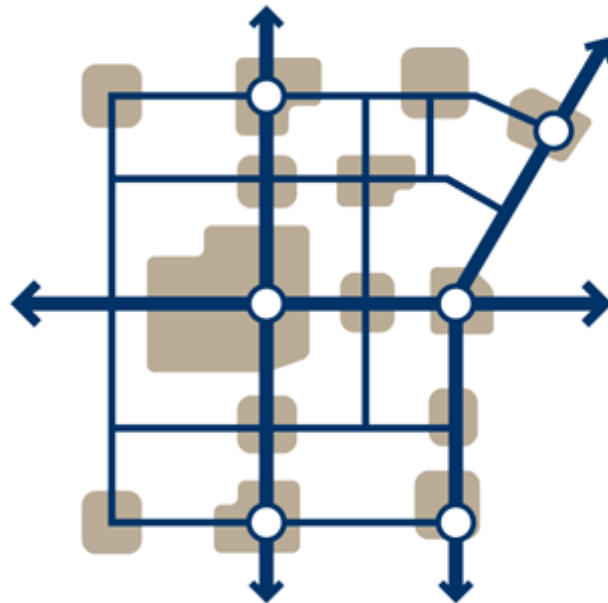


*Toolbox* untuk Pembentukan  
Eksekutif Transportasi  
Metropolitan  
(MTE) di Wilayah Metropolitan  
ASEAN



one vision  
one identity  
one community





## **Toolbox untuk Pembentukan Eksekutif Transportasi Metropolitan (MTE) di Wilayah Metropolitan ASEAN**

The ASEAN Secretariat  
Jakarta

The Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) was established on 8 August 1967. The Member States of the Association are Brunei Darussalam, Cambodia, Indonesia, Lao PDR, Malaysia, Myanmar, Philippines, Singapore, Thailand and Viet Nam. The ASEAN Secretariat is based in Jakarta, Indonesia.

For inquiries, contact:

The ASEAN Secretariat

Community Relations Division (CRD)

70A Jalan Sisingamangaraja

Jakarta 12110, Indonesia

Phone : (62 21) 724-3372, 726-2991

Fax : (62 21) 739-8234, 724-3504

E-mail : public@asean.org

Catalogue-in-Publication Data

Toolbox untuk Pembentukan Eksekutif Transportasi Metropolitan (MTE) di Wilayah Metropolitan ASEAN  
Jakarta, ASEAN Secretariat, March 2022

388.0959

1. ASEAN – Transportation – Land Transport

2. Connectivity – Urbanisation – Transport System

ISBN 978-623-6945-89-6 (EPUB)



ASEAN: A Community of Opportunities for All

With the support of



Implemented by GFA Consulting Group GmbH  
on behalf of



*This translated version is published by the ASEAN Secretariat with support of the German international development agency Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) under the ASEAN-German Technical Cooperation Project on Sustainable Design of Urban Mobility in Middle-sized Metropolitan Regions in ASEAN, funded by the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development and implemented by GFA Consulting Group GmbH on behalf of GIZ. The original English version of this publication is under the copyrights of the Association of Southeast Asian Nations, ASEAN Secretariat, Jakarta.*

*Findings, interpretations and conclusions expressed in this publication are based on information gathered by GIZ and its consultants, partners, and contributors. They do not necessarily reflect the views of GIZ or ASEAN or its Member States.*

*GIZ or ASEAN does not guarantee the accuracy or completeness of information in this document, and shall not be held responsible for any errors, omissions or losses which emerge from its use.*

*The text of this publication may be freely quoted or reprinted, provided proper acknowledgement is given and a copy containing the reprinted material is sent to the Community Relations Division (CRD) of the ASEAN Secretariat, Jakarta.*

General information on ASEAN appears online at the ASEAN Website: [www.asean.org](http://www.asean.org)

Copyright Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) 2022.

All rights reserved.





# Daftar Isi

Pendahuluan.....	11
Ringkasan eksekutif.....	13
<b>1) Pengantar.....</b>	<b>17</b>
1.1. Implementasi Rencana Strategis Transportasi ASEAN.....	17
1.2. Pertumbuhan Kota di ASEAN.....	21
1.3. Kepentingan mengatur transportasi perkotaan.....	23
1.4. Wilayah Metropolitan: Definisi dan masalah spesifiknya.....	24
<b>2) Tingkat Strategis, Taktis, dan Operasional.....</b>	<b>27</b>
2.1. Tingkat Strategis.....	28
2.2. Tingkat Taktis.....	29
2.3. Tingkat operasional.....	31
<b>3) Model Tata Kelola.....</b>	<b>33</b>
3.1. Model Regulator, Keagenan dan Eksekutif Transportasi.....	33
3.2. Integrasi dan Spesialisasi Vertikal dan Horizontal.....	38
3.3. Model Tata Kelola 1: Model Regulator.....	42
3.4. Model Tata Kelola 2: Model Keagenan.....	46
3.5. Model Tata Kelola 3: Eksekutif Transportasi Metropolitan (MTE).....	51
<b>Studi Kasus: Metropolitan Transport Commission Korea Selatan.....</b>	<b>59</b>
Pengantar.....	60
Tata kelola terbatas di seluruh Daerah Ibu Kota Nasional Seoul (SCA).....	61
Pembentukan Metropolitan Transport Commission (MTC).....	61
<b>4) Landasan MTE.....</b>	<b>65</b>
4.1. Perencanaan Tata Guna Lahan dan Tata Kelola Transportasi.....	65
4.2. Kesetaraan ekonomi dan keuangan dari sistem transportasi metropolitan.....	66
4.3. Pendekatan yang baik untuk ekonomi MTE.....	69
<b>5) Organisasi Pasar dan Pengadaan Kontrak.....</b>	<b>71</b>
5.1. Kontrak antara MTE dan Operator.....	71
5.2. Kepemilikan dan Manajemen Aset.....	74
5.3. Siklus Hidup Kontrak.....	75

<b>6)</b>	<b>Mempersiapkan MTE</b> .....	79
6.1.	Dasar Hukum.....	79
6.2.	Rencana Induk.....	82
6.3.	Dewan dan Komite Penasihat.....	85
6.4.	Kasus khusus tata kelola transportasi lintas negara.....	87
6.5.	Karakteristik dari wilayah metropolitan ASEAN.....	91
<b>7)</b>	<b>Rekomendasi</b> .....	99
7.1.	Manajemen perubahan: menetapkan target konsensual yang jelas.....	99
7.2.	Menetapkan lingkup MTE.....	100
7.3.	Anggaran.....	104
7.4.	Bekerja sama secara nasional dan internasional.....	105
7.5.	Daftar Periksa dan Peningkatan Berkelanjutan.....	105
	<b>Referensi</b> .....	108

## Tabel, Gambar, dan Kotak

Gambar 1: Domain Kebijakan Transportasi Berkelanjutan di ARSSLT.....	19
Gambar 2: Komponen kota, desa, antarkota, dan lintas negara dari mobilitas regional.....	20
Gambar 3: Urbanisasi Negara Anggota ASEAN.....	21
Gambar 4: Penduduk Perkotaan Berdasarkan Ukuran Permukiman Kota di Wilayah ASEAN (2020).....	22
Gambar 5: Kelas Ekonomi di Asia Tenggara dan Pasifik (1991-2015).....	22
Gambar 6: Wilayah Metropolitan di ASEAN menurut definisi OECD.....	24
Gambar 7: Tugas dan Pelaku Tingkat Strategis, Taktis, dan Operasional.....	28
Gambar 8: Layanan Pengiriman berbasis www - Bentuk Baru Pelaku Tingkat Taktis.....	30
Gambar 9: Definisi Model Regulator, Badan, dan Tata Kelola MTE.....	34
Gambar 10: Model Tata Kelola Regulator, MTE, dan Keagenan.....	35
Gambar 11: SL Stockholm: Dari Badan Kota hingga Eksekutif Transportasi Metropolitan Executive.....	37
Gambar 12: Integrasi Vertikal dan Horizontal.....	39
Gambar 13: BPTJ alias Badan Pengelola Transportasi Jabodetabek.....	41
Gambar 14: Dewan Waralaba dan Regulasi Transportasi Darat Filipina.....	43
Gambar 15: NEXUS – Eksekutif Transportasi dalam Model Regulator.....	45
Gambar 16: Bangkok - Integrasi vertikal untuk proyek besar berskala nasional.....	48
Gambar 17: Paris - Badan pindah menjadi ke dalam MTE yang dibuat khusus.....	50
Gambar 18: Singapore Land Transport Authority.....	52
Gambar 19: Otoritas Transportasi Metropolitan Kochi.....	57
Gambar 20: Tugas dan Struktur Metropolitan Transport Commission (MTC).....	63
Gambar 21: Proyeksi Anggaran TfL 2019/20.....	70
Gambar 22: Bentuk MTE – Kontrak Operator.....	71
Gambar 23: Kepemilikan aset dalam fungsi siklus investasi dan lisensi/kontrak.....	74
Gambar 24: Manajemen Siklus Hidup Kontrak dari draf pertama hingga penandatanganan dan kepatuhan.....	76
Gambar 25: Landasan Hukum dan Kerangka Kerja Peraturan untuk MTE.....	79
Gambar 26: Hukum Mobilitas Kota Meksiko yang Komprehensif.....	80
Gambar 27: Rencana Induk Transportasi Darat Singapura 2040.....	81
Gambar 28: Bab Rencana Induk Transportasi Jabodetabek (RITJ) 2018.....	84
Gambar 29: Dewan Penasihat di Wilayah Ibu Kota Brussels.....	86
Gambar 30: Bus internasional Thailand-Laos dalam transportasi publik regional.....	87

Gambar 31: Kereta LRT antara Strasbourg (Prancis) hingga Kehl (Jerman).....	89
Gambar 33: Kendaraan roda dua / Total jumlah kendaraan di jalan (2019).....	91
Gambar 32: Bentuk Kota di Asia Tenggara dalam Perbandingan Regional.....	91
Gambar 34: Mobilitas individu pengendara roda dua (Vietnam).....	92
Gambar 35: Transportasi regional informal (Kamboja).....	93
Gambar 36: Mikro-Operator Transportasi Massal (Filipina).....	94
Gambar 37: Bus antarkota yang dioperasikan swasta (Malaysia).....	95
Gambar 38: Transportasi Massal Kelas Dunia Berupa Kereta dan BRT di Jakarta.....	96
Gambar 39: Sistem transportasi massal di wilayah metropolitan ASEAN.....	97
Gambar 40: Model Pengambilan Keputusan RAPID-O.....	102
Gambar 41: Lingkup Matriks Tanggung Jawab.....	103
Gambar 42: Daftar periksa.....	107



# Pendahuluan

Terkait Transportasi Berkelanjutan, Rencana Strategis Transportasi Kuala Lumpur (Kuala Lumpur Transport Strategic Plan) (ASEAN, 2015) memiliki, sebagai tugas pertama dan umum: “ST-1.1.1 Mengembangkan strategi “Avoid (Hindari)”, “Shift (Alihkan)” dan “Improve (Tingkatkan)(ASI) di tingkat regional dan Negara Anggota”

Saat ini, di wilayah metropolitan ASEAN, penerapan strategi ini tertinggal dari peningkatan tantangan yang timbul dari urbanisasi cepat dan pertumbuhan ekonomi. Hal ini terjadi meskipun ada alat dan teknologi yang terbukti dan efektif untuk setiap strategi serta instrumen dan kapasitas keuangan. Rencana dan proyek ASI tidak terwujud dengan kecepatan, skala, dan dampak yang dibutuhkannya untuk mulai mengatasi tantangan.

Akar penyebab situasi ini mungkin terletak pada ketiadaan pertimbangan bagi nilai dan aset ekonomi, sosial, dan lingkungan yang dipertaruhkan serta keterikatan yang tidak masuk akal pada visi usang pembangunan yang bergantung pada otomotif atas nama banyak pembuat kebijakan. Kemungkinan penyebab praktis untuk masalah ini adalah kelembagaan. Struktur tata kelola transportasi kota yang ada saat ini tidak dirancang agar berhasil mengimplementasikan kebijakan transportasi yang berkelanjutan dan ambisius. Terlalu banyak rencana ASI dan proyek terhambat dan terganggu dalam perjalanan panjang melalui Labirin Kelembagaan (Institutional Labyrinth) (Kumar & Agarwal, 2013) yang terdiri atas banyak otoritas yang bertanggung jawab atas berbagai elemen proyek mobilitas perkotaan yang terpadu dan transformatif, tetapi tidak memiliki kapasitas dan insentif untuk bekerja sama dalam mencapai visi bersama bagi Transportasi Berkelanjutan.

Strategi Regional ASEAN untuk Transportasi Darat Berkelanjutan (ASEAN, 2019) telah mengidentifikasi beberapa hambatan langsung pada implementasi Transportasi Darat Berkelanjutan, sebagai hambatan kelembagaan, yang karenanya, menyebabkan hambatan finansial, sumber daya manusia dan kapasitas teknis yang terbatas, serta kurangnya pemahaman tentang transportasi berkelanjutan dan solusi kebijakannya. Untuk mempercepat kemajuan serta tidak lagi kehilangan waktu, peluang, dan sumber daya karena ketiadaan kebijakan transportasi berkelanjutan yang efektif, Negara Anggota ASEAN perlu Mendorong diri untuk mengembangkan dan mengimplementasikan rencana dan proyek ASI yang telah melewati tenggat, seperti dijelaskan dalam publikasi penting Bank Dunia (Stucki, 2015):

Dorong: Terbentuknya sistem tata kelola yang efisien dan bertanggung jawab, yang mampu mengantisipasi kebutuhan, memandu tindakan, serta memastikan pengelolaan dan pengembangan terpadu sistem transportasi kota.

Tujuan dokumen ini adalah untuk memberikan sarana bagi otoritas penanggung jawab untuk menemukan jalan keluar dari labirin kelembagaan, mengatasi hambatan, dan akhirnya mendorong diri untuk merancang dan mengimplementasikan kebijakan transportasi berkelanjutan yang memadai dengan mengikuti strategi ASI. Untuk tujuan ini, peran dari Badan Transportasi Utama (Leading Transport Agencies) (Changhwan MO, 2014) sangatlah penting. Eksekutif Transportasi Metropolitan (Metropolitan Transport Executive/MTE) adalah istilah umum untuk menyebut badan-badan utama tersebut yang memiliki kepentingan sama untuk secara efektif mengoordinasikan dan melaksanakan strategi transportasi berkelanjutan di tingkat taktis yang diputuskan dan didukung oleh semua otoritas politik penanggung jawab.

Toolbox ini dibuat dengan bersumber dari pengalaman industri transportasi publik, perencana kota, serta pembuat kebijakan di seluruh dunia. Toolbox ini berfokus pada struktur dan tata kelola layanan mobilitas dan sistem transportasi. Sifatnya melengkapi panduan untuk penjabaran Rencana Mobilitas Perkotaan Berkelanjutan (Sustainable Urban Mobility Plans/SUMP), yang mengembangkan konsep dan praktik proses perencanaan terpadu dan inklusif dengan detail yang lebih lengkap.



# Ringkasan eksekutif

Tata kelola transportasi di wilayah metropolitan bukanlah masalah spesifik ASEAN, melainkan masalah yang terjadi hampir sepanjang waktu di ASEAN. Pertumbuhan ekonomi yang meningkat tajam dalam beberapa dekade terakhir telah berujung pada pertumbuhan kota yang pesat di Negara Anggota ASEAN. Akibatnya, kota-kota kecil bertransformasi menjadi kota-kota besar yang secara bertahap membentuk sistem perkotaan dan regional yang luas dan kompleks. Tren ini diperkirakan akan terus terjadi seiring pertumbuhan eksponensial mobilitas dan persyaratan layanan transportasi.

Pemerintah daerah sering kali kewalahan dengan skala masalah transportasi yang terus meningkat, yang mungkin meluas jauh melewati yurisdiksi atau batas geografis mereka dan menuntut kapasitas di luar hak prerogatif, anggaran, dan keahlian mereka sendiri. Diperlukan bentuk tata kelola baru untuk mengatasi tantangan dengan skala baru ini serta mendorong mobilitas berkelanjutan dan pengelolaan sistem transportasi. **Konsep umum untuk tata kelola transportasi baru ini adalah Eksekutif Transportasi Metropolitan (MTE).**

Konsep MTE berasal dari sektor transportasi publik, tetapi konsep ini memiliki kecenderungan untuk mencakup semua aspek dan pelaku di sektor transportasi, mulai dari pembuat kebijakan, administrator publik, investor swasta, hingga operator layanan pengangkutan untuk orang dan barang yang menggunakan jalan serbaguna, infrastruktur jalan, dan kereta yang perlu direncanakan, diimplementasikan, dan dikelola. Untuk itu, operator transportasi untuk sumber daya publik dan pangsa pasar perlu duduk bersama untuk membahas persaingan. Selain itu, terdapat kebutuhan untuk meningkatkan kinerja sistem transportasi melalui kompetensi, sinergi, dan ketahanan yang lebih besar.

Otoritas transportasi di ASEAN menghadapi tantangan yang serupa dan mungkin mencari solusi serupa, dan bahkan solusi bersama. Untuk membandingkan dan memahami struktur tata kelola saat ini dan masa depan, penggunaan serangkaian konsep analisis bersama diperlukan guna memungkinkan pemeriksaan struktur tata kelola saat ini dan perancangan struktur baru sehingga tugas-tugas di tingkat strategis, taktis, dan operasional dapat dibedakan. Dengan menggunakan konsep-konsep tersebut, dokumen ini membahas model-model paling umum dan tradisional yang diterapkan di seluruh dunia:

- **Model Regulator yang berorientasi pada pasar:** Strategi pemerintah adalah membiarkan operator layanan transportasi mengembangkan bisnis mereka dalam aktivitas penawaran dan permintaan, yang membatasi intervensinya pada pengaturan kekuatan pasar-pasar ini sehingga memastikan persaingan yang sehat dan aman;
- **Model Badan yang terintegrasi secara vertikal,** yang diarahkan negara: Pilihan strategi pemerintah adalah mendanai, mendefinisikan, dan mengoperasikan layanan transportasi sebagai layanan yang dilaksanakan menurut rencana dan kriteria kebijakan publik, serta cakupan seluruh wilayah atau layanan hemat biaya untuk kelompok atau tujuan tertentu;

serta mengusulkan Toolbox untuk pembentukan dan pengembangan Model Eksekutif Transportasi Metropolitan sintetis yang menggabungkan keunggulannya masing-masing.

Kedua model tradisional memang menawarkan tata kelola yang efektif untuk berbagai sektor dari sistem transportasi dalam berbagai situasi. Namun, keduanya tidak melaksanakan tugas tingkat taktis secara memuaskan. Padahal, tugas tingkat taktis yang terdiri atas perencanaan terpadu, penyediaan layanan umum dan sistem pendukung infrastruktur bersifat terpusat dan sangat penting dalam sistem transportasi metropolitan yang besar dan kompleks, yang diatur oleh beberapa otoritas penanggung jawab dan mencakup berbagai moda transportasi dan operatornya. Oleh karena itu, di seluruh dunia, otoritas tingkat strategis yang bertanggung jawab atas transportasi metropolitan telah mengembangkan model MTE perantara yang dirancang untuk mengatasi tantangan spesifik kota besar dan wilayah metropolitan.

Tergantung pada lanskap pemangku kepentingan, konfigurasi geografis dari sistem transportasi dan moda transportasi yang diterapkan di setiap tingkat, yakni strategis, taktis, dan operasional, dapat diatur dalam berbagai konfigurasi yang pada tingkat tertentu dapat tumpang-tindih. Di kehidupan nyata, tiga model tata kelola yakni regulator, badan, dan eksekutif sering kali ada secara bersamaan, dengan MTE berada di tengah pengaturan metropolitan.

MTE bertindak sebagai penghubung vertikal bernilai tambah antara pemangku kepentingan di tingkat strategis dan operasional sistem transportasi. MTE juga memelihara hubungan horizontal yang efektif dengan pelaku lainnya di tingkat taktis dalam sektor transportasi penumpang:

- **Pelaku tingkat strategis:** otoritas yang bertanggung jawab atas transportasi metropolitan dan hal-hal terkait, biasanya kementerian nasional, pemerintah provinsi dan kota yang menangani transportasi dan infrastruktur jalan
- **Pelaku tingkat taktis:** MTE – badan yang dimiliki dan dikendalikan oleh otoritas yang bertanggung jawab atas transportasi metropolitan. Pelaku lainnya di tingkat taktis dalam sektor transportasi: misalnya, perkeretaapian nasional untuk kereta komuter, kota untuk pengelolaan parkir, badan perencanaan tata ruang.
- **Pelaku tingkat operasional:** perusahaan skala kecil, menengah, atau besar, publik atau swasta, domestik atau internasional.

Lebih lanjut, MTE dapat secara efektif menangani dan bekerja sama dengan mitra pengembang mereka di tingkat taktis dalam sektor terkait yang sangat berkontribusi pada pengembangan sistem transportasi metropolitan yang efektif seperti: telekomunikasi, perbankan, energi, dan pendidikan.

Tugas berulang setiap MTE adalah pengaturan dan pengembangan layanan transportasi yang proaktif yang dilakukan oleh operator transportasi. Pekerjaan pengadaan kontrak layanan ini, yang terdiri atas proses tender, negosiasi, kontrol, evaluasi, dan kompensasi, merupakan tugas sulit yang semakin diatur sistemnya dalam praktik bisnis internasional dan merupakan kompetensi utama MTE.

Land Transport Authority (LTA) Singapore merupakan contoh MTE terintegrasi dan matang yang ternama di dunia, setara dengan lembaga seperti Transport for London (TfL) dan Road & Transport Authority (RTA) di Dubai. Badan Pengelola Transportasi Jabodetabek (BPTJ) merupakan MTE yang dibentuk pada tahun 2015 untuk eksekusi Rencana Induk Transportasi Jabodetabek yang disetujui pada tahun 2018. Badan lainnya di tingkat taktis memiliki lingkup yang lebih kecil dan tidak memiliki peran integratif yang khas untuk MTE.

Untuk otoritas tingkat strategis, ada banyak jalan untuk menyiapkan MTE yang berfungsi dengan baik. Namun, hal-hal berikut merupakan langkah penting yang membuka jalan:

- A. Pengetahuan praktik internasional yang baik, dan situasi setempat.
- B. Dialog yang menyeluruh dengan pemangku kepentingan, serta target dan komitmen bersama yang jelas
- C. Visi jangka panjang untuk sistem transportasi regional
- D. Dasar hukum untuk menetapkan lingkup, peran, pengaturan, dan tata kelola MTE.
- E. Rencana induk transportasi metropolitan yang menetapkan target sistem transportasi, serta memberikan peran tertentu dan peluang serta tantangan yang sesuai kepada setiap pelaku.
- F. Metode untuk pemantauan dan peningkatan berkelanjutan MTE



# 1) Pengantar

## 1.1. Implementasi Rencana Strategis Transportasi ASEAN

Rencana Strategis Transportasi Kuala Lumpur (Kuala Lumpur Transport Strategic Plan) 2016-2025 – KLTSP (ASEAN, 2015) mengetengahkan **kebutuhan bagi Negara-Negara Anggota ASEAN untuk menerapkan kebijakan transportasi yang berkelanjutan**. Penggalan spesifik dari rencana ini yang menyediakan panduan dan menginspirasi rancangan mobilitas perkotaan yang berkelanjutan di wilayah metropolitan di ASEAN adalah:

Memulai pendekatan yang terkoordinasi untuk lebih lanjut mendorong transportasi kendaraan tidak bermotor dan publik di kota-kota ASEAN.  
(ST-1.1)

Mengembangkan strategi “Avoid (Hindari)”, “Shift (Alihkan)” dan “Improve (Tingkatkan)” (ASI) di tingkat regional dan Negara Anggota  
(ST-1.1.1)

Meningkatkan infrastruktur jalan di semua Negara Anggota ASEAN yang mengakomodasi moda transportasi kendaraan tidak bermotor.  
(ST-1.1.2)

Memastikan dukungan dan komitmen pemerintah untuk implementasi transportasi yang berkelanjutan  
(ST-2.1)

Mengembangkan dan menerapkan kebijakan terkait dengan tindakan yang teridentifikasi untuk implementasi transportasi yang berkelanjutan  
(ST-2.1.1)

Meninjau implementasi kebijakan dan, jika perlu, menerapkan kebijakan baru  
(ST-2.1.2)

Mempromosikan integrasi perencanaan transportasi dan penggunaan lahan  
(ST-2.5)

*Sumber: Rencana Strategis Transportasi Kuala Lumpur (Kuala Lumpur Transport Strategic Plan) (ASEAN, 2015, pp. 32-34)*

Strategi Regional ASEAN tentang Transportasi Darat Berkelanjutan (ASEAN Regional Strategy on Sustainable Land Transport) – ARSSLT (ASEAN, 2019) menggali lebih dalam masalah mobilitas dan kebijakan yang dapat dipertimbangkan pemerintah pusat dan daerah untuk mulai mengatasi masalah transportasi kota yang kompleks:

“Jumlah penduduk di kota-kota ASEAN meningkat dengan tajam sehingga pusat kota merupakan hub yang penting untuk pengangkutan kargo dan logistik. Sekitar 50% emisi transportasi berkontribusi terhadap transportasi kota. Dampak lokal dari transportasi sering kali parah di konteks perkotaan. Tindakan avoid-shift-improve untuk mempromosikan transportasi kota yang berkelanjutan mencakup pengelolaan permintaan transportasi, pengembangan berorientasi transit, pengelolaan parkir, penentuan harga yang sesuai, penyediaan transportasi (berbasis jalan atau kereta) publik yang berkualitas tinggi, reformasi transportasi publik, transportasi kendaraan tidak bermotor (berjalan kaki dan bersepeda), pengoptimalan logistik, kendaraan hibrid/listrik, armada pembersihan, dsb. Semua tindakan tersebut memiliki manfaat sosial dan ekonomi yang tinggi serta telah diimplementasikan pada skala besar.

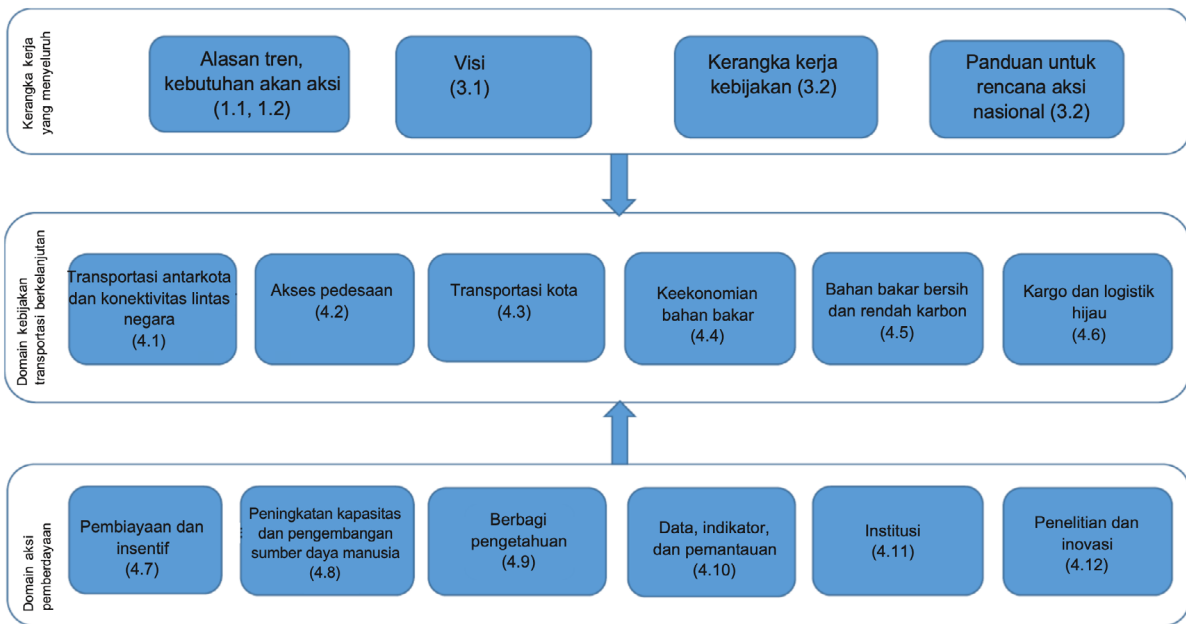
Hal ini dimungkinkan dengan rencana mobilitas perkotaan yang berkelanjutan serta dapat lebih lanjut didukung dengan program transportasi kota nasional. Elemen lain merupakan pengaturan kelembagaan untuk perencanaan transportasi kota (termasuk otoritas transportasi kota untuk wilayah metropolitan), sistem data dan pemantauan, serta proses pengambilan keputusan untuk kebijakan, perencanaan, dan alokasi anggaran.”

*Sumber: Strategi Regional ASEAN untuk Transportasi Darat Berkelanjutan (ASEAN Regional Strategy for Sustainable Land Transport) (ASEAN, 2019, p. 32) Transport Strategic Plan (ASEAN, 2015, pp. 32-34)*

ARSSLT menyediakan penjelasan tentang gambaran kebijakan yang lebih besar yang menindaklanjuti domain kebijakan transportasi yang berkelanjutan:

- Kerangka kerja yang menyeluruh yang ditetapkan oleh otoritas tingkat strategis yang bertanggung jawab untuk kebijakan transportasi, termasuk kerangka kerja kebijakan nasional (3.2), Visi (3.1), Rencana Tindakan (3.2), berdasarkan pada pengetahuan mendalam tentang tren dan kebutuhan akan tindakan (1.1, 1.2)
- Tindakan dan aksi pemberdayaan yang dirancang dan dikelola di tingkat taktis, secara khusus lembaga (4.11) MTE yang mengelola implementasi kebijakan transportasi melalui pembiayaan dan insentif (4.7) yang menggunakan data, indikator, serta membangun (4.10) dan meningkatkan kapasitas untuk seluruh sektor (4.8 hingga 4.12)

**Gambar 1: Domain Kebijakan Transportasi Berkelanjutan di ARSSLT**



*Penomoran dalam tanda kurung menunjukkan nomor bagian dalam ARSSLT*

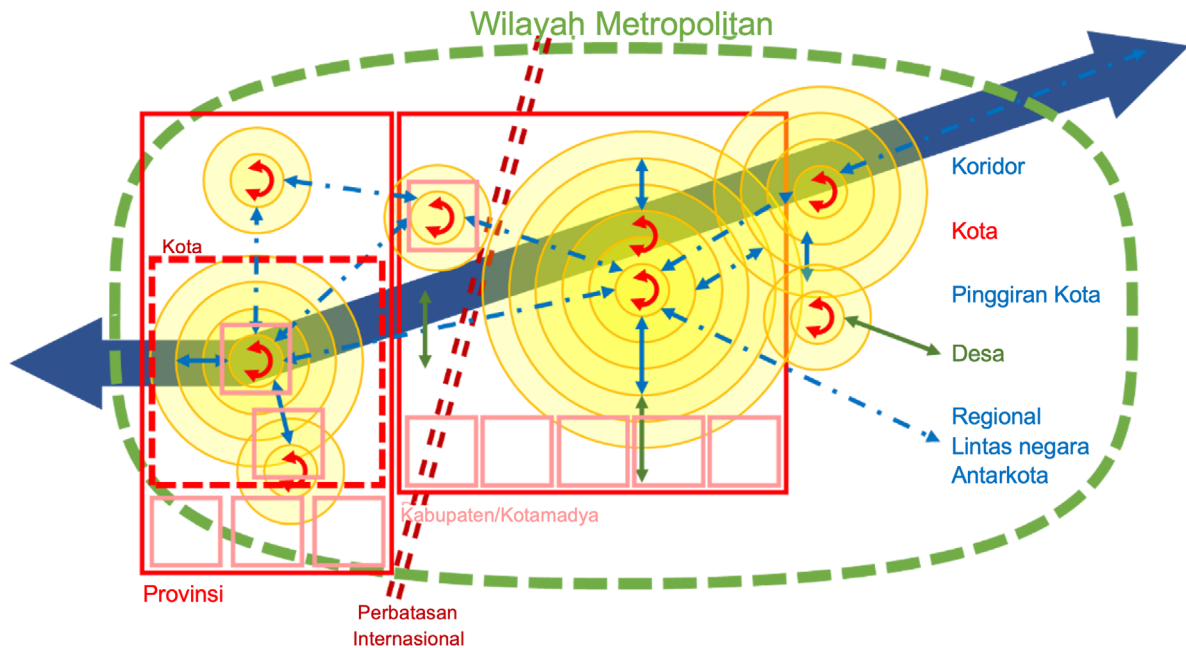
*Sumber: ARSSLT (ASEAN, 2019, p. 6)*

Di antara domain kebijakan ARSSLT mendefinisikan tiga skala geografis yang bersama-sama menetapkan lingkup kebijakan transportasi regional metropolitan:

- Transportasi antarkota dan konektivitas lintas negara
- Akses pedesaan
- Mobilitas perkotaan

Pertumbuhan kota membuat tren ini bergerak ke arah semakin banyak inter-aksi dan inter-koneksi antara mobilitas kota, pinggiran kota, desa, antarkota, dan bahkan lintas negara. Ini merupakan kenyataan di wilayah metropolitan saat wilayah tersebut berekspansi dengan cepat di semua Negara Anggota ASEAN. Pertumbuhan kota menuntut pola mobilitas dan solusi transportasi yang baru di skala yang lebih besar daripada sebelumnya, yang mengharuskan struktur tata kelola di tingkat yang sesuai.

Gambar 2: Komponen kota, desa, antarkota, dan lintas negara dari mobilitas regional



Sumber: Proyek SMMR

Tantangan transportasi di wilayah metropolitan besar mengkhawatirkan, terutama karena hal tersebut memengaruhi manusia dan pelaku usaha dalam jumlah besar. Transportasi juga berkontribusi secara signifikan pada emisi gas rumah kaca nasional. Di sisi lain, proyek tentang peningkatan koridor transportasi nasional dan transnasional mendapatkan perhatian yang diperlukan dalam pembuatan kebijakan nasional. Di satu sisi, tantangan transportasi lokal dan nasional sering kali baru mendapatkan perhatian setelah mencapai tahap inefisiensi yang parah. Toolbox MTE berisi solusi untuk konfigurasi regional tersebut yang harus mengatasi masalah transportasi pada skala baru, termasuk wilayah yang berkembang di sepanjang koridor ekonomi yang baru di-upgrade, termasuk wilayah lintas negara.



## 1.2. Pertumbuhan Kota di ASEAN

Perkembangan ekonomi Negara Anggota ASEAN dalam beberapa dekade terakhir telah menimbulkan urbanisasi yang cepat. Migrasi tingkat tinggi bukan hanya terjadi di ibu kota mapan seperti Bangkok, Jakarta, Manila, Kuala Lumpur, atau Hanoi, tetapi juga di banyak kota yang lebih kecil, seperti Da Nang (Vietnam) dan Davao City (Filipina), yang telah menjadi pusat industri dan perdagangan serta berkembang menjadi simpul kota tingkat tinggi. Dalam proses ini, peningkatan harga lahan di area pusat kota mendorong penduduk golongan pekerja ke luar sehingga menimbulkan perluasan perkotaan serta penyertaan kota-kota kecil di sekitarnya ke dalam sistem perkotaan yang bertumbuh, serta pembentukan wilayah metropolitan yang baru (Sheng, 2017).

Ringkasan tingkat urbanisasi di Negara Anggota ASEAN ditampilkan di bawah ini. Data mengungkapkan tren yang jelas, yakni semakin rendah tingkat urbanisasi saat ini, semakin tinggi pula tingkat perubahan tahunan yang diproyeksikan pada urbanisasi. Di banyak negara, pembagian wilayah administratif dan/atau politik menjadi area perkotaan dan pedesaan telah kehilangan relevansinya karena kemajuan teknologi transportasi dan komunikasi. Area metropolitan menjadi kenyataan baru kota dan kerangka kerja untuk menyediakan layanan dasar dan pekerjaan.

**Gambar 3: Urbanisasi Negara Anggota ASEAN**

Negara	Tingkat Urbanisasi (2018)	Rata-Rata Tingkat Perubahan Tahunan (2015-2020)	Negara	Tingkat Urbanisasi (2018)	Rata-Rata Tingkat Perubahan Tahunan (2015-2020)
Brunei Darussalam	78	1,7	Myanmar	31	1,7
Kamboja	23	3,2	Filipina	47	2,0
Indonesia	55	2,3	Singapura	100	1,4
Laos	35	3,3	Thailand	50	1,7
Malaysia	76	2,1	Vietnam	36	3,0
			ASEAN	49	2,2

*Semua angka dalam persen (%)  
Sumber: Diadaptasi dari (United\_Nations, 2018)*

Ukuran permukiman kota di ASEAN merupakan fitur spesifik yang turut menentukan evolusi unik pusat-pusat kota. Saat ini hanya ada beberapa megacity baru saja. Lebih dari setengah penduduk perkotaan saat ini menempati pusat kota dengan ukuran permukiman yang kurang dari 0,3 juta penduduk (lihat tabel di bawah ini). Meskipun banyak kota-kota ASEAN yang lebih besar telah menerapkan sistem transportasi cepat massal untuk perpindahan penumpang, banyak pusat kota yang lebih kecil terutama masih mengandalkan transportasi informal atau bus umum. Kualitas bus ini sering kali tidak memenuhi ekspektasi penggunaannya sehingga muncul label sebagai “transportasi orang miskin”.

**Gambar 4: Penduduk Perkotaan Berdasarkan Ukuran Permukiman Kota di Wilayah ASEAN (2020)**

Ukuran permukiman kota	Jml permukiman kota (2020)	2020 Penduduk ('000)	Porsi penduduk kota (%)	Porsi total penduduk (%)
>10 juta	3	35,233	10.5	5.3
1-10 juta	31	76,443	22.8	11.4
0,3-1,0 juta	93	47,380	14.2	7.1
<0,3 juta	-	175,463	52.5	26.2
Total Kota	-	334,519	100.0	50.0

Sumber: Diadaptasi dari (United\_Nations, 2018)

Dengan adanya kenaikan pendapatan dan tingkat pertumbuhan PDB di atas rata-rata global, banyak penduduk di Negara Anggota ASEAN yang keluar dari kemiskinan (lihat tabel di bawah ini). Jumlah kelas menengah yang bertambah menimbulkan pendapatan yang lebih tinggi sehingga meningkatkan permintaan akan rumah dan mobilitas yang lebih banyak dan lebih layak.

**Gambar 5: Kelas Ekonomi di Asia Tenggara dan Pasifik (1991-2015)**

Kelas ekonomi	1991 (%)	2000 (%)	2010 (%)	2015 (%)
Kemiskinan ekstrem pekerja	47.0	33.7	13.5	8.6
Kemiskinan menengah pekerja	24.1	27.5	22.2	18.0
Mendekati kemiskinan	16.6	22.9	34.3	33.9
Kelas menengah	12.4	15.9	29.9	39.4

Catatan: Asia Tenggara dan Pasifik mencakup sepuluh Negara Anggota ASEAN, Timor Leste, dan Negara Kepulauan Pasifik yang berkembang; pendapatan/konsumsi pada 2005 PPP.

Sumber: (Huynh, 2013)

### 1.3. Kepentingan mengatur transportasi perkotaan

Tantangannya adalah mengatur dan memenuhi persyaratan mobilitas metropolitan secara seimbang dan berkelanjutan. Secara umum, aspirasi mobilitas berbagai pemangku kepentingan di wilayah metropolitan ASEAN dapat dirangkum seperti dalam (Sheng, 2017):

- Komunitas bisnis menuntut kondisi fisik dan kelembagaan yang menarik minat dan mendukung investasi bagi kota berjiwa wirausaha yang mengglobal.
- Peningkatan penduduk kelas menengah menuntut kehidupan yang nyaman serta lingkungan yang aman di kota layak huni yang berorientasi pada konsumen.
- Masyarakat miskin kota perlu mengakses perumahan yang terjangkau, layanan, dan peluang ekonomi di kota yang inklusif dan terbuka.
- Generasi masa mendatang akan menghadapi konsekuensi dari keputusan hari ini. Mereka membutuhkan kota yang bertanggung jawab kepada lingkungan serta berharap agar pengambil keputusan menciptakan sistem transportasi yang berkelanjutan.

Karena belum ada transportasi publik berkualitas baik, kebutuhan mobilitas saat ini dipenuhi oleh alat transportasi swasta, baik dengan cara berjalan kaki, bersepeda, motor, dan semakin bertambahnya mobil pribadi. Industri otomotif telah menargetkan aspirasi kelas menengah dengan pinjaman mudah untuk mendanai kepemilikan mobil pribadi dan iklan berintensitas tinggi. Hal ini berujung pada tingkat kemacetan tinggi di pusat kota, yang nantinya berimbas pada lingkaran setan yang menolak penggunaan transportasi publik.

Sistem mobilitas yang rapi, teratur, efisien, dan berkelanjutan berperan penting dalam pembangunan sosial dan ekonomi di kota dan area metropolitan dengan memungkinkan penduduk mengakses dan berpartisipasi dalam aktivitas untuk berbagai tujuan di berbagai lokasi. Sebagai stimulator dalam dinamika ekonomi dan sosial, sistem mobilitas perkotaan juga merupakan faktor penting kualitas hidup dan daya saing internasional. Sistem transportasi dan pengelolaan mobilitas yang direncanakan dan dikembangkan dengan baik merupakan landasan untuk kesuksesan pembangunan di wilayah metropolitan mana pun.

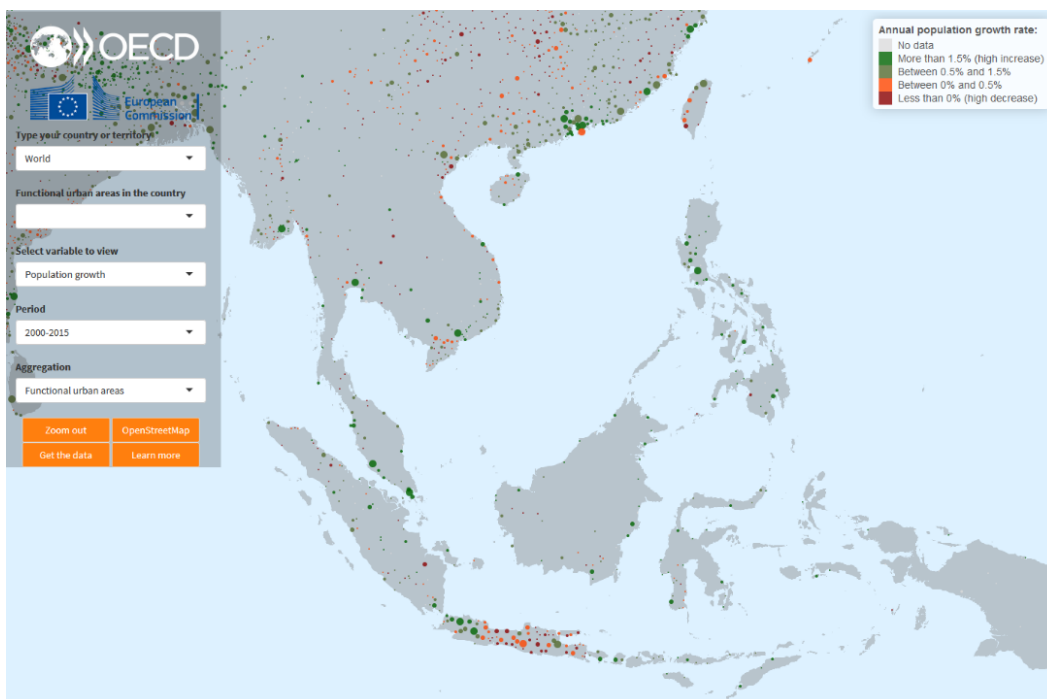
Pada tahap awal pembangunan wilayah metropolitan, sumber daya keuangan sering kali dibatasi, dan tata kelola dari sistem transportasi tidak dianggap sebagai prioritas. Pengaturan layanan mobilitas perkotaan yang longgar mungkin merupakan solusi termudah untuk menyediakan layanan transportasi. Di wilayah metropolitan skala kecil hingga menengah, dengan pola perjalanan yang mudah serta masalah lalu lintas yang terbatas, sistem ini berfungsi karena permintaan dan penasar pasar secara efektif menyeimbangkan diri sebagai mekanisme pengaturan mandiri. Namun, hal ini tidaklah memadai dalam konteks wilayah metropolitan besar dengan pola perjalanan kompleks dan volume lalu lintas yang padat.

Dari sudut pandang kelembagaan, banyak masalah mobilitas perkotaan saat ini di ASEAN timbul dari fakta bahwa beberapa otoritas bertanggung jawab di tingkat pemerintah pusat, provinsi, dan kota dengan ketumpangtindihan dan kesenjangan di antara fungsi-fungsi mereka. Selain itu, regulasi yang usang atau aneh serta mekanisme pemantauan dan pengawasan yang tidak memadai, di tingkat nasional, provinsi, atau daerah mungkin memengaruhi efisiensi atau pengaturan dan pelaksanaan layanan transportasi.

## 1.4. Wilayah Metropolitan: Definisi dan masalah spesifiknya

Di ASEAN, geografi perkotaan sangatlah kontras. Jawa Barat sangat berkarakter kota dan memiliki banyak wilayah metropolitan yang saling terhubung (Jakarta – Bandung – Sukabumi – Cirebon – Cilegon) yang paling sesuai untuk digambarkan sebagai megalopolis (Priatmodjo, 2011), dan pada akhirnya dapat mencakup seluruh Pulau Jawa. Manila, Bangkok, Kuala Lumpur, Hanoi dan Ho Chi Minh City juga berada di jalur serupa untuk terhubung dengan wilayah metropolitan tetangga.

Gambar 6: Wilayah Metropolitan di ASEAN menurut definisi OECD



Sumber: <http://www.worldcitiestool.org/>

Organisasi Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (Organisation for Economic Co-operation and Development/OECD) menetapkan definisi geo-statistik berikut untuk wilayah metropolitan yang merujuk pada pola “pergerakan komuter” yang membentang melebihi kota-kota terbangun yang bersebelahan.

Area [wilayah] metropolitan didefinisikan dengan mengandalkan konsep Functional Urban Area (FUA), yang terdiri atas suatu kota plus area sekitarnya yang kira-kira sama dengan luas pasar tenaga kerja kota (‘zona pekerja komuter’)

Sumber: (OECD, 2020)

**Geografi fisik wilayah metropolitan yang bertumbuh cepat saat ini jarang sesuai dengan batas wilayah administratif yang dibuat beberapa dekade lalu**, saat pola perkotaan dan transportasi memiliki dimensi yang jauh lebih kecil. Dalam wilayah metropolitan, sejumlah besar proporsi penduduk tinggal di dalam yurisdiksi satu otoritas yang bertanggung jawab atas layanan transportasi perkotaan, tetapi bekerja di area yang termasuk yurisdiksi otoritas lain. Akibatnya, beberapa otoritas setempat, penengah, dan nasional memiliki tanggung jawab yang berbeda-beda atas sistem transportasi untuk berbagai area dalam wilayah metropolitan yang ditetapkan sehingga koordinasi antara otoritas penanggung jawab ini menjadi salah satu tugas mendasar MTE.

Sistem transportasi dan pola mobilitas berkembang sesuai tujuan dasar, yakni mempercepat perjalanan dan semakin mendekatkan tempat yang berjarak jauh sehingga terus mendorong batas-batas wilayah metropolitan. Pertumbuhan ini dapat dipengaruhi dan diarahkan oleh, misalnya, koridor ekonomi, atau penghubung lintas negara atau lintas perairan yang baru dibentuk. **Tata kelola transportasi yang berkelanjutan diharapkan terbentuk pada skala besar untuk wilayah metropolitan menyeluruh, termasuk area pinggirannya untuk mengatasi pengelolaan sistem transportasi metropolitan secara keseluruhan dan sebelum masalah standar pertumbuhan yang tidak terkelola menjadi tidak terkendali.**

Pola mobilitas yang kompleks merupakan elemen penentu transportasi regional di wilayah metropolitan. **Penduduk di wilayah metropolitan melakukan pergerakan untuk tujuan yang amat beragam pada berbagai skala, mulai dari jarak lingkungan dekat melalui jarak perkotaan menengah hingga jarak regional dan antarkota.** Rutinitas harian mereka dapat ditingkatkan setelah menerapkan strategi Avoid (Hindari) – Shift (Alihkan) – Improve (Tingkatkan) (A-S-I):

- **Menghindari** kebutuhan melakukan perjalanan panjang untuk pekerjaan berfrekuensi tinggi seperti pendidikan, berbelanja bahan makanan, kegiatan rekreasi, dan pekerjaan
- **Alihkan** ke mode paling efisien, untuk setiap perjalanan, dalam sistem transportasi multimodal
- **Meningkatkan** teknologi setiap moda transportasi

Di wilayah metropolitan, semua perjalanan untuk semua tujuan cenderung lebih lama daripada di area perkotaan yang lebih kecil. Sistem transportasi metropolitan juga cenderung tidak efisien, jika penumpang tidak memiliki peluang untuk memilih moda transportasi yang paling sesuai untuk setiap perjalanan yang mereka lakukan. Rencana Induk Transportasi Darat Singapura 2040 menunjukkan bagaimana strategi ASI dapat diterapkan di wilayah metropolitan ASEAN dengan MTE yang terintegrasi secara horizontal, multimodal, dan proaktif, sebagaimana diwakili oleh Land Transport Authority (LTA).



## 2) Tingkat Strategis, Taktis, dan Operasional

Secara umum, rancangan dan implementasi kebijakan publik dapat dijelaskan sebagai proses tiga tingkat:

- Tugas tingkat strategis: menetapkan peraturan, menentukan tujuan, serta mengalokasikan sumber daya.
- Tugas tingkat taktis: menyusun secara rinci dan menjalankan rencana agar memenuhi tujuan sesuai peraturan yang ditetapkan dan dengan sumber daya yang tersedia.
- Tugas tingkat operasional: menetapkan layanan pelanggan, sesuai rencana, atau di pasar tempat penawaran bertemu dengan permintaan.

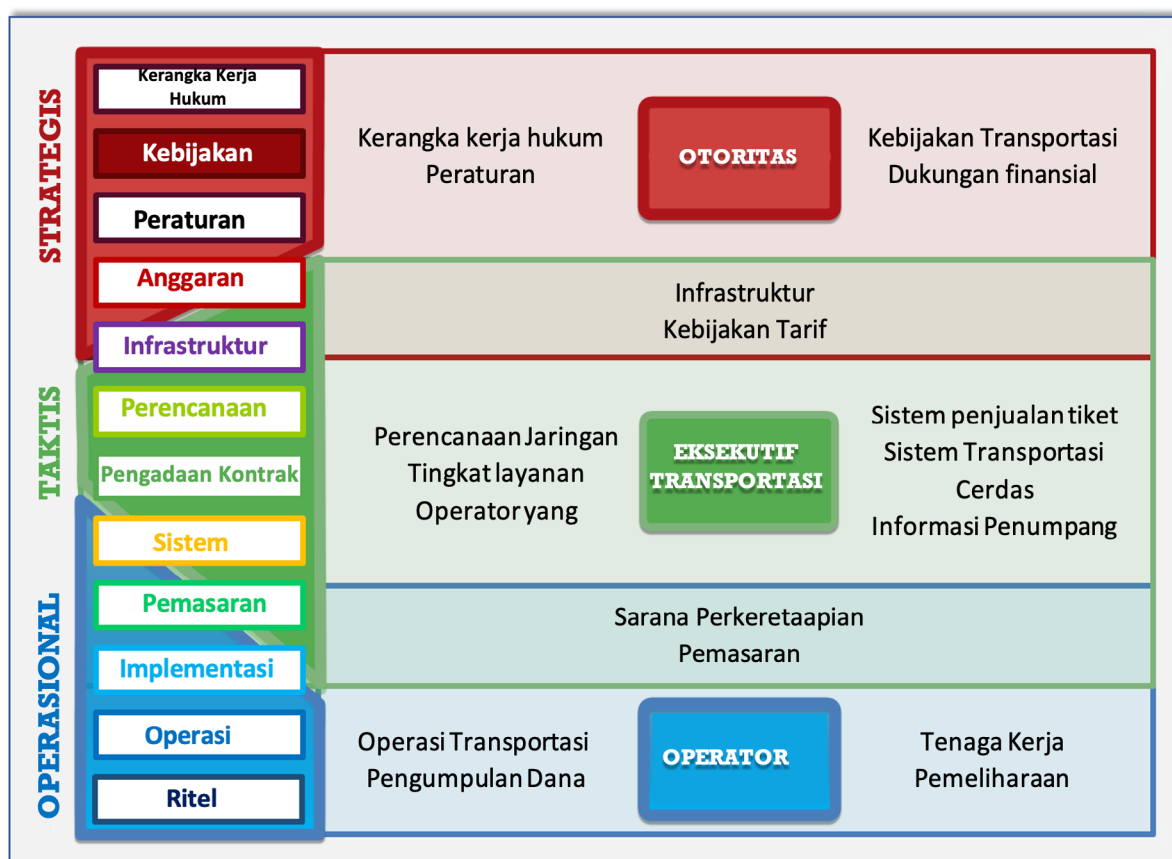
Pasar makanan standar merupakan ilustrasi untuk ketiga level ini. Tugas tingkat strategis adalah menetapkan peraturan perdagangan serta menjamin keberadaan pasar, termasuk ketersediaan produk tertentu dan rantai pasokan. Tugas tingkat taktis adalah merancang, menyiapkan, dan menjalankan pasar, dengan menyediakan atap, air, listrik, pembersihan, keamanan, logistik, dan layanan lainnya kepada pedagang di pasar. Memasok kepada klien produk dan layanan yang diharapkan dapat mereka peroleh di pasar adalah tugas tingkat operasional.

Semua tugas dalam proses kebijakan transportasi dapat dikaitkan dengan salah satu dari tiga tingkat ini. Misalnya, menetapkan kerangka kerja hukum, mendefinisikan kebijakan transportasi dan dukungan finansial yang disediakan pemerintah jelas merupakan tugas tingkat strategis, sedangkan pemeliharaan sarana perkeretaapian, pengelolaan tenaga kerja, serta penjualan tiket (ritel, pengumpulan dana) merupakan tugas operasional. Tugas taktis yang khas adalah berupa perencanaan jaringan serta penyediaan infrastruktur dan sistem yang memungkinkan operator untuk memproduksi dan menyediakan layanannya kepada pelanggan.

Tiga tingkat dalam proses kebijakan publik dipenuhi dan didukung oleh banyak pelaku khusus. Oleh karena itu, dalam sektor transportasi regional, tiga tingkat dalam proses kebijakan publik juga menghasilkan grid yang berguna untuk analisis struktur tata kelola kelembagaan:

- **Pelaku tingkat strategis:** otoritas yang bertanggung jawab berdasarkan hukum atas pengaturan dan penyediaan mobilitas perkotaan, mis. kota atau provinsi untuk transportasi perkotaan; pemerintah provinsi atau pusat untuk transportasi antarkota,
- **Pelaku tingkat taktis:** berbagai pelaku yang merencanakan sistem transportasi dan menyediakan layanan luas di sistem, mis. MTE adalah pelaku tingkat taktis melalui rancangan
- **Pelaku tingkat operasional:** operator transportasi untuk semua moda, ukuran, dan status perusahaan

Gambar 7: Tugas dan Pelaku Tingkat Strategis, Taktis, dan Operasional



Sumber: [SMMR project](#)

Dalam semua situasi, tugas dan pelaku tingkat strategis dan tingkat operasional yang standar dengan jelas ditetapkan. Namun, hal ini tidak dilakukan untuk tingkat taktis. Dalam sistem transportasi yang sederhana, beberapa tugas tingkat taktis dilakukan oleh pelaku tingkat strategi, tugas lainnya oleh operator transportasi, dan banyak tugas lainnya tetap terabaikan. Seiring semakin kompleksnya sistem transportasi, lingkup dan tingkat kepentingan tugas tingkat taktis pun meningkat, dan pengaturannya melibatkan kepentingan banyak pelaku. Kerangka kerja hukum dan kebijakan nasional harus memastikan bahwa pengaruh ini dirancang untuk sistem transportasi umum yang baik dan efisien.

## 2.1. Tingkat Strategis

**Tingkat strategis diketuai oleh anggota legislatif, pemerintah pusat, dan kementerian yang menentukan keseluruhan target kebijakan transportasi.** Tingkat tertinggi membuat kerangka kerja hukum, yang menentukan pengaturan kelembagaan sektor dan menetapkan otoritas mana yang bertanggung jawab atas tugas dan sumber daya spesifik serta hak prerogatif yang mereka dapat gunakan untuk menyelesaikan tugas ini. Kerangka kerja hukum juga memperkenalkan peraturan yang berlaku untuk operator transportasi swasta dan publik dan menetapkan Regulator yang menentukan dan menegakkan peraturan yang lebih terperinci (baca bab berikutnya tentang Model Tata Kelola).



Otoritas penanggung jawab menangani bagian spesifik dalam sistem transportasi yang sering kali dibagi berdasarkan moda transportasi dan karakteristik geografi: kereta vs jalan vs perairan; nasional vs provinsi vs kota. Otoritas lainnya menangani masalah terkait, seperti perencanaan tata ruang, tenaga kerja, bea cukai, energi, dan lingkungan, yang mungkin berdampak cukup besar pada sektor transportasi di tingkat strategis dan di tingkat taktis.

## 2.2. Tingkat Taktis

**Di tingkat taktis, dijabarkan rencana terkait cara terbaik untuk menggunakan sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang ditetapkan oleh tingkat strategis.**

Ini mencakup koordinasi di antara berbagai otoritas penanggung jawab dan alokasi terperinci tentang penyediaan anggaran.

Menurut standar, setiap otoritas penanggung jawab menugasi administrasi internalnya dengan tugas tingkat taktis, yang dapat menghasilkan berbagai tindakan taktis yang diupayakan oleh setiap otoritas penanggung jawab. Koordinasi antara otoritas penanggung jawab lokal dapat dirancang oleh kementerian perhubungan tingkat nasional. Meski demikian, beberapa kementerian tingkat nasional bersiap mengoordinasikan dan secara proaktif melaksanakan kebijakan transportasi regional di semua wilayah metropolitan di dalam negeri. Oleh karenanya, kerangka kerja nasional dapat menetapkan Eksekutif Transportasi Metropolitan (MTE), yang perannya adalah:

- untuk **mengadakan koordinasi horizontal antara otoritas penanggung jawab tingkat regional dan lokal** serta menggabungkan kapasitas mereka menjadi pengaturan teknokratik tunggal yang dikelola secara profesional yang membantu organisasi ini untuk menggunakan sumber daya mereka secara efektif dan membela kepentingan bersama mereka di depan otoritas tingkat nasional, dan saat berhadapan dengan perusahaan yang beroperasi.
- untuk **memfasilitasi koordinasi vertikal** dengan otoritas nasional di sisi lain dan/atau perusahaan yang beroperasi di satu sisi, dengan menyertakan para pelaku ini dalam pembentukan MTE.

Dalam kasus lain, anggota legislatif dan pemerintah pusat tidak mendorong pengaturan yang kompleks tersebut dan mendorong “integrasi”, bukan “koordinasi”. Dalam kasus ini, koordinasi horizontal dicapai dengan menyerahkan tanggung jawab untuk transportasi metropolitan kepada pemerintah metropolitan. Sementara itu, koordinasi vertikal dicapai dengan menempatkan semua tugas taktis dan operasional ke dalam satu otoritas, sebagai contoh, perusahaan kereta nasional, proyek kereta metropolitan, dan beberapa operasi Bus Kota (lihat Bab 3.2. untuk detail lebih lanjut tentang integrasi horizontal dan vertikal).

**Saat ini, terdapat peningkatan jumlah pelaku sektor swasta di tingkat taktis**, seperti layanan pemesanan kendaraan dan pengiriman barang berbasis internet (mis. Grab) yang memenuhi tugas koordinasi dan perencanaan untuk tujuannya sendiri. Mengingat porsi mereka yang terus meningkat dalam mobilitas perkotaan, keputusan tingkat taktis memengaruhi sistem transportasi regional. Data merupakan sumber daya penting bagi aktivitas tingkat taktis. Layanan pengiriman mengakumulasi data dalam jumlah besar, yang memperkuat posisi mereka di tingkat taktis. Pelaku lain, seperti operator ponsel, penyedia sistem operasi, dan layanan peta digital bahkan mengakumulasi data besar dalam volume lebih besar, yang memberi mereka pengetahuan paling rinci dan menyeluruh tentang pola mobilitas dan pilihan transportasi seluruh penduduk.

Demikian pula, pengelola sistem informasi dan sistem pembayaran mengambil keputusan tingkat strategis dan taktis sendiri yang mungkin memiliki dampak cukup besar pada pasar layanan transportasi. Anggota legislatif dan otoritas penanggung jawab harus mengakui peningkatan porsi dan kewenangan pada pelaku swasta di era informasi serta seharusnya menggunakan kewenangan tersebut untuk secara efektif mengintegrasikan para pelaku ini ke dalam tata kelola transportasi secara keseluruhan, atas dasar saling menghormati dan kerja sama antara pelaku publik dan swasta.

**Gambar 8: Layanan Pengiriman berbasis www - Bentuk Baru Pelaku Tingkat Taktis**



Perusahaan GRAB yang berbasis di ASEAN memenuhi tugas transportasi metropolitan tingkat taktis untuk individu serta layanan transportasi bersama dengan banyak cara inovatif:

- Menganalisis dan memenuhi permintaan mobilitas seluruhnya, mulai dari “door-to-door”, dengan menggunakan setiap moda transportasi yang tersedia, termasuk pengiriman makanan dari restoran ke rumah konsumen (integrasi moda horizontal),
- Menyediakan alat komunikasi dan pembayaran yang mudah digunakan,
- Merencanakan dan memberangkatkan kendaraan transportasi dengan cara optimal, dengan menggunakan data besar dan alat manajemen modern lainnya yang tersedia,
- Mengawasi dan menjalankan operasi dengan kontrol mutu (quality control) (sering kali begitu ketat sehingga mereka juga memiliki memenuhi syarat sebagai operator).

Model ini dianggap begitu berhasil sehingga otoritas penanggung jawab memilih untuk mengalihkan sebagian atau seluruh operasi bus kota ke dalam payung sistem “responsif terhadap permintaan/demand responsive” yang serupa. Meski demikian, cara ini belum memberikan hasil yang diharapkan karena bahkan moda transportasi individu atau bersama yang dioptimalkan sebaik mungkin tidak dapat bersaing dengan sistem transportasi massal terjadwal sebagai tulang punggung sistem transportasi di kota atau wilayah yang lebih besar.

### **Cities Struggle to Boost Ridership With ‘Uber for Transit’ Schemes**

Helsinki, Los Angeles, Shanghai, Singapore, and other metros have been experimenting with on-demand buses—and not seeing a lot of success.

MTE sektor publik dan pelaku swasta baru tingkat taktis memiliki peran dan pendekatan yang berbeda. Keduanya seharusnya tidak bersaing, tetapi bersatu dan bekerja sama untuk membentuk sistem transportasi metropolitan yang efektif dan efisien.

Sumber: <https://www.grab.com> ; <https://www.wired.com/story/cities-on-demand-transit-buses/>

## 2.3. Tingkat operasional

**Tingkat operasional struktur tata kelola berfokus pada pelaksanaan layanan transportasi yang sebenarnya.** Operator transportasi mengelola kendaraan, sopir, dan melaksanakan layanan pelanggan. Perusahaan sektor swasta skala mikro, kecil, dan menengah sangat sigap dan efektif dalam menciptakan layanan baru tanpa intervensi dari lembaga tingkat taktis atau tingkat strategis di mana terdapat permintaan pasar akan layanan tersebut.

Namun, seiring pertumbuhan industri, banyak faktor pasar bergerak ke arah perusahaan yang lebih besar untuk beroperasi. Perusahaan yang lebih besar dapat mencapai keekonomian skala dalam pelaksanaan tugas operasional yang standar, seperti pemeliharaan kendaraan dan pengelolaan staf. Perusahaan lebih besar yang beroperasi atau asosiasi perusahaan yang beroperasi juga memiliki pengalaman dan keahlian untuk secara efektif menangani tugas taktis yang penting, seperti menetapkan rute, jadwal, dan tarif penumpang.

Asosiasi atau sindikat perusahaan dengan operasi berskala kecil dan menengah mengelola berbagai kepentingan di antara perusahaan anggota dan mewakili perusahaan mereka dalam urusan secara langsung dengan otoritas tingkat strategis. Asosiasi sebagian besar “diatur secara mandiri” dan sering kali curiga bahwa otoritas penanggung jawab atau MTE berupaya mengganggu bisnis mereka di tingkat taktis.

Dalam sistem organisasi yang lebih formal, operator dapat berupa organisasi publik atau swasta yang terikat oleh bentuk lisensi tertentu (diterbitkan oleh regulator) dan kontrak (dengan eksekutif transportasi) yang menentukan tingkat layanan yang akan disediakan. Otoritas penanggung jawab – secara langsung, melalui regulator atau eksekutif transportasi – menentukan tarif, rute, fasilitas, layanan, dan integrasi multimodal yang akan disediakan oleh operator. Intervensi ini seharusnya meningkatkan kualitas bisnis dan pendapatan operator. Jika tidak, otoritas penanggung jawab dapat diharapkan untuk memberi operator kompensasi yang memadai untuk layanan publik yang diberikan. Dalam kasus ini:

- Jika kompensasi tidak memadai, operator akan berupaya bertahan dan meraih laba dengan mengurangi ongkos produksi serta layanan pelanggan, dan jika ini tidak memungkinkan juga, menghentikan operasi.
- Jika kompensasinya cukup besar, operator akan mempertimbangkan kompensasi ini sebagai sumber utama pendapatan mereka, dan mengabaikan pendapatan dari pelanggan serta produksi yang efisien.



# 3) Model Tata Kelola

## 3.1. Model Regulator, Keagenan dan Eksekutif Transportasi

Sistem transportasi tidak dapat berfungsi tanpa serangkaian tugas minimal tingkat taktis yang dicapai: menentukan pemberhentian, rute, tarif. Dalam Model Tata Kelola Regulator, pelaku negara tingkat strategis dapat mencapai tugas ini sebagai bagian dari perpanjangan dari hak prerogatif pengaturan mereka sendiri, sedangkan operator swasta mencapai tugas lainnya tingkat taktis masing-masing, atau melalui koordinasi dengan satu sama lain. Dalam Model Keagenan publik, badan transportasi publik yang terintegrasi secara vertikal mencakup semua proses dalam tiga tingkat, termasuk tingkat taktis.

**Mengingat sistem transportasi yang semakin bertambah besar, semakin kompleks, dan multi-modal, tugas tingkat taktis juga bertambah besar dan kompleks, serta cenderung dicapai oleh organisasi khusus.** Organisasi ini mungkin berkembang dari departemen administrasi pemerintah atau dari asosiasi operator. Pendekatan yang mendorong evolusi untuk menjembatani kesenjangan di tingkat taktis dengan memperluas lingkup pelaku tingkat strategis atau tingkat operasional pun masih memiliki banyak keterbatasan. Otoritas penanggung jawab juga hanya dapat bertindak dalam batas hak prerogatif yang sempit, dan pengelolaan administratif mereka sering kali kurang sigap. Operator akan hanya bergerak sigap saat berupaya mencapai keuntungan komersial dan korporatis yang sempit.

Solusi untuk dilema ini adalah pembentukan jenis organisasi berbeda yang secara khusus dirancang untuk berfungsi di tingkat taktis. Saat organisasi ini dengan jelas diidentifikasi sebagai organisasi yang terpisah dari otoritas penanggung jawab dan operator transportasi, model ketiga yang dibentuk adalah Model Eksekutif Transportasi Metropolitan. **Eksekutif Transportasi adalah istilah umum untuk menyebut kelas baru organisasi di tingkat taktis ini.** Dalam praktiknya, eksekutif transportasi sering kali dinamai dengan sebutan seperti “komisi”, “otoritas”, atau “asosiasi”, yang mengindikasikan riwayat dan sifat tertentu dikarenakan peran dan cara kerjanya.

### Gambar 9: Definisi Model Regulator, Badan, dan Tata Kelola MTE

**Model Regulator:** otoritas tingkat strategis menetapkan aturan dan membiarkan operator melakukan selebihnya. Dalam model ini, tugas tingkat taktis tidak dijalankan oleh organisasi tertentu, seperti dalam kebanyakan sektor layanan lainnya, misalnya industri hotel dan katering.

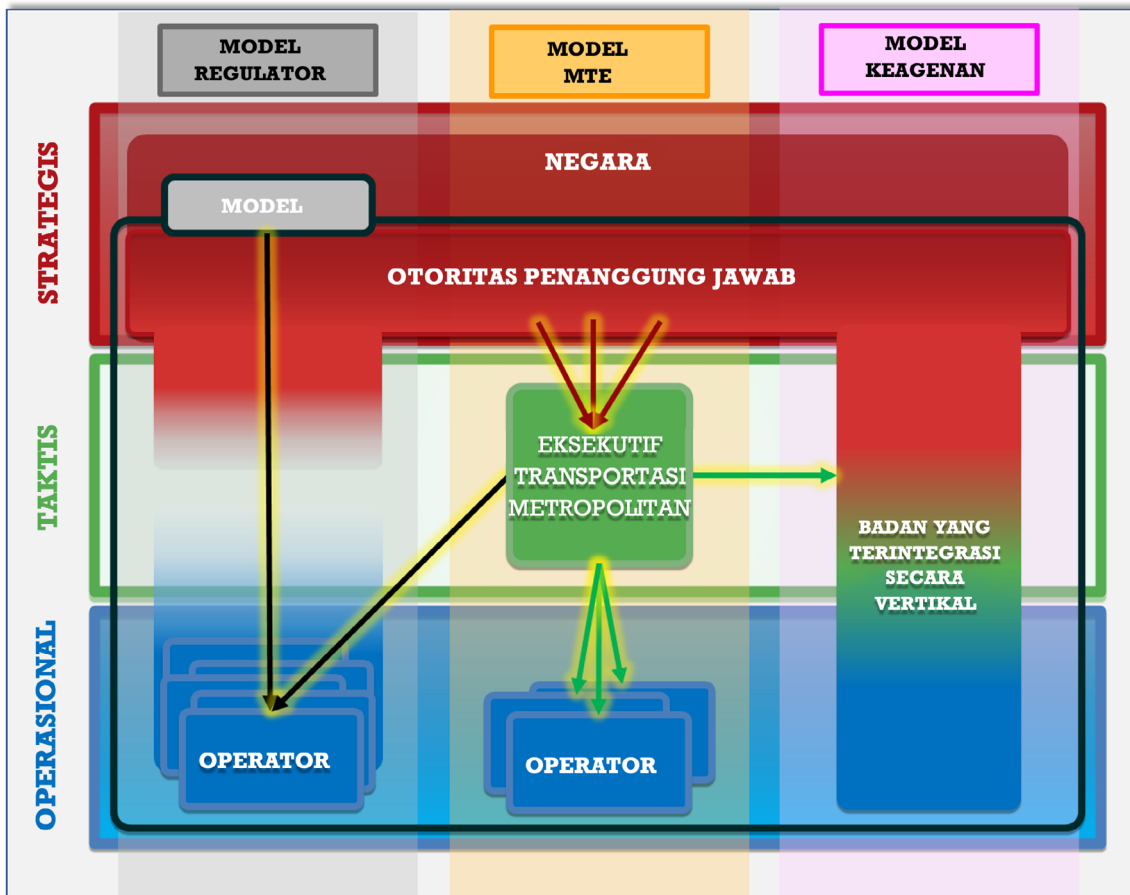
**Model Keagenan:** otoritas penanggung jawab menjalankan operasinya sendiri, menurut rencana taktis yang mereka kembangkan secara internal. Keagenan yang dikendalikan Negara ini mungkin berupa departemen pemerintah, perusahaan terbuka, atau organisasi yang sepenuhnya terpisah, seperti dalam kebanyakan sektor jaringan publik lainnya, contohnya perkeretaapian nasional.

**Model Eksekutif Transportasi Metropolitan:** anggota legislatif mengakui bahwa transportasi adalah sektor hibrida, sebagian berupa jaringan publik dan sebagian lagi berupa industri layanan. Dengan demikian, eksekutif transportasi yang dikendalikan secara terbuka menjalankan serangkaian tugas taktis guna memfasilitasi operasi transportasi yang memenuhi kebutuhan penumpang dan pemangku kepentingan.

**Setiap model dapat berfungsi sendiri dan mencukupi untuk mengatur sistem transportasi seluruh kota. Namun, dalam kebanyakan kasus, Model Keagenan dan Model Regulator hadir bersamaan.** Biasanya, bus kota dikelola dan dioperasikan oleh badan transportasi publik kota, sedangkan taksi dan bus pinggiran kota hanya diregulasi oleh otoritas lain. Kereta regional mungkin dijalankan oleh badan perkeretaapian nasional atau badan transportasi bus provinsi, sedangkan layanan bus regional tambahan disediakan oleh operator antarkota yang diregulasi oleh otoritas tingkat nasional lainnya.

Saat MTE diperkenalkan, MTE benar-benar harus dipaksa masuk ke dalam kerangka kerja hukum dan sistem transportasi signifikan yang ada yang sudah dibentuk oleh regulator, otoritas penanggung jawab, badan, dan operator swasta dan melakukan pekerjaan harian dengan mengikuti peraturan dan kebiasaan mereka sendiri. Oleh karenanya, model umum tata kelola transportasi metropolitan mencakup tiga model tata kelola dasar, dengan Eksekutif Transportasi Metropolitan (MTE) di pusatnya.

Gambar 10: Model Tata Kelola Regulator, MTE, dan Keagenan



Sumber: Proyek SMMR

**Jika MTE sekadar merupakan pelaku tambahan yang memperkenalkan proses tambahan, ini hanya akan membuat keseluruhan sistem bertambah kompleks, lebih mahal, dan kurang sesuai untuk memenuhi tujuan.** MTE mungkin tidak dibuat untuk kepentingannya sendiri. MTE memiliki tugas untuk mengelola sistem transportasi dengan lebih baik daripada pengelolaan sebelumnya oleh operator serta badan yang terintegrasi secara vertikal yang sudah ada. Untuk mencapai tugas ini, MTE harus:

- Membentuk infrastruktur informasi dan teknologi untuk pengelolaan operasional dan komunikasi memadai di tingkat operasional,
- Menerima tugas baru yang sebelumnya terabaikan di tingkat taktis yang kini diperlukan karena pertumbuhan wilayah metropolitan dan sistem transportasinya, seperti: pengembangan rencana induk transportasi regional multimodal, pembentukan dan pengelolaan hub pertukaran (interchange) multimodal, penerapan sistem penjualan tiket multimodal, pembentukan infrastruktur informasi dan teknologi untuk pengelolaan operasional dan komunikasi memadai di tingkat operasional.
- Mengambil alih tugas di tingkat taktis yang sebelumnya ditangani dengan lingkup tidak memadai, atau dengan cara yang tidak memadai oleh badan publik atau oleh operator,
- Berkoordinasi dengan atau berintegrasi, tetapi tanpa mengganggu proses yang ada di tingkat taktis, yang sudah ditangani dengan sangat baik oleh para pelaku lainnya.

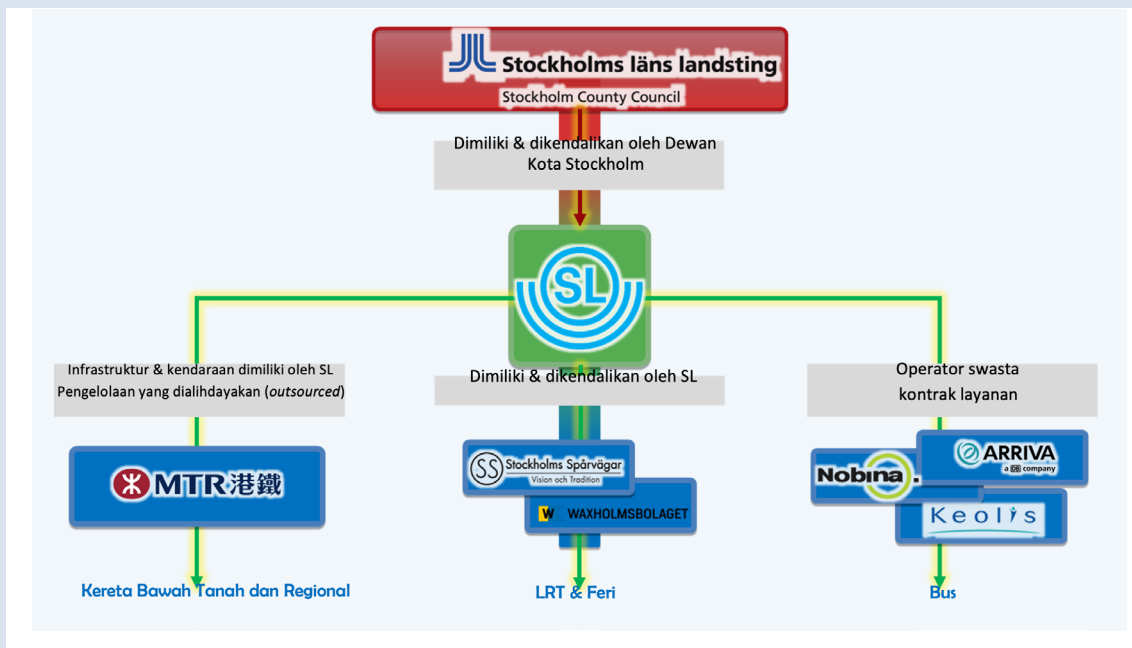
Tugas tingkat taktis mana yang sepenuhnya baru, yang akan diambil alih, atau tidak diganggu, akan tergantung pada sejarah spesifik dan pengaturan sistem transportasi di setiap wilayah metropolitan yang ditetapkan. Peran MTE adalah untuk mengonsolidasikan struktur tata kelola dan penyediaan layanan. Di satu sisi, ini memerlukan stabilitas kelembagaan dan teknologi tingkat tinggi, dan di sisi lain, kesigapan, keterbukaan, dan koordinasi proaktif tingkat tinggi untuk inisiatif inovasi oleh semua dan setiap pemangku kepentingan.



**Gambar 11: SL Stockholm: Dari Badan Kota hingga Eksekutif Transportasi Metropolitan Executive**

SL, Eksekutif Transportasi Metropolitan Stockholm (Swedia) telah berkembang dari badan perkeretaapian lokal kota yang terintegrasi secara vertikal, dalam beberapa reformasi berturut-turut yang bertujuan untuk memelihara kendali politik dan kapasitas organisasi, sekaligus mengintegrasikan bentuk pengelolaan publik yang modern dan kapasitas sektor swasta ke dalam sistem transportasi publik yang sepenuhnya terintegrasi.

- Integrasi horizontal seluruh wilayah metropolitan dicapai dengan mengalihkan tanggung jawab atas transportasi publik kepada Dewan Kota Stockholm. Di tingkat taktis, SL telah menikmati monopoli publik untuk semua bentuk angkutan umum lokal. Integrasi horizontal ditinggalkan di tingkat operasional, dengan mengadakan kontrak dengan operator khusus untuk setiap moda transportasi.
- Integrasi vertikal dari Dewan Kota di tingkat strategis melalui SL tingkat taktis hingga operasi lintas rel terpadu (LRT) dan kapal feri masih ada melalui hubungan kepemilikan. Namun, kontrol dilakukan melalui hubungan kontraktual yang eksplisit dan diawasi secara publik di antara tingkat tata kelola. Hal ini dibenarkan oleh fakta bahwa operasi khusus jalur trem dan feri “warisan lama” harus dilakukan oleh lembaga bersejarah yang dimodernisasi.



Untuk kereta bawah tanah dan regional, Negara Swedia telah mempertahankan kepemilikan aset, tetapi SL mengontrak pihak lain untuk mengurus manajemen dalam kontrak jangka panjang. Untuk bus, semua aset dan operasi diprivatisasi, serta perusahaan yang beroperasi secara nasional dan internasional harus secara rutin bersaing untuk mendapatkan kontrak operasi dari SL.

## 3.2. Integrasi dan Spesialisasi Vertikal dan Horizontal

Banyak dokumen kebijakan, termasuk ARSSLT, mendesak terbentuknya sistem, perencanaan, dan organisasi transportasi terpadu, demi mencapai efisiensi dari semua sudut pandang pembangunan yang berkelanjutan.

« Kerja sama transportasi di ASEAN telah dan masih difokuskan terutama pada peningkatan konektivitas fisik serta fasilitasi perdagangan dan transportasi demi menciptakan efisiensi sistem transportasi terpadu yang mendukung integrasi dan pembangunan ekonomi. »

(ASEAN, 2019, p. 15)

Namun, spesialisasi dan subdivisi organisasi yang bertanggung jawab atas sistem transportasi berdasarkan tingkat tanggung jawab, subdivisi geografis, dan moda transportasi juga diperlukan. Tidaklah memungkinkan jika sistem transportasi yang sepenuhnya terintegrasi diatur oleh satu otoritas penanggung jawab dan dilaksanakan oleh satu operator sesuai dengan satu rencana induk. Tantangan setiap reformasi organisasi adalah menerapkan keseimbangan antara spesialisasi dan integrasi yang paling efektif.

**Integrasi vertikal** menetapkan koordinasi tingkat tinggi fungsi-fungsi di setiap sektor atau moda transportasi tertentu di seluruh tingkat tata kelola strategis, taktis, dan organisasi, yang pada akhirnya menghasilkan integrasi fungsi-fungsi ini ke dalam satu “integrasi vertikal”: Contoh standar dari integrasi tersebut adalah badan transportasi kota dan perkeretaapian nasional. (Lihat pembahasan tentang model Keagenan berikut).

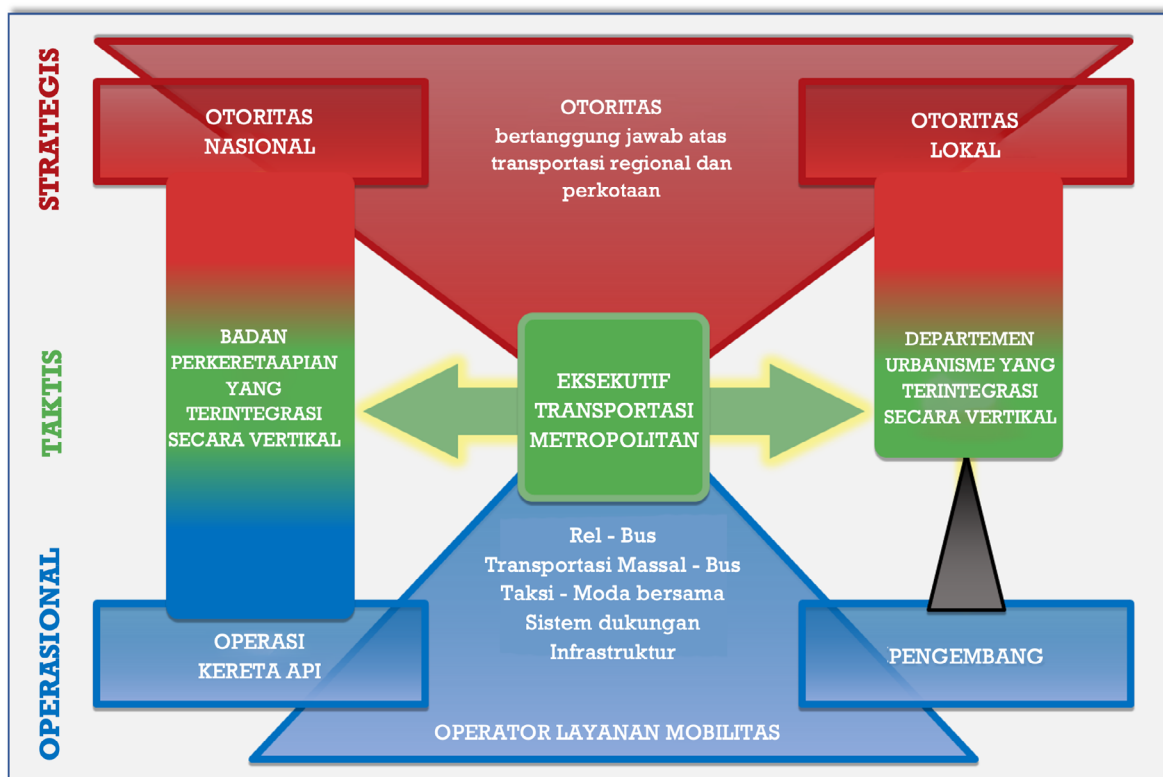
**Integrasi horizontal** adalah integrasi fungsi-fungsi di beberapa moda transportasi atau sektor dalam tingkat tata kelola. Integrasi horizontal merupakan objek banyak konsep dan proposisi:

- *Mobility-as-a-Service* (MaaS) adalah integrasi moda transportasi ini dalam proposisi komersial yang unik,
- *Transit Oriented Development* (TOD) adalah integrasi perencanaan tata ruang, urbanisme, dan perencanaan transportasi,
- *Hub* transportasi intermodal adalah integrasi perencanaan tata ruang, urbanisme, dan moda transportasi yang saling melengkapi dan bersaing,
- *Data Terbuka* adalah integrasi banyak aliran data terpisah yang berasal dari berbagai moda transportasi untuk membentuk kumpulan data besar terpadu yang mampu menginformasikan kebijakan yang relevan,
- *Elektrifikasi* memiliki potensi untuk mengintegrasikan sistem transportasi dan energi mengingat salah satu tujuannya adalah berkontribusi terhadap kebijakan iklim terpadu.

Koordinasi kebijakan diperlukan dalam implementasi strategi *Avoid* (Hindari) – *Shift* (Alihkan) – *Improve* (Tingkatkan) yang seimbang dan efektif. Operator sangat efisien di bidangnya masing-masing karena mereka merupakan spesialis. Otoritas memiliki administrasi khusus. Di tingkat strategis dan operasional, kerangka hukum secara eksplisit menghindari integrasi horizontal yang terlalu luas untuk memastikan sistem perimbangan kekuasaan (*checks-and-balances*) yang memadai dan persaingan yang mendorong inovasi antara kekuatan komersial dan politik yang bersaing.

Integrasi vertikal merupakan hambatan bagi integrasi horizontal karena sulitnya mengelola dan mendapatkan penerimaan untuk integrasi vertikal yang lebih dalam dan integrasi horizontal yang lebih besar pada saat bersamaan. Beberapa badan transportasi publik yang terintegrasi secara vertikal juga memiliki tingkat integrasi horizontal tertentu, yang misalnya menggabungkan metropolitan railway (met), LRT, dan bus sebagai satu jaringan dan mengembangkan sinergi yang sangat baik di antara semuanya. Namun, perluasan horizontal dari badan-badan yang terintegrasi secara vertikal sifatnya terbatas. Hal ini karena dengan integrasi vertikal, untuk setiap moda transportasi tertentu, otoritas penanggung jawab terintegrasi dengan satu departemen tingkat taktis yang terintegrasi dengan satu perusahaan yang beroperasi. Akibatnya, sulit untuk memperluas ruang lingkup badan secara horizontal karena organisasi yang terintegrasi secara vertikal tidak memiliki otoritas, atau kompetensi tingkat taktis, atau model bisnis untuk melakukannya.

**Gambar 12: Integrasi Vertikal dan Horizontal**



Sumber: Proyek SMMR

Peran MTE adalah mengatasi kontradiksi antara integrasi vertikal vs horizontal ini. Untuk tujuan ini, MTE menawarkan dua alat khusus:

- **MTE mengatur koordinasi vertikal yang kuat antara ketiga tingkat tata kelola.** Namun, ini dapat dicapai melalui hubungan yang didasarkan kontrak, bukan melalui integrasi dalam satu organisasi.
- **MTE mencapai integrasi horizontal pada tingkat taktis** dengan menyertakan jajaran otoritas penanggung jawab dalam tata kelola strategisnya dan menjalankan penyelenggaraan layanan transportasi ke berbagai perusahaan yang beroperasi secara independen di tingkat operasional.

**Gambar 13: BPTJ alias Badan Pengelola Transportasi Jabodetabek**



Peraturan Presiden 103 Tahun 2015, telah menunjuk BPTJ sebagai koordinator antar lembaga pemerintah di seluruh wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi (Jabodetabek) untuk menyelenggarakan dan mengelola sistem transportasi yang berkualitas tinggi, termasuk jaringan transportasi publik yang terintegrasi. Tugas BPTJ adalah:

- 1) Koordinasi dan sinkronisasi penyusunan rencana umum dan rencana program kegiatan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dalam rangka pengembangan dan peningkatan pelayanan transportasi yang terintegrasi di wilayah Jabodetabek.
- 2) Koordinasi dan sinkronisasi perencanaan kebutuhan anggaran dalam rangka pelaksanaan rencana umum dan rencana program kegiatan di wilayah Jabodetabek.
- 3) Fasilitasi teknis, pembiayaan, dan/atau manajemen dalam rangka peningkatan penyediaan pelayanan angkutan umum perkotaan di wilayah Jabodetabek.
- 4) Fasilitasi teknis, pembiayaan, dan/atau manajemen dalam rangka pengembangan serta peningkatan sarana dan prasarana penunjang penyediaan pelayanan angkutan umum perkotaan di wilayah Jabodetabek.
- 5) Fasilitasi teknis, pembiayaan, dan/atau manajemen dalam rangka pelaksanaan manajemen permintaan lalu lintas di wilayah Jabodetabek.
- 6) Penyusunan rencana pelaksanaan, perencanaan kebutuhan anggaran, dan pelaksanaan program kegiatan transportasi dalam Rencana Induk Transportasi Jabodetabek yang tidak termasuk dalam rencana umum dan rencana program kegiatan transportasi dari Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah
- 7) Penyiapan usulan regulasi dan kebijakan dalam kaitannya dengan penyelenggaraan transportasi yang terintegrasi di wilayah Jabodetabek.
- 8) Pemberian rekomendasi penataan ruang yang berorientasi pada angkutan umum massal;
- 9) Pemberian perizinan angkutan umum yang melampaui batas provinsi di wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi, dan pemberian rekomendasi untuk angkutan terusan (feeder service);
- 10) Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan mengenai pelaksanaan rencana umum dan program pengembangan dan pelayanan transportasi yang terintegrasi
- 11) Pelaksanaan koreksi dan pemberian sanksi terhadap pelanggaran Rencana Induk Transportasi Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi yang dilakukan oleh instansi, operator, dan pihak lainnya.
- 12) Pelaksanaan kegiatan lain yang ditetapkan oleh Menteri Perhubungan.

Sumber: diadaptasi dari BPTJ <http://bptj.dephub.go.id/tentang-bptj>

### 3.3. Model Tata Kelola 1: Model Regulator

**Dalam model tata kelola yang mengandalkan perusahaan swasta untuk memasok layanan yang diminta penumpang, regulator merupakan pelaku utama tingkat negara utama dalam sistem transportasi.**

Sebagian besar industri layanan diatur berdasarkan model tata kelola regulator (horeka, perawatan pribadi, dsb.). Namun, sistem transportasi tidak dapat berfungsi dengan benar tanpa fungsi tingkat taktis, seperti infrastruktur khusus dan koordinasi antaroperator, juga apabila operator merupakan pesaing di jalan.

Tugas utama dan rangkaian tindakan regulator adalah menghubungkan izin operasi dengan perusahaan yang ingin memasok pasar layanan transportasi. Diberikan atau tidaknya izin ini tergantung pada kapasitas operator dalam menyediakan layanan dengan standar kualitas minimum. Standar ini bisa tergolong agak tinggi terkait keselamatan, keandalan, informasi pelanggan, kewajiban, tingkat tarif, dll.

Dalam ekonomi pasar, secara teori, semakin banyak pesaing yang menawarkan layanan mereka kepada pelanggan, berarti semakin baik. Namun, persaingan yang semakin ketat di antara operator yang melayani rute yang sama dapat menyebabkan praktik yang menurunkan standar layanan pelanggan. Regulator bertugas untuk menjaga persaingan yang sehat di antara sejumlah penyedia layanan yang wajar melalui pembatasan izin yang diterbitkan, dan sanksi bagi operator yang tidak memenuhi syarat.

Intervensi publik tingkat taktis kerap terbatas pada penyediaan lahan untuk stasiun bus dan halte bus. Regulator dapat mengembangkan sikap yang lebih proaktif dan memperluas peran mereka sebagai pengawas untuk menyediakan tempat usaha yang adil dan pembinaan untuk operator. Operator dapat berorganisasi dalam asosiasi atau sindikat untuk menyediakan fungsi yang sama dalam pengaturan mandiri.

Melalui standar yang tinggi dan pemeriksaan yang ketat, regulator bisa memperoleh kendali kuat terhadap sisi pasokan di pasar transportasi. Standar tinggi tersebut juga harus menyertakan elemen undang-undang ketenagakerjaan dan perlindungan lingkungan. Standar ini juga dapat mencakup rute dan jadwal tertentu serta penggunaan infrastruktur dan sistem dukungan khusus.

Dewan Waralaba dan Regulasi Transportasi Darat Filipina adalah contoh khusus Regulator yang menggunakan hak prerogatif regulasinya tidak hanya untuk memastikan kerangka hukum dan kelancaran fungsi sistem transportasi yang digerakkan oleh operator, tetapi juga untuk meningkatkan standar layanan pelanggan yang disediakan oleh operator swasta, serta untuk mewajibkan otoritas lokal meningkatkan kontribusi mereka terhadap perbaikan sistem transportasi.

Standar dapat dibuat sangat tinggi dan ditegakkan dengan ketat, dengan tingginya keterlibatan para regulator dan peran pelaku publik lainnya (misalnya departemen infrastruktur) sehingga regulator tidak lagi menjadi pengawas pasar yang relatif bebas dengan pasokan yang memenuhi permintaan, tetapi merupakan direktur sistem transportasi yang didorong kebijakan yang memang dalam banyak hal mirip dengan model eksekutif transportasi.

**Model Regulator berfungsi dengan baik hingga pada titik kawasan metropolitan membutuhkan investasi modal berskala besar dalam transportasi massa** seperti kereta api, bus rapid transit (BRT), atau sistem transportasi padat modal lainnya. Untuk memastikan proyek dikelola secara efisien, tepat waktu, dan sesuai anggaran, diperlukan tingkat koordinasi taktis yang tinggi. Proyek berskala besar tersebut juga perlu menentukan sistem hierarkis yang jelas dalam transportasi dan integrasi multimoda, yang mana semuanya sulit untuk diterapkan dalam bentuk tata kelola seperti ini.

Gambar 14: Dewan Waralaba dan Regulasi Transportasi Darat Filipina



**MISI**

Memastikan bahwa masyarakat yang melakukan perjalanan pulang pergi (commuting) mendapatkan layanan transportasi darat umum yang memadai, aman, nyaman, ramah lingkungan, dan dapat diandalkan dengan harga yang wajar melalui penerapan kebijakan, program, dan proyek transportasi darat yang responsif terhadap industri yang didorong oleh investasi dan permintaan.

**VISI**

Layanan transportasi darat kelas dunia yang berkontribusi pada pembangunan negara secara keseluruhan, peningkatan status sosial ekonomi para pemangku kepentingannya, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat umum.

**MANDAT KAMI**

Menyebarkan, menyelenggarakan, menegakkan, dan memantau kepatuhan kebijakan, undang-undang, dan peraturan pelayanan angkutan umum darat.

Sumber: LTFRB <https://ltfrb.gov.ph>

Namun, bahkan dalam tata kelola model regulator yang sebagian besar didorong oleh kebijakan pun:

- Regulator dilarang mengusir operator dari pasar dengan keputusan manajemen tetapi membatasi jumlah operator dengan menaikkan standar kualitas layanan minimal.
- Regulator tidak dapat mensubsidi pemasok layanan, tetapi otoritas harus berinvestasi dalam infrastruktur, seperti halte dan jalur bus, terminal bus, akses pejalan kaki dan bersepeda ke halte dan stasiun tersebut, layanan informasi, dll.
- Otoritas dapat secara finansial mendukung pembelian layanan transportasi oleh kelompok pengguna tertentu.

Di Inggris Raya, Undang-Undang Transportasi tahun 1985 membubarkan badan transportasi bus kota yang terintegrasi secara vertikal, dengan memprivatisasi armada bus, depot, dan operasi serta menampung lembaga publik yang tersisa dalam peran peraturan yang murni. Ironisnya, kebijakan ini secara umum disebut sebagai deregulasi. Sejak saat itu, banyak reformasi kelembagaan dan evolusi pasar menghasilkan model tata kelola yang unik di mana regulator layanan transportasi menjadi bagian dari Otoritas Gabungan yang juga bertanggung jawab atas infrastruktur jalan dan transportasi atas nama pemerintah daerah yang membentuk wilayah metropolitan yang lebih besar. Otoritas Gabungan menunjukkan bagaimana integrasi vertikal yang lebih rendah antara tingkat taktis dan operasional dapat memungkinkan integrasi horizontal yang lebih tinggi pada tingkat strategis dan taktis.

Eksekutif Transportasi ini adalah contoh standar Model Regulator yang sangat berkembang seperti yang telah dijelaskan di atas, termasuk banyak kapasitas tingkat taktis yang standar, termasuk bentuk kontrak tertentu dengan penyedia layanan transportasi.



**Gambar 15: NEXUS – Eksekutif Transportasi dalam Model Regulator**



“Nexus adalah Tyne and Wear Passenger Transport Executive (Inggris) serta mengelola dana atas nama Joint Transport Committee (JTC) dari North-East Combined Authority dan North of Tyne Combined Authority. Tugas kami adalah meningkatkan kualitas hidup dan kekayaan semua orang di Tyne and Wear, dengan menciptakan jaringan transportasi yang lebih baik.

“JTC mendanai Nexus melalui retribusi di lima dewan distrik Tyne and Wear, yaitu Gateshead, Newcastle, Tyneside Utara, Tyneside Selatan, dan Sunderland. Jumlah yang diberikan setiap dewan sebanding dengan populasinya. Pendanaan retribusi ini membiayai transportasi lokal yang disediakan Nexus termasuk perjalanan konsesional yang gratis atau lebih murah, layanan bus bersubsidi (sekitar 10% dari rute di Tyne and Wear termasuk bus sekolah), stasiun dan halte bus, Shields Ferry dan layanan khusus untuk kaum difabel.

“Perjanjian Kemitraan Sukarela (VPA) adalah perjanjian tertulis yang akan diadakan antara Nexus, otoritas lokal, dan operator bus. Dalam VPA, Nexus dan otoritas lokal akan berkomitmen untuk menyediakan infrastruktur seperti jalur prioritas, halte, dan tempat pertukaran antarmoda angkutan (interchange), serta menegosiasikan pengaturan penggunaan infrastruktur tersebut. Operator bus akan memenuhi ini dengan berkomitmen pada standar kendaraan, tarif maksimum, frekuensi, dan waktu.”

Untuk informasi selanjutnya mengenai NEXUS: <https://www.nexus.org.uk/what-nexus/how-we-are-funded>

Otoritas Gabungan kami di Inggris : <https://www.local.gov.uk/topics/devolution/devolution-online-hub/devolution-explained/combined-authorities>

Sumber: Nexus

### 3.4. Model Tata Kelola 2: Model Keagenan

**Dalam model keagenan, semua tugas taktis dan operasional diberikan kepada suatu badan yang sepenuhnya dimiliki, dikendalikan, dan dibiayai oleh satu Otoritas Penanggung Jawab.** Badan-badan kerap diterapkan jika otoritas memutuskan untuk mengemban tanggung jawab di tangannya sendiri setelah kegagalan tata kelola model regulator sederhana dalam menyediakan layanan yang diinginkan otoritas penanggung jawab.

Model keagenan sangat cocok untuk sistem padat modal di mana infrastruktur dan operasi, seperti bus kota besar, trem, dan operasi metro sangat tergantung satu sama lain. Sistem padat modal yang berdiri sendiri, seperti feri, juga dapat diterapkan dan dioperasikan oleh konsorsium swasta; dan layanan bermodal rendah yang tidak bergantung pada infrastruktur, seperti taksi, jarang dioperasikan oleh lembaga publik.

Model keagenan didasarkan pada tujuan bersama, budaya perusahaan, kemudahan komunikasi, serta proses pengambilan keputusan cepat yang sama-sama digunakan oleh para pelaku di semua tingkat tata kelola. Ini memungkinkan koordinasi permanen langsung di dalam badan, antara perencanaan dan operasi serta mengurangi biaya transaksi. Badan tersebut diharapkan bekerja dengan sigap karena tidak ada kontrak resmi atau tujuan yang diperlukan di antara berbagai tingkat sistem. Ini juga memungkinkan koordinasi yang lebih erat dengan sektor lain yang dikelola di bawah otoritas lokal yang sama (polisi lalu lintas, distribusi energi, sekolah, rumah sakit, perumahan, dll.). Terakhir, tarif perjalanan bisa menjadi rendah jika operator swasta dan keuntungan dikeluarkan dari sistem dan otoritas penanggung jawab siap untuk membiayai layanan publik.

Dari sudut pandang teori pasar, model keagenan cocok untuk manajemen yang disebut monopoli alamiah yang paling dipenuhi oleh operator yang sudah mapan dan berpengalaman dan tidak menyediakan pasar yang cukup besar untuk pengaturan persaingan antaroperator yang signifikan. Utilitas publik seperti pasokan air dan listrik adalah contoh yang jelas untuk monopoli alamiah: Monopoli alamiah adalah monopoli dalam industri di mana biaya infrastruktur yang tinggi dan hambatan masuk lainnya yang terkait dengan ukuran pasar memberikan keunggulan kuat atas calon pesaing kepada pemasok terbesar di industri. Ini kerap terjadi dalam industri dengan biaya modal yang mendominasi sehingga menciptakan keekonomian skala yang besar yang terkait dengan ukuran pasar; contohnya termasuk utilitas publik seperti layanan air dan listrik” (Perloff, 2012). Dalam hal layanan angkutan umum, ambang batas antara monopoli alamiah dan ekonomi pasar yang efektif sangat bervariasi di antara moda transportasi, mulai dari layanan taksi dengan modal yang jumlahnya besar, hingga bus dan kereta api yang padat modal. Infrastruktur dan layanan umum adalah salah satu elemen sistem transportasi yang paling padat modal.

Selain itu, badan menghilangkan banyak biaya transaksi dan memungkinkan koordinasi yang optimal di antara semua elemen dalam sistem, mulai dari strategi hingga perencanaan dan operasi. Namun, badan juga menghilangkan mekanisme sistem perimbangan kekuasaan (checks-and-balances) dan membuat sistem transportasi rentan mengalami risiko disfungsi yang mungkin tetap tidak tertangani.

Integrasi vertikal dan horizontal yang menggabungkan bus, feri, LRT, metro, dan parkir mobil memungkinkan pembangunan sistem transportasi perkotaan multimoda yang lengkap dan efisien. Namun, dari integrasi vertikal dan horizontal yang terjadi bersamaan muncul banyak

tantangan manajemen. Dengan integrasi vertikal antara tingkat taktis dan operasional, setiap moda transportasi cenderung mengembangkan, memelihara, dan mempertahankan struktur dan pengaruh korporatisnya sendiri dalam organisasi yang terintegrasi secara horizontal. Koordinasi horizontal dan arbitrase antarmoda yang menggambarkan kesatuan dan desain yang koheren dapat menghambat kekuatan spesifik dari masing-masing moda transportasi dan menekan persaingan yang dinamis di antara mereka.

Misalnya, jika kereta api dan bus metropolitan disatukan di bawah otoritas yang sama dan di badan yang sama, dua skenario berikut dapat terjadi:

- Kereta api dan bus dipahami sebagai pembentuk jaringan serbaguna yang menawarkan opsi kepada penumpang untuk menggunakan salah satu atau yang lainnya, atau perpaduan keduanya sesuai dengan kebutuhan mereka. Akibatnya, jika direncanakan dan dioperasikan secara optimal, sistem terintegrasi tersebut akan memberikan tingkat layanan dan efisiensi yang tinggi.
- Karena kereta api telah menelan investasi modal yang sangat besar yang perlu dihapuskan, bus dapat diturunkan posisinya ke peran angkutan terusan untuk sistem kereta api dan dilarang menyediakan layanan yang mungkin berhasil menyaingi layanan kereta api. Meskipun ini akan meningkatkan kedudukan sistem kereta api perkotaan, pilihan transportasi publik bagi penumpang dan efektivitas sistem secara keseluruhan akan berkurang.

Integrasi bukan satu-satunya masalah otoritas yang bersatu atas sistem transportasi. Modalitas integrasi memiliki berbagai gaya dan tantangan yang dihadapi MTE adalah memperoleh manfaat dari perencanaan yang sangat baik dan dinamisme ekonomi pasar pada waktu bersamaan.

**Gambar 16: Bangkok - Integrasi vertikal untuk proyek besar berskala nasional**



Pemerintah menilai lalu lintas jalan di Bangkok sangat padat sehingga pengoperasian MRT harus dipercepat agar memudahkan masyarakat bepergian tanpa harus menggunakan kendaraan pribadi. Karena itu, melalui Resolusi tanggal 28 Juli 1992, kabinet menyetujui untuk mendirikan badan usaha milik negara di bawah pengawasan Kantor Perdana Menteri yang bertanggung jawab atas pelaksanaan Proyek Mass Rapid Transit di Bangkok dan sekitarnya.

Sementara itu, kebutuhan akan mass rapid transit semakin meningkat. Oleh karena itu, Keputusan Kerajaan yang Menetapkan Pembentukan Mass Rapid Transit Authority of Thailand B.E. 2543 (2000) dikumandangkan, yang membentuk Mass Rapid Transit Authority of Thailand, yang disingkat “MRTA”, dengan tugas meningkatkan kewenangan dan tugas Metropolitan Rapid Transit Authority agar dapat menyelenggarakan bisnis transportasi publik secara lebih sistematis dan efisien. Pada tahun 2002 setelah reformasi di badan Pemerintah, wewenang Perdana Menteri dalam pengawasan Mass Rapid Transit Authority of Thailand dialihkan kepada Menteri Transportasi.”

Sumber: Mass Rapid Transit Authority of Thailand [https://mrta.co.th/en/about\\_mrta/history](https://mrta.co.th/en/about_mrta/history)

**Karena eratnya integrasi vertikal dari tingkat strategis hingga taktis, badan-badan mungkin merupakan organisasi yang agak tertutup yang tidak mudah bekerja sama satu sama lain.** Ini dapat menimbulkan kekhawatiran di mana beberapa otoritas dari berbagai tingkat pemerintahan membuat badan transportasi publik mereka sendiri yang beroperasi di wilayah yang sama. Atau di mana wilayah metropolitan tumbuh untuk mencakup beberapa konstituen lokal dengan badan transportasi lokal mereka sendiri.

Banyak badan menjadi tidak efisien karena tingginya tingkat birokrasi, kurangnya pengawasan, fokus pada masalah internal dan bukan pada pengguna, campur tangan kepentingan politik atau kepentingan pribadi lainnya, dan ketidakmampuan dalam melakukan koordinasi horizontal dengan penyedia layanan transportasi lainnya. Badan cenderung menggunakan jangkauan vertikal mereka ke tingkat strategis untuk mengklaim hak monopoli atas layanan angkutan umum yang mereka pasok, bukan terlibat dalam kerja sama atau persaingan dengan operator lain.

**Model keagenan mencapai batasnya ketika permintaan atas layanan transportasi melebihi kapasitas kualitatif dan kuantitatif badan, dan subsidi menjadi subjek pengawasan dan standar yang lebih ketat, misalnya, ketika:**

- Sistem transportasi tumbuh dan menjadi metropolitan sehingga memerlukan keterlibatan beberapa otoritas penanggung jawab yang tidak akan setuju untuk membiayai proyek bersama atau operasi sehari-hari tanpa akuntabilitas dan pengendalian biaya yang tepat,
- Kebijakan transportasi menjadi lebih multimoda sehingga diperlukan koordinasi yang lebih kuat dengan moda transportasi dan pemasoknya yang tidak dapat diintegrasikan ataupun dikecualikan,
- Efisiensi badan yang dijadikan tolok ukur terasa kurang jika dibandingkan dengan sistem lain dengan skala dan ukuran yang sama.

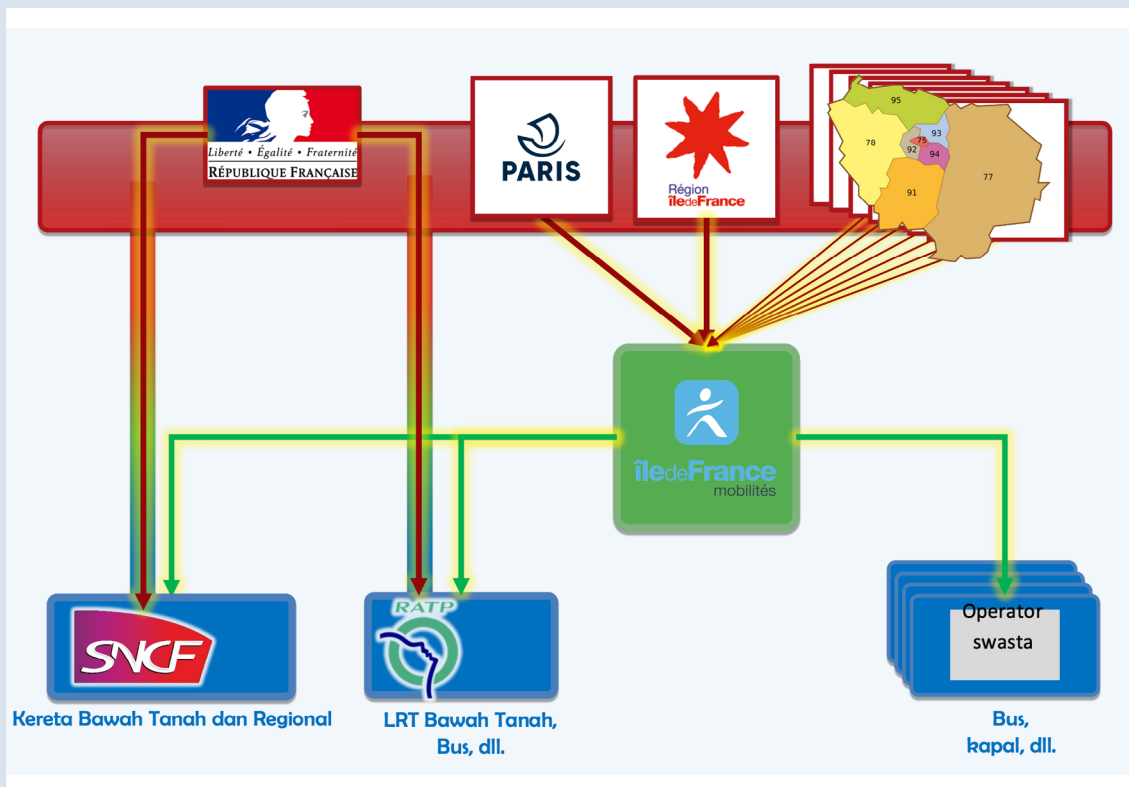
Model keagenan dapat direformasi guna mempertahankan kekuatannya dan mengimbangi atau menghilangkan kelemahannya. Banyak contoh internasional menunjukkan badan transportasi telah berkembang dalam salah satu dari tiga (3) skenario berikut:

- Jika wilayah metropolitan dilayani oleh beberapa badan, **badan ini dapat memilih untuk mengoordinasikan dan membentuk sindikat atau asosiasi badan** yang memenuhi fungsi taktis utama pada skala regional. Langkah ini melanggengkan model keagenan kota pada skala metropolitan. Struktur tata kelola menengah ini baru akan melakukan renovasi lebih lanjut jika kondisinya sudah mendesak karena tren yang dijelaskan di atas. (Contohnya: serikat tarif dan Verkehrsverbund yang mencakup wilayah metropolitan multisentris yang luas di Jerman, dan negara-negara Eropa lainnya.)
- Badan yang melakukan monopoli mempertahankan dan bahkan memperkuat hubungannya dengan otoritas penanggung jawab di tingkat strategis dan memutuskan integrasinya dengan tingkat operasional. Badan ini **berevolusi dari perusahaan operasi publik menjadi eksekutif transportasi publik tingkat taktis (MTE)**. (Contoh untuk evolusi ini dapat ditemukan di Transport for London, Transport for Greater Manchester (Inggris), SL di Stockholm (Swedia)).
- Badan yang dikendalikan oleh otoritas yang tidak mencakup seluruh wilayah metropolitan atau beberapa moda transportasi **menjadi kontraktor MTE yang dibuat khusus**, dan otoritas penanggung jawab akan secara bertahap beralih dari dukungan langsung ke badannya menjadi mengadakan kontrak untuk layanannya melalui MTE. Badan-badan ini akan berkonsentrasi pada bisnis inti mereka dan mengembangkan keunggulan operasional mereka. Pada akhirnya, mereka kemungkinan besar akan berasimilasi dengan pesaing swasta (Contoh: GVA Amsterdam (NL), MVB Munich (DE), RATP Paris (FR), dan VBZ Zurich (CH)).

**Gambar 17: Paris - Badan pindah menjadi ke dalam MTE yang dibuat khusus**

Transportasi publik di Paris sebelumnya direncanakan dan dijalankan hanya oleh badan milik negara RATP (Badan Pengelola Transportasi Otonomi Paris) dan SNCF (Perusahaan Kereta Api Nasional Prancis). Beberapa tren telah menyebabkan implementasi MTE Paris secara bertahap yang disebut Île de France Mobilités:

- Pemerintah lokal Paris, departemen yang berdekatan, dan wilayah metropolitan menuntut kendali yang lebih besar atas perencanaan transportasi dan koordinasi di antara badan dan operasi bus di wilayah yang lebih besar.
- Kebijakan transportasi otoritas penanggung jawab ini menjadi semakin multimoda dan terintegrasi secara horizontal di luar transportasi publik, yang dinyatakan dengan menggambarkan MTE yang dibuat untuk tujuan tertentu dengan menekankan tujuan yaitu mengutamakan mobilitas masyarakat daripada administrasi moda transportasi.
- Badan transportasi tradisional telah berkembang menjadi operator transportasi milik negara yang berjalan sebagai perusahaan swasta di banyak pasar internasional, dan sebagai kontraktor MTE Paris, untuk bisnis inti tradisional mereka dan untuk bentuk kontrak baru yang diusulkan oleh MTE.



### 3.5. Model Tata Kelola 3: Eksekutif Transportasi Metropolitan (MTE)

**MTE menggabungkan keunggulan Model Regulator dan Model Keagenan sekaligus memperkenalkan inovasi yang substansial:**

- MTE adalah organisasi yang dirancang khusus untuk memenuhi tugas tingkat taktis yang lebih baik dibandingkan dengan badan terpadu atau operator atau departemen kementerian. Eksekutif Transportasi dikendalikan dan dibiayai penuh oleh (beberapa) otoritas publik dan memiliki mandat hukum untuk kegiatan inti mereka. Dari sudut pandang otoritas penanggung jawab, MTE memang merupakan badan tingkat taktis di bawah kendali mereka. Kepemilikan bersama MTE oleh beberapa otoritas penanggung jawab dan bentuk manajemen publik yang modern memastikan bahwa MTE diatur dan dikendalikan tetapi tidak dikelola oleh tingkat strategis.
- MTE tidak mengoperasikan layanan transportasi. MTE menggunakan gabungan hak prerogatif dan kapasitas yang didelegasikan oleh otoritas penanggung jawab kepada MTE untuk mengelola infrastruktur transportasi, memfasilitasi operasi transportasi, dan memberikan izin atau mengontrak operator untuk pelaksanaan layanan transportasi. Dari sudut pandang operator, MTE dapat dilihat sebagai klien, otoritas, atau regulator, tergantung gaya tata kelola yang dikembangkan oleh MTE. Secara teknis, MTE bukan regulator, ataupun otoritas. MTE berperan penting dalam pelaksanaan tugas regulator aktual atau otoritas penanggung jawab, yang dapat mendelegasikan beberapa hak prerogatif kepada MTE dan berkonsentrasi pada tugas regulasi dan strategis yang tidak dapat dipindahtangankan.

Dalam sistem transportasi multimoda yang tumbuh pesat, tugas tingkat taktis dapat menjadi banyak, bervariasi, dan sangat penting untuk pengembangan seluruh sektor layanan transportasi dan, tentu saja, semua aspek pengembangan spasial, ekonomi, dan sosial wilayah metropolitan. Dibandingkan dengan model regulator dan keagenan, karakteristik utama model MTE adalah peran sentral dan penekanan yang diberikan pada **satu organisasi yang secara khusus dirancang untuk memenuhi tugas tingkat taktis yang dapat dikorelasikan dengan strategi Avoid (Hindari) – Shift (Alihkan) – Improve (Tingkatkan), dan biasanya mencakup:**

- **Terkait tingkat strategis:** Koordinasi semua otoritas penanggung jawab yang ada dalam sistem transportasi metropolitan, penjabaran rencana pengembangan dan investasi, saran teknis kepada otoritas dan regulator. Strategi yang bertujuan untuk mengalihkan sumber daya dan pilihan perjalanan ke solusi transportasi yang paling efisien sangat bergantung pada pekerjaan ini.
- **Terkait dengan pelaku tingkat taktis lainnya:** Berkoordinasi dengan sektor lain, seperti eksekutif transportasi tetangga, badan transportasi terintegrasi, departemen perencanaan tata guna lahan, manajer infrastruktur, manajer real estate, dll. Koordinasi horizontal di luar sektor transportasi ini diperlukan demi mencapai kemajuan dalam rangka menghindari perjalanan dalam jumlah banyak dan jauh dalam rutinitas sehari-hari.



- **Terkait tingkat operasional:** Berkoordinasi, memantau, mengevaluasi, dan mengadakan kontrak dengan operator semua moda transportasi di seluruh sistem mengarah pada peningkatan setiap moda transportasi.

Untuk pelaksanaan tugas ini, MTE dapat menjadi organisasi yang ramping dengan sebagian besar kapasitas mereka didasarkan pada posisi sentral dan unik dalam tata kelola serta hubungan yang jelas dan langsung dengan semua pelaku lain dalam sistem. Posisi unik ini memungkinkan MTE mencapai **koordinasi horizontal yang lebih besar dan lebih dinamis di seluruh moda transportasi dan melampaui batas administratif di semua tingkatan**, dibandingkan model tata kelola lainnya.

Gambar 18: Singapore Land Transport Authority



“Land Transport Authority (LTA) memelopori pengembangan transportasi darat di Singapura. Kami merencanakan, merancang, membangun, dan memelihara infrastruktur dan sistem transportasi darat Singapura. Kami ingin memperkuat konektivitas transportasi darat Singapura dan mengintegrasikan sistem transportasi publik yang lebih hijau dan inklusif yang dilengkapi dengan opsi berjalan kaki dan bersepeda. Kami memanfaatkan teknologi untuk memperkuat infrastruktur kereta dan bus serta mengembangkan opsi menarik untuk transportasi darat di masa mendatang.”

“Kami didorong oleh visi jaringan transportasi darat yang berpusat pada manusia yang menghubungkan komunitas dan tempat. Kami berupaya untuk secara menyeluruh mengelola arus lalu lintas, menyediakan transportasi publik yang andal, dan mendukung opsi mobilitas aktif untuk mengurangi penggunaan transportasi pribadi di kota. Selain memetakan masa depan transportasi darat melalui rencana induk, kami terus mencari cara, termasuk dengan menggunakan teknologi, untuk meningkatkan keandalan sistem transportasi publik, mendukung opsi untuk berjalan kaki dan bersepeda selagi meningkatkan konektivitas jalan dan tingkat layanan opsi perjalanan point-to-point.”



Sumber: [https://www.lta.gov.sg/content/ltagov/en/who\\_we\\_are.html](https://www.lta.gov.sg/content/ltagov/en/who_we_are.html)



Peningkatan koordinasi horizontal ini dapat mengarah pada integrasi banyak sektor organisasi dalam MTE itu sendiri. Misalnya, Singapore Land Transport Authority (LTA), seperti Dubai Road and Transport Authority (RTA), Transport for London (TfL) tidak hanya **bertanggung jawab atas semua moda transportasi publik, tetapi juga layanan transportasi “point-to-point”, promosi untuk berjalan kaki dan bersepeda, dan yang tak kalah pentingnya, perizinan kendaraan, pembangunan jalan, pemeliharaan, dan penetapan harga**. Contoh ini memiliki kesamaan untuk diatur oleh satu otoritas tingkat strategis nasional atau ibu kota yang memiliki otoritas legislatif untuk membuat portofolio yang lengkap.

Untuk mencapai tingkat integrasi horizontal yang wajar, otoritas perkotaan dan regional yang kurang kuat perlu menggabungkan hak prerogatif dan kapasitas mereka dalam eksekutif transportasi regional bersama yang dapat melakukan dialog dan kerja sama dengan otoritas pusat yang mengurus transportasi antar kota, jalan raya, peraturan lalu lintas, perencanaan penggunaan lahan, dll.

MTE tidak boleh membatasi peran mereka sebagai perantara antara pelaku tingkat strategis dan operasional dan mengembangkan profil mereka sebagai pusat kompetensi teknokratis. MTE juga harus mengembangkan dialog langsung yang permanen dengan pengguna individual dan pemangku kepentingan yang terorganisir dari sistem transportasi dan dengan demikian menjadi perantara antara masyarakat sipil dan pelaku institusional dari sistem transportasi:

- Mengatur konsultasi pemangku kepentingan tentang kebijakan, rencana, dan proyek transportasi,
- Secara sistematis mengambil, menindaklanjuti, dan mengevaluasi keluhan pelanggan mengenai kualitas layanan operator dan kelemahan desain jaringan.

Dengan mengembangkan bentuk dialog tersebut, MTE membangun pengetahuannya sendiri yang berakar kuat pada pengalaman kehidupan nyata. Dialog ini juga memberikan kontribusi yang tegas untuk proses interaktif, seperti penjabaran tentang Perencanaan Mobilitas Perkotaan Berkelanjutan (Sustainable Urban Mobility Plans/SUMP) serta manajemen dan peningkatan kualitas yang berkelanjutan.

### *Model MTE: Tingkat Strategis*

**Pemerintah pusat** menetapkan kerangka legislatif dan terkait peraturan yang mengatur tujuan umum, norma, dan landasan keuangan untuk sistem transportasi secara keseluruhan.

- Anggota legislatif pusat mengadopsi undang-undang, tujuan kebijakan, dan dalam beberapa kasus, pemberdayaan eksekutif transportasi selanjutnya.
- Pemerintah pusat memberikan rencana induk dan tujuan yang lebih tinggi untuk dipertimbangkan dalam kebijakan transportasi lokal.
- Otoritas penanggung jawab di tingkat pusat dan daerah secara rutin mengevaluasi eksekutif transportasi, dari segi pencapaian kebijakan khusus, kinerja keuangan, dan perspektif pelaksanaan layanan mereka.

- Otoritas penanggung jawab harus mengakui dan melembagakan eksekutif transportasi sebagai satu-satunya entitas publik atau entitas publik utama yang bertanggung jawab atas pengaturan transportasi publik di kota dan wilayah metropolitan.

Tujuan menyeluruh juga dapat merujuk pada perjanjian atau kesepakatan internasional, seperti Konferensi Ke-24 Para Pihak Konvensi Kerangka Kerja PBB tentang Perubahan Iklim (UNFCCC – COP24, <https://unfccc.int/>) dan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan PBB (SDG, <https://sdgs.un.org/goals>) atau kesepakatan regional (seperti KLTSP (ASEAN, 2015)). Berdasarkan tujuan pembangunan negara, anggaran nasional dialokasikan untuk infrastruktur dan layanan transportasi.

**Pemberdayaan otoritas lokal merupakan prasyarat dalam mengatasi tantangan lokal atau regional secara efektif dan dapat dicapai melalui tingkat desentralisasi atau dekonsentrasi yang memadai.** Memperjelas tanggung jawab, hak prerogatif, dan sumber daya otoritas lokal atau regional, sekaligus menyelaraskan rencana aksi lokal dengan prioritas pemerintah pusat akan menjadikan pekerjaan MTE mana pun lancar dan produktif.

Untuk mencapai tujuan yang dijabarkan dalam strategi dan rencana aksi, setiap pelaku harus mengemban peran tertentu. Keseimbangan antara semua aktor ini akan membantu memastikan tata kelola yang strategis dan keberlanjutan ekonomi sekaligus mempertahankan fokus pada kebutuhan dan ekspektasi pengguna akhir.

Setiap otoritas penanggung jawab yang terlibat berkepentingan untuk menyediakan bagi MTE kapasitas, stabilitas, dan manajemen modern yang menetapkannya sebagai badan yang paling otonom yang dipandu dan dikendalikan oleh pemegang saham tingkat politiknya, tetapi dilindungi dari pengaruh informal melalui tekanan politik atau penyimpanan informasi oleh badan administrasi lain.

### *Model MTE: Tingkat Taktis*

**Pada tingkat taktis, MTE berupaya mencapai target strategis yang ditetapkan oleh otoritas penanggung jawab dalam tujuan kualitatif dan kuantitatif.**

- MTE mengembangkan dan mempertahankan **strategi jangka panjang** dan secara rutin melaporkan kemajuan dan pencapaian kepada otoritas dan para pemangku kepentingan.
- MTE mengembangkan kemampuan dalam **pengumpulan, pengelolaan, dan pemrosesan data, untuk menjadi organisasi yang berbasis data.** Pendekatan ini akan membantu merencanakan, mengelola, dan secara berkelanjutan mengevaluasi pelaksanaan layanan dan menjamin akuntabilitas. Dengan begitu, penting untuk meningkatkan keterampilan staf.
- MTE **menetapkan dan mengelola sistem transportasi terpadu**, termasuk perencanaan layanan dan reorganisasi (rute, dan jadwal), layanan mobilitas baru, dan perencanaan infrastruktur. MTE menetapkan kinerja dan standar kualitas yang diharapkan sebagai bagian dari lisensi dan pengadaan kontrak yang kompetitif dari operator transportasi.
- MTE **memantau operator yang terlibat dan meminta mereka bertanggung jawab**

atas kewajiban terkait peraturan dan kontrak mereka sehingga otoritas penanggung jawab dilindungi dari kesulitan terkait peraturan dan keuangan.

- MTE mengelola pembayaran langsung dari operator, pendapatan tarif dari penumpang, dan subsidi dari otoritas penanggung jawab. Ini juga dapat menghasilkan pendapatan tambahan atau investasi guna memastikan **keberlanjutan keuangan transportasi publik** yang lebih baik.

Dalam model umum yang dibahas di atas, tanggung jawab teknis utama yang harus ditugaskan kepada MTE termasuk:

- Mengatur dan mengamankan model bisnis untuk mobilitas perkotaan.
- Merencanakan, menyelenggarakan, dan mengelola layanan transportasi publik multimoda (perencanaan layanan, reorganisasi layanan, layanan mobilitas baru) dan infrastruktur:
  - o Infrastruktur kereta api,
  - o Jalur prioritas bus,
  - o Tempat pertukaran dari antarmoda angkutan (interchange) dan hub,
  - o Layanan fasilitasi dan dukungan lainnya.
- Integrasi audit transportasi publik dengan perencanaan wilayah dan kota.
- Menetapkan sistem tarif terpadu dan menjelaskan tentang kebijakan tarif.-
- Menyiapkan sistem informasi penumpang yang multimoda dan komprehensif.
- Menciptakan dan memelihara citra sistem transportasi publik secara keseluruhan.
- Memastikan keselamatan dan keamanan sistem dan pengguna.
- Mengembangkan keterampilan di dunia kerja.

### *Model MTE: Tingkat Operasional*

Operator transportasi bertanggung jawab atas pelaksanaan layanan transportasi kepada penumpang dan pemangku kepentingan lainnya. Bergantung pada penunjukan tugas dan jenis kontrak operasional, operator juga dapat ikut serta dalam beberapa tugas taktis yang ditugaskan ke MTE.

- Operator **melayani zona atau mengikuti rute dan jadwal sebagaimana ditugaskan** dan sejalan dengan persyaratan kinerja dan kualitas yang ditetapkan dalam izin dan perjanjian kontrak masing-masing dengan eksekutif transportasi.
- Operator **menerapkan dan mengelola** aset sistem transportasi (infrastruktur, sarana perkeretaapian atau rolling stock, sistem tambahan),
- Operator bertanggung jawab untuk **melatih dan mengelola staf mereka** guna memastikan staf memiliki keterampilan yang diperlukan dan kondisi kerja untuk memberikan layanan yang tepat,

- Operator **menerapkan kebijakan branding, informasi, dan komunikasi** yang ditetapkan untuk layanan transportasi publik terpadu (jika ada),
- Operator **mengumpulkan ongkos dari penumpang**, menggunakan alat yang disediakan oleh atau disetujui dengan MTE.

Operator bus swasta diberikan izin dan kontrak untuk jangka waktu layanan tetap. Tidak adanya jaminan akan kelangsungan hak operasi menciptakan ketegangan di pasar di mana operator terus-menerus menjaga kinerja atau berisiko kehilangan hak operasional untuk bisnis di masa mendatang.

Dalam kasus pengoperasian bus sangat besar, pengoperasian kereta api, atau lembaga publik yang melaksanakan layanan operasi, pemutusan kontrak merupakan satu-satunya sanksi dari upaya terakhir. Untuk bisnis normal, **kontrak operasi akan mencakup skema bonus-malus yang memberikan insentif keuangan kepada operator untuk menyediakan layanan berkualitas tinggi kepada pelanggan** dan kepada MTE dan sistem transportasi. Skema bonus-malus tersebut dapat didasarkan pada metrik seperti:

- Pendapatan dari patronase dan pelanggan
- Kepatuhan terhadap jadwal
- Kebersihan, kenyamanan, keamanan
- Kinerja lingkungan
- Pengembangan staf dan tanggung jawab sosial

Beberapa kontrak MTE dengan operator yang berpengalaman di ranah internasional juga dimaksudkan sebagai sarana transfer teknologi dan pengembangan kapasitas. Dalam jangka panjang, ini akan menguntungkan operator lokal yang menggunakan talenta lokal agar dapat cukup bersaing dengan operator internasional. Kompetisi yang semakin besar di pasar akan mendorong inovasi dan kreativitas serta praktik terbaik untuk operasi transportasi. Bus contracting model (BCM) Singapura dirancang khusus untuk mencapai hal ini. Sebelum BCM, ada dua operator lokal, Singapore Mass Rapid Transit (SMRT) dan Singapore Bus Services (SBS), dan layanan bus di Singapura mengalami kekurangan investasi serta minimnya ide yang inovatif.

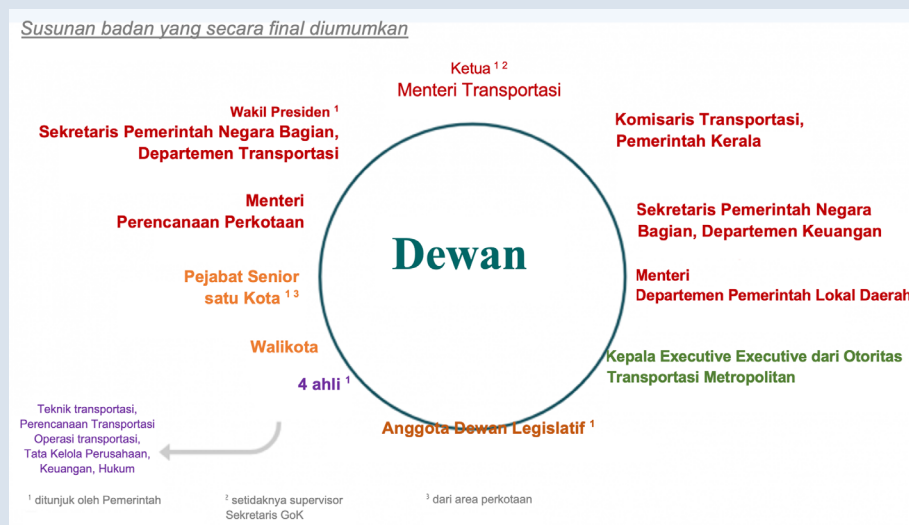
Sebagai bagian dari BCM, LTA membeli kembali semua aset bus dan berupaya meningkatkan daya saing di pasar dengan mengizinkan masuknya dua operator internasional yang memperkenalkan beberapa pendekatan inovatif untuk meningkatkan hubungan industri dengan para staf, meningkatkan efisiensi operasional, serta menyempurnakan kepuasan pelanggan. Setelah BCM, tingkat kepuasan pelanggan pada tahun 2019 mencapai 99,3% dibandingkan dengan tahun 2015 yaitu sebesar 90,7%.

### Gambar 19: Otoritas Transportasi Metropolitan Kochi

Kochi adalah wilayah metropolitan terbesar dan terpadat di negara bagian Kerala di India dengan beragam layanan sarana transportasi seperti kereta api, bus umum dan swasta (untuk perjalanan jarak dekat, menengah, dan jauh), metro, kapal, bajaj, taksi, serta bersepeda dan berjalan kaki tetapi tidak memiliki integrasi dan konektivitas sehingga menyebabkan inefisiensi.

Sebagai bagian dari Kebijakan Mobilitas Perkotaan Nasional, pemerintah pusat telah menetapkan prasyarat untuk mendapatkan persetujuan agar sistem metro mengintegrasikan semua moda transportasi publik dengan satu pusat ‘atur dan awasi’ dan memperkenalkan sistem tiket bersama untuk kenyamanan komuter. Dengan dibukanya kereta Metro pada tahun 2017, operatornya, Kochi Metro Rail Limited (KMRL), membentuk komite untuk otoritas transportasi dan menyusun RUU Kerala Metropolitan Transport Authority (KMTA) yang disahkan pada November 2019.

Mulai November 2020, KMTA akan menjadi badan independen yang akan bertanggung jawab atas pengoperasian, pemeliharaan, pengembangan, dan pengawasan moda transportasi publik di perkotaan. Badan tersebut diketuai oleh menteri transportasi negara bagian dengan sekretaris transportasi yang bertindak sebagai wakil ketua. Anggotanya maksimal 15 orang termasuk penguasa distrik, komisaris polisi kota, sekretaris badan lokal, walikota, MLA lokal, dan perwakilan dari perusahaan bus negara.



#### Dewan KMTA

Sistem tiket tunggal untuk sebagian besar moda transportasi, kartu pintar KochiOne, telah diterapkan. Rasionalisasi rute bus akan dilakukan dan akan ada jadwal bersama guna memastikan konektivitas tanpa batas antara moda yang berbeda. Sistem informasi publik termasuk aplikasi mobilitas bersama telah diluncurkan. Kebijakan parkir akan diperkenalkan, dan operator akan diberikan lisensi. Sebuah pusat komando dan kendali akan disediakan untuk mengawasi seluruh sistem. Pemilik bus swasta telah digabungkan menjadi tujuh perusahaan yang mengoperasikan bus dan 27.000 bajaj di bawah enam serikat dagang telah dikumpulkan ke dalam Drivers’ Cooperative Society.





# Studi Kasus: Metropolitan Transport Commission Korea Selatan



Sumber: <http://news.samsungcnt.com/public-transportation-in-seoul-a-miracle-for-12-million/>

## Pengantar

Metropolitan Transport Commission (MTC) dibentuk sebagai sistem tata kelola, di bawah Kementerian Pertanahan, Infrastruktur, dan Transportasi (MOLIT) Korea Selatan (Korsel), di mana pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan sektor swasta bekerja sama dalam menangani masalah transportasi metropolitan pada tahun 2019. Ini sangat penting karena sekitar 80% penduduk Korea Selatan tinggal di wilayah metropolitan, yang **menghadapi masalah kemacetan, kecelakaan di jalan, polusi udara, serta waktu perjalanan yang lama antara pusat kota dan pinggiran kota.**

**Kurangnya layanan transportasi antarkota yang relevan di seluruh batas wilayah administrasi memperburuk masalah seperti kurangnya perumahan** dan masalah transportasi yang terkait dengan perkembangan kota baru. MTC berfungsi sebagai platform untuk memfasilitasi dan menengahi masalah seperti penundaan negosiasi serta kebutuhan dan pendapat yang saling bertentangan antara otoritas lokal mengenai metode penanganan permintaan dan pendanaan transportasi. Struktur dan tugas MTC memungkinkannya untuk mendorong integrasi di 5 bidang utama, yaitu administrasi, tarif, transportasi dan penggunaan lahan, moda, serta data dan teknologi.

**MTC merupakan evolusi dari Metropolitan Transport Association (MTA)**, yang didirikan pada tahun 2005, setelah reformasi transportasi publik Seoul pada tahun 2004 (KOTI, 2012). Tanggung jawab utamanya adalah mengoordinasikan kebijakan transportasi publik di seluruh provinsi Seoul, Incheon, dan Gyeonggi, yang dikenal sebagai Daerah Ibu Kota Nasional Seoul (Seoul Capital Area/SCA) dalam landasan hukum Undang-Undang Otonomi Daerah tahun 2008. Undang-undang ini memungkinkan MTA dibuat jika suatu layanan memerlukan kerja sama dua pemerintah daerah atau lebih.

**Menurut analisis yang dilakukan oleh Forum Transportasi Internasional (International Transport Forum/ITF), MTA memiliki keterbatasan sebagai berikut:**

- Staf **MTA** sebagian besar terdiri dari mantan pegawai negeri sipil pemerintah provinsi dengan masa jabatan dua tahun saja sehingga sulit untuk mengembangkan stabilitas dan strategi jangka panjang antara tahun 2005 hingga 2017.
- Kapasitas **pendanaan** MTA hanya didasarkan pada kontribusi sukarela oleh tiga pemerintah daerah.
- MTA tidak memiliki **kekuatan hukum** untuk menentang keputusan dari pemerintah daerah mana pun.



## Tata kelola terbatas di seluruh Daerah Ibu Kota Nasional Seoul (SCA)

Daerah Ibu Kota Nasional Seoul (Seoul Capital Area/SCA) memiliki tiga yurisdiksi dengan jumlah penduduk lebih dari 50% total jumlah penduduk negara tersebut (Kyu-won, 2021). Menurut data Korean Statistical Information Service (KOSIS), pada tahun 2019, jumlah penduduk SCA terdiri dari 9,7 juta jiwa di Seoul, 13,2 juta jiwa di Gyeonggi, dan 2,9 juta jiwa di Incheon. Tantangannya adalah integrasi tiga wilayah tempat Seoul dan Incheon bertanggung jawab atas perencanaan dan penyelenggaraan proyek transportasi dalam yurisdiksi mereka dan pengelolaan transportasi perkotaan, sedangkan Gyeonggi-do memiliki 27 kota dan 5 kabupaten yang semuanya bertanggung jawab atas proyek dan pengelolaan transportasi.

MTA bertujuan mengembangkan rencana transportasi publik metropolitan lintas batas, membangun fasilitas BRT dan transfer, melakukan konsultasi dan penyesuaian pada proyek antardaerah, dan koordinasi perencanaan rute bus dan pengumpulan tarif untuk semua sistem transportasi antar kota. Karena tata kelola metropolitan yang terbatas, MTA tidak dapat secara efektif memperluas rute bus di tingkat wilayah dan sistem bus rapid transit (BRT) yang lebih luas; peningkatan pusat transfer multimoda; pembangunan metro dan jalan lintas wilayah; dan menyelesaikan konflik terkait pendapatan dari tarif angkutan terpadu (ITF, 2018).

## Pembentukan Metropolitan Transport Commission (MTC)

Metropolitan Transport Commission (MTC) **dibentuk pada bulan Maret 2019 dengan visi untuk menciptakan sistem transportasi metropolitan yang menghubungkan orang-orang di seluruh batasan, yang menuntun pada pertumbuhan bersama di area yang relevan dan jauh di luar cakupan MTA sebelumnya** (MTC, 2019). Komisi ini terdiri dari 5 komite regional: Seoul Capital Area (SCA), Area Busan dan Ulsan, Area Daejeon, Area Gwangju, dan Area Daegu. Kunci keberhasilan MTC adalah memastikan semua pemangku kepentingan bekerja sama dengan 5 pilar integrasi utama: Administrasi, Moda, Transportasi dan Tata Guna Lahan, Tarif, serta Data dan Teknologi.

### *Integrasi Administratif*

MTC memiliki 5 Komite Regional serta Komite Kerja dan Komite Konsultasi Manajemen Konflik guna memastikan pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan sektor swasta dapat secara aktif bekerja sama dalam menyelesaikan masalah transportasi wilayah metropolitan yang lebih luas. **Komite bekerja sama untuk melaksanakan Rencana Dasar dan Rencana Implementasi. Rencana Dasar dibuat setiap 20 tahun dan Rencana Implementasi dibuat setiap 5 tahun.**

### *Integrasi Moda*

MTC memastikan bahwa sistem transportasi terintegrasi di seluruh wilayah metropolitan. Rencana tersebut termasuk antara lain implementasi jaringan Great Train Express (GTX) sebagai poros utama dan dikelilingi jalur Super-BRT dan trem, serta pengenalan Bus Transit Express (BTX). Integrasi ini juga memerlukan pembangunan pusat transit antarmoda tempat bertemunya jaringan GTX dan BTX dengan bus dan kereta metropolitan untuk menstimulasi efisiensi perjalanan komuter di seluruh wilayah metropolitan.

### *Integrasi Transportasi dan Tata Guna Lahan*

MTC bertujuan untuk mengatasi masalah bahwa pengembangan dan kebijakan jaringan transportasi kerap mengabaikan atau tertinggal dalam hal perkembangan tata ruang wilayah. Oleh karena itu, **Rencana Transportasi Tingkat Wilayah tahun 2030 berupaya mencerminkan karakteristik masing-masing wilayah metropolitan, dan mengatur jaringan bus yang efektif untuk kota-kota yang baru didirikan secara antisipatif** atau tepat waktu.

### *Integrasi Tarif*

MTC mendorong peralihan ke perjalanan yang hemat biaya di seluruh wilayah metropolitan melalui integrasi tarif dan pembuatan kartu transportasi metropolitan tingkat wilayah (kartu MTC). Kartu MTC akan menawarkan diskon dan reward, serta administrasi subsidi tarif pihak ketiga kepada komuter.

### *Integrasi Data dan Teknologi*

MTC akan bertanggung jawab untuk menganalisis berbagai opsi mobilitas baru dan integrasi yang mungkin mereka miliki dengan sistem transportasi publik massal guna memastikan wilayah metropolitan akan menawarkan rencana perjalanan dan sistem pembayaran yang optimal. Selanjutnya, MTC ditugaskan untuk memasukkan kendaraan yang bisa mengemudi sendiri (self-driving) seperti bus otonom ke dalam sistem transportasi publik.

Gambar 20: Tugas dan Struktur Metropolitan Transport Commission (MTC)

**Penguatan Infrastruktur**

- Pembangunan jaringan kereta api metropolitan dengan waktu tempuh hanya sekitar 30 menit antara halte utama,
- Pemulihan fungsi jalan arteri melalui penguatan jaringan jalan.

**Peningkatan operasi**

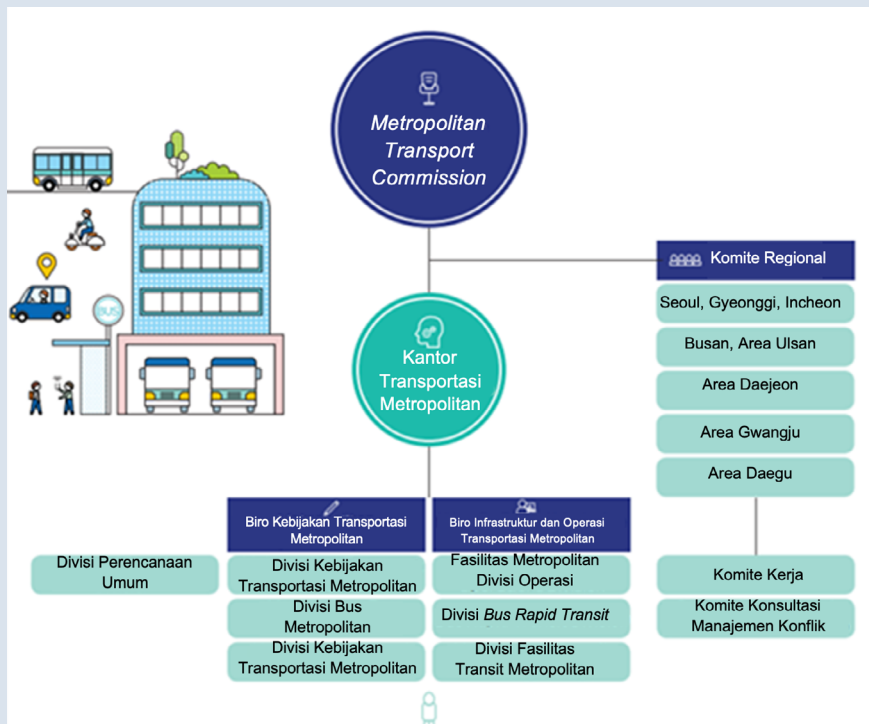
- Peningkatan signifikan dalam jumlah bus metropolitan dan peningkatan layanan,
- Pembuatan sistem transfer yang cepat dan nyaman,
- Mengurangi biaya transportasi dan meningkatkan sifat publik.

**Inovasi Sistem**

- Menyediakan langkah transportasi metropolitan proaktif,
- Restrukturisasi sistem investasi untuk fasilitas transportasi metropolitan,
- Peningkatan kinerja kebijakan transportasi metropolitan.

**Persiapan untuk Masa Depan**

- Implementasi kota hub transportasi publik dengan kualitas udara yang lebih baik,
- Menyediakan layanan transportasi point-to-point yang tanpa hambatan.



Gambaran Umum Organisasi MTC Seoul



# 4) Landasan MTE

## 4.1. Perencanaan Tata Guna Lahan dan Tata Kelola Transportasi

**Dalam wilayah metropolitan, kebutuhan mobilitas bervariasi, dan pemenuhannya memerlukan berbagai layanan transportasi mulai dari jarak dekat yang sifatnya individual hingga antarkota yang kolektif.** Untuk membentuk sistem transportasi yang efektif dan efisien, layanan ini harus terhubung dan terkoordinasi agar penumpang dapat memilih dan menggabungkan sistem transportasi tersebut sesuai keinginan mereka. MTE berperan untuk mengoordinasikan interkoneksi ini dan memfasilitasi pilihan selektif penumpang.

Layanan ini tidak hanya harus diintegrasikan, tetapi juga harus sesuai dengan konteks tata ruang dan perkotaannya. Wilayah metropolitan ditandai dengan struktur polisentris yang tersebar luas dan distribusi fungsi ekonomi dan sosial. Distribusi tata ruang dari fungsi ini dan struktur sistem transportasi saling bergantung satu sama lain. Pilihan lokasi memiliki dampak jangka panjang terhadap seluruh sistem regional.

Ruang perkotaan yang padat dan rapat memiliki keuntungan yang signifikan, dan banyak kota di ASEAN telah memanfaatkan pengaturan layanan transportasi di sekitar pemadatan tata guna lahan. Singapura telah mengupayakannya dalam bentuk kebijakan untuk mengembangkan sistem transportasi massal dan sejauh ini Bangkok, Kuala Lumpur, Manila, Jakarta, dan kota-kota besar ASEAN lainnya juga telah menerapkannya. Ekonomi metropolitan sangatlah produktif dan harus memastikan stabilitas keuangan jangka panjang dan model bisnis komersial yang dinamis untuk sistem transportasi mereka demi memastikan kesuksesan yang berkelanjutan.

**Tata kelola tata guna lahan dan transportasi yang terintegrasi atau terkoordinasi di tingkat wilayah metropolitan memberikan beberapa keuntungan:**

- Memungkinkan terwujudnya visi strategis dan kendala praktis ke dalam satu sistem tata ruang dan transportasi yang efisien dan koheren sehingga mencegah kesenjangan dan redundansi:
  - o mengamankan ruang kota yang diperlukan untuk infrastruktur transportasi publik,
  - o memastikan perkembangan baru disertakan dalam jaringan transportasi sejak hari pertama.
- Memfasilitasi pembangunan berorientasi transit (TOD) di sekitar titik akses ke sistem transportasi publik, mendukung aksesibilitas dan daya tarik situs tersebut dan menciptakan nilai tambah yang penting untuk pendanaan investasi infrastruktur dan operasi sistem yang diperlukan.
- Memperkuat kapasitas otoritas regional agar terlibat dengan mitra pembangunan dan investasi internasional yang membutuhkan rencana jangka panjang terpadu yang meyakinkan.

Untuk mencapai koordinasi yang baik antara perencanaan transportasi dan tata guna lahan,

kedua fungsi tersebut dapat diintegrasikan dalam eksekutif transportasi dan tata guna lahan yang sama. Jika ini tampaknya tidak dapat dipraktikkan, koordinasi yang kuat antara otoritas dan eksekutif di kedua bidang dapat ditanamkan:

- Cape-Town (Afrika Selatan): kerangka tata guna lahan ditentukan oleh MTE, (Departemen Transportasi Cape Town City).
- Hong Kong: Departemen Transportasi merupakan unit fungsi dari Biro Transportasi dan Perumahan dan baru-baru ini Pemerintah Hong Kong mengakui bahwa organisasi transportasi publik, perumahan, dan pasokan lahan saling berhubungan (Kin-chung, 2018).
- Singapura: LTA bekerja sama erat dengan otoritas perencanaan baik di tingkat nasional maupun regional.

## 4.2. Kesetaraan ekonomi dan keuangan dari sistem transportasi metropolitan

**Dasar keuangan yang sehat dan berkelanjutan memungkinkan MTE menerapkan strategi jangka panjang. Sumber daya untuk membiayai transportasi publik harus berasal dari berbagai sumber, termasuk dan terutama, pendapatan langsung dari penjual tiket untuk operasi harian dan anggaran publik untuk investasi modal jangka panjang.** Pendapatan dari penjualan tiket (farebox) langsung dan berbagai sumber pendanaan publik memperkuat otonomi dan profesionalisme MTE, yang harus dilakukan untuk mempertahankan dukungan dari pelanggan dan pemangku kepentingan. Sebaliknya, MTE akan kehilangan otonomi jika sangat bergantung pada pendanaan dari satu sumber.

Pendapatan langsung dari layanan transportasi publik dikondisikan oleh kebijakan tarif dan patronase. Tingkat tarif dan kebijakan diputuskan oleh regulator, atau oleh otoritas penanggung jawab yang harus siap untuk membiayai tarif yang lebih rendah dari harga pasar melalui pembayaran kepada MTE, operator, atau penumpang, tergantung pada struktur umum sistem tarif.

Penetapan harga dan tiket adalah alat strategi Pergeseran yang khas untuk memengaruhi pilihan transportasi individu dan, pada akhirnya, pilihan lokasi dan pola mobilitas pada skala regional. Terdapat pendekatan berbeda untuk kebijakan tarif, yaitu:

- Layanan transportasi publik yang dirancang sebagai cadangan (backstop) untuk masyarakat berpenghasilan rendah umumnya memiliki tarif yang rendah dan biaya operasional akan ditanggung terutama oleh kontribusi pemerintah langsung atau tidak langsung,
- Layanan transportasi publik yang dirancang sebagai tulang punggung sistem transportasi publik akan memiliki tarif yang lebih tinggi yang dirancang untuk mengoptimalkan pendapatan untuk operasi yang berkelanjutan.

Harus ada aturan yang jelas mengenai penyesuaian tingkat tarif yang diperlukan, yang dapat didorong oleh kekuatan pasar (seperti Indeks Harga Konsumen atau Indeks Upah) atau oleh persyaratan pendanaan (untuk mencapai cakupan biaya minimum yang ditentukan untuk operasi transportasi).

**Sangatlah penting untuk memahami bahwa ekonomi transportasi publik dan penetapan harga layanan transportasi merupakan bagian dari transportasi antarmoda metropolitan dan ekonomi tata guna lahan yang menyeluruh.** Jika biaya perumahan di lokasi pusat rendah dan biaya moda transportasi individu rendah, pasar hanya akan menerima tarif angkutan umum yang rendah. Dalam hal ini, MTE harus mengandalkan dana publik dari sumber yang tidak terkait dengan transportasi. Mengingat bahwa dana ini juga diperlukan untuk banyak kebijakan publik lainnya, MTE akan mengalami kekurangan dana atau dilihat sebagai administrasi baru yang membelanjakan uang sektor lain.

Jika biaya untuk perumahan di lokasi pusat tinggi dan biaya moda transportasi individu juga tinggi, berarti ekonomi transportasi berbasis pasar dapat berkembang. Karena industrialisasi berskala global, biaya langsung bruto transportasi individu, yaitu kendaraan dan bahan bakar, menjadi rendah. Namun biaya tidak langsung bersih untuk pemerintah dan masyarakat cukup besar: penyediaan infrastruktur jalan yang memadai, untuk mengemudi dan parkir, pelayanan transportasi jalan (penegakan peraturan dan manajemen lalu lintas), biaya kesehatan yang terkait dengan kecelakaan dan polusi udara, biaya ekosistem yang terkait dengan bahan bakar dan industri kendaraan, dll. Ini dipahami secara umum dan, oleh karena itu, pajak kendaraan, bahan bakar, parkir, dan jalan raya digunakan dan diterima secara luas.

Di wilayah metropolitan yang berkembang, biaya yang dihasilkan oleh sarana transportasi pribadi meningkat drastis karena perjalanan komuter harian yang lebih lama, pergantian dari kendaraan roda dua ke mobil dan kemacetan setelahnya, eksternalitas sosial yang negatif (misalnya kecelakaan di jalan raya, polusi udara, kebisingan, dampak kesehatan, kurangnya ruang hijau), dan kebutuhan akan infrastruktur yang meningkat secara drastis demi menjaga sistem tetap berjalan. Beberapa kota metropolitan besar di ASEAN baru-baru ini menghadapi tantangan fisik dan keuangan dalam sistem transportasi metropolitan dan menemukan bahwa **investasi besar-besaran dalam infrastruktur transportasi publik diperlukan untuk membantu mengurangi biaya keseluruhan jangka panjang dari sistem transportasi metropolitan** (Lihat Daftar Sistem transit massal di kawasan metropolitan ASEAN). Tarif transportasi yang rendah akan mendorong lebih banyak penduduk untuk mencari tempat tinggal dengan jarak yang lebih jauh. Ini akan meningkatkan masalah dan kegagalan dalam mengumpulkan sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

Manfaat tidak langsung dan eksternal yang disebabkan oleh peningkatan penumpang angkutan umum juga membenarkan **kontribusi dari penerima manfaat ini, seperti pengemudi mobil yang mendapat manfaat dari pengurangan kemacetan, dan investor real estate yang mendapat manfaat dari peningkatan aksesibilitas pembangunan mereka.** Kontribusi pemerintah menggambarkan jumlah manfaat tidak langsung dan eksternal yang tidak dapat secara langsung ditagihkan kepada penerima manfaat tetapi tetap dapat dikaitkan dengan indikator terkait transportasi, seperti hak pembangunan lahan, jalan tol, biaya tambahan (surcharge) bahan bakar, dll.

Pajak, retribusi, atau biaya khusus yang dialokasikan dapat digunakan untuk menjadikan ekonomi dan keuangan transportasi metropolitan lebih transparan dan dapat diprediksi. Misalnya, **belanja modal untuk transportasi publik yang dirancang untuk menghubungkan pembangunan perkotaan baru dapat didanai bersama melalui mekanisme ekonomi cerdas yang disebut Land Value Capture** (Suzuki, 2015). Umum diketahui bahwa infrastruktur transportasi publik yang baik akan meningkatkan aksesibilitas lokasi tertentu dan, oleh karena itu, akan meningkatkan daya tarik untuk aglomerasi tata guna lahan perumahan, komersial atau bisnis, sehingga nilai lahan menjadi lebih tinggi. Apresiasi nilai komersial berkat penyediaan infrastruktur transportasi ini harus dimanfaatkan dan berkontribusi untuk mendanai infrastruktur transportasi ini.

“Skema pembiayaan pemanfaatan peningkatan nilai tanah berbasis pembangunan (Development-based land value capture/DBLVC) yang dipraktikkan di kota-kota besar Asia seperti Hong Kong SAR, Cina, dan Tokyo telah membantu negara-negara ini tidak hanya dalam menghasilkan dana untuk investasi transit dan biaya operasional dan pemeliharaan tetapi juga dalam mendorong pembangunan perkotaan yang berkelanjutan melalui pembangunan berorientasi transit (TOD). Banyak kota yang berkembang pesat di negara berkembang memiliki kondisi untuk memperkenalkan DBLVC – yaitu, pertumbuhan ekonomi yang kuat, peningkatan pendapatan riil, dan kenaikan tingkat penyediaan kendaraan bermotor dan kemacetan – yang semuanya menyebabkan apresiasi nilai tanah di dekat stasiun transit atau koridor. Jika disesuaikan dengan konteks lokal, skema DBLVC sangat berpotensi untuk menjadi perangkat strategis penting pembiayaan perkotaan dan perencanaan kota di negara berkembang.”

*Sumber: Bank Dunia (Suzuki, 2015)*

Infrastruktur transportasi dan investasi modal dalam transportasi publik juga dapat didanai melalui mekanisme kemitraan publik-swasta. Dalam mekanisme ini, proyek transportasi disusun agar menarik secara komersial bagi investor swasta sedangkan beberapa aset tidak bergerak jangka panjang dapat didanai oleh lembaga publik. Dengan mekanisme penyeimbangan risiko dan penghargaan yang tepat, sektor swasta dapat berkontribusi dalam kapasitas operasional dan pendanaan tambahan yang signifikan. Kontrak PPP tersebut dapat diberikan atas dasar konsesi atau waralaba, tergantung kelayakan finansial.



### 4.3. Pendekatan yang baik untuk ekonomi MTE

**Misi MTE adalah mengoptimalkan sistem transportasi dan menghasilkan lebih banyak manfaat yang ditimbulkan oleh transportasi bagi seluruh perekonomian dan masyarakat, dengan pengeluaran pemerintah yang sedikit lebih banyak.** MTE diharapkan dapat menerapkan strategi dan manajemen yang baik. Agar MTE dapat mengatur transportasi publik pada tingkat layanan yang disepakati, otoritas penanggung jawab harus memberikan dukungan keuangan yang disepakati. Ini adalah kontrak antara manajemen eksekutif MTE dan dewan politik pemegang sahamnya.

**MTE bertanggung jawab atas alokasi sumber daya taktis yang efisien terhadap target strategis yang eksplisit dan disepakati dari otoritas penanggung jawab.** Penyediaan dana tambahan juga harus dibuat untuk situasi tidak terduga dan keadaan darurat, seperti untuk tanggap pandemi atau bencana alam. Ada juga beberapa eksternalitas terkait biaya yang berada di luar kendali eksekutif transportasi, seperti tingginya fluktuasi harga minyak. Terkadang MTE juga berperan untuk melindungi risiko ini melalui berbagai mekanisme, seperti, misalnya, dana cadangan stabilisasi harga minyak.

MTE yang mampu merancang dan mengimplementasikan infrastruktur transportasi dengan sumber daya yang efisien dan mengatur sistem transportasi antarmoda yang berkembang akan mendapat dukungan umum untuk misinya, termasuk pendanaan yang diperlukan dari penjualan tiket, dari pemerintah, dari bank, dan dari investor swasta.

MTE dapat memainkan berbagai peran terkait infrastruktur transportasi, armada kendaraan, dan sarana perkeretaapian. Aset utama ini membutuhkan investasi modal yang signifikan dan siklus hidup aset yang panjang. Di antara berbagai opsi, MTE atau operator dapat menjadi pemilik infrastruktur transportasi publik (misalnya stasiun, depot, dll.) dan/atau sarana perkeretaapian. Selain itu, peran eksekutif transportasi dalam hal penanaman modal, pembangunan infrastruktur baru, dan pembelian sarana perkeretaapian baru juga dapat didukung dengan berbagai cara.

Saat menyiapkan MTE, keputusan harus diambil untuk memungkinkan otonomi keuangan yang cukup bagi eksekutif dan, dengan demikian, memungkinkan MTE untuk mengatasi masalah mobilitas dengan sumber daya keuangan mereka. Poin berikut harus dipertimbangkan:

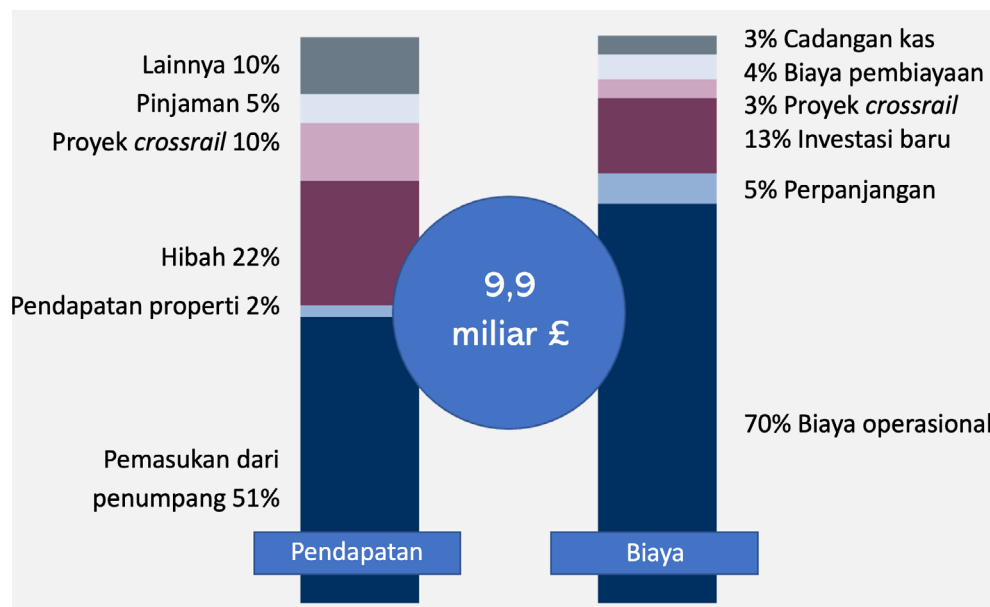
- Bagaimana dan pada tingkat kelembagaan apa (lokal, regional, dan/atau nasional) investasi transportasi publik dan defisit operasi dibiayai? Siapa dan lembaga publik apa yang akan memutuskan dan memilih anggaran MTE?
- Sumber daya keuangan apa yang tersedia bagi eksekutif (dari tarif dan/atau pendapatan toko, dll.) dan bagaimana cara mengumpulkannya? Haruskah eksekutif transportasi atau badan publik lainnya diizinkan untuk memungut pajak tertentu (misalnya, pada perusahaan yang berlokasi di daerah pengumpulan otoritas atau atas penjualan di area tertentu)?
- Siapa yang memutuskan dan bagaimana prinsip dan tingkat kompensasinya? Siapa yang akan memiliki pendapatan/sumber daya? Bagaimana ini akan digunakan? Bagaimana seharusnya eksekutif transportasi mengumpulkan dan mendistribusikan pendapatan tarif kepada operator berdasarkan tingkat layanan yang diberikan oleh masing-masing operator di wilayah geografis? Bagaimana struktur tarif dan tingkat

tarif akan diputuskan dan oleh siapa? Insentif apa yang harus ada bagi operator untuk meningkatkan pendapatan dan otonomi apa yang mereka miliki?

Penting untuk merancang sistem perimbangan kekuasaan (checks-and-balances) yang baik yang tidak hanya meminimalkan risiko keuangan bagi MTE untuk melakukan kewajiban dan tugasnya, tetapi juga memastikan kejujuran, integritas, dan penyebaran sumber daya keuangan yang efisien.

Proyeksi anggaran Transport for London (TfL) untuk tahun 2019/20 memberikan gambaran anggaran MTE yang besar dan matang, termasuk pendapatan dari biaya kemacetan (antara lain), cakupan biaya tinggi dari pendapatan penumpang dan pembaruan aset yang cukup besar serta investasi baru, terutama di sektor kereta api, sektor bus sepenuhnya dialihdayakan dan biaya investasinya dimasukkan ke dalam biaya operasional.

Gambar 21: Proyeksi Anggaran TfL 2019/20



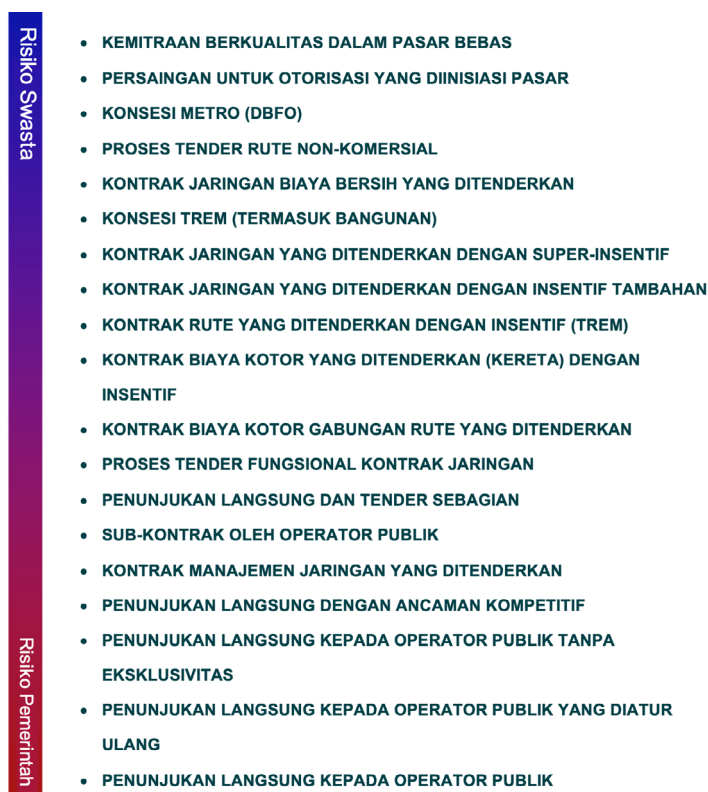
Sumber: diadaptasi dari Rencana Bisnis TfL 2021/21 hingga 2024/25 (Transport for London, 2019)

# 5) Organisasi Pasar dan Pengadaan Kontrak

## 5.1. Kontrak antara MTE dan Operator

Aspek utama dalam menyiapkan dan mengembangkan ekosistem layanan transportasi adalah menentukan jenis operator mana yang diizinkan untuk mengoperasikan jenis layanan apa untuk bagian wilayah metropolitan tertentu. Pada dasarnya, dalam ekonomi pasar liberal, ini adalah kondisi kerangka kerja yang ditetapkan oleh regulator yang mengaitkan izin operasi berdasarkan peraturan yang berlaku umum. Namun, **fasilitas yang diperlukan, wajib, dan eksklusif yang diberikan kepada operator oleh MTE menetapkan eksekutif sebagai penyelenggara tingkat kedua dan penentu pasar layanan transportasi hingga tahap bahwa eksekutif transportasi** terkadang disebut sebagai Regulator oleh operator transportasi.

Gambar 22: Bentuk MTE – Kontrak Operator



Sumber: berdasarkan survei UITP

Kontrak adalah keterlibatan timbal balik antara dua pihak. Kontrak melibatkan hasil kerja, tetapi tidak selalu melibatkan pembayaran. Kontrak juga berisi klausul pengakhiran. Lisensi untuk mengoperasikan layanan transportasi sudah dibuat dalam bentuk kontrak. Operator menyediakan layanan transportasi sesuai dengan persyaratan lisensi, sedangkan otoritas lisensi menyediakan fasilitas yang diperlukan untuk pengerjaan layanan, seperti infrastruktur dan perlindungan dari persaingan yang berat sebelah. **Jika otoritas tidak menyediakan fasilitas, operator tidak akan memberikan layanan sesuai dengan kerangka acuan atau menutup usahanya.** Jika operator tidak memberikan layanan, otoritas akan memberikan penalti, atau mencabut lisensi. Lisensi adalah alat yang ampuh untuk membentuk dan mengembangkan sistem transportasi, jika:

- Regulator dan MTE bekerja sama erat dan memiliki hak prerogatif untuk menggunakan kekuatan Negara, jika diperlukan.
- Regulator dan MTE memiliki pemahaman mendalam tentang kasus bisnis layanan transportasi dan mekanisme pasar.

Setiap kenaikan tingkat layanan yang mengakibatkan biaya produksi lebih tinggi harus dibayar baik oleh penumpang maupun oleh operator. Jika otoritas mengharapkan kenaikan yang lebih tinggi pada tingkat pelayanan daripada yang bersedia dibayar oleh penumpang atau operator, otoritas harus memfasilitasi kenaikan ini atau jika tidak, para penumpang dan operator bisa kabur. **Tugas MTE adalah memberi tahu otoritas tentang tingkat layanan yang optimal dan tingkat tarif yang sesuai, yang akan disambut baik oleh pasar transportasi, serta perbaikan fasilitas mana yang disediakan oleh otoritas yang dapat lebih meningkatkan pertumbuhan dan efisiensi pasar layanan transportasi terhadap tujuan strategi transportasi otoritas.** MTE dengan kapasitas yang kuat di bidang pengetahuan pasar, perizinan, dan fasilitasi operasi layanan transportasi dapat mengembangkan sistem transportasi metropolitan multimoda dengan standar dan kinerja tinggi tanpa meningkatkan subsidi operasi.

Namun tidak sedikit otoritas yang tidak menjalaninya. Akibatnya, jika otoritas:

- enggan menyediakan fasilitas yang diperlukan, seperti jalur khusus untuk transportasi publik di jalan yang padat dan tempat pergantian multimoda di lokasi pusat,
- ingin memastikan jalur bus reguler atau frekuensi tinggi di area yang jumlah penumpang tidak cukup,
- ingin memastikan tingkat kenyamanan atau keamanan yang tidak bersedia dibayar oleh penumpang,

maka mereka harus membayar defisit operasi berikutnya dan kerangka acuan terperinci dan jadwal keuangan menjadi elemen kunci kontrak antara MTE dan operator.

**Beberapa tujuan dan keadaan membenarkan pengeluaran otoritas tidak hanya untuk fasilitas pasar transportasi tetapi juga untuk biaya operasional:**

- Untuk mengantisipasi perkembangan pasar yang diinginkan, subsidi operasi pada jalur baru hingga patronase cukup untuk mendanai sendiri.
- Untuk mencapai target sosial bahwa tidak ada pelaku lain yang bersedia membayar sendiri, seperti standar knalpot yang lebih ketat untuk kendaraan transportasi publik dibandingkan untuk kendaraan pribadi.

Kontrak dapat dianggap sebagai alat peningkatan kualitas manajemen kinerja dalam mengelola jaringan transportasi publik dan mengatur pembagian tanggung jawab antar mitra mengenai tujuan masing-masing. Kontrak menjalin hubungan antara MTE dan operator dengan mempertimbangkan kebijakan mobilitas yang komprehensif, kebutuhan pelanggan, dan fasilitas yang diperlukan guna meningkatkan kualitas layanan dan tingkat produktivitas.

Jenis kontrak tergantung pada alokasi risiko dan tanggung jawab antara para pihak yang mengadakan kontrak. Ini menjelaskan kesediaan otoritas transportasi untuk menanggung risiko industri dan/atau komersial atau menyerahkan risiko ini kepada operator. Pilihan ini secara substansial terkait dengan latar belakang politik dan pembiayaan lokal. Berikut adalah tiga (3) jenis kontrak antara MTE dan operator transportasi publik:

- **Kontrak manajemen** memastikan semua risiko pendapatan dan biaya dari sisi otoritas. Dalam hal ini, personel manajemen operator perlu diberikan insentif agar efisien dengan cara lain selain tekanan persaingan. Kontrak tersebut sering dibuat dengan badan tertentu, dan antara otoritas penanggung jawab dan MTE itu sendiri.
- **Kontrak biaya kotor** memberikan risiko biaya kepada operator dan risiko pendapatan kepada MTE. Oleh karena itu, eksekutif transportasi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa jaringan transportasi publik dan tingkat layanan dioptimalkan, sementara operator bertanggung jawab atas biaya operasional dan pemeliharaan.
- Sedangkan untuk **kontrak biaya bersih**, semua risiko biaya dan risiko pendapatan ditanggung operator. Meskipun ini adalah opsi termurah untuk MTE, terdapat risiko yang jelas bahwa target eksekutif transportasi (yang menyediakan transportasi publik yang menarik untuk wilayah metropolitan) dan operator (memaksimalkan keuntungan) akan berbeda dari waktu ke waktu.

**Pertanyaan berikut juga perlu dijawab selagi mempertimbangkan jenis kontrak antara MTE dan operator transportasi publik:**

- Haruskah klausul **biaya skala geser** ditetapkan, di mana MTE menanggung sebagian risiko kenaikan harga input operator (misalnya untuk energi atau biaya personel)?
- Pendekatan **manajemen kualitas** seperti apa yang berfokus pada indikator tertentu? Menghubungkan berapa proporsi kontrak dengan bonus/malus? Apakah berlaku untuk kinerja operator saja, atau juga untuk kinerja MTE dalam tugasnya sendiri yang juga memiliki pengaruh langsung pada kinerja operator?
- Haruskah MTE menerapkan kewajiban berdasarkan kontrak yang sama untuk setiap operator, atau haruskah MTE menegosiasikan kontrak berdasarkan kasus per kasus?

## 5.2. Kepemilikan dan Manajemen Aset

Di luar pendekatan biaya kotor dan biaya bersih untuk menangani pendapatan dan biaya operasional, investasi jangka panjang juga memerlukan perhatian khusus dan pilihan mendasar yang menentukan jenis kontrak yang akan dijabarkan antara MTE dan operator transportasi. Opsi mendasarnya adalah:

- Opsi 1 Moda dan layanan transportasi “Banyak aset” (asset-heavy): MTE akan menyimpan semua aset yang diperlukan dalam kepemilikan publik dan mengadakan kontrak dengan operator untuk menggunakan aset ini dalam menyediakan layanan transportasi publik,
- Opsi 2 MTE moda dan layanan transportasi “Sedikit aset” (Asset-light): mengontrak operator yang menggunakan asetnya sendiri, seperti kendaraan, untuk menyediakan layanan transportasi.

**Gambar 23: Kepemilikan aset dalam fungsi siklus investasi dan lisensi/kontrak**

Siklus investasi	Cepat	Panjang
Durasi kontrak		
Singkat	<b>Sedikit aset</b> Kepemilikan operator	<b>Banyak aset</b> MTE – Sewa ke Operator
Panjang	<b>Banyak aset</b> MTE – Manajemen Operator	<b>Aset sangat banyak</b> PPP

**MTE dengan banyak aset** cocok untuk wilayah metropolitan yang berada pada tahap awal kematangan, tempat kinerja pasar tidak terbukti, atau di mana MTE ingin mempertahankan fleksibilitas maksimum dalam pengadaan kontrak dan meminimalkan hambatan masuk. MTE juga digunakan di tempat-tempat di mana portabilitas dan pengalihan aset sulit, atau tidak memungkinkan. Negara yang telah mengadaptasi mekanisme ini di kawasan ASEAN adalah Singapura.

**MTE dengan sedikit aset** bersifat mungkin dalam pasar matang dan sangat diperebutkan. Pola kinerja transportasi publik sebagian besar terwujud, dan pengalihan kepemilikan aset dari satu operator ke operator lain mudah dilakukan. Model sedikit aset juga dimungkinkan dalam kontrak di mana siklus hidup aset bertepatan dengan durasi kontrak yang tidak memerlukan pengalihan.

Siklus investasi aset jelas berbeda untuk setiap moda transportasi dan membuat pengaturan yang berbeda untuk berbagai moda transportasi publik dilakukan, dengan **kereta api umumnya memiliki banyak aset sedangkan bus sedikit aset. Namun perbedaan antara kedua kategori tersebut tidak begitu jelas**, karena proyek bus besar mungkin membutuhkan banyak aset, sedangkan kontrak pengoperasian LRT dalam sistem kecil atau matang mungkin memiliki sedikit aset.

Dalam kasus proyek pembangunan utama yang melibatkan investasi besar, seperti proyek kereta api atau kereta bawah tanah serta sistem BRT, volume kontrak dapat dianggap sebagai “sangat

berat” dan membutuhkan upaya bersama dari MTE publik dan investor-operator sektor swasta, yang mengarah pada kontrak Rancang-Bangun-Guna-Serah (Design-Build-Operate-Transfer/DBOT) atau bentuk lain dari Kemitraan Pemerintah Swasta (KPS).

### 5.3. Siklus Hidup Kontrak

#### *Pemberian kontrak*

Kontrak operator dapat diberikan melalui proses tender yang kompetitif atau dengan penunjukan langsung. Administrasi tender kompetitif merupakan tugas standar MTE, dan MTE dapat dibentuk terutama untuk menjalani tugas ini. Akan tetapi mungkin ada banyak alasan yang bagus bagi MTE untuk memberikan kontrak operasi secara langsung.

Untuk MTE yang baru didirikan, dinamika dan kinerja sistem transportasi yang diatur untuk dikelola, sebagian besar tidak diketahui dan memiliki banyak risiko. Jumlah operator independen lokal berpengalaman yang siap bersaing dalam proses tender juga kurang. Oleh karena itu, untuk siklus kontrak pertamanya, MTE dapat memilih untuk secara langsung memberikan dan menegosiasikan beberapa kontrak berdurasi singkat dengan beberapa operator, untuk:

- Mengumpulkan data dan mengembangkan pengetahuan terperinci tentang sistem transportasi
- Membiasakan dengan alat dan proses manajemen kontrak, seperti pemantauan kinerja dan kendali kualitas,
- Menghindari biaya dan risiko yang terkait dengan proses tender,
- Membentuk beberapa operator transportasi independen yang nantinya dapat mengikuti tender yang kompetitif.

**Dengan semakin matangnya sistem transportasi serta MTE dan operator menjadi lebih berpengalaman, semua parameter kontrak pengoperasian menjadi lebih dapat diprediksi dengan presisi yang lebih tinggi, dan proses pemberian kontrak yang kompetitif dapat diterapkan dengan risiko yang lebih kecil dan hasil yang lebih baik.**

#### *Ukuran dan jumlah lot*

Kontrak dapat mencakup seluruh jaringan, area atau bagian dari jaringan, atau rute tunggal, yang biasanya digabungkan dalam lot yang kompak. Misalnya, semua rute yang dilayani dari depot tertentu atau rute pada koridor tertentu, atau jenis layanan tertentu. Untuk sistem transportasi dan portofolio kontrak operasi yang diberikan, lot yang lebih besar menghasilkan kontrak yang lebih sedikit dan kontrak yang banyak menghasilkan lot yang lebih kecil.

- Lot yang lebih kecil bisa menjadi peluang yang baik bagi operator yang lebih kecil untuk mempertahankan dan kemungkinan dapat mengembangkan bisnis mereka,
- Lot yang lebih besar diperlukan untuk menarik operator internasional dan kompetensi teknis.

Hal ini diperlukan untuk mencapai keseimbangan ketika memutuskan ukuran dan jumlah lot. Jumlah lot yang terlalu banyak dapat memerlukan biaya transaksi yang tinggi untuk proses tender dan seluruh siklus hidup kontrak. Jumlah lot yang terlalu sedikit akan meningkatkan biaya dan risiko yang terkait dengan kehilangan kontrak atau perubahan ke operator baru. Hal ini dapat menyebabkan operator dianggap “terlalu besar untuk gagal” dan berakhir dengan “regulatory capture” (penyusunan perundang-undangan yang menguntungkan salah satu pihak) atau “vendor lock-in” (bergantung pada satu vendor).

**Gambar 24: Manajemen Siklus Hidup Kontrak dari draf pertama hingga penandatanganan dan kepatuhan**



*Sumber: Fourbusinesssolutions, Wikimediacommons*

Seperti untuk kepemilikan aset, ukuran lot yang optimal tidak sama untuk berbagai moda transportasi.

**Untuk jaringan bus, adalah hal yang umum untuk membagi jaringan ke dalam beberapa lot kontrak yang relatif singkat dan mendorong setiap operator untuk memegang portofolio beberapa lot.** Misalnya: 24 lot kontrak (6) tahun yang dipegang oleh (3) operator. Akibatnya, masing-masing operator dapat memegang portofolio (8) kontrak, dan, setiap tahunnya, empat (4) lot jaringan dapat dijadwalkan untuk perpanjangan dan proses tender ulang.



- Untuk MTE, ini memerlukan aktivitas berulang di setiap langkah siklus hidup kontrak. Ini akan mengoptimalkan manajemen sumber daya internal dan proses pembangunan kapasitas MTE. Ini secara bersamaan akan menyediakan stabilitas dan kesempatan untuk menetapkan kembali standar kualitas dan pengaturan kontrak untuk sebagian besar jaringan setiap tahunnya.
- Bagi operator, sistem ini juga pada saat bersamaan memberikan stabilitas dan kesempatan. Setiap tahunnya, operator dapat berisiko kehilangan beberapa kontrak portofolio mereka, tetapi bukan keseluruhan portofolio rata-rata dalam satu tahun. Ini juga artinya mereka dapat meningkatkan portofolio mereka setiap tahun.

Siklus kontrak permanen ini memerlukan ukuran jaringan minimal. Kota yang lebih kecil mungkin tidak memiliki jaringan yang cukup besar untuk mempertahankan strategi ini, karena itu memilih model Regulator atau Keagenan. **MTE kemungkinan mengelola jaringan dengan ukuran yang diperlukan, dan karena itu, harus mempertimbangkan untuk menggunakan pendekatan pengadaan kontrak permanen.** Pendekatan yang sama dapat diterapkan ke jaringan dan armada lain yang dapat dibagikan lagi ke dalam banyak lot yang serupa, seperti taksi atau kendaraan bersama.

Untuk jaringan kereta api, sulit untuk membagi kembali jaringan ke dalam banyak lot, bahkan pada skala nasional. Selain itu, pendekatan kontrak permanen tidak dapat diterapkan dan seluruh jaringan harus dimasukkan ke dalam kontrak dengan satu operator. **MTE harus mengembangkan strategi lain guna menghindari ketergantungan terhadap satu vendor dengan mengembangkan kapasitas praktisnya sendiri dalam manajemen jaringan kereta api,** seperti:

- Pengawasan manajemen aset secara langsung,
- Manajemen internal untuk bagian-bagian dari sistem, seperti infrastruktur atau dispatching,
- Manajemen aktif dalam manajemen bersama pada kerangka kerja PPP.

Pertimbangan khusus harus diberikan kepada operator layanan transportasi yang ada dalam sektor publik, swasta, atau informal. Mereka bahkan tidak memiliki kapasitas untuk mengembangkan jaringan transportasi metropolitan dan harus menyerahkan bagian dari tugas mereka, hak prerogatif, dan sumber daya kepada MTE. Mereka tetap menyimpan banyak kapasitas institusional dan pribadi yang harus dipertahankan dalam struktur tata kelola baru. Ini adalah pelaksanaan yang rumit. Pengelola sistem lama kerap menganggap struktur tata kelola baru dengan kecurigaan yang sangat positif dan mungkin menggunakan dukungan politik atau tindakan industri untuk mempertahankan kebiasaan lama. Demi keberhasilan penerapan MTE, sangatlah penting untuk membangun rasa percaya, mempertahankan mata pencaharian, dan menyediakan kesempatan kepada para pelaku dan pemangku kepentingan dalam sektor layanan transportasi lokal yang ada.



# 6) Mempersiapkan MTE

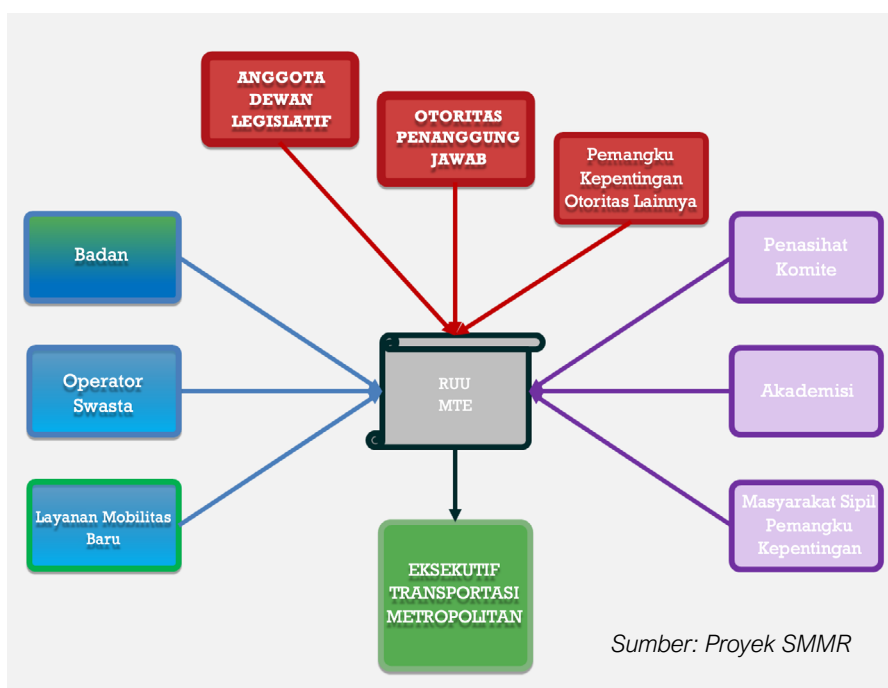
## 6.1. Dasar Hukum

Koordinasi formal yang sederhana antara otoritas penanggung jawab mungkin tidak memerlukan undang-undang baru dan dapat menjadi pelopor yang berguna bagi eksekutif transportasi. MTE harus memiliki dasar hukum nasional yang menetapkan aturan dan prosedur serupa untuk semua MTE di negara dan memfasilitasi keterlibatan pelaku tingkat nasional dalam setiap MTE tingkat metropolitan, kerja sama MTE di berbagai wilayah metropolitan dengan satu sama lain, serta interaksi dengan operator dan pelaku publik dan swasta pihak ketiga.

**Dalam kerangka hukum nasional, seperti perusahaan publik lainnya,** hukum nasional dan daerah khusus akan diperlukan untuk menggabungkan MTE dan menetapkan aturan yang mengatur dan berinteraksi dengan para pelaku lainnya dalam sistem transportasi. Ini termasuk penetapan mekanisme pengambilan keputusan, seperti distribusi hak suara di antara mitra pemegang saham, ruang lingkup keputusan eksekutif yang dapat diambil MTE secara independen, dan **ambang kualitatif atau kuantitatif untuk merujuk otoritas tingkat strategis.**

Penting untuk memastikan bahwa tugas organisasi disesuaikan dengan organisasi dan kapasitas yang tepat. Karena MTE akan dibuat di tengah-tengah organisasi yang ada, MTE akan dibangun, setidaknya sebagian, dengan sumber daya dan personel yang ditransfer atau direkrut dari organisasi yang sudah ada ini. Antarmuka dan proses antara MTE dan organisasi serta pemangku kepentingan lainnya sama pentingnya. Perencanaan dan pengelolaan perubahan yang organik ini sangatlah penting dan harus dilakukan dengan menggabungkan pertimbangan dan otoritas yang sesuai dengan setiap situasi, Dasar hukum yang kuat dalam hal ini akan sangat membantu.

Gambar 25: Landasan Hukum dan Kerangka Kerja Peraturan untuk MTE



Sumber: Proyek SMMR

**Gambar 26: Hukum Mobilitas Kota Meksiko yang Komprehensif**



Pada tahun 2014, Majelis Legislatif Distrik Federal, negara bagian Kota Meksiko, mengumumkan undang-undang yang menetapkan Pusat Manajemen Mobilitas yang mengawasi semua operasi transportasi publik dan mencakup integrasi operasional antar departemen transportasi, manajemen sumber daya yang terintegrasi, dan perencanaan jalan yang lebih efektif.

Undang-undang yang berisi lebih dari 250 pasal menetapkan prinsip, institusi, dan prosedur dari semua aspek perencanaan dan integrasi transportasi yang berkelanjutan, sebagaimana diuraikan dalam judul babnya: Judul: Perencanaan Mobilitas – Studi Dampak Mobilitas - Klasifikasi Transportasi - Infrastruktur untuk Mobilitas dan Penggunaannya - Surat Izin Mengemudi dan Izin - Izin Transportasi - Sistem Transportasi Publik yang Terpadu - Konsesi - Badan Pengatur Transportasi - Tarif Transportasi Penumpang Publik - Budaya Mobilitas

“Undang-undang yang baru menetapkan dasar bagi pembentukan badan pengatur untuk koridor transportasi massal dan operator transportasi, sehingga membawa keterikatan lebih ke sistem transportasi secara keseluruhan di kota. Badan pengawas ini, yang akan berdiri dan beroperasi pada Januari 2015, juga akan bertugas melindungi hak warga negara atas transportasi publik berkualitas tinggi dan membantu layanan transportasi publik menjadi lebih efisien, aman, dan inklusif. Ini juga akan menetapkan dan memberlakukan standar untuk kualitas, keamanan, dan ketepatan waktu layanan transportasi.

Untuk memenuhi janji ambisius ini, para pemimpin Kota Meksiko mengambil langkah holistik dalam mengubah sistem mobilitas kota, menggabungkan prinsip-prinsip ketahanan perkotaan, tata kelola yang inklusif, dan transportasi aktif. Sebagai bagian dari jaminan hak atas mobilitas bagi semua warga negara, undang-undang ini menekankan pentingnya perlindungan terhadap pengguna jalan yang rentan. Pendekatan ini merupakan perubahan yang signifikan tetapi bermanfaat dalam perencanaan transportasi, karena kebijakan sebelumnya berfokus terutama pada pengguna mobil”.

*Sumber: diadaptasi dari (World Resource Institute (WRI), 2014)*

Gambar 27: Rencana Induk Transportasi Darat Singapura 2040

# RENCANA INDUK TRANSPORTASI DARAT 2040



## Kota Kecil Berjarak 20 Menit dan

Rencana Induk Transportasi Darat (LTMP) tahun 2040 menggambarkan sistem transportasi darat yang nyaman, terkoneksi dengan baik, dan cepat menggunakan opsi transportasi Jalan Kaki, Bersepeda, atau Berkendara.

Mempelajari cara kami menghubungkan rumah, komunitas, dan tempat kerja di [www.lta.gov.sg/ltmp2040](http://www.lta.gov.sg/ltmp2040)

Dengan berjalan kaki, bersepeda, atau mengendarai sepeda motor, Anda dapat:

- Membutuhkan waktu kurang dari 20 menit dari rumah ke pusat layanan masyarakat terdekat. (Rumah ke Pusat Layanan Masyarakat, Sekolah, Poliklinik, Pusat Jajanan Kaki Lima, Taman, Toko Ritel)
- Membutuhkan waktu 45 menit atau kurang di saat tertentu untuk tiba di tempat kerja Anda selama jam sibuk. (Rumah ke Kant, Pusat Bisnis, Kawasan Bisnis, Pusat Regional, Kawasan Industri)

Menghubungkan lebih banyak tempat dengan kereta

Prioritas untuk bus

Layanan sesuai permintaan yang otonom

Jalur sepeda lebih banyak (700km vs Over 1,000km)

Hub Transportasi yang Lebih Terpadu

Sumber: (LTA, 2019)

## 6.2. Rencana Induk

Rencana induk jangka panjang adalah instrumen yang diperlukan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengelolaan sistem yang besar, padat modal, dan kompleks seperti sistem transportasi metropolitan. Tetapi dokumen cetak biru saja kenyataannya tidak cukup.

”... berbagai rencana induk transportasi publik yang meliputi rencana pembangunan kereta api perkotaan, rencana BRT, dan rencana ekspansi bus [telah diusulkan]. Namun, masalah utamanya adalah bahwa rencana induk yang mengesankan tersebut belum diimplementasikan dalam praktik. Studi ini bertujuan untuk mengusulkan strategi implementasi guna meningkatkan transportasi publik di kota-kota besar ASEAN. Studi ini tidak akan mengulang usulan rencana induk lain yang menunjukkan jumlah jalur kereta bawah tanah yang akan dibangun dan lokasi koridor BRT harus dibangun. Sebaliknya, studi ini mencoba untuk menyarankan mekanisme pembiayaan transportasi, organisasi transportasi, sistem hukum, dan masalah pengembangan kapasitas ke negara-negara ASEAN untuk menerapkan rencana transportasi publik.”

*Sumber: KOTI (Changhwan MO, 2014)*

Rencana induk lengkap bukanlah cetak biru infrastruktur, tetapi dokumen kebijakan tingkat taktis yang:

- Mengungkapkan visi umum, nilai-nilai, dan kebijakan.
- Mencakup semua moda transportasi dan zona yang cukup besar.
- Meluncurkan proyek peningkatan jangka panjang, menengah, dan pendek.
- Didasarkan pada data dan informasi selengkap dan seakurat mungkin.
- Menetapkan proses pemantauan dengan target dan indikator terukur yang ditentukan.
- Menggabungkan langkah-langkah yang “sulit diukur” dan “mudah diukur” yang diarahkan pada target dan sasaran tersebut.
- Menyertakan alat dan sumber daya yang diperlukan untuk menerapkan langkah-langkah ini, khususnya pembiayaan dan pendanaan.
- Terakhir, dan yang paling penting: disokong sepenuhnya dan didukung secara aktif oleh semua otoritas penanggung jawab dan pemangku kepentingan utama lainnya.

Tujuan jangka panjang dan proyek utama harus dikejar dan direncanakan dalam jangka waktu yang lama. Oleh karena itu, Rencana Induk harus memberikan panduan untuk bertahun-tahun bahkan puluhan tahun ke depan. Akan tetapi, elemen kontekstual dapat berubah, prioritas strategis berkembang, dan sikap pemangku kepentingan dapat berubah dengan cepat: keberhasilan penerapan rencana induk akan meningkatkan harapan dan cita-cita; kegagalan untuk menerapkannya dapat menyebabkan pemangku kepentingan merevisi visi mereka dan mengeksplorasi jalur baru demi mewujudkannya.



Peran utama MTE adalah mengelola rencana induk dalam tahapan berturut-turut dan siklus berulangnya:

- Penjabaran rencana induk yang kompeten, terkait semua pemangku kepentingan utama
- Pengesahan rencana induk oleh otoritas penanggung jawab
- Penerapan rencana oleh semua pelaku yang terlibat
- Pemantauan dan evaluasi penerapan tersebut
- Inisiasi penjabaran rencana induk selanjutnya

Rencana induk kemungkinan tidak akan berhasil tanpa pengaturan level taktis yang kuat yang dapat memastikan cakupan moda, wilayah, pelaku, dan pemangku kepentingan yang cukup. MTE dirancang untuk mencapai tujuan ini. MTE tidak dapat berhasil tanpa rencana induk, karena pengakuan para pelaku dan pemangku kepentingan terhadap kepemimpinan taktis MTW bergantung pada kapasitasnya untuk mengelola siklus dokumen taktis mendasar ini secara penuh.

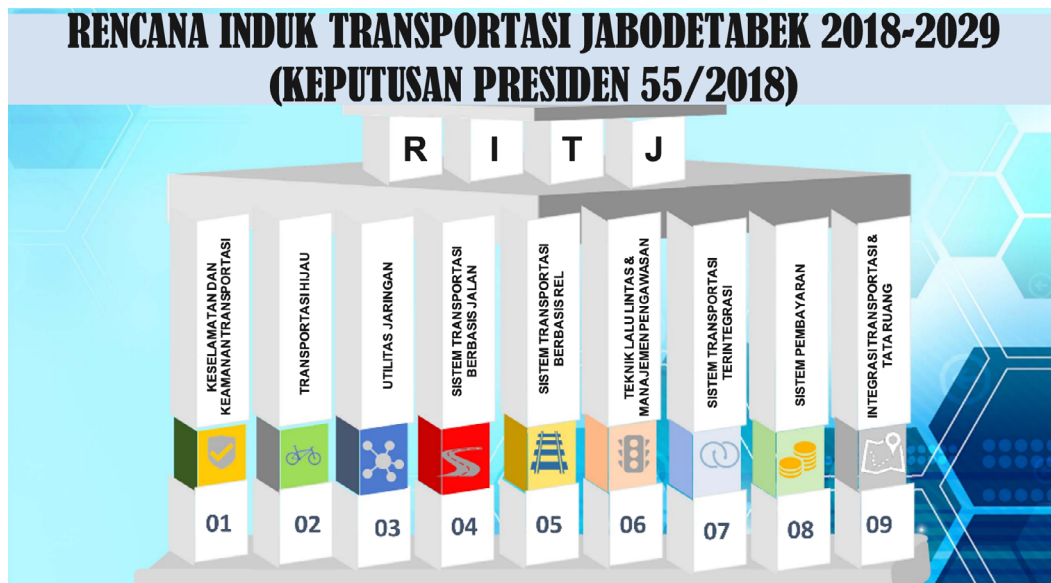
Otoritas penanggung jawab harus memastikan kesesuaian antara cakupan dan ambisi rencana induk mereka dan pengaturan lembaga taktis yang ditugaskan untuk mengelolanya. Rencana induk regional metropolitan yang terintegrasi secara ambisius membutuhkan MTE yang profesional dan inklusif, begitu pula sebaliknya. Dan, idealnya, ketiga elemen – rencana induk, MTE, dan proses inklusif dalam mempersiapkan rencana induk berikutnya – tumbuh bersama. Sebagian besar MTE yang sering disebut sebagai contoh praktik yang baik (LTA Singapore, TfL London, MTC Seoul, Île de France Mobilités Paris, SL Stockholm yang disebutkan dalam toolbox ini, dan lainnya) telah berevolusi ke konfigurasi saat ini selama banyak siklus pertumbuhan. MTE lainnya akan perlu menjalani sejarah pertumbuhannya sendiri, tetapi mereka dapat berusaha untuk belajar dari, mengejar ketinggalan, atau mungkin melampaui pelopornya.

Kota-kota besar yang jauh lebih kecil dari ibu kota ini juga mengakui pentingnya pengembangan rencana induk yang mengantisipasi pertumbuhan lebih lanjut dan mengurangi masalah yang timbul dari sistem transportasi yang kurang siap. Di banyak kota-kota besar ini, struktur tata kelola yang sudah ada dipandang sudah terbentuk dengan baik dan sesuai untuk tugas perancangan dan penerapan rencana induk transportasi. Tidak sepenuhnya. Kota-kota besar adalah wilayah metropolitan skala kecil atau menengah. Meskipun skalanya lebih kecil, rencana induknya tidak kalah kompleks serta menuntut adanya organisasi utama yang profesional dan kuat di tingkat taktis, yakni, MTE, agar berhasil.

Pembentukan atau penetapan suatu organisasi yang terutama ditugasi dengan pengembangan menyeluruh dan penerapan rencana induk tidak menjamin keberhasilan. Rencana dan organisasi dapat bermasalah dan kurang berkinerja. Jika evaluasinya negatif, inisiasi siklus berikutnya mungkin perlu melibatkan lebih banyak atau lebih sedikit penyesuaian fundamental pada struktur tata kelola MTE.

Rencana Induk Transportasi Jabodetabek (RITJ) 2018-2029 adalah rencana induk pertama untuk “Jabodetabek” yang mencakup wilayah 3 provinsi dan 9 kota. Penerapannya dan pembaruan setelahnya akan menguji kemampuan Badan Pengelola Transportasi Jabodetabek (BPTJ) yang dibentuk untuk tujuan ini pada tahun 2015.

Gambar 28: Bab Rencana Induk Transportasi Jabodetabek (RITJ) 2018



Sumber: Peningkatan Sistem Transportasi Perkotaan di Jabodetabek (BPTJ, 2018)

RITJ berfokus pada landasan: integrasi horizontal dari moda transportasi dan beberapa proyek infrastruktur transportasi besar. Semua ini diharapkan mampu memenuhi target peralihan moda dan kinerja transportasi yang sangat ambisius, pendekatan terpadu untuk sistem perencanaan dan dukungan tata ruang dan transportasi di bidang manajemen lalu lintas dan sistem pembayaran.

Setelah beberapa siklus, rencana induk masih mencakup elemen-elemen ini, yang mengembangkannya lebih lanjut agar menyertakan lebih banyak elemen kualitas layanan dan lingkungan, perancangan kota, dan kohesi sosial, seperti yang ditunjukkan dalam LTA 2040 Plan, Undang-Undang Mobilitas Meksiko, atau edisi terbaru dari Good Move, rencana mobilitas Daerah Ibu Kota Brussels yang secara meyakinkan menggabungkan perencanaan infrastruktur tradisional dengan pendekatan dan konsep Perencanaan Mobilitas Perkotaan Berkelanjutan (SUMP).



Lebih lanjut tentang SUMP: <https://www.eltis.org/mobility-plans/project-partners/sump-award>

Lebih lanjut tentang good move: <https://mobilite-mobiliteit.brussels/en/good-move>



### 6.3. Dewan dan Komite Penasihat

Dalam labirin kelembagaan (institutional labyrinth) tata kelola metropolitan, Dewan Penasihat dapat menambahkan pengalihan, kompleksitas, dan kesempatan tambahan untuk kelompok kepentingan yang tidak sepele. Sebaliknya, jika penyiapan dan pengelolaan dilakukan dengan hati-hati, mereka dapat membantu mengatasi hambatan, memitigasi risiko, serta menemukan jalan untuk keluar dari labirin. Pembentukan MTE baru ini dengan banyak pemegang saham dan pemangku kepentingan menanggung risiko adanya kepentingan yang bertolak belakang. Ada baiknya proses pembentukan MTE diawali dengan pembentukan badan penasihat non-eksekutif yang terdiri dari para pemimpin pemikiran, tokoh akademisi, perwakilan dari masyarakat sipil, serta perwakilan dari kelompok kepentingan khusus.

Badan penasihat tingkat tinggi berperan penting selama perancangan dan implementasi MTE, dan begitu MTE dibentuk, membantu mempertahankan ambisi dan visi yang telah menghasilkan pembentukan MTE. Pembentukan badan penasihat tersebut juga merupakan peluang untuk berinteraksi dengan banyak pemangku kepentingan yang tidak dapat disertakan dalam struktur eksekutif dari MTE, tetapi masukan kreatif atau dukungan sosial mereka penting bagi keberhasilannya. Komite penasihat khusus dapat membantu menangani masalah sulit yang kompleks secara sosial yang dicantumkan tanpa urutan tertentu seperti, keamanan & keselamatan, mobilitas yang terganggu, taksi, pariwisata, dampak lingkungan

Status, ruang lingkup, dan pengaturan panel penasihat tergantung pada budaya lokal dari keterlibatan masyarakat sipil. Dewan dan komite penasihat mobilitas dapat menjadi trendsetter untuk pengembangan rencana perencanaan yang bercirikan partisipasi di semua area pengembangan regional. Dewan penasihat mobilitas secara bersama-sama akan memberikan kontribusi yang efektif pada debat kebijakan regional jika debat tersebut tidak tertanam dan budaya konsultasi publik yang ada sebelumnya.

## Gambar 29: Dewan Penasihat di Wilayah Ibu Kota Brussels

Komisi Pengembangan Regional (CRD) bertanggung jawab untuk memberikan pendapat yang beralasan kepada pemerintah daerah tentang draf peraturan awal, draf keputusan, draf rencana regional dan kota, serta regulasi. Misinya ditentukan dalam pasal 7 dan 8 Pedoman Perencanaan Regional Brussels (CoBAT).

Komisi Regional ini beranggotakan 18 ahli independen yang ditunjuk oleh Pemerintah, sembilan di antaranya diusulkan oleh Parlemen Daerah Ibu Kota Brussels. Para ahli ini mewakili disiplin ilmu sebagai berikut: perencanaan kota dan desa (3), mobilitas (3), lingkungan (3), ekonomi (3), perumahan (2), warisan budaya (1), warisan alam (1), dan arsitektur (2).

Informasi lebih lanjut: <https://www.crd-goc.be/fr/la-commission>



Komisi Mobilitas Regional (CRM) merupakan tempat penting yang memungkinkan pertemuan banyak pelaku mobilitas secara rutin di Brussels: administrasi regional [yakni bruxelles.mobilite, Brussels MTE], kota, operator transportasi publik dan swasta (termasuk yang terhubung ke wilayah tetangga), pengguna (gabungan semua moda, mulai dari orang dengan mobilitas berkurang hingga operator bus), penduduk, serikat, pemberi kerja, dsb. (total 78 anggota)

Selain kompetensi penasihatnya, Komisi Mobilitas Regional juga merupakan wadah informasi dan pertukaran antara pemangku kepentingan. Meskipun anggota pemerintah daerah dapat meminta saran dari CRM, Komisi juga bebas menangani semua masalah terkait raison d'être (alasan kehadirannya). Dalam beberapa tahun terakhir, para anggota telah menunjukkan minat mereka untuk mencapai lebih banyak opini konsensual, yang mencerminkan visi bersama dari mobilitas, dengan tetap menghormati kepentingan semua anggota. Opini formal CRM merupakan kontribusi signifikan terhadap rencana induk mobilitas regional/good move SUMP.

Pada tahun 2020 dan 2021, CRM mengeluarkan opini-opini, misalnya tentang:

Rencana tata ruang regional - draf keputusan pemerintah tentang rencana perjalanan bisnis - opini tentang draf peraturan awal yang menetapkan pajak untuk mengatasi kemacetan mobil - rencana pengembangan kota untuk kota Evère – proyek kereta LRT ke Bandara - tindakan darurat terkait krisis Covid-19 - draf keputusan yang mengubah keputusan terkait pembentukan zona emisi rendah - rencana pemulihan Brussels pascaCovid-19 - opini tentang proyek rencana induk parkir sepeda.

<https://mobilite-mobiliteit.brussels/fr/good-move/good-partner>

## 6.4. Kasus khusus tata kelola transportasi lintas negara

Di wilayah lintas negara, badan yang beroperasi di salah satu sisi perbatasan cenderung bekerja sama melalui perjanjian barter, dengan setiap badan yang menyediakan setengah layanan lintas negara guna mengatasi tantangan seperti sistem hukum yang berbeda, sistem politik, dan spesifikasi teknis. Pengaturan tersebut secara umum mudah untuk diterapkan karena tidak adanya atau minimnya keterlibatan perjanjian finansial. Layanan transportasi yang saling menyebar ini menghasilkan pengalaman konektivitas lintas negara yang lancar dengan kemungkinan bagi pengguna untuk menggunakan layanan transportasi publik yang mereka kenal dengan baik untuk menjangkau kota tetangga di perbatasan. Namun model ini memiliki keterbatasan saat transportasi lintas negara menuntut peningkatan, serta biaya yang terkait dengan perjanjian barter menjadi kekhawatiran untuk otoritas transportasi di salah satu sisi perbatasan.

**Gambar 30: Bus internasional Thailand-Laos dalam transportasi publik regional**



Sumber: SMMR Project

Saat kerja sama lintas negara meningkat, otoritas penanggung jawab di kedua sisi akan menginginkan pertanggungjawaban yang lebih eksplisit. Investasi yang spesifik serta layanan transportasi yang lebih kompleks juga akan mengharuskan adanya pengelolaan bersama pada operasi lintas negara. Dalam hal ini, otoritas penanggung jawab akan terlibat dalam kerja sama lintas negara tahap demi tahap, yang diawali dengan layanan lintas negara, mengusulkan integrasi tarif, serta mempertimbangkan pembentukan tata kelola bersama untuk transportasi lintas negara dengan menggunakan alat-alat MTE.

Di Eropa, mobilitas lintas negara telah meningkat secara signifikan sebagai akibat dari integrasi Eropa dalam beberapa dekade terakhir. Dalam rangka menyediakan fasilitas publik yang lebih baik untuk wilayah metropolitan lintas negara yang terus bertumbuh, alat tata kelola yang baru telah dibuat. Misalnya, Perjanjian *Karlsruhe antara Prancis, Luksemburg, Jerman, dan Swiss dalam kerja sama lintas negara antara otoritas regional dan lokal serta badan publik* (*Accord de Karlsruhe - Karlsruher Übereinkommen*, 1996) telah meletakkan landasan hukum untuk kerja sama lintas negara antara pemerintah lokal dari negara-negara ini, untuk penyediaan bersama utilitas publik, termasuk transportasi publik.

Perjanjian tentang kerja sama lintas negara  
antara otoritas regional dan lokal dan badan publik  
antara  
Pemerintah Federal Republik Jerman, Pemerintah Republik Prancis,  
Pemerintah Grand Duchy Luksemburg, dan Dewan Federal Swiss,...  
(Penggalan)

Mengetahui manfaat bersama yang ditawarkan oleh kerja sama antara otoritas lokal dan otoritas publik lokal di kedua sisi perbatasan,

Ingin mendorong kebijakan tetangga baik yang teruji dan terbukti antara pihak yang terikat kontrak serta meletakkan landasan untuk kerja sama lintas negara yang lebih mendalam,

Mengetahui keputusan politik dan administrasi yang berbeda antara Negara-Negara terkait otoritas lokalnya,

Ingin memfasilitasi dan mendorong kerja sama antara otoritas lokal dari pihak-pihak yang terikat kontrak, menyepakati sebagai berikut:

#### Tujuan

Tujuan dari Konvensi ini adalah memfasilitasi dan mendorong kerja sama lintas negara antara otoritas lokal dan badan publik lokal Jerman, Prancis, Luksemburg, dan Swiss dalam cakupan kewenangan mereka dan mematuhi hukum domestik serta kewajiban para pihak yang terikat kontrak berdasarkan hukum internasional.

#### Perjanjian kerja sama

Perjanjian kerja sama dimaksudkan untuk memungkinkan para pihak untuk mengoordinasikan keputusan pemerintah, menyediakan layanan, dan mengoperasikan fasilitas publik yang merupakan kepentingan lokal bersama. Untuk tujuan ini, perjanjian kerja sama dapat memudahkan pembentukan lembaga kerja sama, yang menurut hukum domestik bersangkutan dari para pihak yang terikat kontrak, dapat berupa lembaga dengan atau tanpa kepribadian hukum mereka sendiri.

#### Asosiasi khusus lokal lintas negara

Otoritas lokal dan badan publik lokal dapat membentuk lembaga khusus (special-purpose) lintas negara yang seharusnya mengambil alih tugas dan layanan yang mengandung kepentingan masing-masing otoritas dan badan tersebut. Lembaga khusus lintas negara tunduk pada hukum domestik dari pihak yang terikat kontrak di wilayah yang menjadi basisnya yang berlaku untuk lembaga publik untuk kerja sama kota.

*Sumber: (Accord de Karlsruhe - Karlsruher Übereinkommen, 1996) Terjemahan: Proyek SMMR*

Di area yang dicakup oleh Perjanjian Karlsruhe, beberapa proyek LRT lintas negara telah direncanakan dan diterapkan sejak perjanjian disepakati.

2014: Perluasan dari Basel (Swiss) ke Weil am Rhein (Jerman)

2017: Perluasan dari Strasbourg (Prancis) ke Kehl (Jerman)

2017: Perluasan dari Basel (Swiss) ke Saint Louis (Prancis)

2019: Perluasan dari Jenewa (Swiss) ke Annemasse (Prancis)

**Gambar 31: Kereta LRT antara Strasbourg (Prancis) hingga Kehl (Jerman)**



*Sumber: Francebleu.fr*

Lembaga khusus lintas negara menyediakan dasar hukum untuk pengelolaan bersama layanan transportasi lintas negara oleh otoritas dan eksekutif transportasi yang menangani salah satu sisi perbatasan:

- Merencanakan rute dan jadwal layanan lintas negara
- Mengadakan kontrak dengan operator layanan untuk layanan lintas negara
- Menetapkan tarif dan bagi hasil dan/atau biaya layanan lintas negara



Lembaga khusus lintas negara biasanya merupakan organisasi yang sangat ramping, mengingat cakupannya yang strategis, meski agak kecil. Lembaga tersebut dapat memiliki kepribadian hukum tetapi tidak memiliki atau mungkin memiliki staf yang terbatas. Tugas lembaga khusus lintas negara dilakukan oleh otoritas kepemilikan saham, badan, atau MTE dari kedua pihak.

Di Asia Tenggara, sebagian besar perbatasan internasional terbentuk dari hambatan alam, seperti laut dan gunung, serta wilayah metropolitan lintas negara lebih sedikit daripada di Eropa. Namun, kasus khusus dan pengalaman tata kelola transportasi lintas batas juga relevan bagi Negara Anggota ASEAN, karena dengan perkembangan koridor transnasional, permintaan mobilitas lintas batas akan meningkat secara signifikan dan pertumbuhan banyak kota perbatasan dan lintas batas. daerah dapat diharapkan dalam:

- Brunei Darussalam–Indonesia–Malaysia–Philippines East ASEAN Growth Area (BIMP-EAGA),
- Indonesia-Malaysia-Thailand Growth Triangle (IMT-GT),
- Great Mekong Subregion (GMS),

Wilayah metropolitan di dalam Negara Anggota ASEAN terus tumbuh dengan kecepatan pesat. Pada akhirnya, wilayah metropolitan akan mulai tumpang-tindih dan saling terkoneksi, misalnya di Pulau Jawa, Indonesia. MTE yang mapan di kota metropolis tetangga dapat dibentuk di antara kota-kota tersebut melalui perjanjian kerja sama yang serupa dengan kerja sama antara wilayah lintas negara internasional.

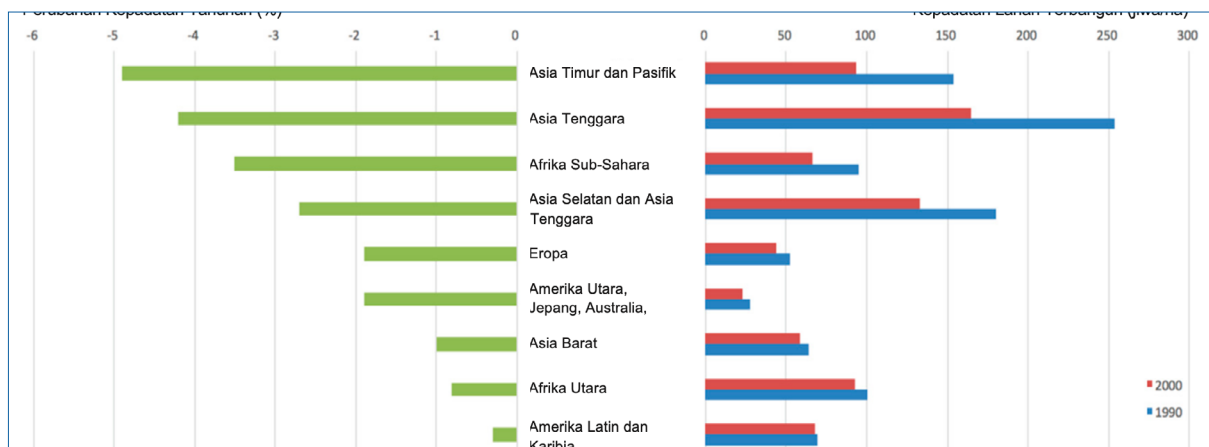
## 6.5. Karakteristik dari wilayah metropolitan ASEAN

Negara Anggota ASEAN sangat jarang memiliki struktur tata kelola transportasi metropolitan yang sebanding dalam hal tingkat integrasi dan kematangan dari contoh praktik internasional yang baik. Ini sebagian besar dikarenakan karakteristik objektif historis akibat urbanisasi dan sistem transportasi di wilayah tersebut. Selain itu, struktur tata kelola dapat berubah karena karakteristik ini juga berubah.

### *Motorisasi individu tingkat tinggi*

Sistem transportasi di kota-kota ASEAN ditandai dengan urbanisme berkonsep campuran (mixed-use) tingkat tinggi dengan perumahan, pekerjaan, pendidikan, kebutuhan dasar dan fasilitas, tempat rekreasi terdekat, yang memungkinkan penggunaan opsi berjalan kaki dan bersepeda (tradisional dari pendekatan Avoid (hindari)).

**Gambar 32: Bentuk Kota di Asia Tenggara dalam Perbandingan Regional**



Sumber: (Tzu-Ling Chen, 2020)

Seiring bertumbuhnya kota, opsi berjalan kaki dan bersepeda dengan cepat ditambah atau digantikan dengan kendaraan roda dua. Kendaraan roda dua memungkinkan motorisasi individu yang cepat dan umum serta menciptakan kondisi pasar yang sulit untuk transportasi publik lokal. Di banyak kota dan wilayah metropolitan, penggunaan kendaraan roda sangatlah tinggi sehingga membentuk jenis sistem transportasi tertentu yang sangat individualis yang menetapkan informasi dasar sangat spesifik untuk perbandingan untuk strategi A-S-I.

**Gambar 33: Kendaraan roda dua / Total jumlah kendaraan di jalan (2019)**

Viet Nam	95%	Filipina	63%
Laos	86%	Thailand	53%
Kamboja	83%	Malaysia	47%
Myanmar	83%	Singapura	14%
Indonesia	69%	Brunei Darussalam	0%

Sumber: ASEANStatsDataPortal <https://data.aseanstats.org>

Namun, karena pertumbuhan pesat kota dan wilayah metropolitan serta kenaikan standar ekonomi, sistem transportasi yang berbasis roda dua juga mencapai batasnya:

- Mesin pembakaran dalam kendaraan roda dua merupakan sumber polusi udara dan udara yang relatif tinggi, dan di area-area pusat, tingginya jumlah kendaraan roda dua berdampak buruk pada lingkungan serta membebani kapasitas jalan dan lahan parkir yang tersedia. Kendaraan roda dua baik listrik maupun bersama merupakan satu-satunya solusi parsial atas berbagai tantangan ini.
- Pertumbuhan kota dan pertumbuhan ekonomi membuat perumahan dan kawasan ekonomi yang kurang padat, tidak begitu berkonsep campuran (mixed-use), dan lebih nyaman bertambah dominan. Dengan bertambahnya jarak dan daya beli, motorisasi individu pun meningkat. Kendaraan roda dua digantikan dengan kendaraan roda empat, dan masalah yang menyertai kendaraan roda dua secara harfiah meledak.

**Gambar 34: Mobilitas individu pengendara roda dua (Vietnam)**



*Sumber: Proyek SMMR*



### *Layanan bus inisiatif swasta*

Sektor swasta informal merupakan penyedia default untuk layanan transportasi publik di seluruh Dunia, termasuk di Negara Anggota ASEAN. Sektor ini sangat efektif dalam menyediakan layanan transportasi tanpa subsidi untuk perjalanan yang tidak dapat ditempuh dengan berjalan kaki atau kendaraan individu. Sektor ini mudah mengadaptasikan operasinya serta melakukan ekspansi hingga menyediakan layanan transportasi yang penting di area baru seperti wilayah metropolitan yang bertumbuh jauh lebih cepat daripada transportasi publik yang diselenggarakan secara formal. Oleh karenanya, transportasi informasi membantu meringankan tekanan real-estate di kota-kota sentral, menghambat tren kepemilikan kendaraan pribadi serta kemacetan lalu lintas, dan berkontribusi pada pemeliharaan sosial ekonomi. Namun, hanya sampai tahap tertentu.

**Gambar 35: Transportasi regional informal (Kamboja)**



*Sumber: Proyek SMMR*

Dengan adanya pertumbuhan kota dan pertumbuhan ekonomi, kompromi hemat biaya dari transportasi informal tidak disambut baik oleh jumlah komuter yang terus bertambah dan akan beralih ke mobil pribadi secepatnya. Untuk menghambat tren ini, peningkatan standar lingkungan dan keselamatan dan kinerja transportasi layanan ini perlu dilakukan secara bertahap. Upaya tersebut saat ini tengah berjalan, misalnya di Filipina dengan program dan proyek Modernisasi PUJ untuk lebih lanjut mengembangkan sistem transportasi massal di Metro Manila dan wilayah metropolitan lainnya.

**Gambar 36: Mikro-Operator Transportasi Massal (Filipina)**



*Sumber: Proyek SMMR*

Waktu menunggu yang tidak pasti di Dakar, Senegal sebagian besar terjadi karena sifat angkutan yang “baru berangkat begitu kendaraan terisi penuh” sehingga memberikan pengalaman perjalanan yang tidak andal. Standar keselamatan dan kenyamanan penumpang kendaraan juga terbilang rendah. Kelebihan pasokan angkutan (over-supply) juga terjadi di banyak jalan di kota-kota Turki sedemikian rupa sehingga merugikan area dan penduduk yang dikecualikan. Sekalipun, ongkos perjalanan sudah diketahui, skema pembayaran yang berbasis tunai tidak membuat aliran pendapatan menjadi jelas karena pembayaran tidak mudah atau pun aman bagi pengguna selama masa pandemi. Selain itu, transportasi juga dapat ditandai sebagai sistem teritorial: Rute dikelola secara lokal, dengan staf operasi yang mengembangkan pengetahuan tentang peruntukan area yang mereka layani. Akibatnya, setiap gangguan oleh calon pesaing dapat menimbulkan perilaku antisosial atau kejam, seperti yang terjadi di Cape-Town, Afrika Selatan, yang semakin memperburuk kondisi operasi dan kualitas layanan. Dari sudut pandang otoritas, transportasi informal berperan besar di kota-kota, tetapi juga dikaitkan dengan eksternalitas signifikan pada kehidupan kota. Ini mencakup kemacetan di koridor utama, baik polusi udara dan suara karena kendaraan tua dan kecelakaan. Transportasi informasi berkembang di lingkungan tata kelola transportasi yang rendah. Dalam konteks tersebut, fungsi atau kompetensi transportasi sering kali tidak secara jelas didefinisikan atau tersebar di antara berbagai otoritas. Mandat dan tanggung jawab antara berbagai tingkat pemerintahan juga tumpang-tindih atau bertentangan. Infrastruktur atau fasilitas yang spesifik dan akan meringankan beban transportasi (mis. jalur bus khusus, halte bus, tempat pergantian moda/interchange) tidak tersedia. Konteks tersebut tidak mendukung kerja sama, koordinasi, penyediaan layanan koheren, serta transisi menuju armada yang ramah lingkungan.

*Sumber: (UITP, 2021)*

Kapasitas operator transportasi skala kecil dan menengah untuk berinovasi dan berkontribusi pada sistem transportasi publik secara keseluruhan seharusnya jangan diremehkan. Sektor bus antarkota di semua Negara Anggota ASEAN hampir seluruhnya terdiri atas operator swasta serta menawarkan visi kinerja, volume, dan kualitas yang dapat dipenuhi pasar layanan transportasi publik yang dapat diregulasi dengan cermat. Sistem transportasi regional metropolitan yang terintegrasi harus memanfaatkan kapasitas dari sektor bus antarkota ini sama besarnya seperti memanfaatkan kapasitas sektor informal kota dan regional.

**Gambar 37: Bus antarkota yang dioperasikan swasta (Malaysia)**

The advertisement features a red and yellow double-decker bus with the 'InterCity' logo. To the right of the bus is the 'InterCity coach' logo with a golden globe icon. Below the bus, the text reads 'GABUNG SEKARANG! NIKMATI MANFAAT DARI MENJADI ANGGOTA'. To the right of this text are three icons: a ticket labeled 'TUKAR TIKET', a coffee cup labeled 'TUKAR MERCHANDISE', and a percentage sign labeled 'DAPATKAN DISKON'. Below these are five more icons: a Wi-Fi symbol labeled 'WI-FI KECEPATAN TINGGI', a power outlet labeled 'SOKET LISTRIK DI KURSI', a location pin with a path labeled 'PELACAKAN SATELIT DENGAN GPS', a bus with a motorcycle labeled 'LAYANAN PENGIRIMAN DENGAN MOTOR', and a shopping cart labeled 'LAYANAN KURIR TERMINAL'.

Sumber: <http://www.intercity.my>

### *Transportasi massal*

Pada awal tahun 1980-an, beberapa wilayah metropolitan ibu kota ASAN telah membentuk sistem transportasi massal untuk menyediakan akses yang hemat ruang dan biaya ke pusat kota dengan kepadatan tinggi. Di Jakarta, yaitu, operator kereta nasional menjalankan layanan kereta komuter KAI dan sistem Bus Rapid Transit (BRT), TransJakarta, dibentuk pada tahun 2004 yang dioperasikan oleh PT Transportasi Jakarta merupakan jaringan BRT terpanjang di dunia. Masing-masingnya melakukan 1 juta perjalanan setiap harinya; di wilayah metropolitan yang dihuni lebih dari 30 juta penduduk. Jalur LRT dan MRT kota yang dibuka pada tahun 2019 harus tetap berkembang dan diperluas agar dapat memberikan dampak yang terukur.



Keberadaan TransJakarta telah menginspirasi banyak kota lainnya (25 kota) di Indonesia untuk mengembangkan “BRT”-nya sendiri. Tidak satu pun dari jaringan bus ini mencapai standar BRT internasional (ITDP, 2016), tetapi jaringan bus ini mengungkapkan upaya otoritas transportasi di kota berskala menengah dan wilayah metropolitan untuk mengembangkan sistem transportasi publik formal serta merupakan titik awal untuk pengembangan strategi transportasi publik perkotaan yang dirancang dan dikelola secara lokal di tingkat nasional.

**Gambar 38: Transportasi Massal Kelas Dunia Berupa Kereta dan BRT di Jakarta**



*Sumber: (Sustainable Bus, 2019)*

Selama beberapa dekade terakhir, otoritas, transportasi di kota-kota besar kesulitan untuk mengembangkan badan transportasi massal tunggalnya masing-masing di lingkungan yang kurang mendukung, dengan sumber daya keuangan dan organisasi yang terbatas. Oleh karena itu, daftar sistem transportasi Bus Rapid Transit (Bus), Light Rail Transit (LRT), dan Metropolitan Rail Transit (MRT) di ASEAN yang memenuhi syarat secara resmi tetap kurang. Padahal, kontribusi angkutan ini pada sistem transportasi regional metropolitan luar biasa, meski terbatas secara kuantitatif (kecuali MRT Singapura).

**Gambar 39: Sistem transportasi massal di wilayah metropolitan ASEAN**

Sistem transportasi massal	Inaugurated	Latest extension	Length (km)	Ridership (millions/year)
Kereta atau BRT Metropolitan	Diresmikan	Terakhir	37	218
Perpanjangan	Panjang (km)	Jumlah penumpang (juta/tahun)	216	1,235
Sistem Light Rail Transit Manila	1984	2021	37	218
MRT Singapura	1987	2021	216	1.235
Rapid Rail Kuala Lumpur	1996	2017	143	113
Metro Rail Transit Manila	1999	2000	17	97
BTS Skytrain Bangkok	1999	2021	69	237
MRT Bangkok	2004	2019	71	95
TransJakarta	2004	2017	251	264
BRT (BTS) Bangkok	2010		17	9
BRT Sunway Line Klang Valley	2015		5	6
BRT Hanoi	2016		15	t/a
MRT Jakarta	2019		16	10
LRT Jakarta	2019		6	t/a
EDSA Busway Manila	2020		25	t/a
Metro Hanoi	2021		13	t/a
Metro Ho Chi Minh City	2022		20	t/a
BRT Vientiane				t/a
Iskandar Malaysia BRT			51	t/a

Sumber: Wikipedia (beberapa entri)



# 7) Rekomendasi

## 7.1. Manajemen perubahan: menetapkan target konsensual yang jelas

Restrukturisasi pada model tata kelola yang sudah ada dan/atau penerapan eksekutif transportasi mungkin menantang, serta rentang menghadapi kendala politik, kelembagaan, dan hukum yang signifikan. **Langkah terpenting dalam reformasi adalah konsolidasi kemauan politik serta penetapan pengambilan keputusan tanpa menghambat atau menghentikan keseluruhan risiko proses.**

**Sebaiknya pembentukan MTE dilakukan sedini mungkin, sebelum tanggung jawab tersebar di departemen, badan, dan organisasi sektor swasta, ke suatu titik karena tidak ada koordinasi dan bahkan timbul penolakan.** Mulai lebih awal memungkinkan pertumbuhan organik MTE yang efisien dengan kompetensi yang didefinisikan dengan baik serta sesuai dengan latar belakang historis serta sosial ekonomi lokal di kota, wilayah metropolitan sekitar, dan lembaga tingkat nasional.

**Jika “sedini mungkin” sudah terlewat, MTE dapat dirancang dengan menggunakan banyak komponen penyusun yang sudah diterapkan.** Ini akan lebih sulit untuk dilakukan, tetapi dapat memberikan hasil mengagumkan dalam waktu sangat singkat.

Analisis yang menyeluruh pada situasi saat ini dan skenario dasar untuk perbandingan harus dilakukan untuk memungkinkan otoritas penanggung jawab dan pemangku kepentingan lainnya mengetahui tentang kesulitan besar yang mereka akan hadapi jika mereka tidak terlibat dalam reformasi yang diperlukan. Kegiatan ini harus dimulai dan dilakukan dalam kepemimpinan pemenang yang sah dan struktur yang mengarahkan. Misalnya, ini dapat dimandatkan oleh Pemerintah Pusat dan dipimpin oleh Kementerian Perhubungan atau pejabat senior, melalui kerja sama yang erat dengan pemimpin pemerintah daerah.

Analisis dan skenario dasar untuk perbandingan ini akan memungkinkan untuk menjabarkan jawaban umum untuk pertanyaan awal sebagai berikut:

- Apa saja **tantangan** struktural terkait mobilitas yang perlu ditangani?
- Apa **kendala** dan peluang ekonomi dan finansial?
- Apa saja **alat** finansial dan anggaran yang tersedia?
- Bagaimana semua pelaku dan **pemangku kepentingan** setuju untuk masuk ke tim?

Terkadang, pandangan yang bertolak belakang tentang tujuan dan strategi umum serta konflik pada proyek prioritas dan sumber keuangan yang tidak memadai dapat menjadi penghalang yang perlu diubah. Dalam situasi semacam itu, **pendekatan pragmatis langkah demi langkah dapat diadopsi, selama tonggak pencapaian yang dapat diraih tidak menyimpang dari tujuan umum.** Sekalipun awalnya relatif kecil, target jangka panjang dan rencana untuk mencapainya harus dibuat sejelas dan dibagikan secara luas sebisa mungkin.

Penting untuk mengadakan konsultasi dan dialog dengan semua pemangku kepentingan terkait yang akan memungkinkan asimilasi dan legitimisasi lebih baik untuk setiap proposal untuk struktur tata kelola yang baru, yang akan sering kali berarti pergeseran yang substansial dalam model kompetensi, pengambilan keputusan dan bisnis yang didirikan.

## 7.2. Menetapkan lingkup MTE

Selama fase persiapan yang mendahului penyiapan MTE, dan selama konsultasi pemangku kepentingan, pertanyaan fundamental berikut seharusnya menerima jawaban yang memadai.

### *Area geografis*

Apa gambaran geografis terbaik dari suatu MTE? Pada prinsipnya, ini merupakan area metropolitan, yang didefinisikan sebagai area yang menjadi tempat tinggal penduduk dalam jumlah signifikan yang melakukan perjalanan pulang pergi ke kota sentral secara rutin. Meski demikian, MTE bukanlah analisis geografis, melainkan alat administratif untuk pemerintah daerah. Oleh karenanya, ini merupakan keputusan strategi terpenting dari otoritas penanggung jawab di tingkat pusat, provinsi, dan kemungkinan kota untuk menggabungkan suatu wilayah ke lingkup MTE atau tidak.

Misalnya, jika tugas utama atau pertama MTE adalah mengonsolidasikan sistem angkutan massal yang baru, wilayahnya mungkin pertama kali berdasarkan area jangkauan (catchment) langsung dari jaringan transportasi tersebut. Dalam hal ini, pemerintah daerah dari area tetangga dapat meminta untuk bergabung dengan MTE karena mereka juga ingin memperoleh koneksi yang lebih baik dengan jaringan transportasi.

Penyiapan MTE terutama relevan untuk area pinggiran kota dan desa serta pusat kota kecil yang dikelung oleh wilayah metropolitan yang meluas. Wilayah ini memiliki banyak penyedia layanan transportasi dengan jalur kontrol regulasi yang tidak jelas ditambah lagi tingkat saling ketergantungan yang tinggi dengan kota inti yang diatur dengan baik. MTE akan memberikan struktur dan kejelasan yang lebih tinggi dalam situasi tersebut.

### *Lingkup tanggung jawab*

Apa **cakupan dan modalitas dari integrasi horizontal MTE**, pada saat pembentukannya, serta dari sudut pandang jangka menengah dan panjang?

- Hanya angkutan umum lokal di pusat wilayah metropolitan atau semua angkutan umum di seluruh wilayah metropolitan?
- Hanya angkutan umum resmi dan bersubsidi, atau juga angkutan informal, mode bersama, angkutan berdasarkan permintaan, aplikasi penyedia transportasi online (e-hailing), taksi?
- Hanya pengelolaan layanan angkutan, atau juga semua infrastruktur transportasi, parkir, lalu lintas di jalan, transportasi kendaraan tidak bermotor.



- Hanya layanan dan infrastruktur transportasi, atau juga perencanaan tata ruang dan urbanisme seperti dalam Transit-Oriented Development (TOD)?

Menyertakan sekaligus semua fungsi dalam satu MTE yang terintegrasi adalah hal yang mustahil. MTE harus disiapkan dengan serangkaian fungsi inti lalu diperluas dan dikonsolidasi langkah demi langkah. Dalam jangka panjang, mengintegrasikan semua fungsi terkait transportasi secara jarak jauh dalam MTE yang mencakup semuanya akan mustahil, tidak diperlukan, atau tidak disarankan. Sebaliknya, dengan mengambil inspirasi dari model RASCI, RAPID, atau pengambilan keputusan lainnya, mekanisme koordinasi yang lebih longgar dan fleksibel, tetapi tetap formal dan efektif dapat dibentuk antara pelaku tingkat taktis dan proses pengambilan keputusan yang terintegrasi dalam bidang dan fungsi yang berbeda.

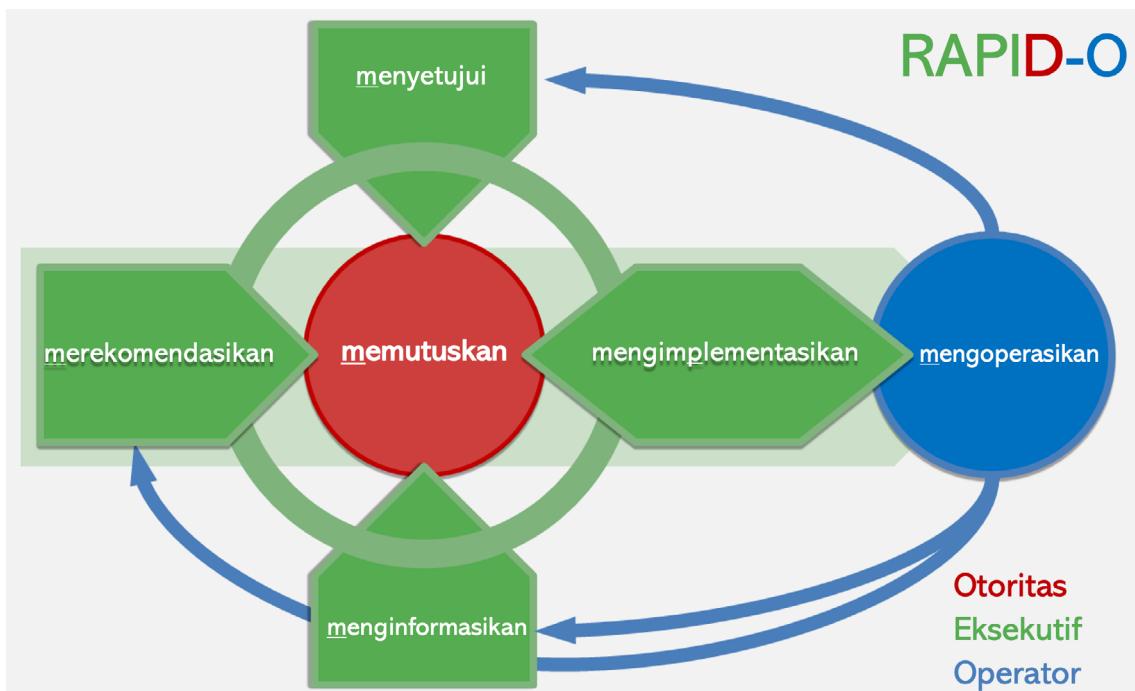
RAPID-O atau konsep serupa memungkinkan penjabaran deskripsi dan evaluasi pada struktur tata kelola yang sudah ada dan proposal untuk struktur tata kelola baru dengan detail lebih lengkap dan mencakup bidang tanggung jawab yang lebih besar. Ini akan menjadi alat yang membantu diskusi di antara pembuat kebijakan dengan tujuan merancang visi bersama dalam struktur tata kelola yang transportasi yang disempurnakan.

Kompetensi inti yang diberikan kepada MTE, seperti perencanaan transportasi serta regulasi/pengadaan kontrak dengan operator harus diberikan secara lengkap dan eksklusif untuk membentuk rantai peran pengelolaan yang jelas dan langsung dalam proses pengambilan keputusan linear dan implementasi:

- MTE **merekomendasikan** serangkaian tindakan kepada otoritas penanggung jawab
- Otoritas penanggung jawab **memutuskan** dan menyerahkan tugas implementasinya pada MTE.
- MTE **mengimplementasikan**, dengan cara yaitu meregulasi atau mengadakan kontrak dengan **operator**.

Untuk hal lainnya yang sama-sama merupakan bagian dari sistem transportasi berkelanjutan yang terintegrasi, tetapi merupakan kompetensi dari otoritas dan eksekutif lokal atau nasional lainnya, proses pengambilan keputusan kurang linear dan keterlibatan MTE dapat dibatasi. Misalnya, proses perencanaan transportasi, perencanaan tata guna lahan, dan perencanaan infrastruktur jangan sepenuhnya terintegrasi, tetapi lebih ke terkoordinasi melalui kebutuhan **informasi** dan **kesepakatan** formal antara badan eksekutif di tahap penting dalam proses pengambilan keputusan masing-masing.

Gambar 40: Model Pengambilan Keputusan RAPID-O



Sumber: Proyek SMMR yang terinspirasi dari Bain <https://www.bain.com/insights/rapid-tool-to-clarify-decision-accountability/>

Operator bukan penerima keputusan yang sederhana yang diberikan oleh Eksekutif pelaksana. Jika operator merupakan perusahaan independen yang dikontrak atau diregulasi oleh eksekutif transportasi, mereka dapat setuju atau menolak, untuk menjalankan operasi berdasarkan ketentuan yang diusulkan. Badan yang terintegrasi secara vertikal mungkin tidak memiliki pilihan ini, tetapi biaya yang timbul harus ditanggung oleh otoritas yang memiliki badan. Dalam kedua kasus, Operator diminta untuk menginformasikan Eksekutif Transportasi tentang operasi yang mereka lakukan serta memberikan rekomendasi tentang peningkatan kondisi operasi yang dapat dipilih untuk diikuti atau tidak oleh Eksekutif Transportasi dan otoritas penanggung jawab.

Tabel berikut menggunakan kunci simpel yang diperoleh dari RAPID-O untuk membentuk pemindaian cepat pada profil peran pada MTE yang disampaikan dalam laporan ini:

“+” = Kontributor: memiliki hak untuk menginformasikan eksekutif yang mengurus hal-hal yang dipertimbangkan

“++” = Penanggung jawab bersama: kesepakatan dibutuhkan agar eksekutif yang bertanggung jawab dapat melanjutkan

“+++” = Eksekutif utama: memiliki hak prerogratif untuk memberikan rekomendasi kepada otoritas penanggung jawab, dengan mempertimbangkan kontribusi dan posisi eksekutif lainnya.

**Gambar 41: Lingkup Matriks Tanggung Jawab**

Eksekutif Wilayah dan Transportasi Metropolitan yang Disebutkan dalam Toolbox		Elemen dalam sistem transportasi regional metropolitan yang terintegrasi																													
Wilayah Metropolitan (Otoritas penanggung jawab tingkat strategis)	Eksekutif Transportasi (Organisasi tingkat taktis)	Perencanaan tata ruang	Rencana Induk Transportasi Metropolitan	Sudung Data Transportasi	Edukasi/Pelatihan Mobilitas	Infrastruktur Jalan	Manajemen lalu lintas	Manajemen parkir	Relevansi pengendalian lalu lintas (Road Pricing/ERP)	izin dan lisensi kendaraan darat	Kendaraan Api Komuter	Kendaraan Api Perkotaan	Tempat penggantian (interchange) antar moda	Infrastruktur Bus	Perencanaan Angkutan Transportasi Publik	Transportasi sekolah	Kebijakan tarif	Suasi Kendali Transportasi Publik	Penjualan tiket	Pemberian hak lisensi operator	Pengadaan kontak operator	Jenis Transportasi Publik Perkotaan	Fleksibilitas dan keragaman	Mobilitas bersama	Infrastruktur Bersepeda	Jalan kaki/Jalan					
Bangkok	MRTA	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+	++	++		+++	-	+	+	++	-	-	++	-	-	-	-	+				
Brussels	BM	+	+++	++	+	++	++	++	+	-	+	+++	++	+++	+++	++	++	++	+++	+++	++	++	++	++	++	++	++				
Dubai	RTA	-	+++	+++	+	+++	+++	+++	++	+	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	++	++	+++	+++	++	++	++	+				
Jakarta	BPTJ	+	+++	+	+	++	-	-	+	-	+	++	++	+++	++	+	++	-	+	-	-	+	+	+	+	+	+				
Kochi	KMTA	-	+++	+++	+	-	-	-	-	++	+++	+++	++	+++	++	++	+++	+++	+++	+++	++	++	++	++	++	++	++				
London	TfL	-	+++	+++	++	+++	++	+++	++	++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++				
Manila	LTFRB	-	+	+	+	-	-	-	+++	++	++	++	++	++	+	+	++	-	+	+++	-	-	++	-	-	-	-				
Newcastle	NEXUS	-	+	+	+	+	++	+	-	-	-	+++	++	+++	++	++	+	+	-	++	+++	-	+	+	+	+	+				
Paris	IdFM	+	++	+++	+	-	-	-	-	++	++	++	+	+++	+	+++	+	+++	+	+++	-	-	-	-	-	-	-				
Seoul	MTC	+	++	++	-	-	-	-	-	+++	++	++	++	++	+	+	+	+	-	+	+	-	-	-	-	-	-				
Singapura	LTA	++	+++	++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++				
Stockholm	SL	+	++	++	-	-	-	-	+	-	+++	+++	+++	+	+++	++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	-	-	-	-	-				
Wilayah Metropolitan XY																															
Geografi	Pelaku	Elemen sistem transportasi regional metropolitan yang terintegrasi (sebagaimana di atas, akan disesuaikan dengan situasi lokal secara detail)																													
Metro	«MTE»																														
Kota	Walikota																														
Provinsi	Gubernur																														
Negara	Kementerian																														
Pusat	Kementerian																														
																						<b>UTAMA</b>									
																						-					tidak ada keterlibatan				
																						+					Kontributor				
																						++					Penanggung jawab bersama				
																						+++					Eksekutif Utama				

Sumber: Diadaptasi, yang diperluas dari Bank Dunia (Kumar & Agarwal, 2013)

Jika otoritas ingin membentuk MTE yang memberikan hasil serupa dengan hasil dari model praktik tertentu yang baik, ini mungkin seharusnya memiliki profil peran yang serupa. Namun, tata kelola transportasi dari semua wilayah metropolitan tidak dapat dijelaskan dan dipahami dengan membentuk profil peran untuk eksekutif utama saja. Bahkan dalam struktur tata kelola dengan MTE yang terintegrasi kuat dan luas, seperti TfL London, RTA Dubai, atau LTA Singapura, organisasi lainnya berkontribusi pada atau mengawasi elemen penting dalam sistem transportasi. Oleh karena itu, penyelidikan tentang kebutuhan dan kemungkinan meningkatkan tata kelola transportasi di wilayah metropolitan tertentu harus dimulai dengan penjabaran Lingkup Matriks Tanggung Jawab yang disesuaikan yang mencakup semua otoritas penanggung jawab, yang mencakup semua otoritas penanggung jawab, organisasi tingkat taktis, elemen individual, dari sistem transportasi metropolitan, dan jenis tanggung jawab yang paling menggambarkan situasi saat ini.

## 7.3. Anggaran

MTE mendapatkan kekuatan mereka melalui administrasi anggaran yang terpusat dan terpadu pada semua otoritas yang bertanggung jawab atas transportasi di wilayah metropolitan. Di banyak wilayah metropolitan berskala menengah di ASEAN, anggaran transportasi dibatasi pada proyek infrastruktur jalan. Otoritas penanggung jawab yang memang memiliki proyek transportasi publik signifikan yang sedang berjalan telah mengalokasikan anggarannya persis pada proyek ini. Di wilayah metropolitan besar, berbagai otoritas mungkin berupaya menjalankan beragam proyek besar secara independen. Mengintegrasikan atau setidaknya mengoordinasikan, proyek ini dalam MTE bersama sudah termasuk kemajuan besar. Namun, sistem transportasi yang terintegrasi tidak dapat dibangun dengan proyek besar saja. Anggaran harus disediakan untuk mengembangkan host proyek yang lebih kecil dan aktivitas biasa yang mengintegrasikan elemen dengan berbagai ukuran ke dalam satu sistem yang koheren dan dinamis.

Untuk memastikan pembiayaan dari anggaran yang terbatas akan selalu ketat, dan MTE harus mengembangkan kapasitasnya untuk mengerahkan lebih banyak dana dan menggunakannya secara lebih efisien:

- Mengonsolidasikan semua aktivitas infrastruktur transportasi dan angkutan transportasi, dengan tujuan jelas untuk menghasilkan keekonomian skala serta meningkatkan keseluruhan efisiensi sistem angkutan multimoda.
- Memprioritaskan investasi dalam fasilitas yang meningkatkan daya tarik dan efisiensi transportasi daripada proyek bergengsi dan subsidi operasi yang mengimbangi perencanaan buruk dan minimnya fasilitas.
- Mengembangkan kapasitas untuk bekerja secara efektif dengan anggaran terbatas, melalui perencanaan yang sempurna, pengelolaan pemangku kepentingan.
- Meningkatkan pendapatan langsung terkait aktivitas sendiri: pendapatan dari penumpang (langsung atau tidak langsung, biaya parkir, pajak jalan, biaya kemacetan/retribusi pengendalian lalu lintas, pendekatan pemanfaatan nilai peningkatan lahan (land value capture), valuasi aset.
- Dengan menggunakan model pembiayaan yang mendukung: sebagian besar lembaga pendanaan kelembagaan dan model kemitraan publik-swasta mensyaratkan agar badan eksekutif mengambil alih koordinasi untuk proyek besar. MTE yang mapan dapat berkontribusi besar pada pengelolaan risiko dan memberikan kepercayaan diri kepada lembaga pendanaan serta investor swasta sejenisnya.

## 7.4. Bekerja sama secara nasional dan internasional

Sistem transportasi sangat berakar pada wilayah dan masyarakat. Sistem dapat sangat sulit untuk menjalani delokalisasi. Ada baiknya untuk **mengandalkan lembaga publik nasional serta badan usaha skala kecil dan menengah** yang memiliki pengetahuan mendalam tentang situasi dan persyaratan di dalam negeri. Oleh karenanya, pemerintah nasional dan sub-nasional dan setiap MTE harus memastikan peningkatan kapasitas nasionalnya untuk berbagai peran besar dalam sektor transportasi.

Pengadaan pengetahuan teknis dan kapasitas investasi dalam perusahaan yang beroperasi di tingkat internasional merupakan cara efektif untuk meningkatkan kapasitas, terutama untuk pengenalan hal yang baru dan kompleks seperti BRT dan kereta (LRT) metropolitan, kendaraan listrik, mobil listrik, dan lainnya. Ini mensyaratkan MTE untuk mengatur pasar angkutan transportasi, **yang pada saat bersamaan, memungkinkan perusahaan domestik untuk tumbuh dan berkembang, serta mengerahkan kapasitas perusahaan yang beroperasi di tingkat internasional.**

ASEAN sebagai wilayah tetangga dan negara mitra dagang lainnya merupakan rumah bagi beberapa sistem transportasi publik terkenal di Dunia. Namun, sebagian besar wilayah metropolitan tidak sepenuhnya diuntungkan dari sumber daya luar biasa yang tersedia di luar perbatasan domestik. Model ASEAN atau praktik baik untuk MTE yang mengadakan kontrak dengan operator lokal dan internasional akan membantu untuk mengembangkan pasar ASEAN besar untuk operasi angkutan transportasi, yang akan berujung pada persaingan lebih besar di antara pemasok dan standar layanan yang lebih tinggi untuk konsumen.

Banyaknya jaringan internasional dari otoritas publik dan eksekutif transportasi juga menciptakan peluang untuk pembelajaran dan peningkatan kapasitas individu dan lembaga. Keikutsertaan dalam jaringan ini seharusnya dianjurkan di semua tingkat.

## 7.5. Daftar Periksa dan Peningkatan Berkelanjutan

*Toolbox* ini diusulkan tanpa manual. Untuk setiap kota dan wilayah metropolitan, pemimpin otoritas nasional, provinsi, dan lokal yang bertanggung jawab atas sebagian sistem transportasi perkotaan dan regional seharusnya menganalisis situasi yang ada serta prospek jangka pendek dan panjang dari sistem transportasi berdasarkan tanggung jawab mereka serta mengevaluasi apakah struktur tata kelola transportasi yang ada sudah memadai untuk pengelolaan sehari-hari yang efisien, serta untuk peningkatan berkelanjutan, inovasi, dan peningkatan skala. Banyak pihak akan menyimpulkan bahwa penguatan organisasi di tingkat taktis akan membantu pengembangan sistem transportasi yang lebih ambisius dan menguntungkan di kota atau wilayah mereka. Analisis tata kelola tiga tingkat, model tata kelola terkait peraturan, keagenan, dan MTE, serta model pengambilan keputusan RAPID-O dapat membantu dalam tugas ini, serta daftar periksa berikut. Saat pembuat kebijakan yang bertanggung jawab atas mobilitas di wilayah metropolitan tertentu dapat mencentang semua kotak ini, wilayah akan berpindah ke arah mobilitas yang lebih efektif dan efisien, kedinamisan yang lebih tinggi, serta kemakmuran yang meningkat.

Pembentukan awal dari MTE seharusnya tidak dianggap sebagai final. Saat tanggung jawab telah dialihkan ke organisasi baru dan organisasi tersebut telah memantapkan posisi dan hak prerogratifnya, organisasi tersebut harus dievaluasi dari segi sejauh mana pembentukan baru memenuhi tujuannya dan penyesuaian apa yang mungkin diperlukan untuk melakukannya. Jika MTE telah memenuhi tujuannya, evaluasi akan membantu merumuskan tujuan baru yang lebih ambisius.

- Evaluasi rutin pada ukuran dan kapasitas MTE dapat membantu untuk mengevaluasi apakah pembentukan eksekutif masih sejalan dengan misinya.
- Proses dan rutinitas pengambilan keputusan seharusnya ditinjau untuk memastikan bahwa MTE dapat secara efektif berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis yang relevan.
- Kontrak yang disepakati dengan operator harus mendorong operator agar berkontribusi pada peningkatan transportasi publik secara keseluruhan.
- Pertukaran pengalaman dengan wilayah metropolitan lainnya yang telah menjalani proses serupa dan memperoleh manfaat dari keahliannya juga sebaiknya dilakukan.

Gambar 42: Daftar periksa

### Visi: memobilisasikan imaginasi

- Merujuk pada kerangka kerja nasional dan internasional
- Menjabarkan visi jangka panjang untuk sistem transportasi regional
- Menyatukan para pemangku kepentingan utama untuk melakukan aksi bersama

### Target: Menetapkan langkah-langkah yang mewujudkan Visi

- Menghindari: mengintegrasikan transportasi dengan perencanaan tata guna lahan
- Menghindari: memfasilitasi layanan mobilitas yang efisien
- Mengalihkan: menyediakan angkutan massal dengan skala regional
- Mengalihkan: mendorong mobilitas aktif
- Meningkatkan: mengurangi emisi kendaraan
- Membenahi: meningkatkan keselamatan dan kenyamanan di jalan dalam mode berkelanjutan
- Mengidentifikasi indikator, informasi dasar untuk perbandingan, dan target untuk setiap tindakan
- Mengidentifikasi rekomendasi peningkatan dan pembawa perubahan dalam semua kategori.

### Tonggak pencapaian: merancang jalur untuk pencapaian Target

- Menguraikan lingkup rencana induk regional metropolitan yang mampu mencapai target.
- Mengevaluasi matriks lingkup tanggung jawab yang mencakup semua tanggung jawab yang disyaratkan untuk menerapkan rencana induk.
- Membuat dasar hukum, tata kelola, dan pengaturan efektif dari Eksekutif Transportasi Metropolitan (MTE) yang mengurus implementasi rencana induk.
- Membentuk struktur tata kelola yang mencakup semua tanggung jawab yang disyaratkan untuk melaksanakan rencana induk yang tidak dapat diintegrasikan ke dalam transportasi metropolitan.
- Bekerja sama dengan rekan, baik di tingkat nasional dan internasional, yang sejalur untuk mencapai tujuan serupa.
- Membentuk mekanisme pendanaan dan pembiayaan untuk implementasi rencana induk.
- Mengadakan kontrak dengan operator, menurut status: badan, penyedia layanan, independen, informal.
- Melembagakan dialog pemangku kepentingan, komite penasihat, dan metode Perencanaan Mobilitas Perkotaan Berkelanjutan (SUMP).

Sumber: Proyek SMMR

# Referensi

Accord de Karlsruhe - Karlsruher Übereinkommen. (23. Janvier - Januar 1996). [https://www.euroinstitut.org/fileadmin/user\\_upload/02\\_Ueber\\_Uns/Struktur/Accord\\_Karlsruhe\\_Karlsruher\\_Ubereinkommen.pdf](https://www.euroinstitut.org/fileadmin/user_upload/02_Ueber_Uns/Struktur/Accord_Karlsruhe_Karlsruher_Ubereinkommen.pdf)

ASEAN. (2015). Kuala Lumpur Transport Strategic Plan (ASEAN Transport Strategic Plan) 2016-2025. Jakarta: ASEAN Secretariat. [https://www.asean.org/storage/2016/01/11/publication/KUALA\\_LUMPUR\\_TRANSPORT\\_STRATEGIC\\_PLAN.pdf](https://www.asean.org/storage/2016/01/11/publication/KUALA_LUMPUR_TRANSPORT_STRATEGIC_PLAN.pdf)

ASEAN. (2019). ASEAN Regional Strategy on Sustainable Land Transport. Jakarta: ASEAN Secretariat. <https://asean.org/storage/2019/03/ASEAN-Regional-Strategy-for-Sustainable-Land-Transport-Final.pdf>

BPTJ. (2018). Improvement of Urban Transport System in Greater Jakarta. [https://www.unescap.org/sites/default/files/8.%20SUTI\\_Indonesia.pdf](https://www.unescap.org/sites/default/files/8.%20SUTI_Indonesia.pdf)

Changhwan MO, Y.-i. K. (2014). Vision and Strategies of Public Transportation in ASEAN Megacities. The Korea Transport Institute (KOTI). <https://asean.org/wp-content/uploads/2017/04/Vision-and-Strategies-of-Public-Transportation-in-ASEAN-Megacities.upload.pdf>

Huynh, P. a. (2013). Economic Class and Labour Market Inclusion: Poor and Middle-Class Workers in Developing Asia and the Pacific. Bangkok: International Labour Organization.

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms\\_218752.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms_218752.pdf)

ITDP. (2016). The BRT Standard. <https://www.itdp.org/2016/06/21/the-brt-standard>

Kin-chung, M. C. (14. November 2018). Suggestion on reorganising duties of Development Bureau and Transport and Housing Bureau. The Government of the Hong Kong Special Administrative Region <https://www.info.gov.hk/gia/general/201811/14/P2018111400460.html>

Kumar, A., & Agarwal, O. P. (2013). Institutional Labyrinth : Designing a Way Out for Improving Urban Transport Services. World Bank <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/17630>

Kyu-won, K. (12. January 2021). Greater Seoul population exceeds 50% of S. Korea for first time. [http://english.hani.co.kr/arti/english\\_edition/e\\_national/923529.html](http://english.hani.co.kr/arti/english_edition/e_national/923529.html)

LTA. (2019). Singapore Land Transport Master Plan 2040. Singapore Land Transport Authority [https://www.lta.gov.sg/content/ltagov/en/who\\_we\\_are/our\\_work/land\\_transport\\_master\\_plan\\_2040.html](https://www.lta.gov.sg/content/ltagov/en/who_we_are/our_work/land_transport_master_plan_2040.html)

OECD. (2020). Cities in the World - A new perspective on urbanisation. Paris: OECD <https://www.oecd.org/regional/regional-statistics/metropolitan-areas.htm>

Perloff, J. (2012). Microeconomics. England. [https://en.wikipedia.org/wiki/Natural\\_monopoly](https://en.wikipedia.org/wiki/Natural_monopoly)



- Priatmodjo, D. (2011). Managing the Growth of Greater Jakarta: towards a Megalopolis without Sprawl. Sustain. Kyoto: Indonesian Student Association. <https://core.ac.uk/download/pdf/76933843.pdf>
- Sheng, Y. K. (2017). Urbanisation Wave and ASEAN Regional Agenda, pp. 123-141, in: Global Megatrends: Implications for the ASEAN Economic Community. Jakarta: ASEAN Secretariat. [https://asean.org/storage/2017/09/Global-Megatrends-Implications-for-the-AEC\\_FULL.pdf](https://asean.org/storage/2017/09/Global-Megatrends-Implications-for-the-AEC_FULL.pdf)
- Stucki, M. (2015). Policies for Sustainable Accessibility and Mobility in Urban Areas of Africa. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/24089>
- Sustainable Bus (February 2019). Busworld South East Asia and the experience of Transjakarta. <https://www.sustainable-bus.com/news/busworld-south-east-asia-and-the-experience-of-transjakarta>
- Suzuki, H. J.-H. (2015). Financing Transit-Oriented Development with Land Values: Adapting Land Value Capture in Developing Countries. Urban Development Series. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/21286>
- Transport for London. (2019). Business Plan 2020/21 to 2024/25. <https://content.tfl.gov.uk/tfl-business-plan-2019.pdf>
- Tzu-Ling Chen, H.-W. C.-F. (2020). How do East and Southeast Asian Cities Differ, in. Sustainability, 12(6). <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/6/2423#>
- UITP. (February 2021). Key Insights into transforming the informal transport sector. <https://cms.uitp.org/wp/wp-content/uploads/2021/02/Knowledge-Brief-Informal-transport.pdf>
- United\_Nations. (2018). World Urbanization Prospects: The 2018 Revision. New York: Department of Economic and Social Affairs, Population Division. [https://www.un.org/en/events/citiesday/assets/pdf/the\\_worlds\\_cities\\_in\\_2018\\_data\\_booklet.pdf](https://www.un.org/en/events/citiesday/assets/pdf/the_worlds_cities_in_2018_data_booklet.pdf)
- World Resource Institute (WRI). (2014). New mobility law in Mexico City to catalyze safe, sustainable transport. <https://wrirosscities.org/news/new-mobility-law-mexico-city-catalyze-safe-sustainable-transport>





**ASEAN: A Community of Opportunities for All**

 ASEAN

 @ASEAN

 @asean

 [www.asean.org](http://www.asean.org)