

## STUDI KASUS: STRATEGI PENGEMBANGAN LRT CITY CIRACAS

Karen Wijaya<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Magister Perencanaan Wilayah Kota, Universitas Tarumanagara

Email: karenwijaya.t@gmail.com

Masuk: 21-01-2023, revisi: 10-04-2024, diterima untuk diterbitkan: 01-10-2024

---

### ABSTRAK

Kebutuhan pengadaan hunian merupakan salah satu kebutuhan mendasar manusia. Selama proses pengadaan hunian dari pengembang kepada konsumen masih mengalami banyak kendala yang berujung pada pengaduan. Pengaduan yang terjadi memperlihatkan masalah pengembangan hunian yang terjadi, terutama dalam hal kondisi proyek yang tidak selesai/terlambat. Atas masalah yang terjadi perlu dilakukan evaluasi untuk mempelajari kembali strategi pengembangan yang dilakukan oleh pengembang di lapangan dan dikomparasikan dengan teori-teori pengembangan properti sehingga dapat diketahui apa saja aspek yang menjadi permasalahan dalam strategi pengembangan pengembang properti. Namun proses pengembangan properti itu unik dan selalu berbeda-beda, sehingga proses evaluasi akan difokuskan dalam 1 studi kasus saja. Studi kasus yang dipilih adalah proyek apartemen LRT City Ciracas, yang terletak di kota Jakarta. Metode penelitian yang diambil adalah deskriptif kualitatif dari hasil komparasi studi kasus dan teori-teori strategi pengembangan property yang sudah ada. Studi kasus akan dikomparasikan dengan teori pengembangan properti dari Cadman & Topping beserta dengan teori risiko pengembangan dari I Wayan Muka. Selama proses studi dilakukan, terlihat bahwa kondisi Pandemi Covid-19 ini telah menjadi suatu kendala yang besar bagi pengembangan proyek, termasuk proyek LRT City Ciracas. Selain itu berdasarkan hasil komparasi maka bisa disimpulkan bahwa kerentanan dari proyek LRT City Ciracas ini muncul karena kondisi minimnya modal pengembangan dan sikap pengembang yang tidak berfokus kepada risiko dan percaya bahwa setiap risiko bisa dikendalikan. Kedinamisan kondisi yang tidak terduga sangat mungkin terjadi kapan saja sehingga dalam pengembangan risiko pasti dapat terjadi. Walaupun terdapat risiko, pengembang perlu mengevaluasi dengan baik skema pengembangan yang lebih minim risiko, sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih baik bagi konsumennya.

**Kata Kunci:** Strategi, Pengembangan Properti, Risiko Pengembangan, Apartemen, LRT CITY Ciracas, Covid-19

### ABSTRACT

*The need for housing is one of the basic human needs. During the process of procuring housing from developers to consumers, there are still many obstacles that result in complaints. The complaints that occur show the problems with residential development that occur, especially in terms of incomplete/delayed project conditions. For the problems that occur, it is necessary to carry out an evaluation to re-study the development strategies carried out by developers in the field and compare them with property development theories so that we can find out what aspects are problematic in the property developer's development strategy. However, the property development process is unique and always different, so the evaluation process will be focused on just 1 case study. The case study chosen is the LRT City Ciracas apartment project, which is located in the city of Jakarta. The research method used is qualitative descriptive from the comparative results of case studies and existing property development strategy theories. The case study will be compared with the property development theory from Cadman & Topping along with the development risk theory from I Wayan Muka. During the study process, it was seen that the Covid-19 Pandemic conditions had become a major obstacle for project development, including the Ciracas City LRT project. Apart from that, based on the comparison results, it can be concluded that the vulnerability of the LRT City Ciracas project arises due to the lack of development capital and the attitude of developers who do not focus on risk and believe that every risk can be controlled. The dynamics of unexpected conditions are very likely to occur at any time so that in the development of risks they can definitely occur. Even though there are risks, developers need to properly evaluate development schemes that have less risk, so that they can provide better service to their consumers.*

**Keywords:** Strategy, Property Development, Development Risk, Apartment, LRT CITY Ciracas, Covid-19

## 1. PENDAHULUAN

Kebutuhan pengadaan hunian merupakan salah satu kebutuhan mendasar manusia, namun selama proses pengadaan hunian dari pengembang kepada konsumen masih mengalami banyak kendala. Berdasarkan data dari Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI), pengaduan konsumen pada sektor properti dilaporkan paling banyak pada sektor hunian. YLKI mencatat rata-rata pengaduan adalah terkait dengan masalah pembangunan, pengembalian uang, masalah sengketa dokumen, dan spesifikasi bangunan. Selain itu pengaduan konsumen berdasarkan pengembang yang tidak menyelesaikan proyek yang dijanjikan masih menempati urutan teratas sepanjang tahun 2020 hingga 2021. Kondisi pengembangan yang tidak menyelesaikan proyek dapat terjadi karena banyak hal, misalnya karena masalah lemahnya *feasibility study*, masalah keuangan, masalah perubahan kebijakan pemerintah, kesulitan perizinan, perubahan ekonomi misalnya akibat kondisi-kondisi yang tidak terduga seperti pandemi Covid-19, kurangnya pengawasan dan manajemen proyek yang buruk (Sutardi, 2023).

Pengadaan hunian tetap diperlukan untuk dapat memenuhi kebutuhan dari masyarakat, namun pengembang perlu mengevaluasi kembali strategi pengembangannya. Pengaduan yang terjadi memperlihatkan masalah pengembangan hunian yang terjadi, terutama dalam hal kondisi proyek yang tidak selesai/terlambat. Atas masalah yang terjadi perlu dilakukan evaluasi untuk mempelajari kembali strategi pengembangan yang dilakukan oleh pengembang di lapangan dan dikomparasikan dengan teori-teori pengembangan properti sehingga dapat diketahui apa saja aspek yang menjadi permasalahan dalam strategi pengembangan pengembang properti. Namun proses pengembangan properti itu unik dan selalu berbeda-beda, sehingga proses evaluasi akan difokuskan dalam 1 studi kasus saja.

Studi kasus dipilih berdasarkan lokasinya yang terletak di kota Jakarta, karena perkembangan kota di Indonesia lebih banyak berkembang di pulau Jawa dan khususnya di kota Jakarta. Pemilihan ini juga didasari besarnya pengaruh kota Jakarta terhadap Indonesia dan karena kepadatan yang terjadi di kota Jakarta membuat pengembangan hunian perlu dilakukan dalam bentuk vertical. Bentuk studi kasus hunian dipilih karena pengadaan hunian dalam bentuk vertikal lebih kompleks dibandingkan hunian tapak, sehingga pengadaan hunian vertikal tersebut memerlukan strategi pengembangan yang baik.

Metode penelitian yang diambil adalah deskriptif kualitatif dari hasil komparasi studi kasus dan teori-teori strategi pengembangan property yang sudah ada. Teori utama diambil dari buku "*Property Development*" edisi ke-4 karya David Cadman dan Rosalyn Topping, yang terbit tahun 1991 (edisi pertama terbit tahun 1978). Selain itu, pembahasan tulisan juga akan diperkaya dari buku "*Risiko Pengembangan Properti*" karya I Wayan Muka yang mengambil konteks Indonesia dan terbit tahun 2023; dan beberapa catatan lainnya terkait strategi pengembangan properti. Sedangkan studi kasus yang akan diambil pada tulisan ini adalah proyek LRT CITY Ciracas di kota dan pemilihan LRT City Ciracas ini dilakukan karena konsep apartemen yang cukup kompleks (TOD mixed use), terletak di kota Jakarta, dan selama proses pembangunannya terkena dampak dari kondisi tidak terduga dari pandemi Covid-19. Metode pengumpulan data dilakukan dengan mencari literatur yang ada di internet dan wawancara dengan pengembang terkait proses pengembangan proyek yang masih dalam tahap konstruksi.

## 2. PEMBAHASAN

Pengembangan properti menurut Cadman dan Topping, adalah proses perubahan dan peningkatan guna dari lahan. Proses pengembangan properti adalah proses yang kompleks dan terkadang dapat membuat frustrasi dengan kondisi risiko yang tinggi karena melibatkan banyak

aktor yang berbeda dengan agenda yang berbeda dan juga memerlukan berbagai sumber daya seperti material bangunan, infrastruktur, pekerja, hingga dana yang terikat selama proses pengembangannya yang dapat terjadi dalam waktu yang cukup panjang, dll. Proses pengembangan properti adalah proses yang unik karena memiliki konteks karakteristik yang berbeda-beda seperti lokasi, dll. Walaupun memiliki karakteristik yang berbeda-beda, Cadman dan Topping berusaha untuk menjelaskan proses pengembangan di dalam 8 tahap, yaitu (Cadman & Topping, 1998) : 1. *Initiation*, 2. *Evaluation*, 3. *Acquisition*, 4. *Design and Costing*, 5. *Permission*, 6. *Commitment*, 7. *Implementation*, dan yang terakhir 8. *Let/Manage/Dispose*.

Pada tahap *Initiation* adalah proses munculnya inisiasi proses pengembangan akibat adanya kondisi yang berubah (seperti demografi, kondisi ekonomi, dll) dan dapat dimulai dari beberapa aktor yang berperan dalam proses pembangunan, seperti Developer/Pengembang, Agen Properti/Tanah, Pemilik Lahan, dan Pemerintah setempat. Pada proses inisiasi ini, aktor yang berperan untuk menginisiasikan pengembangan mendefinisikan tujuan dan strategi pengembangan dan mencari lokasi yang sesuai (atau dapat juga dimulai dari lokasi yang disesuaikan dengan tujuan dan strategi pengembangan/Ide). Pada intinya, inisiatif yang muncul ini diolah untuk dapat menjadi konsep dan pertimbangan-pertimbangan awal yang mencakup tujuan, strategi pengembangan, dan pilihan lokasi yang sudah mempertimbangkan kriteria-kriteria spesifik sesuai lokasinya seperti studi pasar (Supply, demand, kondisi pasar), kondisi fisik, hukum dan administrasi, bahkan hingga ide desain awal, dan batasan-atasan lainnya (Cadman & Topping, 1998).

Konsep dan pertimbangan awal yang dihasilkan pada tahap *Initiation* ini kemudian dievaluasi apakah layak dan mungkin dilakukan (*Feasible dan Viable*) dalam semua aspek, baik secara biaya/ pendanaan/ pengadaan sumber daya untuk pengembangan, tetapi juga waktu, dan faktor-faktor proses pengembangan lainnya (dalam hal kondisi fisik lahan, peraturan, dll) yang dapat berasal dari sisi internal maupun dari eksternal sesuai konteks dari pengembangan itu sendiri. Proses evaluasi atau Tahap *Evaluation* ini merupakan proses yang paling penting. Tahap ini menjadi titik penentu dimana pengembang dapat memutuskan keputusan untuk terus maju hingga pengembangan selesai dilakukan walaupun ada kesulitan dan risiko yang mungkin merintang proses pengembangan yang harus siap dihadapi atau pengembang dapat memutuskan untuk mundur dan mengganti rencana pengembangannya karena faktor-faktor seperti ketidakpastian yang tinggi, hasil balik yang tidak sepadan, kurangnya sumber daya untuk menerapkan rencana pengembangannya hingga selesai, dll. Saat pengembang memutuskan untuk mundur, maka hal yang dapat terjadi adalah perubahan pada konsep, tujuan, strategi pengembangan, dan bahkan mengganti pilihan lahan. Perubahan-perubahan yang dilakukan akan disusun kembali menjadi satu rencana pengembangan yang baru dan kemudian akan dievaluasi kembali hingga memenuhi kriteria kelayakan dan mungkin dilakukan. Saat melihat hasil evaluasi yang ada dan bila pengembang memutuskan untuk melanjutkan proses pengembangan, maka fleksibilitas atau perubahan pada konsep pengembangan dasar ini sudah mulai terbatas (Cadman & Topping, 1998).

Keputusan dan proses evaluasi dari pengembang harus benar-benar matang, karena selama proses pengembangannya banyak risiko yang bisa muncul tanpa diduga dan dapat menggoda pengembang untuk mundur atau menghambat jalannya proses pengembangan. Pengembang perlu mengevaluasi dan memproyeksikan bagaimana proses realisasi pengembangan dapat terjadi. Pada proyeksi implementasi proyek pengembangan, pengembang perlu mengidentifikasi seberapa rentan pengembangan terhadap risiko? Seberapa besar kemungkinan untuk

kehilangan/kerugian? Seberapa mungkin risiko terjadi? identifikasi risiko dapat dilihat sumbernya dari sosial, teknologi, ekonomi, lingkungan, politik/hukum. Seluruh risiko pengembangan perlu dipertimbangkan dan dimitigasikan seperti apa perhitungan untuk kerugiannya dan apa yang didapatkan, apakah pengembangan layak dijalankan setelah dihitung kemungkinan risiko dan keuntungannya?. Perhitungan mengenai risiko ini perlu dievaluasi sebelum developer berkomitmen di dalam pengembangan (Cadman & Topping, 1998). Dalam buku risiko pengembangan karya I Wayan Muka, terdapat 6 tahap untuk manajemen risiko, yaitu (Muka, 2021) (Soeharto, 1997):

- Tahap *Risk Management Planning*, pada tahap ini pengembang mendefinisikan risiko secara metode, peran pengembang, biaya, waktu, dan seberapa besar tingkat risiko
- Tahap *Risk Identification*, pada tahap ini pengembang mengidentifikasi sumber risiko yang mungkin mengancam proses pengembangan
- Tahap *Kualitatif Assessment*, pada tahap ini developer menilai seperti apa dampak dan bagaimana berespon terhadap risiko
- Tahap *Kuantitatif Assessment*, pada tahap ini developer menilai secara kuantitatif seberapa besar nilai risiko
- Tahap *Risk Response Planning*, pada tahap ini developer berespon terhadap risiko yang muncul dan bagaimana mitigasi risiko apakah akan:
  - *Accepting the risk*. Menerima risiko jika risiko dianggap kecil atau biaya untuk memindahkan risiko terlalu besar atau bila kemungkinan risiko terjadi kecil
  - *Mitigating/Treating the risk*. Mengurangi risiko dan dampaknya,
  - *Avoiding the risk*. Memindahkan risiko kepada pihak ke-3
  - *Sharing the risk*. Membagi risiko kepada pihak-pihak yang berada di dalam pengembangan.
  - *Taking the opportunity risk*. Menerima risiko dan mengubahnya menjadi kesempatan/peluang
- Tahap *Monitor and control*, pada tahap ini pengembang memonitor dan mengontrol untuk mengurangi terjadinya risiko.

Apabila risiko tidak diperhitungkan sejak awal, maka bila terjadi hal yang tidak diinginkan maka mungkin saja menyebabkan pengembangan terhenti proses implementasinya dan seluruh usaha yang sudah dikeluarkan oleh pengembang pada saat awal menjadi sia-sia dan mungkin menyebabkan kerugian bagi pengembang. Sayangnya di Indonesia, risiko pengembangan ini belum diperhitungkan dengan cukup. Pengembang di Indonesia cenderung menghadapi risiko dengan pendekatan (Cadman & Topping, 1998) (Muka, 2021) (Basuki, 2012):

- *The Umbrella Approach*: Menyediakan dana dan merasa dana tersebut cukup untuk setiap risiko yang mungkin terjadi.
- *The Ostrich Approach*: tidak memperhitungkan risiko karena tidak melihat risiko sebagai masalah
- *The Intuitive Approach*: mempercayai intuisi perasaan dibandingkan analisa
- *The Brute Force Approach*: tidak berfokus kepada risiko dan percaya bahwa setiap risiko bisa dikendalikan.

Saat keputusan developer untuk proses pengembangan sudah semakin matang, maka pada tahap selanjutnya adalah tahap persiapan untuk mendapatkan lahan dan sumber daya (pendanaan) yang dibutuhkan untuk dapat dimulainya proses pengembangan. Proses pada tahap ini disebut sebagai tahap *acquisition* atau tahap akuisisi. Menurut Cadman & Topping, proses *Initiation*, *Evaluation*, dan *Acquisition* ini mungkin dapat terjadi secara paralel. Hal ini terjadi karena pada ketiga tahap

ini sama-sama melakukan penyelidikan yang menyeluruh mengenai tanah dan fungsi yang dikembangkan sesuai dengan keputusan visi pengembangan, walaupun hasil akhir kegiatan tahapan berbeda-beda dan masing-masing tahap cenderung baru bisa berjalan tuntas saat tahap sebelumnya selesai. Penyelidikan yang menyeluruh menyangkut seluruh hal terkait hukum yang termasuk dokumen legal, kepemilikan, peraturan setempat, dll; seluruh hal terkait fisik lahan seperti kemampuan daya dukung lahan, kondisi tanah apakah tercemar dan berbahaya terhadap kesehatan, kondisi lahan yang memiliki jaringan infrastruktur yang mendukung pengembangan, dll; dan bagaimana keseluruhan aspek yang diselidiki dilihat nilai biayanya untuk bisa diakuisisi oleh pengembang.

Tahap ke-4 adalah tahap *Design & Costing* atau tahap desain dan perhitungan biaya yang melibatkan jasa beragam konsultan profesional. Proses *Design & Costing* dimulai dengan penunjukan tim konsultan yang akan menyiapkan konsep dasar untuk proposal rencana pengembangan dan biayanya. Proses *Design & Costing* ini sebenarnya terjadi sejak tahap pertama hingga proses pengembangan selesai dilakukan, namun pada awal proses pekerjaan *Design & Costing* ini akan dibuat seminimum mungkin untuk menekan biaya pada masa pengembangan konsep oleh developer hingga saat developer sudah memutuskan/berkomitmen untuk menjalankan suatu rencana pengembangan. Setelah komitmen itu ada, maka proses *Design & Costing* akan berjalan lebih intensif (Cadman & Topping, 1998).

Tahap Ke-5 merupakan tahap *Permission* atau tahap perizinan dimana pengembang mengajukan permintaan kepada pemerintah untuk izin pembangunan atau pelaksanaan proses pengembangan. Tipe perizinan yang dapat diajukan oleh pengembang terdapat beberapa jenis, mulai dari izin prinsip (seperti IPPR dan KRK), izin yang diajukan dengan gambar detail (seperti proses sidang TABG yang melibatkan tim ahli di dalam pemutusan izinnya), izin terkait dampak lingkungan (seperti AMDAL dan ANDAL Lalin), dan izin-izin lainnya. Proses pengurusan izin ini sendiri memerlukan waktu, bantuan tenaga ahli, proses sosialisasi, dan bahkan biaya untuk mendapatkan izinnya. Sumber daya yang dikeluarkan dan kemungkinan untuk mendapatkan izin ini perlu diperhitungkan sebagai bahan pertimbangan sebelum memutuskan keputusan dan komitmen di dalam pengembangan (Cadman & Topping, 1998).

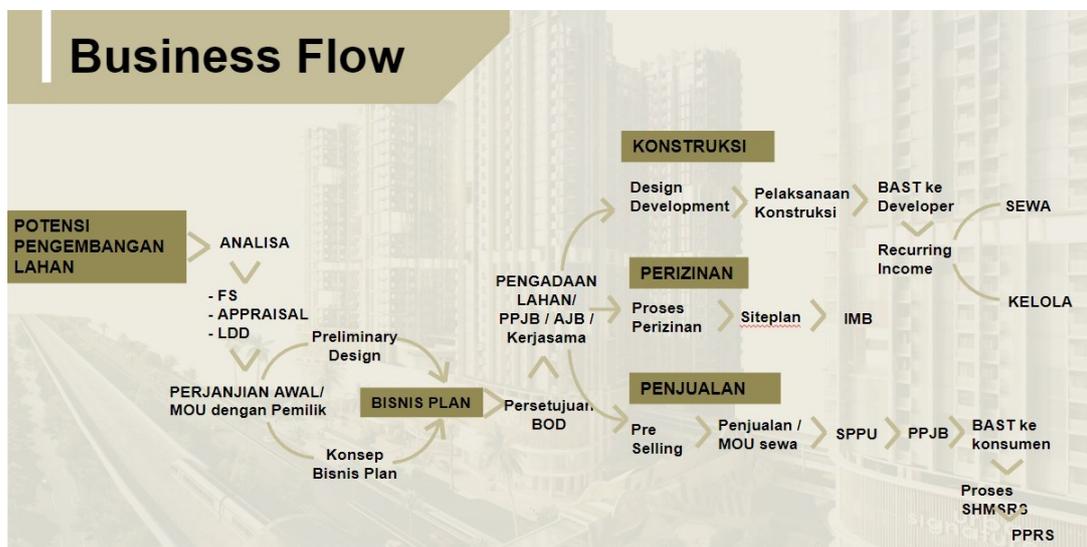
Tahap ke-6 adalah tahap *Commitment* atau komitmen. Apabila seluruh tahap evaluasi sudah dilakukan dan proses persiapan untuk akuisisi seluruh sumber daya untuk pengembangan sudah dinegosiasikan (*Contract Negotiation* dengan semua pihak selesai) dengan hasil memuaskan maka tahap komitmen secara formal/penandatanganan kontrak tertulis dapat dilakukan. Pada saat komitmen ini diambil, maka fleksibilitas untuk mengubah rencana pengembangan sudah semakin sedikit dan developer mulai masuk kedalam tahap selanjutnya, yaitu tahap implementasi (Cadman & Topping, 1998).

Tahap ke-7 adalah tahap *Implementation* atau tahap implementasi yang merupakan tahap untuk mengimplementasikan proses pengembangan dengan waktu, biaya, dan kualitas yang setara/sesuai dengan rencana awal yang sudah ditetapkan. Pada proses implementasi ini terjadi kerja sama antara pengembang, konsultan, pekerja konstruksi, project manager/manajer proyek, dll, yang diatur mengenai hak dan kewajibannya serta peran dan cara kerja yang akan terjadi dalam suatu dokumen kontrak. Rencana pengembangan dengan konteks dan tingkat kerumitan yang beragam perlu direncanakan untuk kesesuaian dengan latar belakang kualifikasi, kredibilitas dari kontraktor, dan model kontrak yang mempengaruhi cara kerja. Apabila hal-hal yang disebutkan sebelumnya sudah sesuai, maka hal tersebut dapat membantu untuk menjadikan

proses implementasi/konstruksi yang dapat memenuhi target waktu, biaya dan kualitas yang direncanakan pada awal pengembangan. (Cadman & Topping, 1998).

Tahap terakhir adalah tahap Let/Manage/Dispose adalah tahap penyerahan bangunan dari para pelaku proses pengembangan kepada pengguna akhir bangunan/pengelola bangunan. Walaupun proses ini terkesan baru ada pada saat akhir, namun sebenarnya Cadman & Topping menyarankan agar proses strategi marketing sudah perlu dipertimbangkan dari awal. Tim marketing yang terlibat sejak awal tahapan pengembangan akan menjadi seperti bagian yang berhubungan dengan publik yang dapat juga menyusun strategi mengenai harga dan peraturan untuk pembelian atau penjualan pengembangan (Cadman & Topping, 1998).

Secara keseluruhan bisa disimpulkan bahwa proses pengembangan yang disebutkan tidak mutlak harus berjalan secara linear, namun memungkinkan adanya beberapa proses yang berjalan secara paralel namun prosesnya harus tetap memperhitungkan setiap kondisi yang ada di tiap proses. Walaupun proses pengembangan yang sudah dijabarkan terlihat sederhana, namun selama prosesnya, kemampuan analisa dan negosiasi pengembang diuji dalam hal pengembangan yang dapat dilakukan secara efektif dan efisien di dalam mencapai tujuan pengembangan. Pengembang juga dapat membuat skenario pengembangan atau tahapan implementasi pengembangan dalam merealisasikan rencananya. tahapan ini disesuaikan juga dengan bagaimana ‘budaya kerja’ dari pengembang. Karena ‘budaya kerja’ pengembang dan konteks pengembangan dari suatu pengembangan itu unik dan berbeda-beda, maka proses, skenario dan risiko pengembangan yang dihadapi dan terjadi pada pengembang juga bisa berbeda-beda (Cadman & Topping, 1998) (Santoso, 2021).



Gambar 1. *Business Flow* LRT City  
Sumber: PT Adhi Commuter Properti, 2021

Proyek LRT CITY Ciracas di Jakarta, merupakan proyek kompleks apartemen dan retail yang dikembangkan dengan konsep TOD (*Transit Oriented Development*) yang terhubung langsung dengan stasiun LRT Ciracas. Proyek ini dikembangkan oleh Perusahaan BUMN ternama, yaitu PT Adhi Commuter properti dengan tim Kontraktor PT Adhi Persada Gedung. Proses pengembangan dari LRT City ciracas ini dilakukan dengan skema *business flow* sesuai dengan gambar diatas (lihat gambar 1). Pada skema bisnis terlihat pengembangan proyek dimulai dari analisa potensi pengembangan lahan kemudian *feasibility study*, *appraisal*, dan LDD (*Legal Due*

*Diligence* atau pemeriksaan secara hukum). Setelahnya mulai dilakukan perjanjian awal/MoU dengan pemilik (*stakeholder*/aktor-aktor inisiasi awal pengembangan) untuk dilakukannya penyusunan konsep *business plan*. Selama proses tersebut artinya pengembang telah melalui tahap *Initiation* dan *Evaluation* awal yang dilakukan secara paralel (lihat gambar 1).

Pada tahap penyusunan *business plan* yang dilakukan juga sudah mulai dilakukan perencanaan untuk *Acquisition, Design & Costing, dan Permission*. Setelah dokumen Business plan disetujui oleh BOD, artinya telah mulai terbentuk *Commitment* awal dan pengembang mulai melakukan pengadaan lahan yang menurut teori sudah masuk pada tahap *Acquisition*. Setelahnya pengembang melakukan beberapa persiapan (dalam hal konstruksi, perizinan, dan penjualan) secara paralel untuk bersiap masuk tahapan *Implementation* (lihat gambar 1).

Apabila diperhatikan lebih lanjut, seharusnya persiapan sebelum proses *Implementation* dimulai pada hal konstruksi adalah hingga tahap *Design Development*, pada hal perizinan hingga izin IMB (Izin Mendirikan Bangunan). Setelahnya seluruh prosesnya selesai artinya proses pengembangan memasuki tahapan *commitment* akhir sebelum seluruh proses *implementation* dimulai. Namun dalam kasus LRT City Ciracas, terjadi proses paralel yang berbeda, karena pengembang melakukan lebih awal dengan *pre-selling*/pra penjualan setelah *masterplan* selesai dan penjualan pada saat izin pembangunan sudah diterbitkan. Proses penjualan lebih awal tersebut memperlihatkan kondisi dimana sebelum bangunan dibangun (Tahapan *permission selesai, commitment* akhir selesai dan tahapan *implementation* dimulai) telah mulai dilakukan tahap *Let/Manage/Dispose* (pelepasan bangunan kepada pengguna akhir bangunan).

Proses penjualan yang lebih awal tersebut dilakukan karena kondisi pengembangan yang dilakukan dengan modal awal pengembang yang sangat terbatas yang berasal dari hasil *joint operation* dari beberapa pihak. Karena modal terbatas maka perhitungan untuk pengembangan harus dilakukan dengan kehati-hatian dan sangat riskan terhadap risiko (Khairani, 2021) (Bunkharisma & Nashrullah, 2021). Selain itu progress pembangunan dari LRT CITY Ciracas juga disesuaikan dengan kondisi penjualan dimana pondasi akan dibuat bila sudah terjual 30%, struktur atas dibuat bila sudah terjual 60% dan finishing dalam bila sudah terjual 70%. Atas progress pembangunan yang bergantung dengan hasil penjualan sebenarnya LRT CITY sangat rentan dan memerlukan keahlian serta perhitungan yang matang dari pengembang untuk menghadapi risiko-risiko yang mungkin terjadi (PT Adhi Commuter Properti, 2021).

Kondisi yang tidak terprediksi mungkin saja terjadi dan mengancam pengembangan proyek yang sedang berlangsung, misalnya seperti pandemi Covid-19. Wabah yang terjadi ini membawa tidak hanya masalah kesehatan tetapi juga masalah krisis ekonomi secara global. Di Indonesia sendiri Covid-19 mulai masuk pada bulan maret 2020 dan mengakibatkan peristiwa lockdown dan pembatasan sosial. Kondisi pandemi ini juga dirasakan oleh LRT City Ciracas dan mengakibatkan proses konstruksi terhenti selama 6 bulan dan setelah proses konstruksi sudah bisa berjalan, ada peraturan kesehatan yang perlu dijalankan selama proses konstruksi yang membuat proses realisasi konstruksi menjadi lebih rumit/kompleks. Secara keseluruhan proses pengembangan masterplan LRT City Ciracas mundurnya  $\pm 4$  tahun (Lihat gambar 2).



Gambar 2. Realisasi Jadwal LRT City  
Sumber: Khairani, 2021

Pada masa pandemi, banyak pengembang dengan proses pengembangan properti yang menjadi stagnan dan pemerintah harus menurunkan dana untuk menggiatkan kembali properti di Indonesia. Walaupun untuk menggiatkan kembali pengembangan properti ini pemerintah menurunkan insentif seperti bebas PPN 10%, dan kemudahan-kemudahan lainnya, namun bantuan tersebut belum bisa dinikmati untuk pengembang dan pembeli properti yang masih dalam tahap konstruksi (Khairani, 2021).

Kondisi pandemi ini yang bisa digolongkan kepada kasus *force majeure*, maka pengembang harus tetap mempersiapkannya dan memperhitungkan atau mensimulasikan apabila terjadi hal apa yang harus dilakukan dan siapa yang bertanggung jawab. Pada kasus LRT CITY, atas kasus pandemi ini risiko yang terjadi ditanggung bersama dengan proses negosiasi. Dengan berbagai risiko yang muncul dan bahkan yang tanpa diduga, telah menyebabkan tertundanya waktu penyelesaian proyek dan perubahan financial plan dari rencana pengembangan LRT City Ciracas. Namun secara keseluruhan proyek LRT City Ciracas masih dianggap *feasible* dan dapat terus berjalan dan direncanakan dapat serah terima pada akhir tahun 2022.

Selain itu dalam kondisi krisis financial dan pembatasan yang terjadi, Pengembang LRT City berinovasi untuk bisa tetap mempertahankan penjualan produknya. Strategi yang dilakukan LRT City adalah dengan strategi digital marketing dan juga kerjasama dengan institusi lainnya. Kerjasama yang LRT City Ciracas bersama Travellio dilakukan dengan menawarkan kemudahan untuk pengelolaan penyewaan apartemen yang memunculkan nilai tambah atau investasi pada masyarakat. Sedangkan strategi digital marketing yang dilakukan oleh LRT City Ciracas adalah dengan memperkenalkan mengenai proyek lewat media sosial yang trend digunakan seperti Instagram dan *Youtube*. Lewat Instagram LRT City Ciracas memperkenalkan promo yang sedang berlangsung, sedangkan lewat *Youtube* LRT City Ciracas melaporkan perkembangan pembangunan setiap bulannya dengan melampirkan video drone progress pembangunan. Seluruh media sosial yang dibuat juga terhubung dengan situs utama LRT City Ciracas yang menjelaskan mengenai proyek lebih detail seperti masterplan kawasan, fasilitas kawasan, e-brosur, lokasi dengan koordinat google maps, denah unit-unit kamar, data unit-unit kamar, dan bahkan *virtual tour* atau *3D show unit* untuk semua tipe unit seperti studio, 1 bed room, 2 bed room. Situs yang dibuat oleh LRT City Ciracas ini juga terhubung dengan situs utama LRT City sehingga pengunjung virtual bebas untuk memilih lokasi Apartemen LRT City di lokasi manapun. *3D show unit* dan *Google Maps* dengan fitur *Google Street View* yang ditampilkan mampu menyediakan pengetahuan secara virtual agar konsumen dapat melihat dan mendapatkan pengalaman di dalam

*show unit* tanpa harus datang ke marketing gallery dan pengalaman untuk melihat kondisi lokasi di sekitar apartemen. Strategi digital marketing ini diakui oleh Pihak LRT City bahkan mampu menarik pembeli yang sedang tinggal di luar negeri dan membuat pembeli untuk membeli unit di LRT City tanpa melihat langsung unitnya. Strategi marketing yang inovatif tersebut dan kerjasama institusi ini diharapkan oleh pengembang untuk dapat mempertahankan minat masyarakat terhadap produk LRT City Ciracas ini.

### 3. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas, bisa disimpulkan bahwa kerentanan dari proyek LRT City Ciracas ini muncul karena kondisi minimnya modal pengembangan. Hal tersebut mengakibatkan pengembangan proyek bergantung pada penjualan unitnya. Hal tersebut juga yang mengakibatkan proses penjualan sudah dilakukan sebelum *Commitment* pengembangan (tanda tangan kontrak konstruksi) untuk tahap *Implementation* dilakukan dan *permission/izin* pengembangan IMB didapatkan. Selain itu kondisi tersebut juga menunjukkan bagaimana kepercayaan diri pengembang sangatlah besar sehingga sudah seperti hampir melompat kepada tahapan akhir (*Let/Manage/Dispose*) sebelum semua persiapan untuk *Commitment* dan *Implementasi* dilakukan. Hal tersebut menunjukkan karakter pengembang besar tersebut juga sesuai dengan karakteristik pengembang di Indonesia pada umumnya (Basuki, 2012) yang menghadapi risiko dengan pendekatan *The Brute Force Approach* (tidak berfokus kepada risiko dan percaya bahwa setiap risiko bisa dikendalikan). Karakter pengembang yang memegang *The Brute Force Approach* dalam menghadapi risiko ternyata kurang mampu mengatasi kondisi-kondisi yang tidak terduga dapat saja terjadi seperti pandemi Covid-19.

Walaupun pengembang LRT City Ciracas dapat dengan baik menilai dan merespon risiko yang terjadi selama tahapan konstruksi dan kondisi pandemi dengan cara *mitigating/treating the risk* dengan inovasi strategi strategi digital marketing dan kolaborasi dengan perusahaan lain untuk merespon kondisi lesunya pembelian yang menghambat penjualan properti, serta *sharing the risk* saat terjadi kendala konstruksi secara teknis. Namun kondisi keterlambatan proyek masih tidak terhindarkan.

Keterlambatan proyek ini menandakan kondisi menurunnya performa dari pengembang sendiri bagi para konsumennya. Kedinamisan kondisi yang tidak terduga sangat mungkin terjadi kapan saja sehingga dalam pengembangan risiko pasti dapat terjadi. Walaupun terdapat risiko, pengembang perlu mengevaluasi dengan baik skema pengembangan yang lebih minim risiko, sehingga dapat menunjukkan integritas perusahaan dan memberikan pelayanan yang lebih baik bagi konsumennya.

### REFERENSI

- Adhar, R. (Ed.). (2023, August 14). *Pengaduan Sektor properti terus berulang sejak 10 Tahun Terakhir*. Pengaduan Sektor Properti Terus Berulang Sejak 10 Tahun Terakhir. Retrieved April 07, 2024, from <https://propertiindonesia.id/post/pengaduan-sektor-properti-terus-berulang-sejak-10-tahun-terakhir>
- Alexander, H. B. (2021, March 11). *Waspadai pengembang ghosting konsumen, Proyek Mangkrak Uang Melayang*. KOMPAS.com. Retrieved November 10, 2021, from <https://www.kompas.com/properti/read/2021/03/11/153124021/waspadai-pengembang-ghosting-konsumen-proyek-mangkrak-uang-melayang>
- Basuki. (2012). *Manajemen Risiko Investasi Pengembangan Perumahan*. Universitas Islam Indonesia.

- Bunkharisma, W., & Nashrullah, K. R. (2021, July 19). Laporan Kerja Praktek Proyek Apartemen Urban Signature - LRT City Ciracas. Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Cadman, D., & Topping, R. (1998). *Property development*. E & FN Spon.
- Hidayati, N. (2022, November 12). *Pengamat Kebijakan Publik Ungkapkan Penyebab proyek Infrastruktur Mangkrak & Tidak Terpakai. Salah Siapa?*. 99 Berita Properti. Retrieved April 07, 2024, from <https://berita.99.co/penyebab-proyek-infrastruktur-mangkrak-dan-tidak-terpakai/>
- Khairani, F. (2021, August 30). Analisis Faktor-Faktor Keterlambatan Pada Pembangunan Proyek Apartemen Urban Signature Ciracas. Jakarta; Repository Politeknik Negeri Jakarta.
- LRTCITY. (2021). LRT City Ciracas. (n.d.). Retrieved November 10, 2021, from <https://www.lrtcity.com/id-lrt-city-ciracas>.
- Miles, M. E., Netherton, L. M., & Schmitz, A. (2015). *Real estate development: Principles and process*. Urban Land Institute.
- Muka, I. W. (2021). *Risiko Pengembangan Properti*. Qiara Media.
- Propertybank (2021). Tiga Tahun Berturut-turut, Adhi Commuter Properti Sandang Top 10 Awards. (n.d.). Retrieved November 10, 2021, from <https://www.propertybank.com/tiga-tahun-berturut-turut-adhi-commuter-properti-sandang-top-10-awards/>.
- PT Adhi Commuter Properti. (2021, October). *Lrt City Ciracas. Studi Eskursi LRT City Ciracas*.
- Ratcliffe, J., Stubbs, M., & Keeping, M. (2009). *Urban Planning and real estate development*. Routledge.
- Santoso, J. (2021, November). *Development Scenario*.
- Soeharto, I. (1997). *Manajemen Proyek: Dari Konseptual Sampai Operasional*. Erlangga.
- Sutardi, D. (2023, February 20). *5 penyebab proyek property mangkrak, nomor 1 sering terjadi*. disway.id. Retrieved April 07, 2024, from <https://disway.id/read/685684/5-penyebab-proyek-property-mangkrak-nomor-1-sering-terjadi/15>