawah Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Dalam hal PT MRT Jakarta, operasional layanan MRT Jakarta menelan biaya yang sangat besar, di tahun 2021 sendiri PT MRT Jakarta menganggarkan biaya operasional (*operational expenditures*) sebesar 713,5 miliar rupiah dengan realisasi biaya operasional sebesar 93,76% atau sebesar 669 miliar rupiah. Untuk dapat memastikan operasional layanan tetap terjamin, PT MRT Jakarta hingga saat ini sangat bertumpu pada pendapatan subsidi yang berasal dari APBD Provinsi DKI Jakarta setiap tahunnya dan juga pendapatan tiket sebagai bisnis utama PT MRT Jakarta (PT MRT Jakarta, 2022)

Tabel I- 6 Anggaran dan Realisasi PT MRT Jakarta 2019-2020

Anggaran dan Realisasi PT MRT Jakarta					
2021 (dalam miliar)			2020 (dalam miliar)		
Realisasi	Anggaran	% Anggaran	Realisasi	Anggaran	% Anggaran
669,052	713,572	93,76%	618,745	668,288	93,59%

Sumber: Laporan Tahunan PT MRT Jakarta tahun 2021 diakses pada 7 Juli 2022 melalui laman resmi PT MRT Jakarta (PT MRT Jakarta, 2022)

Sangat besarnya biaya operasional tahunan dari layanan MRT Jakarta membuat PT MRT Jakarta dengan didorong oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta mencari sumber-sumber pembiayaan lain untuk dapat menutupi biaya tersebut dengan mengeksplor suatu mekanisme pendapatan lain melalui pendekatan *innovative financing*. *Innovative financing* dilihat sebagai suatu pendekatan yang memungkinkan PT MRT Jakarta agar bisa meningkatkan kuantitas pendapatan yang didapat setiap tahunnya melalui sesuatu model bisnis yang disebut dengan model bisnis *Non Farebox*.

Diperlukannya penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan rujukan atau referensi untuk menjustifikasi pentingnya penelitian serta menjelaskan

perbedaan dengan penelitian sebelumnya. Peneliti mengambil beberapa contoh penelitian yang memiliki topik serupa dan relevan dengan teori *innovative financing*.

Dari beberapa penelitian tentang *innovative financing* yang direkap oleh peneliti, terdapat beberapa perbedaan dari segi cakupan objek penelitian, instansi pelaksana, dan mekanisme yang digunakan dalam mengimplementasikan *innovative financing*. Penelitian terdahulu dari Badu & Owusu-Manu (2011), serta Thiele & Gerber (2017) membahas berbagai objek penelitian dengan menggunakan pendekatan atau teori yang sama yakni *innovative financing*, namun secara rinci, mekanisme-mekanisme *innovative financing* yang digunakan dalam penelitian-penelitian tersebut cenderung digunakan untuk memperoleh mekanisme – mekanisme pembiayaan inovatif yang berasal dari luar negeri.

Penelitian dari Badu & Owusu-Manu (2011) menggunakan beberapa mekanisme seperti peluncuran skema obligasi pembangunan hunian, obligasi tersebut ditargetkan untuk dapat dijual kepada beberapa pihak asing di luar negeri. Kemudian Thiele & Gerber (2017) juga menekankan pada pencarian sumber-sumber pembiayaan dari luar negeri seperti pembentukan Ocean Sustainability Bank yang diprakarsai oleh European Bank for Reconstruction and Development. Perbedaan penelitian yang dilakukan peneliti oleh tiga peneliti tersebut berbeda dengan fokus penelitian yang dilakukan oleh peneliti, peneliti menitikberatkan penelitian pada mekanisme-mekanisme inovatif yang dapat dieksplor dari dalam suatu instansi.

Selain itu juga, terdapat suatu penelitian di ranah *innovative financing* yang memiliki sudut pandang lebih kepada bisnis di luar sektor pemerintahan. Hal tersebut dapat dilihat dari penelitian yang diteliti oleh Gernego, Petrenko, Dyba, & Tsaro (2022). Pada penelitian tersebut, teori *innovative financing* dilihat sebagai suatu cara untuk menggalang pembiayaan bagi para pelaku kreatif dengan menggunakan sistem penggalangan dana secara online atau biasa disebut dengan mekanisme *crowd-funding*. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan penelitian tersebut yakni pada pihak yang mengimplementasikan *innovative financing*, pada penelitian yang sedang dilakukan peneliti, pelaksana merupakan PT

MRT Jakarta sebagai instansi publik yang berada di bawah Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, sedangkan pada penelitian sebelumnya, pelaksana merupakan pelaku bisnis kreatif di Ukraina dan Polandia.

Kemudian, terdapat beberapa hasil penelitian lain yang membahas implementasi *innovative financing* dalam skala makro. Makro yang dimaksud peneliti dalam peneliti ini ialah *innovative financing* digunakan sebagai modal pembangunan infrastruktur. Hal ini terlihat dalam beberapa penelitian seperti yang diteliti oleh Stein & Castillo (2005), Badu & Owusu-Manu (2011). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti akan bersifat mikroskopik yakni *innovative financing* yang diterapkan digunakan untuk membiayai biaya operasional rutin sebuah layanan transportasi massal yang disediakan oleh PT MRT Jakarta.

Selain itu objek yang diteliti oleh beberapa penelitian lain juga berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, seperti penelitian dari Adulyanon (2012), Atun, Silva, Ncube, & Vassal (2016), serta Stein & Castillo (2005). Penelitian dari Adulyanon (2012) dan Atun, Silva, Ncube, & Vassal (2016) memiliki berupa penyediaan pembiayaan untuk program promosi kesehatan, pencegahan penyakit, serta pengobatan beberapa penyakit akut seperti HIV/AIDS, selain itu penelitian Stein & Castillo (2005) fokus pada penyediaan perumahan sebagai objek penelitian, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti berfokus pada sektor transportasi, secara spesifik pembiayaan operasional layanan transportasi massal yakni MRT Jakarta.

Tabel I- 7 Studi Terdahulu Penelitian

No.	Studi	Jenis	Judul	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Stein & Castillo, 2005	Empiris	<i>Innovative financing for low-income housing improvement lessons from programmes in Central America</i>	Membahas tentang program pengembangan rumah bagi masyarakat berpenghasilan rendah di Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua yang didukung dan didanai oleh Agensi Kerja Sama Internasional selama 15 tahun terakhir	Mekanisme pembiayaan yang disediakan telah terbukti efektif dan terjangkau bagi masyarakat berpenghasilan rendah untuk memiliki tempat tinggal

2.	Badu & Owusu-Manu, 2011	Empiris	<i>Innovative financing of infrastructure projects in Ghana: conceptual and empirical observations</i>	Menggambarkan serta memetakan evolusi dari solusi <i>innovative financing</i> , lalu melihat pengaplikasiannya terutama di negara LDCs (<i>least developed countries</i>)	Riset lebih lanjut diperlukan dan bermanfaat untuk memeriksa isu-isu strategik dalam pelaksanaan <i>innovative financing</i>
3.	Mostafavi, Abraham, & Vives, 2014	Empiris	<i>Exploratory analysis of public perceptions of innovative financing for infrastructure systems in the U.S.</i>	Mengetahui faktor-faktor penentu persepsi masyarakat atas <i>innovative financing</i>	Dukungan masyarakat terhadap <i>innovative financing</i> tidak terkait dengan keadaan ekonomi, melainkan pada beberapa hal lain seperti pemeliharaan infrastruktur dan kemampuan melindungi masyarakat dari bencana alam.
4.	Thiele & Gerber, 2017	Empiris	<i>Innovative financing for the High Seas</i>	Menjabarkan mekanisme-mekanisme baru dalam pembiayaan khususnya dalam pengembangan dan pemanfaatan High Seas	Beberapa opsi mekanisme yang diberikan merupakan mekanisme pendukung yang bersifat melengkapi dan menyokong inisiatif penting lain yang lebih utama
5.	Adulyanon, 2012	Empiris	<i>Funding health promotion and disease prevention programmes: an innovative financing experience from Thailand</i>	Menjabarkan praktik dari Pemerintah Thailand dalam mengumpulkan pembiayaan yang diklasifikasikan sebagai <i>innovative financing</i> dari biaya tambahan 2% pada harga alkohol dan cukai rokok untuk mempromosikan gaya hidup sehat serta program pencegahan penyakit	Terdapat tiga hal yang membuat agensi Kesehatan Thailand (Thai Health) berhasil menjalankan praktik <i>innovative financing</i> yakni fleksibilitas, kepastian pembiayaan, dan strategi yang efektif
6.	Atun, Silva, Ncube, & Vassall, 2016	Empiris	<i>Innovative financing for HIV response in sub-Saharan Africa</i>	Menggambarkan peran <i>innovative financing</i> yang telah digunakan untuk mendukung respon atas penyakit HIV di tingkat lokal	Terdapat tiga mekanisme <i>innovative financing</i> yang sukses digunakan yakni Zimbabwe's AID Trust Fund, Botswana's

					National HIV/AIDS prevention support, dan Cote d'Ivoire Debt2Health Debt Swapt Agreement
7.	Badu, E., Edwards, D. J., Owusu-Manu, D., & Brown, D. M, 2012	Empiris	<i>Barriers to the implementation of innovative financing (IF) of infrastructure</i>	Mengeksplor beberapa isu dari penerapan mekanisme <i>innovative financing</i> sebagai upaya pemenuhan permintaan pembangunan infrastruktur yang tinggi di Ghana	Terdapat tiga tantangan yang sering dihadapi dalam implementasi <i>innovative financing</i> yakni kapasitas investasi, implementasi, dan mobilisasi pendapatan
8.	Badu, Owusu-Manu, Donkor-Hyiaman, Conway, and David J, 2015	Empiris	<i>Innovative financing Mechanisms for Delivering Sanitation Infrastructure</i>	Mengidentifikasi empat mekanisme pembiayaan sanitasi utama yakni pinjaman, anggaran pemerintah, donor, dan dari organisasi berbasis komunitas.	Praktik PPPs dan <i>Private Finance Initiatives</i> merupakan mekanisme paling signifikan dari 15 mekanisme yang dijabarkan untuk pembiayaan sanitasi.
9.	Gernego, Petrenko, Dyba, & Tsarov, 2020	Empiris	<i>Innovative financing of creative projects on the Kickstarter platform: Ukrainian and Polish experience</i>	Mengidentifikasi mekanisme pembiayaan inovatif bagi para pelaku kreatif dengan metode crowd-funding di platform Kickstarter	Crowd-funding semakin efektif dilakukan untuk menggalang pembiayaan bagi implementasi proyek-proyek kreatif. Hal tersebut terbukti dari sangat bertumbuhnya nominal dana yang berhasil digalang.
10.	Welburn, Coleman, & Zinnstag, 2017	Empiris	<i>Rabies Control: Could innovative financing Break the Deadlock?</i>	Memaparkan pentingnya pembiayaan jangka panjang pada kontrol atas penyakit rabies melalui mekanisme <i>innovative financing</i>	Mekanisme public private partnership melalui peluncuran <i>Development Impact Bonds</i> dapat mengakselerasi pembiayaan untuk kontrol bagi penyakit rabies di negara berpenghasilan rendah ke menengah.
11.	Miller, Cariveau & Harper ,2017	Empiris	<i>Innovative financing for renewable energy project development –</i>	Memaparkan dan mendeskripsikan suatu studi kasus pada pengembangan proyek energi	Mekanisme – mekanisme <i>innovative financing</i> yang digunakan membuat proyek

			<i>recent case studies in North America</i>	terbarukan yang dibiayai dengan mekanisme-mekanisme <i>innovative financing</i>	energi terbarukan dapat dijalankan secara ekonomis
12.	Okojie, 2010	Empiris	<i>Innovative financing for university libraries in sub-Saharan Africa</i>	Mengulas beberapa jenis pembiayaan berbeda yang digunakan untuk membiayai operasional perpustakaan kampus di beberapa negara sub-Sahara Afrika	90% dari sumber pembiayaan operasional perpustakaan kampus masih bergantung pada anggaran rutin pemerintah. Para pengelola sadar hal tersebut perlu diubah dan segera mencari jenis pembiayaan lain.
13.	Jiang, Lucas, Long, Xin, Xiang, dan Tang, 2019	Empiris	<i>The Effect of an Innovative Financing and Payment Model for Tuberculosis Patients on Health Service Utilization in China: Evidence from Hubei Province of China</i>	Mengevaluasi dampak positif dari mekanisme <i>innovative financing</i> berupa “China-Gates TB Project” yang digunakan untuk membiayai biaya perawatan pasien dengan penyakit tuberkulosis	Mekanisme <i>innovative financing</i> berupa “China-Gates TB Project” sangat efektif untuk meningkatkan operasional perawatan di Kota Yichang dan pasien berpenghasilan rendah mendapatkan manfaat dari mekanisme tersebut.
14.	Kurniawan, Kurniawan, 2022	Empiris	<i>Developing Innovative Financing Scheme for Leveraging Energy Efficiency Deployment in Indonesia</i>	Memformulasikan suatu mekanisme pembiayaan inovatif yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan penerapan efisiensi energi di Indonesia	Menerapkan <i>innovative financing</i> melalui blended finance dari beberapa pihak dapat meningkatkan investasi swasta ke proyek peningkatan efisiensi energi.
15.	Ndeto, 2009	Empiris	<i>Innovative Financing Mechanisms for Municipal Solid Waste Management in Secondary Cities of Ethiopia: The Case of Arba Minch City</i>	Mengidentifikasi mekanisme pembiayaan inovatif untuk pengelolaan sampah solid perkotaan di kota kedua terbesar di Ethiopia yakni Arba Minch	Sumber pembiayaan eksisting belum cukup untuk membiayai, mengadministrasi, serta mengawasi pengelolaan sampah solid perkotaan. Sehingga membuat adanya urgensi untuk membentuk suatu institusi baru untuk membiayai pengelolaan limbah, meningkatkan

					kapasitas pembuangan limbah solid, dan sistem serta transmisi baru.
16.	Surachman & Setiawan, 2016	Empiris	<i>Municipal Bonds as the Financing Strategy for Urban Infrastructure: Case Study of Jakarta MRT</i>	Mengidentifikasi kemungkinan sumber pembiayaan baru berupa obligasi daerah yang bisa digunakan dalam pembangunan MRT Jakarta Fase 2	Obligasi daerah dapat digunakan sebagai sumber pembiayaan proyek MRT Jakarta Fase 2
17.	O'Neill, 2016	Empiris	<i>Managing the Private Financing of Urban Infrastructure</i>	Mengeksplorasi implikasi pembiayaan swasta pada operasional infrastruktur perkotaan, dengan penekanan khusus pada kota-kota Australia	Operasional beberapa pelayanan publik yang dialih tangankan kepada swasta berjalan dengan beberapa tantangan, seperti penyesuaian secara berkala antara modal swasta yang masuk dengan strategi pemerintah di masa yang akan datang

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, muncul dua rumusan masalah yakni:

1. Bagaimana praktik model bisnis *non farebox* pada PT MRT Jakarta.
2. Bagaimana pelaksanaan model bisnis *non farebox* di PT MRT Jakarta melalui perspektif *innovative financing*.

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah disusun, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Mendeskripsikan pelaksanaan model bisnis *non farebox* di PT MRT Jakarta
2. Menganalisis pelaksanaan model bisnis *non farebox* di PT MRT Jakarta melalui perspektif *innovative financing*.

I.4 Manfaat Penelitian

I.4.1 Manfaat Akademis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat mengisi kekosongan atas

penelitian-penelitian terdahulu terkait pembiayaan inovatif, terutama pada belum adanya penelitian yang menyandingkan mekanisme pembiayaan inovatif dengan aspek pembentuk pembiayaan inovatif itu sendiri. Selain itu menjadi suatu bahan kajian dalam pengembangan konsep inovasi terutama pada inovasi pembiayaan.

I.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan informasi kepada masyarakat mengenai upaya yang dilakukan oleh PT MRT Jakarta sebagai instansi publik dalam mencari pembiayaan-pembiayaan lain untuk menyediakan layanan transportasi umum yang layak dan andal. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan, rujukan, input, serta pertimbangan bagi instansi yang terkait dengan mekanisme model bisnis *non-farebox*, yakni PT MRT Jakarta, Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta, serta banyak mitra yang bekerja sama dengan PT MRT Jakarta. Sehingga pelaksanaan dan implementasi dari model bisnis *non-farebox* dapat berjalan lebih baik.

I.5 Landasan Teori

I.5.4 Manajemen Publik

Penyediaan pelayanan publik yang andal dan berkualitas tentu saja dipengaruhi oleh praktik manajemen publik yang dijalankan oleh para manajer publik. Para manajer publik sebagai pemangku kepentingan memiliki mandat untuk dapat mengelola institusi publik secara optimal agar dapat tercapainya tujuan utama dari institusi publik itu sendiri.

Terdapat berbagai definisi atas manajemen publik dari berbagai tokoh. Manajemen publik menurut Nur Ghofur adalah suatu praktik manajemen pada pemerintah. Praktik manajemen yang dimaksud juga termasuk perencanaan, perorganisasian, serta pengawasan terhadap segala bentuk pelayanan yang diberikan kepada masyarakat (Ghofur, 2005). Shafritz dan Russel mendefinisikan manajemen publik sebagai suatu upaya dari satu atau lebih pihak dalam menjalankan tanggung jawabnya untuk menjalankan suatu institusi dengan memanfaatkan berbagai sumber daya dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Keban, 2004)

Overman mendefinisikan manajemen publik sebagai suatu studi multidisiplin yang terdiri atas aspek-aspek umum pada organisasi, fungsi-fungsi

umum manajemen pada satu sisi, dan sumber daya manusia, keuangan, informasi, serta politik di sisi yang lain. Henry menambahkan bahwasanya manajemen publik mencakup sistem dan ilmu manajemen, evaluasi atas efektivitas program, anggaran publik, serta manajemen sumber daya manusia (Keban, 2004).

I.5.1 Pengertian Inovasi

Inovasi pada sektor publik saat ini tidak hanya menjadi sebuah keinginan saja namun telah menjadi kebutuhan yang perlu untuk dipenuhi. Faktor-faktor internal maupun eksternal seperti keterbatasan anggaran dan tuntutan masyarakat yang sangat dinamis membuat institusi publik perlu untuk bergerak lincah dan inovatif.

Terdapat beberapa definisi inovasi dari berbagai ahli. Osborne mendefinisikan inovasi sebagai proses pengenalan hal hal atau elemen baru yakni mulai dari pengetahuan baru, organisasi baru, manajemen baru, atau keahlian-keahlian baru yang muncul karena ada kondisi yang prosesusual atau mendesak. Osborne sendiri menyatakan inovasi menggambarkan diskontinuitas dengan masa lalu. (Osborne & Brown, 2012)

Rogers mendefinisikan inovasi sebagai sebuah ide, praktik, maupun objek yang diterima sebagai hal baru oleh individu ataupun pihak lain yang mengadopsi hal baru tersebut. Secara lebih lanjut Rogers menekankan konsep keterbaruan dalam inovasi tidak hanya dilihat dari kapan hal baru tersebut muncul, namun keterbaruan juga dapat dilihat saat hal baru tersebut mulai diadopsi (Talukder, 2014)

Afuah mendefinisikan inovasi sebagai adopsi atau penggunaan sistem teknologi baru yang menawarkan layanan dan kualitas yang lebih baik. Penggunaan teknologi baru tersebut akan memberikan luaran yang bersifat efisien dan tentunya dianggap sebagai hal baru bagi pihak yang merasakan luaran tersebut. (Talukder, 2014)

Zaltman, Duncan, dan Holbek mendefinisikan inovasi sebagai ide, praktik, atau material yang diterima sebagai hal baru oleh unit atau institusi pengadopsi. Zaltman, Duncan, dan Holbek berpendapat bahwa inovasi merupakan program baru bagi institusi yang mengadopsinya tanpa melihat kapan ide, praktik, atau material

tersebut muncul secara umum dan berapa banyak organisasi lain pernah mengadopsi ide, praktik, atau material tersebut (Talukder, 2014).

Sehingga, secara garis besar terdapat dua kelompok berbeda dalam mendefinisikan inovasi. Kelompok pertama menekankan inovasi pada proses pengenalan ide-ide maupun hal baru kepada individu maupun organisasi. Sedangkan kelompok kedua menekankan adanya adopsi ide-ide maupun hal baru tersebut dalam proses inovasi. Selain itu, Zaltman, Duncan, dan Holbek menambahkan proses adopsi dari berbagai ide atau hal baru merupakan titik tekan dalam konsep keterbaruan dalam inovasi. Suatu organisasi akan tetap mengklasifikasikan pengadopsian hal baru tersebut sebagai suatu yang baru walaupun nyatanya hal baru tersebut sudah ada sejak lama dan telah diterapkan sebelumnya oleh banyak organisasi lain.

I.5.1.1 Tipe – tipe Inovasi

Gopalakrishnan dan Bierly memaparkan bahwasanya inovasi dapat dibagi ke atas tiga jenis berdasarkan tipologinya nya yakni inovasi administratif dan inovasi teknis, inovasi produk dan inovasi proses, serta inovasi radikal dan inovasi inkremental (Talukder, 2014).

Inovasi administratif yakni inovasi yang meliputi beberapa area seperti struktur organisasi, proses administrasi, hingga pengelolaan SDM. Inovasi administratif tidak secara langsung terhubung dengan aktivitas utama dalam suatu organisasi dan lebih terhubung dengan manajemen organisasi. Inovasi administratif secara mayoritas diadopsi oleh organisasi dengan struktur yang lebih besar dan kompleks. Sedangkan inovasi teknis merupakan inovasi yang meliputi produk, proses, dan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang atau memberikan jasa, inovasi ini erat hubungannya dengan aktivitas utama pada organisasi (Talukder, 2014).

Inovasi proses merupakan inovasi yang meliputi alat, perangkat dan ilmu yang juga termasuk didalamnya teknologi dan dapat bekerja menjadi penghubung antara *input* serta *output*. Sedangkan inovasi produk merupakan luaran berupa barang atau jasa yang dapat memberi manfaat bagi konsumen, klien, maupun karyawan. Organisasi sering kali lebih banyak mengadopsi inovasi produk

dibanding inovasi proses dikarenakan inovasi proses sulit untuk diamati dan tentunya juga kurang memberi manfaat dikarenakan hanya terkait dengan penyampaian luaran dan bukan menjadi luarannya (Talukder, 2014).

Inovasi radikal merupakan inovasi yang mengakibatkan adanya perubahan fundamental atau pokok dalam aktivitas organisasi dan menghapuskan praktik-praktik lama yang sudah ada sebelumnya. Sedangkan inovasi incremental merupakan inovasi yang berangkat atau diadopsi secara perlahan dari praktik-praktik yang sudah ada sebelumnya dengan memperkuat kemampuan organisasi yang sudah ada. Inovasi radikal jarang sekali diadopsi dibandingkan inovasi inkremental karena inovasi radikal menghadirkan banyak tantangan yang lebih berat ke kondisi organisasi yang sedang berlangsung dan dapat menyebabkan resistensi internal yang cukup besar (Talukder, 2014)

Kuratko mengklasifikasikan inovasi ke dalam empat jenis yakni penemuan, pengembangan, duplikasi, dan sintesis. Penemuan sendiri diartikan sebagai suatu hal yang belum diketahui oleh pihak lain. Pengembangan yakni tahap lebih lanjut untuk memproses penemuan yang sudah ada tersebut. Selanjutnya, duplikasi dapat diartikan sebagai proses memperbanyak produk hasil pengembangan yang telah ada tersebut. Lalu, sintesis dapat diartikan sebagai percampuran atas konsep dan rumusan yang telah ada tersebut (Frederick & Kuratko, 2009).

Penemuan, berarti sebuah penciptaan dari produk, layanan, maupun tahapan baru yang belum pernah dijalankan sebelumnya. Penemuan dalam hal ini juga termasuk pada pemunculan ide-ide baru yang belum pernah ada sebelumnya. Pengembangan, jenis yang kedua ini merupakan proses lanjutan dari jenis inovasi yang pertama, penemuan. Pada pengembangan, ide – ide baru yang telah ditemukan tersebut mulai dikembangkan untuk diimplementasikan atau diaplikasikan.

Duplikasi, duplikasi menurut Kuratko tidak serta diartikan sebagai proses peniruan, melainkan dengan memodifikasi objek-objek yang telah ada sebelumnya, seperti contohnya menambahkan unsur-unsur lain yang belum pernah ada di objek yang diduplikat tersebut. Sintesis, maksud dari sintesis ialah inovasi merupakan penggabungan antara satu konsep dan aspek-aspek yang sudah ada sebelumnya menjadi suatu formula baru. Proses sintesis terjadi dengan cara penarikan beberapa

ide atau objek yang sudah ada sebelumnya, untuk selanjutnya dibentuk dan dimodifikasi menjadi sesuatu yang dapat diaplikasikan dengan metode atau pendekatan baru.

I.5.1.2 Adopsi Inovasi

Proses pengadopsian inovasi terbagi ke atas tiga jenis yakni adopsi intra-organisasi, adopsi antar organisasi, dan adopsi organisasi. Adopsi intra-organisasi sendiri merujuk pada proses adopsi inovasi yang terjadi pada tingkatan individu dalam sebuah organisasi. Kemudian adopsi antar organisasi merupakan proses adopsi inovasi yang dilakukan oleh suatu organisasi pasca organisasi tersebut melihat kompetitor telah mendapatkan nilai tambah setelah mengadopsi inovasi tersebut. Kemudian adopsi organisasi merupakan proses yang terjadi saat organisasi mengadopsi ide baru untuk mencapai manfaat organisasi seperti peningkatan produktivitas, profit, dominasi strategi, serta keefisienan dan keefektifan (Talukder, 2014).

Proses adopsi terdiri atas urutan atau tahapan yang dilewati oleh calon pengadopsi sebelum benar-benar menerima inovasi. Inovasi sendiri dapat dikatakan sukses apabila inovasi diadopsi oleh pegawai dan mengintegrasikannya dalam organisasi, dan kemudian adanya komitmen untuk mendemonstrasikan inovasi tersebut secara terus menerus (Talukder, 2014).

Rogers mendefinisikan adopsi inovasi sebagai sebuah keputusan oleh pengadopsi untuk menggunakan secara penuh inovasi dan menjadikannya suatu aksi atau aktivitas terbaik. Rogers memaparkan bahwasanya proses keputusan terhadap inovasi dimulai saat seseorang individu mengetahui adanya suatu inovasi, kemudian individu tersebut memberikan pandangan terhadap inovasi tersebut, yakni untuk mengadopsi atau tidak, untuk mengimplementasikan dan menggunakan idea, dan untuk kembali mengkonfirmasi ulang keputusan yang diambil (Talukder, 2014).

I.5.1.3 Sumber Inovasi

Peter F. Drucker memaparkan dalam bukunya yakni *“The Discipline of Innovation”* bahwa inovasi dapat bersumber dari berbagai macam kejadian atau

kondisi, baik dari kejadian atau kondisi utama maupun kejadian atau kondisi tambahan. Pada kejadian-kejadian atau kondisi utama yang dapat menjadi sumber inovasi yang berkembang baik di lembaga, perusahaan, atau industri yakni terbagi atas kejadian tak terduga yang belum diprediksi sebelumnya, adanya ketidaksesuaian baik antara target dan realita maupun ketidaksesuaian masukan dan luaran yang dihasilkan, lalu yang ketiga ialah kebutuhan yang selalu berkembang dalam proses perjalanan lembaga, perusahaan, maupun industri tersebut, dan yang terakhir ialah perubahan industri serta pasar (Drucker, 1998).

Secara lebih lanjut, kejadian tak terduga tentunya sering kali dirasakan dan dihadapi oleh setiap lembaga, industri, atau perusahaan, kejadian tak terduga tentunya tidak pernah diperkirakan sebelumnya, tentunya kejadian tak terduga ini bisa menjadi salah satu sumber adanya inovasi, kemudian inovasi tersebut berhasil dikembangkan dan diimplementasikan, maka kemungkinan besar kejadian yang sama tidak akan terulang lagi, kemudian ketidaksesuaian yang terjadi juga dapat dilihat sebagai suatu sumber stimulus adanya inovasi, seperti yang kita ketahui ketidaksesuaian tentunya seringkali terjadi baik dari tidak tercapainya ekspektasi maupun luaran yang ditetapkan, dengan adanya inovasi yang bersumber dari ketidaksesuaian tersebut, kedepannya diharapkan bahwa ketidaksesuaian tersebut tidak terulang kembali (Drucker, 1998).

Lalu, pada penjelasan poin yang ketiga dalam ragam sumber inovasi tersebut, perjalanan lembaga, perusahaan, maupun industri tentunya berjalan sangat dinamis, yakni pada setiap usaha perjalanannya pasti dihampiri tantangan-tantangan maupun ancaman yang ada, hal ini tentunya juga menjadi sumber dalam pemunculan ide-ide inovasi yang kemudian dapat diimplementasikan untuk kelancaran proses perjalanan lembaga, organisasi, maupun industri kedepannya. Kemudian, perubahan industri serta pasar juga menstimulasi adanya inovasi-inovasi yang berkembang, tentunya, dari tahun ke tahun banyak sekali dinamika dari banyak industri serta pasar yang tentunya menjadi penyebab adanya inovasi yang dilakukan oleh banyak lembaga, perusahaan, maupun industri (Drucker, 1998).

Namun, Drucker juga menambahkan bahwa terdapat tiga sumber-sumber

utama lain dari inovasi yang berkembang di luar internal lembaga, perusahaan, maupun industri yakni antara lain perubahan demografi, perubahan pada persepsi masyarakat, dan adanya kemunculan pengetahuan dan teknologi baru. Perubahan demografi tentunya menjadi salah satu sumber penting yang dapat menstimulasi adanya inovasi, dari tahun ke tahun populasi di dunia terus bertambah, khususnya di negara-negara berkembang, angka kenaikan dari tahun ke tahun masih terus mengalami kenaikan, lembaga, perusahaan, maupun industri dituntut untuk dapat relevan dengan perubahan demografi tersebut, tentunya hal itu dapat dilakukan jika lembaga, perusahaan, maupun industri tersebut mau melakukan inovasi (Drucker, 1998).

Kemudian, pada perubahan persepsi masyarakat, sering kali masyarakat terpengaruh oleh banyak faktor yang berkembang di lingkungan masyarakat itu sendiri, tentunya perubahan persepsi tersebut dapat memberikan tantangan maupun peluang yang bisa ditangkap oleh lembaga, perusahaan, maupun industri untuk dapat mengekspansi pelayanan yang diberikan sebelumnya sesuai dengan persepsi masyarakat yang terus berkembang tersebut. Lalu yang terakhir ialah munculnya pengetahuan baru juga turut menjadi salah satu sumber inovasi. Kemajuan dan kemunculan pengetahuan serta teknologi hingga saat ini tidak dapat terbendung, lembaga, perusahaan, maupun industri tentunya harus berjalan beriringan dengan perkembangan pengetahuan dan teknologi tersebut. Inovasi yang berbasis pengetahuan dan teknologi terbaru tersebut sangat perlu untuk ditemukan, dikembangkan, hingga diimplementasikan agar semakin tercapainya objektif-objektif yang ditetapkan oleh lembaga, perusahaan, maupun industri tersebut (Drucker, 1998).

I.5.2 Pembiayaan Tradisional (*Traditional Financing*)

Dalam merencanakan dan juga melaksanakan pembangunan khususnya infrastruktur, pembiayaan merupakan salah satu aspek penting yang perlu untuk diperhitungkan selain aspek sumber daya manusia. Pembiayaan sendiri tentunya digunakan di seluruh siklus pembangunan infrastruktur yakni dimulai dari perencanaan umum, pra studi kelayakan, studi kelayakan, detail desain, pengadaan tanah dan pemukiman kembali penduduk, pelaksanaan konstruksi, operasi dan

pemeliharaan, hingga evaluasi pasca proyek (Kementerian PUPR Republik Indonesia, 2006)

Yuesti & Kepramareni mengartikan pembiayaan sebagai suatu ketentuan yang berkaitan dengan pemilihan sumber uang atau dana yang akan digunakan, pemilihan perbandingan pembiayaan yang efektif, dan perusahaan mengutilisasikan sumber dana dari internal maupun dari eksternal perusahaan (Yuesti & Kepramareni, 2019)

Selain itu, Murtini mengartikan pembiayaan sebagai sebuah metode atau ketentuan bagaimana perusahaan bisa menjalankan aktivitas sehari-hari atau operasional secara optimal dan juga bagaimana perusahaan menyusun sumber daya optimal yang harus dipertahankan

Hingga kini, terdapat dua jenis pembiayaan yang dapat digunakan oleh instansi publik dalam pembangunan infrastruktur yakni pembiayaan tradisional (*traditional financing*) dan pembiayaan inovatif (*innovative financing*). Pembiayaan tradisional merupakan pembiayaan yang telah digunakan sejak dahulu dan masih umum digunakan di zaman modern ini. Umumnya pembiayaan tradisional hanya melibatkan negara dan institusi keuangan yang terbatas seperti bank sentral maupun bank umum.

Kukah memaparkan bahwasanya terdapat lima sumber pembiayaan yang bisa diklasifikasikan sebagai *traditional financing* yakni *domestic public funding* atau anggaran rutin pemerintah, *commercial bank* atau bank umum, *multilateral development bank* atau bank-bank pembangunan yang ada di dunia, *capital markets* atau pasar modal, dan *grants* atau hibah (Kukah et al., 2022)

Dapat dilihat bahwasanya, kelima sumber pembiayaan tersebut masih sangat umum untuk digunakan oleh banyak instansi publik dan masih menjadi pilihan utama dalam melaksanakan pembangunan, seperti anggaran rutin pemerintah berupa APBN maupun APBD yang digulirkan setiap tahunnya untuk belanja pembangunan.

1.5.3 Pembiayaan Inovatif (*Innovative Financing*)

Keterbatasan atas sumber-sumber pembiayaan yang diklasifikasikan sebagai pembiayaan tradisional membuat pemangku kepentingan mencoba

mencari suatu cara lain untuk mendapatkan sumber-sumber pembiayaan lain dengan inovatif. Keterbatasan tersebut tentunya terjadi akibat adanya permintaan atas pembangunan yang besar namun sangat terbatasnya kuantitas atas sumber-sumber pembiayaan yang dimiliki.

Didasari hal tersebut, para pemangku kepentingan memilih untuk tidak bergantung pada anggaran negara dan pinjaman bank komersil atau bank pembangunan dunia saja, melainkan berupaya untuk mencari cara lain dengan mengeluarkan obligasi pembangunan, mengikutsertakan sektor privat dalam pembangunan, hingga menjalankan skema bisnis baru yang belum pernah diadopsi sebelumnya.

Sehingga, mekanisme-mekanisme tersebut kemudian dapat menjadi pelengkap dari pembiayaan tradisional yang pada akhirnya akan tetap memastikan bahwa pembangunan berjalan dengan lancar dan tanpa ada kendala dari sisi pembiayaan.

Menurut Doblin, sebuah unit inovasi di bawah Deloitte, terdapat 10 aspek yang dapat disentuh oleh inovasi yakni *profit model, network, structure, process, product performance, product system, service, channel, brand, dan customer engagement*. Profit model atau model keuntungan / pembiayaan / pendapatan dilihat sebagai salah satu aspek utama yang dapat disentuh oleh inovasi. Aspek ini menekankan pada bagaimana suatu organisasi atau perusahaan mencetak pendapatan. Secara lebih lanjut, organisasi atau perusahaan dituntut untuk menemukan cara baru dalam mengubah ataupun menambahkan produk atau nilai yang telah ada sebelumnya menjadi uang tunai atau *fresh money*.

Inovasi *profit model* juga sering kali disebut dengan inovasi *business model*. Boston Consulting Group mendukung pernyataan dari Doblin, inovasi ini menekankan pada peningkatan keuntungan dan penciptaan nilai dengan membuat perubahan yang simultan pada nilai organisasi dan model operasinya. Terdapat tiga peluang spesifik yang dapat diambil dari aspek inovasi ini yakni perusahaan atau organisasi dapat memposisikan diri dalam rantai nilai, model biaya apa yang diperlukan untuk memastikan keuntungan atau imbal balik yang menarik, dan yang ketiga ialah struktur dan kemampuan organisasi apa yang bisa mendorong dan

menunjang kesuksesan tersebut.

I.5.3.1 Pengertian *Innovative Financing*

Tufano mendefinisikan *innovative financing* atau pembiayaan inovatif sebagai suatu praktik dalam formasi dan pengenalan satu atau lebih mekanisme finansial yang termasuk didalamnya teknologi finansial, institusi, dan juga pasar (Ketkar & Ratha, 2009). Secara lebih lanjut, digambarkan oleh Ketkar bahwa pembiayaan yang inovatif merupakan suatu kegiatan yang terdiri atas proses membentuk, mengenalkan sekaligus mempopulerkan alat-alat atau instrument pembiayaan yang didalamnya juga termasuk teknologi di bidang finansial, institusi atau organisasi yang terkini, serta pasar yang terus berkembang dan bergerak dinamis hingga saat ini.

World Bank mendefinisikan bahwa *innovative financing* merupakan sebuah praktik yang mengikutsertakan pengaplikasian dari solidaritas, kerja sama publik dengan privat, maupun mekanisme katalis modern yang bertujuan untuk mendukung pembiayaan dengan menyentuh sumber-sumber pembiayaan baru dan melakukan pendekatan dengan investasi di luar aspek transaksi finansial, sebagai rekan dan pemangku kepentingan dalam pembangunan, dan tentunya juga menyediakan solusi finansial pada masalah pembangunan yang ada (Girishankar, 2009)

OECD mendefinisikan bahwa *innovative financing* merupakan sebuah aksi yang terdiri atas pencarian pembiayaan dan penstimulasian aksi dalam mendukung pembangunan internasional dengan memakai pendekatan yang baru baik oleh sektor publik maupun sektor swasta. Mekanisme yang termasuk ke dalam *innovative financing* menurut OECD yakni menginisiasikan pendekatan baru untuk mengumpulkan aliran pendapatan baik dari sektor publik dan privat untuk meningkatkan atau mengembangkan aktivitas untuk memberikan manfaat pada negara rekan, kemudian yang kedua termasuk ke dalam *innovative financing* yakni menemukan dan mengimplementasikan aliran dana baru, seperti jenis pajak, kontribusi, serta iuran baru, ekstensifikasi surat berharga negara, dan skema kontribusi sukarela baru yang diperuntukkan bagi kegiatan pembangunan yang berbasis tahun jamak. Kemudian, mekanisme yang ketiga yakni menemukan dan

mengimplementasikan jenis insentif baru seperti jaminan finansial, tanggung jawab sosial perusahaan, serta hadiah serta rekognisi untuk menyelesaikan kegagalan pasar atau untuk meningkatkan aktivitas pembangunan yang sedang berlangsung (Sandor et al., 2009).

Leading Group on Innovative Financing for Development memberikan definisi yang sama dengan OECD istilah pembiayaan yang inovatif ini. Pembiayaan inovatif diartikan sebagai sebuah mekanisme dalam mengumpulkan pembiayaan untuk pembangunan. Mekanisme tersebut dianggap sebagai pelengkap dari adanya Asistensi Resmi Pembangunan atau *Official Development Assistance*. *Innovative financing* juga bersifat stabil serta dapat diprediksi, dan berkaitan erat dengan gagasan barang publik global dan berupaya untuk mengurangi dampak negatif dari globalisasi (Leading Group on Innovative financing for Development, 2012).

Departemen Urusan Ekonomi dan Sosial Perserikatan Bangsa Bangsa (PBB) memberikan sebuah definisi mengenai *innovative financing* yakni sebagai sebuah mekanisme yang berada di ranah keuangan publik internasional dan memiliki beberapa karakteristik antara lain (1) penglibatan dan pengelolaan secara langsung oleh sektor publik terutama sebagai katalisator untuk meningkatkan sumber-sumber dari sektor privat, (2) kerja sama internasional dan transfer lintas negara atas sumber-sumber daya ke negara berkembang, dan (3) inovasi, dalam artian mekanisme disesuaikan dengan pendekatan yang baru atau menambahkan keinovatifan sesuai dengan tipe sumber daya atau cara perolehannya, dan juga bagaimana struktur tata kelola yang diterapkan (United Nations. Department of Economic and Social Affairs., 2012).

International Labour Organization dalam penelitiannya yang berjudul “Innovative Finance: Putting your money to (decent) work” mendefinisikan *innovative financing* sebagai suatu solusi dan mekanisme finansial yang memberikan suatu cara efektif dan terukur untuk mengalirkan baik dana-dana swasta dari pasar finansial global dan sumber sumber publik untuk memecahkan masalah-masalah global (Elmer et al., 2018)

Guarnaschelli dan Lampert dalam laporan yang berjudul *Innovative Financing for Development: Scalable Business Models that Produce Economic*,

Social and Environmental Outcomes yang dirilis oleh Dalberg Global Development Advisors mendefinisikan *innovative financing* sebagai manifestasi dari dua tren penting dalam pembangunan internasional, yakni dari meningkatnya program-program strategis yang akan memberikan manfaat luas serta adanya keinginan untuk mendukung kolaborasi antara sektor publik dengan sektor privat (Guarnaschelli et al., 2014)

Namun, secara lebih dalam laporan ini, Guarnaschelli dan Lampert menyampaikan bahwa masih terdapat perbedaan definisi terkait pembiayaan inovatif dari orang yang berbeda. Pada pandangan pertama ini, pembiayaan inovatif dianggap sebagai sebuah asistensi finansial yang menggabungkan aliran dana eksisting, yang mayoritas berasal dari pemerintah dengan filantropi, dalam pandangan ini juga disebutkan pembiayaan yang inovatif menyediakan sumber daya yang stabil, dapat diprediksi, dan dijadikan sebagai tambahan ke bantuan resmi pembangunan dari negara-negara donor.

Berbeda dari pandangan yang pertama tersebut, pandangan kedua menekankan pembiayaan inovatif hanya sebatas pada proses penggunaan atau pengutilisasian dari modal. Pada pandangan ini, pembiayaan yang inovatif diharapkan sebagai upaya untuk meningkatkan inisiatif pembangunan secara lebih efektif dan efisien dengan meredistribusikan risiko, meningkatkan likuiditas, dan menyocokkan durasi dari investasi dengan kebutuhan dari pembangunan (Guarnaschelli et al., 2014)

Kedua pandangan yang berbeda tersebut, kemudian digabung menjadi sebuah definisi baru tentang pembiayaan inovatif oleh Guarnaschelli yakni merupakan upaya untuk memobilisasi sumber daya sekaligus meningkatkan keefektifan serta keefisiensian dari aliran dana untuk menyelesaikan masalah sosial global dan meningkatkan pembangunan (Guarnaschelli et al., 2014).

Pada laporan tersebut disampaikan bahwa pembiayaan inovatif bukanlah inovasi finansial. Maksud dari pernyataan tersebut ialah, bahwa pembiayaan inovatif tidak terbatas hanya kepada penciptaan atau pengaplikasian ide-ide baru di bidang finansial, melainkan mencakup banyak sekali instrument keuangan serta aset, seperti sekuritas, derivatif, pembiayaan yang berbasis hasil serta kontribusi

lain yang bersifat sukarela maupun yang wajib. Oleh karena itu penggunaan istilah inovasi pada aspek pembiayaan inovatif dalam laporan tersebut mencakup pengenalan produk atau instrument baru, pengekstensiian produk eksisting ke pasar baru, serta kehadiran dari tipe-tipe investor baru (Guarnaschelli et al., 2014).

Sehingga, *innovative financing* dalam penelitian ini adalah praktek untuk memperoleh pembiayaan secara inovatif dengan mengadopsi maupun menduplikasi satu atau lebih mekanisme-mekanisme inovatif yang ada untuk membiayai pembangunan maupun operasional dari hasil pembangunan. pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan inklusif

I.5.3.2 Mekanisme *Innovative Financing*

International Labour Organization dalam publikasinya yang berjudul “Innovative Finance: Putting your money to (decent) work” memaparkan bahwa *innovative financing* dapat dibagi berdasarkan atribut teknis utama dan tujuan utamanya. Terdapat tujuh jenis inisiatif yang bisa diklasifikasikan sebagai *innovative financing* yakni *financial products*, *risk mitigation mechanisms*, *results based financing*, *technology-enabled solutions*, *taxes & obligatory charges*, *voluntary solidarity contributions*, dan *debt management* (Elmer et al., 2018).

Financial products dapat dideskripsikan sebagai produk yang bertujuan untuk memobilisasi dan menggalang dana dari pasar modal. Instrumen dari *financial products* yakni seperti obligasi dan pinjaman. *Risk mitigation mechanisms* dapat dideskripsikan sebagai mekanisme yang bertujuan untuk mengurangi risiko yang mungkin dapat terjadi. Instrumen yang termasuk yakni subsidi, jaminan, dan asuransi. *Results-based financing* dapat dideskripsikan sebagai mekanisme yang terhubung langsung dengan luaran yang akan dicapai seperti surat berharga atau obligasi pembangunan, pembiayaan berbasis luaran, dan komitmen pasar

Technology-enabled solutions merupakan mekanisme yang dihasilkan dari pemanfaatan teknologi dengan beberapa instrument seperti blockchain, teknologi digital, dan *crowdfunding*. *Taxes & obligatory charges* merupakan mekanisme paling mendesak yang menjadi kontribusi tetap pada pendapatan fiskal suatu negara dengan instrument tunggalnya yakni pajak. *Voluntary solidarity contributions* dideskripsikan sebagai mekanisme sukarela dengan luaran untuk membiayai atau

merehabilitasi suatu masalah, salah satu contohnya yakni donasi dari pembelanjaan konsumen.

Kemudian yang terakhir *debt management* ialah sebuah mekanisme yang digunakan baik untuk mempercepat atau menambah pinjaman negara Ketika beberapa luaran sudah terpenuhi. Beberapa contoh praktik dari *debt management* ini antara lain *buydown* pinjaman, yakni debitur melakukan negosiasi ulang atas bunga yang diberikan oleh kreditur, lalu terdapat juga mekanisme *drawdown* dan *debt swap* atau pengalihan utang ke kegiatan dengan prioritas yang lebih tinggi.

Selain ketujuh jenis *innovative financing* yang dibagi berdasarkan attribute teknis utama dan tujuan utama nya. ILO juga memaparkan bahwasanya *innovative financing* juga dapat dibagi berdasarkan aktor yang memberikan pembiayaan yakni sektor privat, sektor publik, serta campuran (*blended finance*)

I.5.3.3 Aspek Innovative Financing

Dalam melakukan pengadopsian dari pendekatan-pendekatan baru maupun praktik pencarian sumber-sumber pembiayaan baru yang kemudian dapat didefinisikan sebagai *innovative financing*, terdapat beberapa aspek yang perlu dipenuhi oleh institusi terkait dalam proses tersebut. Terdapat beberapa pandangan yang disampaikan oleh beberapa institusi terkait aspek pembentuk dari *innovative financing* yakni sebagai berikut:

Tabel I- 8 Aspek-aspek Innovative Financing

No.	World Bank	PBB	OECD	ILO
1.	<i>Scaling Up</i>	<i>Official sector involvement</i>	<i>Official sector involvement</i>	<i>Mobilize additional funding</i>
2.	<i>Efficiency</i>	<i>Cross border transfer of resources to developing countries</i>	<i>Transfer of resources from developed to developing countries</i>	<i>Complementary</i>
3.	<i>Results</i>	<i>Innovation</i>	<i>Mobilize additional</i>	<i>Effective</i>

	<i>Oriented</i>		<i>finance</i>	
4.			<i>Are operational</i>	<i>Efficient</i>
5.				<i>Sustainability</i>
6.				<i>Predictability</i>
7.				<i>Marketability</i>

Sumber: Diolah dari berbagai sumber (Ketkar, 2009; Elmer et al., 2018; United Nations. Department of Economic and Social Affairs., 2012)

Bank Dunia memberikan tiga aspek pembentuk dari *innovative financing* yakni *scaling up* atau menghasilkan dana pengembangan tambahan dengan menemukan beragam jenis pembiayaan baru (di luar mekanisme konvensional), kemudian yang kedua ialah *efficiency* atau meningkatkan efisiensi dari arus keuangan dengan mengurangi biaya-biaya operasional, khususnya untuk kebutuhan darurat dan situasi krisis, dan yang terakhir ialah *result oriented* atau membuat arus keuangan lebih berorientasi hasil, dengan menghubungkan aliran dana yang ada dengan hasil yang dapat terukur di realitas atau lapangan (Ketkar & Ratha, 2009)

OECD memberikan empat aspek dari *innovative financing* yakni sebagai berikut *official sector involvement*, *transfer of resources from developed to developing countries*, *mobilize additional finance*, dan *are operational*. *Official sector involvement* sendiri berarti bahwasanya *innovative financing* hanya bisa dilakukan apabila ada unsur keterlibatan dari pemerintah. Lalu, *transfer of resources from developed to developing countries*, memiliki definisi bahwasanya terdapat transfer sumber daya dari negara maju ke negara berkembang, kemudian *mobilize additional finance* berarti *innovative financing* bertujuan untuk memobilisasi pembiayaan tambahan, dan yang terakhir *are operational*, memiliki definisi bahwa mekanisme-mekanisme atau instrumen-instrumen dalam *innovative financing* harus dapat dioperasionalkan atau tidak sukar dan mustahil untuk dioperasionalkan (Elmer et al., 2018).

Departemen Urusan Ekonomi dan Sosial PBB memberikan tiga poin penting yang menjadi kriteria atau aspek dari *innovative financing* yakni *official sector involvement*, lalu *cross border transfer of resources to developing countries*, dan *innovation*. *Official sector involvement* memiliki definisi bahwasanya *innovative*

financing terjadi karena adanya campur tangan pemerintah atau sektor resmi, kemudian *cross border transfer of resources to developing countries* memiliki definisi bahwasanya *innovative financing* berlangsung ketika adanya transfer antar batas negara ke negara berkembang, dan yang terakhir *innovation dalam innovative financing* memiliki definisi bahwasanya harus terdapat unsur keterbaruan dalam setiap mekanisme *innovative financing* (United Nations. Department of Economic and Social Affairs., 2012)

Kemudian, International Labour Organization memberikan tujuh poin penting yang menjadi kriteria atau aspek dari *innovative financing* yakni *mobilize additional funding, complementary, effective, efficient, sustainability, predictability, dan marketability*. *Mobilize additional funding* memiliki definisi bahwasanya *innovative financing* harus dapat memobilisasi pembiayaan tambahan. Pembiayaan tambahan merupakan pembiayaan yang didapat di luar pembiayaan-pembiayaan konvensional, seperti hutang dan pinjaman konvensional (Elmer et al., 2018)

Complementary memiliki definisi bahwasanya *innovative financing* harus dapat bersifat menjadi pelengkap atau komplementer dari pembiayaan yang telah ada sebelumnya, sehingga keduanya dapat saling berjalan sehingga meningkatkan kinerja dari organisasi atau perusahaan. *Effective* memiliki definisi bahwasanya *innovative financing* harus berjalan dengan efektif. Suatu mekanisme atau strategi dapat dikatakan efektif apabila mekanisme atau strategi tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya

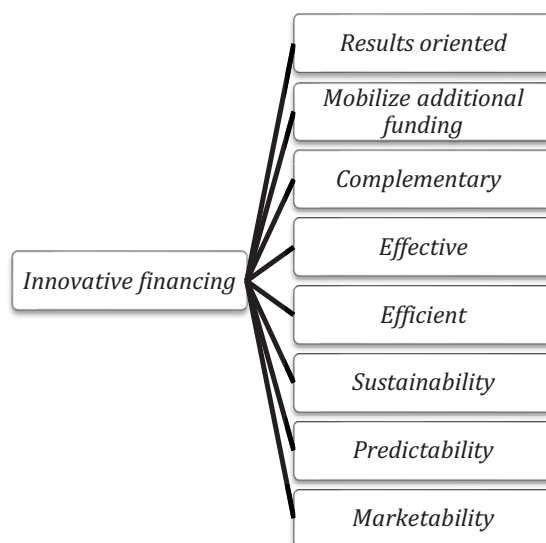
Efficient memiliki definisi bahwasanya *innovative financing* harus berjalan dengan efisien. Suatu mekanisme atau strategi dapat dikatakan efisien apabila dapat menghasilkan output yang besar dengan modal atau input yang seminimal mungkin *Sustainability* memiliki definisi bahwasanya *innovative financing* harus berjalan berkesinambungan. Suatu mekanisme atau strategi *innovative financing* harus bisa berlangsung terus menerus dan berkesinambungan

Predictability memiliki definisi bahwasanya *innovative financing* harus dapat diprediksi. Suatu mekanisme atau strategi *innovative financing* harus memiliki prediksi yang jelas terkait kuantitas dari dana yang kemungkinan bisa diperoleh,

lalu juga memprediksi kemungkinan-kemungkinan inovasi dari mekanisme yang sudah ada. Kemudian, *marketability* memiliki definisi bahwasanya *innovative financing* harus memiliki daya jual. Suatu mekanisme atau strategi *innovative financing* harus memiliki kemampuan untuk bersaing di pasar. Kemampuan untuk bersaing di pasar dapat dihadirkan dengan memaparkan keunggulan-keunggulan dari setiap mekanisme yang ditawarkan.

Dari elaborasi atas beragamnya aspek pembentuk *innovative financing* dari berbagai instansi, maka peneliti memilih delapan aspek yang terdiri atas gabungan 1 aspek dari World Bank dan 7 aspek lainnya berasal dari ILO. Pembatasan atas aspek yang diambil ini dilakukan oleh peneliti berdasarkan definisi *innovative financing* serta objek penelitian yang diambil oleh peneliti bersifat mikroskopik. Objek penelitian peneliti yakni model bisnis *Non Farebox*, pada model bisnis ini, pelaksana yakni PT MRT Jakarta tidak fokus pada pencarian dana dari luar negeri, melainkan untuk memperoleh pembiayaan dengan menjalankan beragam bisnis seperti penyediaan ruang iklan hingga pengembangan aplikasi MRT Jakarta. Kemudian perolehan dana yang diperoleh dalam model bisnis ini digunakan untuk skala yang mikro atau untuk memenuhi kebutuhan operasional di dalam internal perusahaan.

Gambar I- 1 Pemilihan Aspek Innovative Financing



I.6 Definisi Konsep

Konsep merupakan hasil penggambaran sementara dari realitas yang nyata. Dalam merangkum konsep yang terdapat pada penelitian ini, peneliti menata berbagai definisi konsep di bawah ini

1. Inovasi adalah proses adopsi dan duplikasi dari ide-ide atau praktik yang diklasifikasikan sebagai suatu hal baru bagi sebuah organisasi dan bertujuan untuk mendapatkan nilai tambah
2. Pembiayaan inovatif (*innovative financing*) adalah praktik untuk memperoleh pembiayaan maupun pendapatan dengan mengadopsi inisiatif-inisiatif non-konvensional yang telah ada sebelumnya
3. Pembiayaan tradisional (*traditional financing*) adalah praktik pembiayaan atau pembiayaan yang hanya berpaku pada sumber-sumber konvensional seperti anggaran pemerintah, pinjaman bank, hingga hibah
4. Manajemen publik (*public management*) adalah
5. Berorientasi hasil (*results oriented*) adalah kondisi saat suatu tindakan didasarkan kepada sebuah target atau hasil yang dapat terukur
6. Memobilisasi pembiayaan tambahan (*mobilize additional funding*) adalah kondisi saat suatu inisiatif atau kegiatan dapat memberikan dana atau pembiayaan tambahan
7. Pelengkap (*complementary*) adalah kondisi saat suatu tindakan diklasifikasikan sebagai tindakan pelengkap atas tindakan yang sudah berjalan sebelumnya
8. Efektif (*effective*) adalah kondisi saat suatu inisiatif atau kegiatan telah mencapai tujuan dan sasarannya. Efektivitas dapat diukur dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya
9. Efisien (*efficient*) adalah kondisi saat suatu inisiatif atau kegiatan telah berjalan dan menghasilkan output yang maksimal dengan input yang seminimal mungkin
10. Berkelanjutan (*sustainability*) adalah kondisi saat suatu inisiatif atau kegiatan berjalan dengan memperhatikan aspek keberlanjutan. Inisiatif atau

kegiatan tidak hanya dilihat berlangsung di masa sekarang, namun juga melihat keberlanjutannya di masa yang akan datang

11. Dapat diprediksi (*predictability*) adalah kondisi saat suatu inisiatif atau kegiatan dapat diprediksi dari estimasi besaran dana yang dapat diperoleh
12. Daya jual (*marketability*) adalah kondisi saat suatu inisiatif, kegiatan, pelayanan, maupun jasa dapat diketahui daya jualnya di pasar

I.7 Metode dan Prosedur Penelitian

I.7.1 Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti memilih pendekatan *interpretive social sciences* dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, pengamatan langsung, serta dokumentasi sebagai pendekatan penelitian kali ini. Dengan melakukan beberapa teknik pengumpulan data tersebut, peneliti secara sadar ingin mengetahui serta mempelajari secara langsung apa yang bermakna atau memiliki relevansi atas objek yang diteliti. Untuk dapat bisa melakukan hal tersebut, yang pertama kali harus dilakukan oleh peneliti yakni berkenalan dengan tokoh-tokoh atau orang dalam beberapa lingkungan sosial secara menyeluruh dan mendalam, kemudian ikut bekerja untuk melakukan pengamatan dari sudut pandang tokoh-tokoh yang terlibat tersebut.

Interpretive social science, pada dasarnya adalah sebuah pendekatan interpretative yang menjadi dasar dari suatu teknik penelitian sosial untuk melakukan penelitian atas kevalidan dan keaslian pada kasus-kasus atau masalah yang berasal dari hasil pembangunan atau konstruksi sosial-budaya dan adalah proses yang terjadi secara interaktif. *Interpretive social science* ini memiliki suatu asumsi dasar yakni tidak ada nilai yang salah, melainkan hanya ada perbedaan atas tiap nilai yang ada (Djamba & Neuman, 2002)

I.7.2 Tipe Penelitian

Terdapat empat tipe kategori penelitian yang digolongkan oleh Djamba dan Neuman yakni tipe penelitian berdasarkan kegunaan dan audiensi, tipe penelitian berdasarkan tujuan penelitian, tipe penelitian berdasarkan jenis kasus, serta tipe penelitian berdasarkan waktu. Pada penelitian yang peneliti lakukan, peneliti menggunakan tipe penelitian yang didasarkan pada tujuan penelitian. Tipe

penelitian yang didasarkan pada tujuan penelitian diklasifikasikan kembali ke tiga jenis yaitu eksploratif, deskriptif, serta eksplanatif. Pada penelitian ini, peneliti mengutilisasikan tipe penelitian deskriptif. Objektif utama dalam penelitian deskriptif yakni untuk mendeskripsikan dengan menggunakan kata atau angka untuk menyuguhkan figur atau profil, klasifikasi jenis, atau garis besar langkah untuk merespon pertanyaan seperti siapa, kapan, dimana, serta bagaimana. Penelitian deskriptif menyuguhkan representasi rinci yang spesifik dari situasi, seting sosial, maupun relasi (Djamba & Neuman, 2002)

Sebuah studi penelitian deskriptif dimulai dengan masalah maupun pertanyaan yang sudah terartikan dengan baik untuk kemudian direpresentasikan secara cermat. Penelitian deskriptif akan mengeluarkan representasi detail tentang masalah atau jawaban dari pertanyaan penelitian. Dalam penelitian kali ini, melalui penelitian deskriptif, peneliti akan menyajikan representasi rinci tentang model bisnis *non-farebox* yang dilakukan oleh PT MRT Jakarta melalui teori *innovative financing*. Hal ini linier dengan tujuan penelitian, yakni untuk menjelaskan *innovative financing* yang dilakukan PT. MRT Jakarta melalui praktik model bisnis *non-farebox*.

I.7.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah sebuah kawasan atau wilayah tempat penelitian dilakukan. Penentuan lokasi dalam penelitian ini dilakukan secara *purposive* yang disesuaikan dengan rumusan masalah dalam penelitian ini. Penelitian akan dilakukan di Provinsi DKI Jakarta sebagai provinsi tempat dijalankannya model bisnis *non farebox* oleh PT MRT Jakarta sebagai BUMD yang bergerak di bidang transportasi. Secara lebih rinci, penelitian akan dilakukan di PT MRT Jakarta, Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta, dan OtegoMedia sebagai Mitra Strategis PT MRT Jakarta.

Adapun PT MRT Jakarta dipilih karena menjadi pihak yang menjalankan model bisnis *non-farebox* tersebut, kemudian Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta juga dipilih karena menjadi instansi pengawas pengelolaan BUMD, dan OtegoMedia sebagai mitra strategis PT MRT Jakarta dipilih karena menjadi salah satu pihak yang bekerja sama dengan PT MRT Jakarta dalam menjalankan

inisiatif periklanan di stasiun dan di dalam kereta.

I.7.4 Teknik Penentuan Informan

Dikutip dari Djamba dan Neuman, populasi digambarkan sebagai suatu wadah besar dan lebar yang abstrak dan terdiri atas banyak isu. Satu orang peneliti melakukan pengambilan sampel dari wadah tersebut. Namun, di sisi lain sampel adalah sekelompok kasus yang berjumlah sedikit yang ditunjuk oleh peneliti dari populasi yang diwakilkan oleh wadah besar tersebut. Pada penelitian kualitatif, peneliti dengan sengaja atau *purposive* menunjuk baik partisipan, lokasi, atau dokumen, maupun materi visual yang akan membantu peneliti dalam mengakselerasikan proses pemahaman atas permasalahan dan pertanyaan penelitian. Dalam penelitian lapangan, informan adalah orang-orang yang dapat mengembangkan jalinan hubungan dengan peneliti serta pihak-pihak yang bercerita atau memberikan informasi terkait kondisi yang ada di lapangan (Djamba & Neuman, 2002)

Dari penjelasan tersebut, peneliti secara sengaja dan bertujuan, memilih beberapa informan kunci yang akan menjadi narasumber dalam penelitian, yakni antara lain:

1. Kepala Departemen Commercial Sales PT MRT Jakarta, Rani Fitriawati Tjaja. Beliau memahami betul mengenai pelaksanaan praktik model bisnis *Non Farebox* di PT MRT Jakarta
2. Subkoordinator Urusan Usaha Transportasi Badan Pembinaan BUMD DKI Jakarta, Ibu Fitria Rahadiani. Beliau adalah salah satu perwakilan dari Badan Pembinaan BUMD Provinsi DKI Jakarta yang bertugas untuk melakukan pengawasan dan pembinaan kepada Badan Usaha Milik Daerah
3. Informan dari OtegoMedia. OtegoMedia adalah salah satu perwakilan mitra PT MRT Jakarta dalam menjalankan model bisnis *Non Farebox* di bidang periklanan dalam stasiun dan kereta MRT Jakarta.

I.7.5 Teknik Pengumpulan Data

Terdapat beberapa jenis pengumpulan kualitatif yang digunakan oleh peneliti, yakni:

1. Wawancara

Wawancara terdiri atas proses dialog langsung yang dilaksanakan oleh peneliti dengan informan. Dialog tersebut dilaksanakan dengan peneliti mengajukan beberapa pertanyaan yang telah disiapkan terlebih dahulu dalam pedoman wawancara, sehingga pertanyaan dapat dijawab secara terbuka serta umum, dan dapat mendapatkan opini, sudut pandang, serta pengetahuan dari informan. Pada penelitian ini, peneliti melakukan wawancara mendalam secara daring kepada dua informan yakni:

1. Kepala Departemen Commercial Sales PT MRT Jakarta, Rani Fitriawati Tjaja pada 18 Mei 2022 melalui *platform* Microsoft Teams
2. Subkoordinator Urusan Usaha Transportasi Badan Pembinaan BUMD DKI Jakarta, Ibu Fitria Rahadiani pada 6 Juni 2022 melalui *platform* Google Meet

Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara secara tidak langsung dengan memberikan daftar pertanyaan kepada salah satu mitra strategis dari PT MRT Jakarta yakni:

1. Mitra periklanan di dalam stasiun dan kereta, OtegoMedia
2. Observasi

Observasi terdiri atas proses pengamatan langsung maupun tidak langsung atas perilaku dan aktivitas organisasi terkait dengan objek serta fokus penelitian. Pada penelitian kali ini, peneliti melakukan observasi dengan:

1. Menggunakan secara langsung layanan MRT Jakarta Fase 1 dengan rute Lebak Bulus – Bundaran HI. Dalam observasi tersebut, peneliti memperhatikan berbagai inisiatif model bisnis non farebox yang dijalankan seperti iklan, hak penamaan stasiun, hingga ritel.
2. Mengunduh aplikasi MRT Jakarta untuk melihat secara nyata fitur-fitur yang telah ditawarkan dan potensi-potensi kerja sama yang dapat dihasilkan melalui pengembangan aplikasi digital tersebut.
3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data tambahan selain wawancara serta observasi yakni dokumentasi. Peneliti akan menggunakan data yang disadur dari beberapa

dokumentasi seperti artikel ilmiah, berita, maupun laporan tahunan yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Adapun dokumen-dokumen yang telah dikumpulkan adalah:

1. Laporan Tahunan (*Annual Report*) PT MRT Jakarta Tahun 2021 yang diterbitkan pada bulan Mei 2022
2. Laporan Tahunan (*Annual Report*) PT MRT Jakarta Tahun 2020 yang diterbitkan pada bulan Mei 2021
3. Laporan Keberlanjutan (*Sustainability Report*) PT MRT Jakarta Tahun 2020 yang diterbitkan bulan Juli 2021
4. Laporan Tahunan (*Annual Report*) PT MRT Jakarta Tahun 2019 yang diterbitkan pada bulan
5. Laporan Tahunan (*Annual Report*) PT MRT Jakarta Tahun 2018 yang diterbitkan pada bulan
6. Laporan Tahunan (*Annual Report*) PT MRT Jakarta Tahun 2017 yang diterbitkan pada bulan

I.7.6 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kali ini, peneliti menggunakan analisis data kualitatif. Menurut Miles dan Huberman, analisis data kualitatif meliputi tiga hal yang dilakukan secara berkelanjutan selama penelitian, yakni penyederhanaan data atau *kondensasi data*, penyajian data atau *data display*, serta penarikan kesimpulan atau *conclusion drawing* atau *verification*. Secara lebih lanjut proses pengklasifikasian, penyederhanaan, serta pengabstraksian data-data yang berupa tulisan dari catatan lapangan, transkrip wawancara, serta dokumen-dokumen maupun data empiris lainnya adalah bagian dari penyederhanaan atau kondensasi data tersebut. Proses penyederhanaan data dilakukan secara berkesinambungan dalam proses penelitian hingga terdapat sebuah kesimpulan final yang dapat ditarik dan diverifikasi (Miles & Huberman, 2014).

Kemudian aktivitas yang kedua dalam analisis kualitatif adalah penyajian data. Penyajian data dapat didefinisikan sebagai kegiatan menyajikan informasi yang telah disesuaikan dengan penelitian, dengan sebuah harapan yakni peneliti mampu menarik kesimpulan. Sama pada proses penyederhanaan data, tahap

penyajian data juga dilakukan berkesinambungan, hal itu dilakukan karena tahapan ini adalah tahapan yang tidak dapat dipisahkan dalam kegiatan analisis. Kemudian, dalam kegiatan analisis data ini, akan diakhiri dengan penarikan kesimpulan. Dengan dilakukannya analisis data yang dilakukan secara repetitif atau berulang secara terus menerus, maka, peneliti akan dapat menarik sebuah kesimpulan. Secara lebih jelas, berikut ini penjabaran mengenai teknik analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman

1.7.6.1 Data Condensation

Proses memilih, memberikan titik pusat, menyederhanakan, serta mengubah data yang muncul dari catatan lapangan yang ditulis, transkrip wawancara,, dokumen, maupun materi empiris lain disebut dengan kondensasi data. Adapun proses kondensasi ini dilakukan oleh peneliti agar menjadikan data lebih kuat. Pada saat berlangsungnya proses pengumpulan data, terjadi proses kondensasi data lebih lanjut yakni penelitian ringkasan, coding, melakukan pengembangan atas tema, mengklasifikasikan kategori, serta menulis memo yang berisi hasil analisis. Kemudian, selaras dengan berlangsung hingga selesainya kerja lapangan dan penyusunan laporan akhir, terjadi juga proses transformasi data.

Kondensasi adalah suatu aktivitas analisis yang dilakukan dengan tujuan untuk memberikan penajaman, melakukan penyortiran, memfokuskan, membuang, serta melakukan pengaturan atas data sedemikian rupa sehingga peneliti dapat menarik dan memverifikasi kesimpulan “akhir”. Kondensasi data tidak melulu membahas tentang kuantifikasi data namun data kualitatif yang melewati proses kondensasi ini dapat dimodifikasi dengan beberapa cara mulai dari seleksi, melakukan perangkuman maupun paraphrase, hingga data bisa ditaruh dalam pola yang lebih lebar.

1.7.6.2 Data Display

Kumpulan informasi yang telah dilakukan pengkompresan untuk memudahkan proses penarikan kesimpulan disebut secara umum dengan tampilan atau *display*. Peneliti sangat terbantu dengan melihat tampilan atau *display* untuk mempelajari apa yang terjadi untuk seterusnya melakukan analisis lebih lanjut atau

bahkan langsung mengambil tindakan. Biasanya pada penelitian kualitatif, tampilan berbentuk catatan yang terdiri atas ratusan hingga ribuan halaman dari hasil catatan pengamatan, hal itu cenderung sangat tidak efisien dan menyulitkan peneliti. Kemudian catatan tersebut terdiri atas pencatatan yang berurutan dari hari ke hari selagi pengamatan dilakukan bukan catatan simultan yang sesuai konteks rencana penelitian, tidak memiliki struktur, dan berjumlah sangat besar.

Data display diasumsikan untuk memudahkan peneliti dalam melakukan pengumpulan informasi yang kemudian dikelola ke dalam bentuk sederhana yang tidak sukar diakses oleh peneliti. Hingga pada akhirnya, peneliti dapat melihat apa yang terjadi dan melakukan penarikan atas kesimpulan yang kebenarannya telah terverifikasi atau berpindah ke tahapan analisis selanjutnya.

1.7.6.3 Conclusion Drawing/Verification

Penarikan kesimpulan adalah tahap ketiga dari kegiatan analisis data. Sejak awal dimulainya proses pengumpulan data, interpretasi yang dilakukan oleh analisis kualitatif dilakukan dengan memperhatikan pola, penjelasan, aliran kausal, dan proposisi. Terdapat kemungkinan bahwa kesimpulan akhir belum tentu muncul hingga pengumpulan data selesai, hal ini terjadi karena adanya tergantung pada catatan lapangan; pengkodean; penyimpanan; metode pengambilan yang dilakukan; tingkat kecanggihan peneliti; dan batas atau tenggat waktu yang perlu diperhatikan. Kemudian, kesimpulan dapat diverifikasi sebagai hasil analisis. Namun, tentunya makna-makna yang muncul dari data yang ada perlu diuji secara rasional terlebih dahulu sebelum dijadikan kesimpulan.

1.7.7 Teknik Uji Keabsahan Data

Terdapat tiga macam uji keabsahan data yang disampaikan oleh Creswell yakni uji reliabilitas, uji validitas, serta uji generalisasi. Di bawah ini adalah penjelasan dari Creswell terkait uji validitas sebagai teknik uji keabsahan data yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini (Creswell, 2014).

1.7.7.1 Validitas

Untuk memperoleh validitas yang tinggi dalam penelitian kualitatif, peneliti

dituntut untuk memeriksa keakuratan temuan yang didapatkan dengan mengutilisasikan beberapa prosedur. Seorang atau sekelompok dari peneliti dapat menemukan satu atau lebih strategi yang tersedia untuk melakukan pemeriksaan terkait keakuratan dari temuan penelitian. Ada delapan strategi yang bisa dilakukan untuk melakukan pemeriksaan keakuratan atas temuan penelitian. Delapan strategi ini disusun dari strategi yang paling mudah dan sering digunakan hingga strategi yang cenderung sukar dan jarang untuk digunakan (Creswell, 2014).

1. Melakukan triangulasi informasi atas sumber-sumber yang berbeda dengan melakukan pemeriksaan bukti dari sumber-sumber tersebut dan kemudian menggunakannya untuk mendirikan dasar kebenaran yang jelas. Proses triangulasi ini tentunya dapat diklaim sebagai alat untuk menambah validitas penelitian, apabila tema ditetapkan berdasarkan konvergen beberapa sumber data atau perspektif dari partisipan.
2. Melakukan *member checking* untuk menetapkan keakuratan dari temuan kualitatif melalui laporan akhir kembali kepada partisipan, dan meminta umpan balik kepada partisipan apakah sudah adanya keakuratan dalam temuan penelitian tersebut.
3. Menggunakan deskripsi yang jelas dan rinci dalam menyajikan temuan. Dengan adanya penjelasan yang rinci, peneliti seakan-akan bisa membawa pembaca ke latar situasi yang nyata. Strategi ini dapat dieksekusi dengan menawarkan banyak sudut pandang dari satu tema.
4. Melakukan klarifikasi atas bias yang terbawa baik sengaja maupun tidak sengaja oleh peneliti. Secara umum, penelitian kualitatif yang kompeten berisi komentar dari peneliti itu sendiri yang berbentuk interpretasi peneliti atas temuan-temuan yang terbentuk dari berbagai latar, contohnya unsur gender, budaya, sejarah, dan kondisi sosial serta ekonomi.
5. Menyediakan informasi negatif atau yang bertolak belakan dengan tema karena pada realitasnya dalam setiap aspek di kehidupan nyata, banyak sekali perspektif-perspektif atau nilai-nilai yang berbeda dan tidak pernah akan bersatu. Dengan menyediakan informasi yang bertentangan tersebut dengan perspektif umum tentunya dapat meningkatkan kredibilitas dari

penelitian kualitatif

6. Menghabiskan banyak waktu di lokasi penelitian. Dengan melakukan cara ini, peneliti dapat menghasilkan pemahaman yang mendalam atau in-depth understanding mengenai permasalahan dan kemudian dapat menceritakan tentang lingkungan dan individu-individu di dalam penelitian. Semakin banyaknya waktu yang dihabiskan peneliti di lokasi atau tempat penelitian serta semakin banyaknya pengalaman yang didapat peneliti dengan partisipan, maka semakin tinggi juga tingkat akurasi dari temuan yang didapat.
7. Menjalankan *peer-debriefing* untuk meningkatkan akurasi dari akun. Dalam *peer-debriefing* ini, peneliti menempatkan *peer-debriefer* atau seorang pengulas sekaligus seseorang yang mengajukan pertanyaan tentang penelitian sehingga akun akan beresonansi dengan orang lain selain peneliti. Strategi ini dilakukan untuk mendapatkan interpretasi lain di luar peneliti dan diharapkan untuk memberikan luaran yakni menambah validitas akun.
8. Menggunakan auditor eksternal adalah strategi yang bisa ditempuh untuk meningkatkan keakuratan atau validitas dari penelitian kualitatif. Berbeda dengan *peer-debriefer*, auditor tentunya sama sekali belum paham dan mengetahui tentang tema penelitian sebelumnya, sehingga dapat memberikan penilaian yang objektif pada penelitian.

Dari delapan strategi validitas yang disampaikan oleh Creswell tersebut, peneliti hanya menggunakan satu strategi yakni triangulasi data. Triangulasi data dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari wawancara mendalam dengan pengamatan secara langsung di lapangan, membandingkan data yang diperoleh dari wawancara mendalam dengan beberapa informan lain, dan membandingkan data yang diperoleh dari wawancara mendalam dengan berbagai dokumentasi yang dilakukan dan telah didapat sebelumnya