



SERI PEMBELAJARAN

MENJAGA LAJU RATANGGA

**MEMBANGUN
BUDAYA,
MEWUJUDKAN
LAYANAN
BERKELAS DUNIA**





Menjaga Laju Ratangga
**Membangun Budaya,
Mewujudkan Layanan
Berkelas Dunia**

Menjaga Laju Ratangga Membangun Budaya, Mewujudkan Layanan Berkelas Dunia

©2022 PT MRT Jakarta

Hak Cipta dilindungi undang-undang

**Undang-Undang Republik Indonesia
Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta
Lingkup Hak Cipta**

Pasal 1

Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ketentuan Pidana

Pasal 113

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan Pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000 (empat miliar rupiah).

Menjaga Laju Ratangga

Membangun Budaya, Mewujudkan Layanan Berkelas Dunia

Copyright ©2022, PT MRT Jakarta
Knowledge Management,
Divisi Corporate Strategy

Pertama kali diterbitkan dalam
bahasa Indonesia oleh PT MRT Jakarta
Jakarta, 2022

Penyusun

Dewi Ria Utari, Reko Alum,
Retno Septiani, Melvi

Konsep dan Supervisi

Muhammad Effendi, Andy Credo Sibuea,
Sapto Ashardianto, Ciptanti Putri

Penyunting

William P. Sabandar, Muhammad Effendi,
Benedicta Stella Florensia, Titis Adinda

Desain Grafis

Alfino Suhanta, Afan, Panji Suryaman

Periset Foto

Irwan Citrajaya, Alfino Suhanta, Afan

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari
penerbit.

vii + 277 hlm; 15 x 21 cm

Daftar Isi

	Kata Pengantar	ix
1	Prolog-Dari Belakang Kemudi Ratangga	12
	Sejarah Pembentukan Direktorat <i>Operation and Maintenance</i> (OM)	28
	Ruang Lingkup Pekerjaan Direktorat OM	33
2	Masa Persiapan Operasional MRT Fase 1	38
	Membangun Jiwa dan Karakter Sebagai Fondasi	42
	Menimba Ilmu dan Kerja Sama dengan Lembaga Lain	53
	Menciptakan Sistem Operasional yang Inklusif	53
	Pengalaman Berkesan Saat Masa Persiapan	59
	Menyiapkan Diri dengan Revolusi Regulasi	62
	Mempersiapkan Sarana dan Prasarana MRT	68
	Membangun Sistem Operasional dan Pemeliharaan	74
	Penyiapan SDM yang Kompeten	79
3	Masa Uji Coba Pengoperasian MRT Fase I	86
	Mengejar Kesiapan dengan Simulasi	94
	Berlatih Mengantisipasi Pada Saat Darurat	97
	Pelibatan Publik Ketika Masa Uji Coba	108
	Menyelaraskan Sistem Operasional dan Pemeliharaan	112
	Tinjauan dari Masa Uji Coba dan Perbaikan	115
4	Ketika Ratangga Memasuki Masa Operasional	128
	Meninjau Peraturan yang Ada	138
	Menelusuri Operasional dan Jantung Ratangga	145

Kata Pengantar

Menjalankan sebuah cita-cita untuk membuat Indonesia, khususnya Jakarta, memiliki sistem transportasi dengan standar kelas dunia adalah kisah yang ingin kami bagikan dalam buku ini. Sebuah pengalaman tentang kepercayaan besar yang diberikan kepada Direktorat *Operation and Maintenance* PT MRT Jakarta untuk mengoperasikan sebuah sistem kereta cepat massal modern perkotaan yang terintegrasi, yang pertama di Indonesia. Sebuah tanggung jawab besar karena dipercaya menjadi subyek dari sejarah yang kelak menjadi warisan bagi generasi penerus bangsa. Kami telah dan terus belajar dari banyak operator MRT di berbagai belahan dunia, serta mempersiapkan diri sebaik mungkin agar bisa menjalankan tugas berat ini. Untuk alasan itu pulalah buku ini dihadirkan.

Ketika buku ini sedang disusun, PT MRT Jakarta sudah mengoperasionalkan fase pertama dan sedang membangun fase kedua yang rencananya akan mencapai kawasan Kota Tua Jakarta. Oleh karena itu, buku ini diharapkan bisa menjadi salah satu sumber referensi pembelajaran bagi fase-fase selanjutnya, maupun bagi pengembangan pengoperasian dan pemeliharaan moda transportasi berbasis rel di proyek-proyek sejenis lainnya.

Kisah-kisah yang terangkum di buku ini memperlihatkan begitu vitalnya pekerjaan dalam hal operasional dan pemeliharaan pada sebuah perusahaan transportasi yang telah menetapkan diri sebagai operator yang menekankan pada *on time performance, safety, security*, dan kenyamanan. Hal tersebut mengingat tidak semua perusahaan yang menjalankan pembangunan konstruksi di bidang transportasi, kemudian juga

Memelihara dan Menjaga Ratangga Tetap Melaju	153
Memastikan Aspek Keselamatan dan Keamanan	166
Melayani Publik dengan Tepat dan Terkendali	176
Mengembangkan Bisnis dan Komersialisasi Ratangga	181
Menjalankan Komunikasi Strategis ke Semua Pihak	186
5 Masa Pandemi	196
6 Ratangga Melaju Menuju Layanan Berkelas Dunia	220
Dari Jakarta untuk Indonesia: Pusat Pembelajaran Hingga Konsultan	229
Inovasi dalam Bertransformasi ke Arah Digital	242
Epilog: Pengalaman untuk Perjalanan Selanjutnya	244
Indeks	258
Lampiran	262
Daftar Narasumber	274
Daftar Pustaka	276

menjadi operator. PT MRT Jakarta berani mengambil peran ini dengan perjuangan luar biasa. Pertama, karena Ratangga adalah kereta berjenis MRT pertama yang dimiliki Indonesia. Faktor ini memunculkan faktor kedua, yaitu belum ada perusahaan operator jenis kereta ini di Indonesia. Ketiga, di Indonesia belum ada regulasi yang menjadi panduan, baik secara legal maupun teknis bagi operasional moda transportasi berbasis rel dengan teknologi semi otomatis seperti MRT sehingga Direktorat OM harus melakukan pembelajaran hingga ke negara-negara lain dan mengambil praktik-praktik terbaik dari perusahaan-perusahaan operator kelas dunia lainnya. Seluruh ilmu dan pengetahuan tersebut kami pilih dan sesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan di PT MRT Jakarta agar dapat langsung diserap, diterapkan, dan menjadi materi berbagai pelatihan di lingkup internal PT MRT Jakarta yang selanjutnya akan bermanfaat untuk pembentukan pusat pelatihan.

Tantangan selanjutnya adalah mengedukasi masyarakat untuk mengadopsi budaya baru bertransportasi yang dibangun oleh PT MRT Jakarta. Masyarakat menyambut kehadiran MRT Jakarta dengan antusiasme yang cukup membuat kewalahan ketika masa-masa awal komersialisasinya. Di buku ini dikisahkan bagaimana seluruh insan Direktorat OM melayani para pengguna jasa dengan mengutamakan sikap-sikap positif dan kesabaran. Hal tersebut juga diharapkan menjadi pengalaman dan pembelajaran bagi pengelola-pengelola jasa layanan masyarakat lainnya bahwa kedisiplinan untuk memastikan pelayanan yang selamat, aman, tepat waktu, dan nyaman bisa menjadi budaya masyarakat kita jika diterapkan secara konsisten, tekun, dan dengan contoh-contoh positif dari pihak perusahaan.

Belum surut euforia masyarakat, pandemi Covid-19 menghantam dunia ketika MRT Jakarta baru setahun beroperasi. Situasi ini tak pernah dipelajari sebelumnya oleh Direktorat OM dan manajemen PT MRT Jakarta, bahkan mungkin di negara lain tempat insan MRT Jakarta belajar. Direktorat OM pun harus berimprovisasi dalam mengelola situasi bencana global ini agar roda Ratangga terus bergulir dengan melakukan banyak

penyesuaian dan peningkatan layanan.

Banyak sudah pengalaman yang dilalui Direktorat OM dalam menjaga laju Ratangga agar sampai ke tujuan. Kejadian-kejadian yang dialami, mulai dari masa persiapan dan masa tiga tahun sejak Ratangga diluncurkan, hingga saat buku ini disusun, telah menempa para insan OM untuk tangguh, bertanggung jawab, disiplin, dan responsif. Kepercayaan menjalankan cita-cita dan pengalaman ini pulalah yang membuat insan OM terus berkarya dan terpacu untuk meletakkan fondasi dalam menapaki perjalanan selanjutnya. Mendirikan pusat pelatihan (*smart training center*) dan menjadi operator kelas dunia pada tahun 2023 menjadi ikhtiar insan OM untuk terus memberikan sumbangsih bagi perkembangan transportasi di Indonesia. Memang, semua itu tak bisa sepenuhnya terungkap di buku ini. Namun, kami berharap apa yang kami tuangkan kali ini dapat menjadi bahan pembelajaran bagi para pembaca.

Kami mengucapkan banyak terima kasih atas dukungan semua pihak yang tak bisa kami sebutkan satu per satu, baik yang telah memberikan saran, masukan, panduan, maupun pengalaman bagi Direktorat OM dalam menjalankan tugas dan dalam penyusunan buku ini. Semoga buku ini dapat menjadi bagian dari sejarah pembelajaran transportasi di Indonesia.

Selamat membaca.

Muhammad Effendi

Direktur *Operation and Maintenance*
PT MRT Jakarta

A woman in a police uniform and hijab is shown in profile, pointing her right hand forward. She is wearing a dark uniform with white stripes on the sleeves and a matching cap. The background is a control room with various equipment and a window. The image has a blue tint and a green circle in the top left corner.

PROLOG

Dari Belakang Kemudi Ratangga

01

“It’s not a rocket science”.
Bagi negara lain, menyiapkan angkutan umum massal cepat dengan sistem *Electric Multiple Unit* (EMU) yang menghubungkan stasiun bawah tanah dan layang mungkin bukan sebuah ilmu roket.

Namun, bagi Indonesia, mempersiapkan lahirnya moda transportasi kereta massal sekelas *mass rapid transit* atau moda raya terpadu (MRT) Jakarta membutuhkan waktu yang sangat panjang dan upaya yang luar biasa, dengan penuh keringat dan air mata, layaknya mempersiapkan sebuah roket.

Ide tentang keberadaan kereta massal cepat ini bergulir ketika pada 1987, Departemen Perhubungan (kini Kementerian Perhubungan) memprediksi bahwa pada 2000-an kota-kota besar di Indonesia, seperti Jakarta dan Surabaya, akan mengalami kemacetan luar biasa. Pembahasan tentang keberadaan MRT mulai mengarah serius dengan terbentuknya tim dari sejumlah ahli

Mempersiapkan moda transportasi kereta massal membutuhkan upaya yang panjang dan luar biasa.

DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYAYA



di Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT), Pemerintah Provinsi (Pemprov) DKI Jakarta, Departemen Perhubungan, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas), serta Departemen Pekerjaan Umum (PU) untuk membahas teknologi yang akan dipakai. Saat itu, terpilihlah dua sistem, yaitu *light train* dan *heavy train*, yang akan diintegrasikan dengan sistem bus.

Harapan semakin menjadi nyata ketika pada 10 Agustus 1994, Ruslan Diwiryo, yang ketika itu menjabat Sekretaris Jenderal Departemen PU, mengumumkan kepada masyarakat bahwa MRT akan dibangun di Jakarta selambat-lambatnya akhir 1995. Sayangnya, janji ini tertunda akibat adanya kerusuhan Mei 1998 dan krisis ekonomi yang membayangi hingga pada tahun 1999, pemerintah Indonesia memproses pinjaman dari pemerintah Jepang.

**Perkembangan
konstruksi Depo
Lebak Bulus,
10 Juli 2017.**

DOK. PT MRT JAKARTA/
IRWAN CITRAJAYA



Keputusan resmi akan bantuan dana ini muncul pada 3 Oktober 2002 ketika Iskandar Abubakar, Direktur Jenderal Perhubungan Darat Departemen Perhubungan saat itu (Ketua Dewan Transportasi Kota Jakarta (DTKJ) saat ini), bersama Direktur Perkeretaapian Departemen Perhubungan, Haris Fabillah, menyatakan bahwa Jepang akan membantu pendanaan pembangunan MRT Jakarta. Proses persiapan ini semakin memperlihatkan titik terang ketika pada 2005, Presiden Republik Indonesia Susilo Bambang Yudhoyono menetapkan bahwa pendirian MRT di Jakarta merupakan proyek nasional.

Dengan penetapan tersebut, dilaksanakanlah penandatanganan persetujuan pembiayaan proyek MRT Jakarta antara Pemerintah RI dan pihak Jepang pada 28 November 2006 yang dilakukan oleh Duta Besar Indonesia untuk Jepang, Yusuf Anwar, dan Gubernur Japan Bank for International Cooperation (JBIC), Kyosuke Shinozawa. Dari kesepakatan ini, JBIC mendesain dan merekomendasikan sebuah studi kepada Pemprov DKI Jakarta serta menunjuk satu badan yang menjadi satu pintu pengorganisasian proyek MRT ini.

Pada 17 Juni 2008, PT Mass Rapid Transit Jakarta (PT MRT Jakarta) berdiri dengan mayoritas saham yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Perusahaan ini memiliki ruang lingkup pekerjaan, mulai dari pengusahaan dan pembangunan prasarana dan sarana MRT, pengoperasian dan pemeliharaan prasarana dan sarana MRT, hingga pengembangan dan pengelolaan properti dan bisnis di stasiun dan kawasan sekitarnya, serta Depo dan kawasan sekitarnya. Dengan berdirinya PT MRT Jakarta, perusahaan inilah yang ditunjuk untuk bekerja bersama JBIC untuk menjalankan proyek MRT ini.

Kemudian, JBIC bermerger dengan Japan International Cooperation Agency (JICA). JICA pun bertindak sebagai tim penilai dari JBIC selaku pemberi pinjaman. Bersama dengan JICA, PT MRT Jakarta merancang linimasa proyek berupa desain teknis dan pengadaan lahan yang dilakukan pada



Baik insan PT MRT Jakarta maupun masyarakat telah menjadikan 24 Maret 2019 itu sebagai peristiwa penuh pengalaman yang membawa perjalanan Ratangga terus bergulir hingga sekarang.

2008-2009, tender konstruksi dan tender peralatan elektrik serta mekanik pada 2009-2010, pekerjaan konstruksi pada 2010-2014, dan uji coba operasional yang rencananya dimulai pada 2014. Namun, jadwal tersebut tidak dapat terpenuhi. Desain proyek mulai dilakukan pada 2008-2009 dengan tahap konstruksi dilakukan mulai Oktober 2013 dan dicanangkan selesai pada 2018.

Selama enam tahun, masyarakat Jakarta menyaksikan sekaligus ikut berbagi jerih payah untuk merealisasikan cita-cita tersebut. Jalur jalan raya dari Lebak Bulus hingga Bundaran Hotel Indonesia menjadi saksi proses konstruksi itu dijalankan. Hingga akhirnya pada Minggu, 24 Maret 2019, sejarah itu pun dimulai. Selama proses pembangunan konstruksi, tim dari Direktorat Operasi dan Pemeliharaan atau di dalam struktur organisasi PT MRT Jakarta disebut Direktorat *Operation and Maintenance* (OM) mempersiapkan diri agar pada saatnya nanti dioperasikan, kereta MRT bisa menunaikan tugas sesuai yang diharapkan.

Masyarakat menanggapi dengan positif dan sangat antusias atas kehadiran kereta moda raya terpadu Jakarta yang kemudian dinamai Ratangga, sesuai nama kereta perang yang terdapat dalam sebuah hikayat pewayangan. Di Lebak Bulus, antrean masyarakat yang ingin menjajal Ratangga begitu panjang, bahkan meluber hingga ke jalan raya. Para awak Ratangga mengenang hari itu sebagai tantangan yang bisa dilalui dengan kebanggaan. Semua menjadikan momen itu sebagai halaman pertama dari sebuah buku dengan kertas

isi yang masih putih bersih, menunggu tulisan-tulisan tentang perjalanan sebuah sejarah ditorehkan. Baik insan PT MRT Jakarta maupun masyarakat telah menjadikan 24 Maret 2019 itu sebagai peristiwa penuh pengalaman yang membawa perjalanan Ratangga terus bergulir hingga sekarang.

“Selama tiga bulan pertama beroperasi, kita benar-benar bertindak sebagai *fire fighter*, memadamkan api. Saat itu, terjadi banyak hal. Ada penumpang yang antusias, ada penumpang yang belum terbiasa,” ujar Muhammad Effendi, Direktur Operasi dan Pemeliharaan PT MRT Jakarta.

“Memadamkan api” menjadi istilah yang sangat tepat pada masa tiga bulan pertama. Insan OM PT MRT Jakarta ternyata dihadapkan pada situasi yang di luar perkiraan, bahkan melampaui segala teori yang mereka pelajari selama masa pra-operasional. Keterlibatan konsultan dari Jepang yang tergabung dalam *Operation and Maintenance Consulting Services* (OMCS) I, yang terdiri dari *Japan International Consultants for Transportation Co., Ltd.* (JIC), *East Japan Railway Company* (JRE), dan *Tokyo Metro*, cukup membantu, meskipun belum maksimal. Situasi yang dihadapi begitu spesifik dan sangat terkait dengan budaya masyarakat. Jamak kita ketahui bahwa kehadiran transportasi seperti yang dijalankan PT MRT Jakarta sudah lama dimiliki sejumlah negara di Asia, seperti Jepang, Korea Selatan, Malaysia, dan Thailand.

Di situasi inilah, PT MRT Jakarta dihadapkan pada keputusan-keputusan di luar manual dengan pertimbangan lebih manusiawi dalam menyikapi perilaku masyarakat yang masih asing dengan sistem perkeretaapian semacam ini. Misalnya, ketika masa uji coba yang tidak berbayar, ada warga lanjut usia (lansia) yang begitu ingin menjajal Ratangga, tetapi hanya membawa Kartu Tanda Penduduk (KTP). Bisa saja petugas stasiun mengikuti panduan yang ada dan tidak meloloskan warga tersebut. Namun, insan OM telah dibekali kearifan hingga dapat memperlihatkan kepada penumpang dan masyarakat bahwa MRT Jakarta adalah transportasi umum yang diperuntukkan bagi semua kalangan masyarakat, tanpa meninggalkan aspek pembelajaran untuk patuh dan

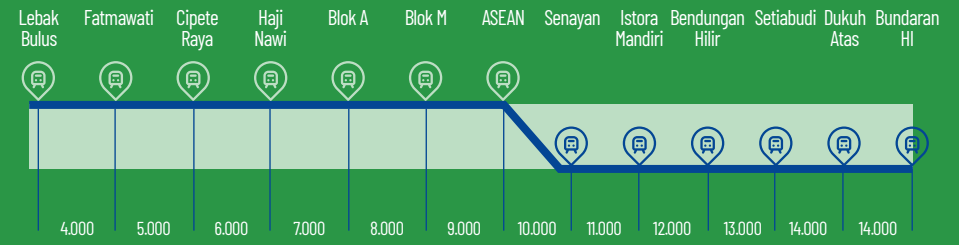
disiplin dalam mengikuti peraturan. Jadi, relaksasi untuk kasus-kasus spesifik, seperti penumpang lansia yang ingin mencoba Ratangga hanya dengan KTP tadi, termasuk dalam bagian perwajahan operasional MRT pada masa-masa awal.

Dalam dua minggu sejak diluncurkan, PT MRT Jakarta membebaskan penumpang atau pengguna jasa, istilah yang digunakan oleh PT MRT Jakarta, untuk menjajal secara gratis kereta dengan sistem pendaftaran. Dari tanggal 12 - 24 Maret 2019, PT MRT Jakarta menargetkan 285.600 orang untuk ikut serta dalam uji coba ini. Setelah masa uji coba, barulah pengguna MRT menjajal sistem pembayaran dengan kartu. Sistem tersebut dibuka tidak hanya untuk kartu khusus yang dikeluarkan PT MRT Jakarta, berupa kartu *Single Trip Ticket* (STT) dan *Multi Trip Ticket* (MTT), tetapi juga kartu uang elektronik dari sejumlah bank.

Meski dengan membuka lebih dari satu opsi pembayaran yang bertujuan untuk memudahkan masyarakat, namun tetap saja para pengguna Ratangga harus diperkenalkan dengan alur gerak yang ada di dalam stasiun, mulai dari *concourse*, *passenger gate*, *platform screen door*, hingga memasuki kereta. Di sinilah sistem pengaturan lalu lintas pengguna jasa dari dalam stasiun hingga ke dalam kereta diperkenalkan hingga membentuk budaya baru bagi pengguna transportasi di Jakarta. Desain stasiun dirancang sedemikian rupa agar bisa membentuk perilaku tertib dan disiplin pada pengguna jasa. Hal tersebut tentu saja tidak mudah. Perlu banyak pengamatan dan evaluasi untuk bisa memantapkan sistem. Inilah sebagian tantangan pekerjaan Tim OM.

Melihat telah berjalannya MRT Jakarta saat ini, mungkin tak banyak dari kita yang tahu betapa banyak hal menarik dan perlu dipelajari dari persiapan yang dilakukan Direktorat OM. Mengingat Indonesia belum pernah memiliki kereta otomatis semacam MRT, keputusan untuk mengoperasikan sendiri terbilang sangat berani atau mungkin nekat. Namun, tentu saja keberanian ini bukanlah tanpa perhitungan. Dengan memilih mekanisme pengoperasian sendiri didampingi konsultan dalam masa kontrak yang telah disepakati sebelumnya, PT

Rancangan MRT Jakarta Fase 1



Rp14.000

Tarif tiket MRT dari Stasiun Lebak Bulus hingga Stasiun Bundaran HI

Rp3.000

Tarif awal Rp3.000 ditambah per stasiun Rp1.000



Kapasitas

332

penumpang/kereta

1950

penumpang/rangkaian kereta

- Bundaran HI
- Dukuh Atas
- Setiabudi
- Bundungan Hilir
- Istora
- Senayan
- ASEAN
- Blok M
- Blok A
- Haji Nawi
- Cipete Raya
- Lebak Bulus
- Fatmawati

16 km
jalur

10 km
layang

6 km
bawah tanah

30 menit
durasi perjalanan



Selama masa uji coba operasional MRT Jakarta, Direktorat Operasi dan Pemeliharaan senantiasa berupaya memberikan edukasi seputar layanan dan budaya bertransportasi umum yang ingin diwujudkan, 14 Februari 2019.

DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA

MRT Jakarta bisa dikatakan mewakili bangsa Indonesia untuk mengemban tugas menimba ilmu sebanyak-banyaknya dari negara lain yang telah memiliki teknologi dan pengetahuan operasional dan pemeliharaan MRT. Hal tersebut dilakukan agar kelak PT MRT Jakarta bisa mandiri, bahkan menjadi konsultan bagi daerah-daerah lain di Indonesia yang ingin mengembangkan sistem transportasi MRT di wilayahnya dan regional Asia Tenggara.

Keputusan untuk mengoperasikan sendiri dengan pendampingan teknis dari konsultan tentu saja dipenuhi beragam konsekuensi. Selain dari banyaknya hal yang harus dipelajari, sumber daya manusia yang dimiliki Jakarta, bahkan Indonesia, tidak semuanya telah berpengetahuan atau berkualifikasi pada ruang lingkup operasional dan pemeliharaan kereta massal cepat. Belum lagi dalam hal regulasi. Cukup banyak pembahasan serta penggodokan regulasi dan syarat-syarat sertifikasi yang dipercepat, bahkan disesuaikan, untuk menjadikan Ratangga dapat sepenuhnya dijalankan dan dipelihara oleh anak bangsa. Nasionalisme tentu menjadi pijakan yang mendasari semua pihak untuk bergerak dalam koreografi yang saling mendukung. Impian untuk kelak menjadikan pengoperasian dan pemeliharaan MRT Jakarta sebagai batu loncatan bagi pengembangan transportasi massal cepat di daerah-daerah lain di Indonesia mendorong pemerintah ikut mendukung percepatan regulasi-regulasi yang mendukung pelaksanaan pengoperasian moda raya terpadu secara mandiri.

Untuk menyiapkan diri dalam mengoperasikan Ratangga, PT MRT Jakarta pun memberangkatkan insan OM untuk melakukan riset, studi banding, dan magang di sejumlah operator MRT di negara-negara lain. Tercatat bahwa MRT Jakarta menyambangi Prasarana Malaysia untuk mempelajari persinyalan, *Operator Control Center (OCC)*, hingga ruang lingkup pekerjaan masinis, ke Japan International Consultants for Transportation Co., Ltd. (JIC) untuk mempelajari pemeliharaan dan pelayanan jasa di stasiun. Kemudian, ke MTR Academy Hong Kong untuk menimba ilmu di bidang

Perbandingan Alternatif Pelaksanaan Operasi dan Pemeliharaan MRT Jakarta

No	Aspek Pertimbangan	Self Operation		JV MRTJ & Operator Asing	Outsourcing ke Operator Asing
		MRTJ	MRTJ + TA		
1	Pemenuhan Peraturan	★★★★★	★★★★★	★★	N/A
2	Bisa Jadi Operator KA Metro Lain	★★★★	★★★★★	★★★	N/A
3	Waktu Pengadaan Jasa Pihak Ketiga	★★★★★	★★★	★	★
4	Kualitas Pelayanan Pada Awal Operasi	★★	★★★★★	★★★★★	★★★★★
5	Biaya Jasa Pihak Ketiga	★★★★★	★★★★★	★★	★
6	Jumlah SDM MRTJ	★	★	★★★	★★★★★
7	Pengalihan Risiko	★	★	★★★	★★★
8	Sustainability	★★★	★★★	★★★★★	★
Jumlah Nilai		26	27	23	16
Peringkat		II	I	III	IV

- TA : Technical Assistance (OMCS)
- N/A: Not applicable
- Makin banyak tanda ★ makin bagus

ALTERNATIF TERBAIK

manajerial operasional dan pemeliharaan, pengembangan kapasitas, hingga pengembangan pusat pendidikan MRT. Sebagian lainnya dikirim ke Korea Selatan untuk menjalin kerja sama dalam hal *Operation & Maintenance Capacity Development in Urban Railway* dan juga ke Thailand untuk mempelajari sistem pengamanan dan implementasi bisnis



non-farebox. Perjalanan insan OM PT MRT Jakarta juga mencapai India untuk menetapkan tolok ukur dalam hal pengamanan dan aspek-aspek keselamatan.

Pemilihan lokasi-lokasi pembelajaran ini ditentukan berdasarkan sejumlah pertimbangan, antara lain kedekatan bahasa serta kemiripan teknologi dan sarana (jenis kereta) yang dimiliki Prasarana Malaysia menjadikan operator MRT Negara Jiran itu menjadi destinasi bagi pelatihan masinis dan Tim OCC. Thailand dan India menjadi pilihan untuk belajar tata cara pengamanan yang optimal bagi tim sekuriti karena kedua negara tersebut dinilai memiliki karakter budaya masyarakat yang hampir sama dengan Indonesia dalam hal kedisiplinan. Sementara itu, untuk jasa pelayanan stasiun, MRT Jakarta masih mengacu kepada Jepang yang telah berhasil mengembangkan sistem pelayanan yang efektif dan efisien sekaligus pengembangan bisnis di kawasan-kawasan

Para calon masinis menjalankan pelatihan untuk adaptasi peralatan dalam masa uji coba kereta dengan didampingi konsultan, 1 November 2018.

DOK. PT MRT JAKARTA/
IRWAN CITRAJAYAYA

yang dimiliki perusahaan transportasi kereta di sana. Adapun Hong Kong menjadi tujuan belajar bagi Tim OM karena melihat banyak antusiasme dari daerah-daerah lain di Indonesia untuk membangun MRT sehingga ini akan menjadi peluang bagi PT MRT Jakarta untuk memiliki sebuah akademi.

Selain ke luar negeri, PT MRT Jakarta juga melihat perlunya pengembangan kapasitas sumber daya manusia dari lembaga-lembaga di dalam negeri yang dinilai mampu meningkatkan kualitas pelayanan bagi pengguna jasa. Untuk itu, sebagian Tim OM mendapatkan pelatihan di Garuda Indonesia Training Center, PT Kereta Api Indonesia (KAI), dan kereta layang Bandara (*skytrain*) Soekarno Hatta. Sumber daya manusia yang direkrut pun tidak melulu berasal dari bidang ilmu perkeretaapian. PT MRT Jakarta juga melihat perlunya keahlian-keahlian lain, seperti dalam bidang *hospitality*, bisnis, digital, bahkan industri penerbangan, yang ternyata memang diperlukan dan malah melengkapi serta menyempurnakan perjalanan Tim OM dalam mengelola Ratangga dan sistem MRT secara keseluruhan.

Visi yang jauh ke depan turut melatarbelakangi PT MRT Jakarta untuk menjadikan diri sebagai operator kelas dunia. Karena itulah, Tim OM menyiapkan panduan pengoperasian MRT yang aman dan nyaman untuk semua kalangan, tak terkecuali penyandang disabilitas dan para perempuan yang sering kali mengalami sejumlah pelecehan di ruang-ruang publik.

Beragam aspek persiapan, rencana, program, hingga kisah-kisah inspiratif yang mengiringi perjalanan Direktorat OM di buku ini diharapkan dapat menjadi pengetahuan serta pembelajaran bagi semua pihak tentang bagaimana sebuah sejarah persiapan pengoperasian dan pemeliharaan layanan kereta cepat massal pertama di Indonesia, hingga berjalan secara konsisten mengikuti rel yang telah ditetapkan. Sebuah perjalanan yang diharapkan mewujudkan mimpi semua pihak untuk dapat membawa masyarakat Indonesia memasuki era dan budaya baru yang tertib, disiplin, dan bermartabat dalam menggunakan transportasi umum.

Sejarah Pembentukan Direktorat *Operation and Maintenance (OM)*

Kelahiran Direktorat *Operation and Maintenance (OM)* atau Operasi dan Pemeliharaan berangkat dari keberadaan Peraturan Daerah (Perda) Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta No. 3 Tahun 2008 tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah Perseroan Terbatas (PT) MRT Jakarta. Dalam Bab III Pasal 3 di Perda tersebut, tertera tentang ruang lingkup kegiatan yang harus dilakukan PT MRT Jakarta, yaitu:

- a. Penyelenggaraan prasarana perkeretaapian umum perkotaan yang meliputi: pembangunan prasarana, pengoperasian prasarana, pemeliharaan prasarana dan pengusahaan prasarana MRT.
- b. Penyelenggaraan Sarana Perkeretaapian umum perkotaan yang meliputi pembangunan sarana, pengoperasian sarana, pemeliharaan sarana dan pengusahaan sarana MRT.
- c. Pengembangan dan pengelolaan properti/bisnis di stasiun dan kawasan sekitarnya, serta Depo dan kawasan sekitarnya.

Arahan dalam Perda yang menjadi landasan hukum pendirian PT MRT Jakarta inilah yang mendorong sekaligus membangun kepercayaan diri PT MRT Jakarta untuk memilih opsi menjadi operator. Sebenarnya, jika membandingkan dengan perusahaan lain yang telah membangun konstruksi perkeretaapian, tidak semua dari mereka menjadi operator. Sebagai contoh, MTR Hong Kong yang juga mengelola sistem kereta bawah tanah di Beijing. Demikian pula sejumlah proyek yang dibangun oleh Direktorat Jenderal Perkeretaapian (DJKA) yang kemudian mempercayakan PT KAI untuk menjalankannya.

Walaupun sudah ditetapkan dalam Perda, tetap saja terjadi sejumlah proses diskusi di ranah direksi PT MRT Jakarta mengenai pilihan menjadi operator. Kepercayaan diri

Dinamika Reorganisasi Direktorat OM pada Masa Pra-Operasi MRT Jakarta



perlu dibangun oleh sejumlah kalkulasi dan perencanaan. Sejumlah opsi atas definisi operator dipertimbangkan masak-masak oleh semua pihak di dalam PT MRT Jakarta. Opsi-opsi tersebut, antara lain berupa pengoperasian sepenuhnya oleh PT MRT Jakarta, pengoperasian dengan didampingi konsultan, *joint venture* antara PT MRT Jakarta dan operator asing, dan diserahkan sepenuhnya kepada operator asing. Pembahasan seputar opsi-opsi ini terjadi pada fase penyusunan *basic engineering design* yang berlangsung pada Desember 2009 hingga Juni 2011. Dari semua opsi tersebut, PT MRT Jakarta melihat bahwa opsi untuk mengoperasikan sendiri dengan masih melibatkan konsultan asing selama jangka waktu tertentu merupakan pilihan paling logis. Pilihan ini juga sesuai dengan mandat Perda No. 3 Tahun 2008



Walaupun pada 2013 PT MRT Jakarta tengah berada dalam fase konstruksi dan merancang detail-detail desain dan aspek teknis lainnya, Direktorat OM sudah melakukan sejumlah persiapan.

yang menyebutkan PT MRT Jakarta bertugas sebagai pihak yang mengoperasikan. Definisi dari mengoperasikan ini telah ditetapkan dalam Pasal 195 dalam UU No. 23 Tahun 2007, yaitu yang dimaksud dengan “mengoperasikan” meliputi pengoperasian, pemeliharaan, pengelolaan, pengawasan, dan pemeriksaan.

Persiapan untuk pelaksanaan opsi ini pun segera melibatkan pihak Operation and Maintenance Consulting Service (OMCS) Fase I yang terdiri dari JIC, JRE, dan Tokyo Metro. Pihak MRT Jakarta telah menyiapkan struktur organisasi yang menetapkan keberadaan tiga direktorat pada tahun 2013, tepat satu bulan setelah Joko Widodo yang ketika itu menjabat Gubernur DKI Jakarta, meluncurkan pembangunan proyek pada 23 Mei 2013. Ketiga Direktorat tersebut adalah Direktorat Konstruksi, Direktorat Operasi dan Pemeliharaan, serta Direktorat Keuangan dan Administrasi. Pada 2013, dalam dokumen resmi struktur organisasi, Direktorat Operasi dan Pemeliharaan dibagi menjadi tiga divisi, yaitu Divisi Pemeliharaan, Divisi Operasi, dan Divisi Pengembangan Usaha. Tentu saja di tahap ini, MRT Jakarta, yang baru saja melakukan peletakan batu pertama pada Oktober 2013, lebih mengarahkan diri pada kegiatan konstruksi untuk membangun prasarana. Dalam perundang-undangan yang berlaku, definisi prasarana adalah jalur, stasiun, dan fasilitas pengoperasian agar kereta api perkotaan dijalankan. Adapun yang disebut sarana adalah

kendaraan yang dapat bergerak di jalan rel. Tipe sarana yang dipilih pun masih digodok pada saat itu.

Walaupun pada 2013 PT MRT Jakarta tengah berada dalam fase konstruksi dan merancang detail-detail desain dan aspek teknis lainnya, Direktorat OM sudah melakukan sejumlah persiapan. Pihak OMCS mulai mendampingi Direktorat OM untuk mempersiapkan diri ketika MRT Jakarta memasuki masa transisi dari fase konstruksi yang telah selesai dan berlanjut ke fase operasional. Dalam laporan OMCS, tertera sejumlah persiapan yang dilakukan saat itu, mulai dari penyiapan regulasi dan manual, baik internal maupun pemerintah, perekrutan dan pelatihan staf personel, perumusan sistem pengecekan dan inspeksi prasarana dan sarana dari regulator, implementasi uji coba, hingga aspek-aspek lainnya. Target kehadiran OMCS pada saat itu adalah untuk mengimplementasikan semua pekerjaan persiapan dan pengaturan yang dibutuhkan untuk operasi dan pemeliharaan Sistem MRT Fase 1 (Lebak Bulus-Bundaran HI) dan memungkinkan terlaksananya transisi yang lancar dalam memasuki tahap operasional dengan sistem yang aman serta manajemen yang bisa diandalkan dan berkelanjutan.



Semua pekerjaan persiapan dilakukan untuk terlaksananya transisi yang lancar, 25 September 2021.

DOK. PT MRT JAKARTA/
IRWAN CITRAJAYA

Perkembangan di tahun-tahun berikutnya memperlihatkan sejumlah restrukturisasi di tubuh Direktorat OM. Hal tersebut merupakan bagian dari dinamika proses perumusan sistem yang paling sesuai ketika nantinya MRT siap diluncurkan bagi publik. Pada 2014, struktur Direktorat OM terdiri dari dua unit kerja, yaitu Divisi *Railway Operation and Maintenance* dan Divisi *Business Development*. Pada 2016, Direktorat OM dibagi dalam tiga divisi, yaitu *Railway Operation*, *Railway Maintenance*, dan *Business Development*. Setahun kemudian, divisi di Direktorat OM bertambah satu dengan adanya Divisi *Project Management for Operation and Maintenance*. Pada 2017 ini pula, didirikan *task force* diklat karyawan pra-operasi yang diketuai oleh Dahlan. *Task force* ini mempersiapkan kemampuan para personel OM dan kebutuhan-kebutuhan teknis yang diperlukan masing-masing divisi dan departemen. Merekalah yang menggodok kurikulum, silabus, dan metode pelatihan, bahkan merintis dan menyiapkan rencana PT MRT Jakarta untuk memiliki sebuah akademi.

Dalam persiapan peresmian operasional moda raya terpadu Jakarta yang akan dibuka bagi publik pada Maret 2019, divisi di Direktorat OM pun kembali dirombak. *Business Development* dijadikan satu direktorat terpisah, sementara di dalam OM terdapat tiga divisi, yaitu *Railway Operation*, *Railway Maintenance*, dan *Customer Engagement*. Setelah setahun beroperasi, Direktorat OM melihat bahwa fasilitas-fasilitas yang dimiliki perusahaan memerlukan penanganan secara khusus. Untuk itu, sejak tahun 2020, terdapat satu divisi baru, yaitu *Operation and Maintenance Facility Services*.

Melalui perkembangan divisi-divisi baru inilah, Direktorat OM memperlihatkan sebuah fase yang berangkat dari proses perencanaan, pembelajaran, dan adaptasi yang diperlukan dalam merespon kebutuhan-kebutuhan yang terjadi setelah MRT Jakarta dijalankan bagi publik. Keberanian adalah narasi utama yang mengiringi perjalanan sejarah MRT Jakarta. Tanpa keberanian, mungkin PT MRT Jakarta tidak akan mengambil keputusan untuk menjadi operator atas moda transportasi

yang belum pernah dimiliki oleh bangsa Indonesia. Melalui keberanian inilah, PT MRT Jakarta mendapat berbagai pengalaman berharga yang diwujudkan dengan target selanjutnya, yaitu menjadi operator MRT kelas dunia.

Ruang Lingkup Pekerjaan Direktorat OM

Dalam menetapkan ruang lingkup pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Direktorat Operasi dan Pemeliharaan, PT MRT Jakarta berangkat dari isi UU Nomor 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian. Sejumlah pasal yang menjadi landasan ruang lingkup ini di antaranya Pasal 1 Ayat 1 dan 2, juga Pasal 195.

Pasal 1 Ayat 1

Perkeretaapian adalah satu kesatuan sistem yang terdiri atas prasarana, sarana, dan sumber daya manusia, serta norma, kriteria, persyaratan, dan prosedur untuk penyelenggaraan transportasi kereta api.

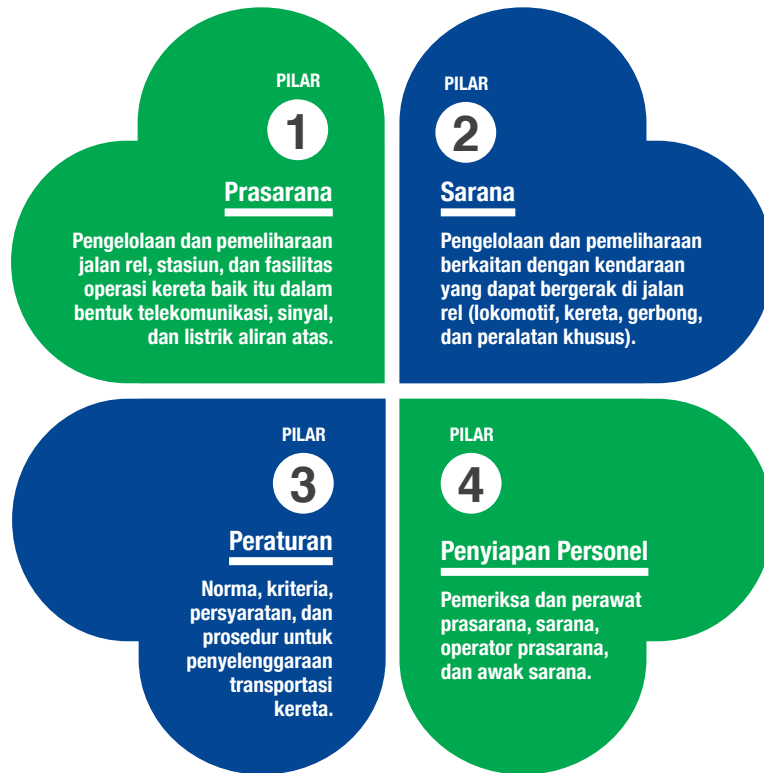
Pasal 1 Ayat 2

Kereta api adalah sarana perkeretaapian dengan tenaga gerak, baik berjalan sendiri maupun dirangkaikan dengan sarana perkeretaapian lainnya, yang akan ataupun sedang bergerak di jalan rel yang terkait dengan perjalanan kereta api.

Penjelasan Pasal 195:

Yang dimaksud dengan “mengoperasikan” meliputi pengoperasian, perawatan, pengelolaan, pengawasan, dan pemeriksaan.

Landasan hukum ini melahirkan empat dasar pilar perumusan ruang lingkup pekerjaan di dalam Direktorat OM, yaitu prasarana, sarana, peraturan, dan penyiapan personel.



Empat dasar pilar inilah yang menjadi pola penyusunan ruang lingkup pekerjaan di dalam Direktorat OM, kemudian dituangkan dalam struktur organisasi yang bergerak dinamis dari tahun ke tahun sejak PT MRT Jakarta berdiri hingga resmi beroperasi. Penyusunan ruang lingkup pekerjaan ini sangat mengikuti aspek-aspek teknis yang ada di prasarana dan

sarana yang dipilih, juga mengikuti perkembangan situasi dan karakter masyarakat yang ada. Sebagai contoh, ketika dunia memasuki situasi pandemi Covid-19, operasional dan pemeliharaan PT MRT Jakarta pun harus mengikuti ketentuan dan prosedur kesehatan demi keselamatan dan kenyamanan pengguna jasa dan personel internal PT MRT Jakarta.

Aspek teknis dalam prasarana dan sarana yang dibangun dan dipilih cukup memegang peranan penting dalam menentukan ruang lingkup ini. Karena itulah, Direktorat OM di masa pra-peluncuran PT MRT Jakarta mengikuti secara saksama fase konstruksi yang dilakukan oleh Direktorat Konstruksi dalam membangun prasarana dan memilih sarana berupa jenis kereta dan sistem persinyalannya.

Sebagai gambaran atas aspek pekerjaan Direktorat OM yang berkaitan dengan prasarana, mereka harus mempelajari tentang pemeliharaan apa saja yang diperlukan bagi



Para staf pemeliharaan melakukan simulasi pengecekan kereta, 28 Agustus 2018.
DOK. PT MRT JAKARTA/NASRULLAH

keseluruhan rel yang terentang sepanjang 16 km dari Lebak Bulus ke Bundaran Hotel Indonesia. Dalam rentang 16 km itu, PT MRT Jakarta membangun rel dengan panjang tiap satu batangnya 25 meter dengan berat 54,43 kg/m yang terbuat dari campuran karbon, silikon, mangan, fosfor, dan belerang. Jalur layang dan jalur bawah tanah juga memiliki konstruksi berbeda. Jalur layang memiliki jumlah tiang sebanyak 2.024 buah dengan ketinggian 3,24 meter hingga 21,19 meter. Sementara itu, di jalur bawah tanah yang memiliki kedalaman terowongan 12-18 meter, terdapat 5.365 ring dengan diameter 6,05 meter. Di seluruh jalur rel ini, Tim Konstruksi memasang peralatan kelistrikan pantograf aliran atas 1500 VDC yang harus selalu dipantau kondisinya setiap saat.

Dalam hal sarana, Direktorat OM juga harus mempelajari aspek-aspek pemeliharaan yang diperlukan bagi jenis kereta *E-231 Series* berukuran panjang 20 meter, lebar 2,950 meter, dan tinggi 3,985 meter sebanyak 16 rangkaian yang diproduksi Nippon Sharyo. Tidak hanya memeliharanya, tim dari Divisi *Railway Operation* juga harus bertanggung jawab mengatur jadwal perjalanan yang dituangkan ke dalam grafik perjalanan kereta api (Gapeka). Jadwal inilah yang menjadi acuan bagi Departemen *Operation Control Center* (OCC) untuk mengatur perjalanan kereta yang menggunakan teknologi persinyalan *Communication Based Train Control* (CBTC) atau Sistem Kendali Kereta Berbasis Komunikasi. Sistem ini merupakan sistem yang menggunakan frekuensi radio (RF) sebagai komunikasi data antar berbagai subsistem yang terintegrasi, sesuai dengan standar IEEE 1474.1 hingga 1474.4.

Pengaturan sistem ini menggunakan *moving block*. *Driver Machine Interface* (DMI) di kabin masinis memunculkan indikasi terkait sinyal yang ditampilkan oleh sistem CBTC sehingga memungkinkan blok kereta bergerak sesuai dengan pergerakan dan parameter yang diketahui lokasinya dengan akurat oleh operator. Melalui sistem CBTC ini, jarak antarkereta (*headway*) dapat diatur lebih dekat tanpa menimbulkan risiko tabrakan. Dengan satu rangkaian Ratangga yang mampu menampung 1.950 orang, jarak yang lebih dekat ini menjadikan

daya angkut MRT Jakarta mencapai lebih dari 173.400 orang setiap harinya dengan *headway* lima menit pada jam sibuk dan sepuluh menit di luar jam sibuk.

Dilengkapi dengan pilar ketiga yang adalah peraturan dan pilar keempat yang berupa penyiapan personel, pengoperasian dan pemeliharaan prasarana dan sarana yang telah dimiliki dan disiapkan PT MRT Jakarta untuk para pengguna MRT menjadi bagian dari keseluruhan pekerjaan Direktorat OM.





Masa Persiapan Operasional MRT Fase 1

02



Mandat menjadi operator transportasi moda raya terpadu membuat PT MRT Jakarta untuk bersiap menjalankan tugas melayani kebutuhan transportasi masyarakat, 6 Mei 2019.

DOK. PT MRT JAKARTA/
IRWAN CITRAJAYA

Mandat untuk menjadi operator transportasi moda raya terpadu yang diterima PT MRT Jakarta, dalam Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta Nomor 3 Tahun 2008 untuk membangun, mengoperasikan, dan mengembangkan bisnis dan kawasan MRT Jakarta, merupakan titik tolak bagi PT MRT Jakarta untuk mempersiapkan hal operasional dan pemeliharaan seiring berjalannya proses pembangunan konstruksi.

Ketika Direktorat Konstruksi memproses pembangunan fisik, pada saat yang bersamaan sejumlah persiapan juga dilakukan supaya ketika sarana dan prasarana MRT selesai dibangun, Direktorat OM dapat melanjutkan tongkat estafet dengan segera menjalankan tugas melayani kebutuhan transportasi masyarakat.

Pencapaian target ini tentu saja tak semudah rencana yang ditorehkan di atas kertas. Banyak hal yang harus dilengkapi oleh Direktorat OM, mengingat Indonesia belum pernah memiliki jenis transportasi semacam ini, yang tentu saja juga berkorelasi dengan perihal peraturan dan sumber daya manusianya. Solusi yang bisa dijalankan adalah dengan mengatur linimasa semaksimal mungkin untuk mengejar pengetahuan tentang

operasional dan pemeliharaan jenis MRT dari negara-negara lain yang sudah berpengalaman selama satu dekade, bahkan lebih. Tak terhitung sudah rapat, pelatihan, survei, studi banding, hingga diskusi-diskusi kelompok terpumpun diadakan Direktorat OM untuk dapat membangun sistem yang mumpuni untuk menjalankan MRT.

“Dulunya MRT ini saya sering sebut Masih Rapat Terus,” ujar Agung Wicaksono, mengenang masa-masa ia menjabat Direktur OM sejak 2016 hingga 2018.

Tantangan awal adalah keberadaan awak yang berjuang di Direktorat OM. Pada awal dibentuk, Direktorat OM yang waktu itu masih disebut departemen hanya memiliki 13 karyawan dari total tenaga di PT MRT Jakarta yang sebanyak 120 orang. Dari 13 karyawan ini dibagi lagi untuk dua divisi, yaitu *Operation* dan *Maintenance*. Semua hal yang berkaitan dengan pelayanan pengguna jasa juga masuk di bagian tersebut. Dalam proses selanjutnya, Direktorat OM mengembangkan kemunculan-kemunculan departemen lain seiring dengan makin terpetakannya kebutuhan di dalam operasional dan pemeliharaan, yaitu *Operation, Maintenance, Facility and Service Division (OMFS), Railway Operation Division, Railway Maintenance Division, dan Customer Engagement Division*.

Membangun Jiwa dan Karakter Sebagai Fondasi

Dari 13 karyawan saat awal keberadaan Departemen OM, tidak semua insannya berpengalaman di dunia perkeretaapian. Sungguh suatu situasi yang cukup menantang. Bahkan, Direktur OM saat itu, Agung Wicaksono, tidak mempunyai pengalaman yang cukup di bidang tersebut.

“Saya benar-benar bukan orang transportasi. Saya insinyur, tetapi insinyur teknik industri. Bukan insinyur teknik sipil yang biasa bangun jembatan, bangun terowongan, bangun jalan. Saya belum pernah menjalankan operasi kereta dan belum tahu apa yang harus dilakukan di fase itu,”

ujar Agung Wicaksono yang sebelum bergabung dengan MRT adalah dosen di Institut Teknologi Bandung (ITB). Dari 13 orang ini, Agung mengingat hanya sepuluh orang yang memiliki latar belakang perkeretaapian, yaitu pernah bekerja di PT KAI. “*So it's really about building things from zero, from scratch*, baik dari segi sistem maupun segi kompetensinya,” kata Agung.

Sungguh pekerjaan yang luar biasa berat, apalagi direktorat ini membawahi langsung tiga belas stasiun, satu depo, dan satu gardu induk atau *Receiving Sub Station (RSS)*. Bagaimana bisa membangun kapasitas, kompetensi, dan sistem dengan tenaga kerja yang didominasi oleh mereka yang minim pengalaman?

Namun, tantangan ini tak menciutkan nyali para insan Direktorat OM saat masa awal. Mimpi untuk meraih posisi sebagai operator kelas dunia memacu semangat mereka untuk menjadi pionir yang meletakkan fondasi bagi generasi-generasi karyawan OM selanjutnya. Di sinilah Tim OM berperan untuk mengembuskan napas kehidupan, roh, dan jiwa bagi tubuh yang tengah dibangun oleh Tim Konstruksi. Pada masa menjelang uji coba inilah, Direktorat OM membentuk peradaban masyarakat berupa keberadaan sistem dan bentuk transportasi baru.

“Jadi, MRT itu memang harus dibangun badannya. Badannya apa? Ada stasiun, kereta, rel, terowongan, *flyover*, dan jembatan. Tapi, yang lebih penting dibangun adalah jiwanya, rohnya, manusianya. Inilah tantangan kami waktu itu, dengan waktu dua setengah tahun pada Maret 2019, kami harus bisa membangun jiwanya, dalam hal ini adalah manusianya, untuk bisa menjalankan MRT pertama di Indonesia,” kata Agung Wicaksono.

Membentuk manusia ini tidak hanya dipersiapkan dari sisi kecakapan dan pengetahuan tentang segala hal yang diperlukan dalam menjalankan operasional dan pemeliharaan kereta otomatis. Ada aspek-aspek psikologis lainnya yang juga diciptakan Direktorat OM untuk menempatkan karyawan secara bermartabat demi

” Di sinilah kami menempatkan para pekerja bukan hanya sekadar karyawan, bukan semata-mata staf, namun sebagai manusia yang penting bagi perusahaan dan sistem.

terciptanya budaya dan lingkungan yang kondusif serta saling mendukung satu sama lain.

“Di sinilah kami menempatkan para pekerja bukan hanya sekadar karyawan, bukan semata-mata staf, namun sebagai manusia yang penting bagi perusahaan dan sistem. Bekerja dengan mereka itu tidak hanya bagaimana menyentuh hati mereka, namun juga menggunakan hati kita,” ujar Agung.

Dengan cara ini, Direktorat OM ingin mengajak semua orang yang berkarya di bawah direktoratnya untuk memandang pekerjaan di operasional dan pemeliharaan ini tidak hanya semata-mata sebagai pekerjaan dan tugas. Namun, hal tersebut juga merupakan sebuah komitmen dan tanggung jawab untuk bersama-sama mewujudkan PT MRT Jakarta sebagai perusahaan yang melayani dengan profesional dan dapat diandalkan masyarakat.

Menyiapkan manusia tidak hanya berlaku bagi awak di dalam Direktorat OM. Namun, juga bagi manusia yang dalam hal ini adalah pengguna MRT. Sebagai kereta *mass rapid transit* pertama, Direktorat OM telah memikirkan dan mempertimbangkan masak-masak bahwa ketika MRT Jakarta dibuka untuk publik, mereka harus siap untuk menghadapi berbagai macam perilaku yang sebagian besar pasti belum terbiasa menggunakan jenis kereta seperti ini. Walaupun mungkin ada sebagian masyarakat di Jakarta yang pernah menggunakan MRT di negara lain, tetap sajaantisipasi pada para pengguna anyar perlu disiapkan oleh Tim OM.

Jadi, insan OM harus bersiap dan memikirkan strategi untuk memperkenalkan budaya baru penggunaan transportasi MRT Jakarta yang lebih tertib dan disiplin.

Penyiapan peraturan memang salah satu cara untuk dapat membentuk cara masyarakat dalam menggunakan moda transportasi baru. Namun, ada aspek-aspek lainnya yang juga harus disiapkan Direktorat OM untuk membentuk budaya baru bagi pengguna jasa. Budaya penggunaan transportasi MRT di Indonesia telah jauh tertinggal dari negara lain, terutama Jepang, yang menjadi acuan keberadaan MRT. Sistem transportasi di Jepang yang telah memiliki kultur kereta api sejak tahun 1800-an telah memunculkan etika-etika penggunaan kereta yang tak memerlukan peraturan dan sanksi keras. Contoh sederhananya adalah meski di stasiun-stasiun kereta di Jepang banyak didapati restoran bento, namun para pengguna kereta secara patuh dan otomatis tidak makan di dalam kereta. Ketertiban inilah yang ingin dikejar Tim OM. Namun, bagaimana mengejar ketertinggalan yang telah terpaut begitu jauh? Salah satu solusinya adalah dengan merancang tata ruang dan desain sarana dan prasarana MRT yang mampu menuntun masyarakat pengguna untuk tertib dan berdisiplin.

“*Design shape behaviour,*” demikian kata Agung Wicaksono saat menjelaskan tentang bagaimana desain mampu membentuk perilaku. Ia memberikan contoh bagaimana desain *platform screen door* di kereta mendorong orang untuk antre di depan pintu tersebut. Demikian pula dalam pengaturan eskalator yang dirancang sedemikian rupa supaya para pengguna jasa mengikuti garis yang ada. PT MRT Jakarta menciptakan sistem desain yang secara otomatis, bahkan di bawah sadar, untuk membentuk lingkungan dan menuntun pengguna Ratangga agar mengikuti alur yang ada. Keberadaan desain ini juga diterapkan PT MRT Jakarta untuk melaksanakan mandat dari Pemprov DKI Jakarta untuk menjaga kerapian dan kebersihan kawasan sekitar stasiun hingga radius 200 meter. Salah satu caranya adalah dengan mengedukasi masyarakat agar tidak berdagang asongan

serta mengatur transportasi umum dan ojek *online* untuk tidak mangkal di kawasan ini.

Dalam tugas mengedukasi ini, PT MRT Jakarta lebih mengedepankan cara-cara persuasi yang bersahabat, namun juga tegas dalam menyampaikan peraturan yang berlaku di wilayah MRT Jakarta. Tentu saja ini tak mudah. Untuk itu, Direktorat OM membekali para karyawan dengan sejumlah pelatihan *hospitality* yang diambil dari bisnis-bisnis jasa, seperti perhotelan dan maskapai penerbangan nasional. Pemahaman tentang kekuatan sekaligus ancaman media sosial yang dengan mudah memengaruhi opini publik turut menjadi bahan pembekalan bagi para insan OM. Pembekalan ini bertujuan untuk menghindari sikap, penanganan, dan edukasi yang tidak tepat kepada publik menjadi sebuah konten negatif media sosial karena hal tersebut dapat menciderai nama baik PT MRT Jakarta yang tengah dibangun.

Oleh karena itu, menyiapkan insan yang berkarya di Direktorat OM tak hanya sekadar memberikan pembekalan dan sertifikasi dalam menjalankan dan memelihara sarana dan prasarana MRT Jakarta. Insan OM juga dituntut untuk arif dan bijaksana dalam memahami situasi yang terjadi di lapangan, terutama yang berkaitan dengan publik, kemudian bertindak tepat untuk menanganinya. Jadi, ketika masa persiapan operasional, sejumlah staf di Direktorat OM mengikuti sejumlah pelatihan, riset, studi banding, hingga magang ke negara-negara yang sudah berpengalaman dalam bisnis moda raya terpadu.

Menimba Ilmu dan Kerja Sama dengan Lembaga Lain

Pemilihan negara yang ditunjuk sebagai tempat menimba ilmu didasari oleh berbagai pertimbangan, di antaranya faktor bahasa dan lembaga-lembaga terkait yang ada di negara tersebut. Selain itu, kedekatan teknologi yang digunakan di tanah air juga menjadi pertimbangan tersendiri. Setelah

Budaya Baru Sistem Transportasi Publik

PENUMPANG

- ✔ Tertib
- ✔ Disiplin
- ✔ Antri
- ✔ Tidak makan-minum di dalam kereta
- ✔ Tidak membuang sampah sembarangan
- ✔ Menempati gerbong dan duduk di kursi kereta sesuai dengan prioritas penggunaan

MRT JAKARTA

- ✔ *Design shape behaviour*: merancang tata ruang dan desain sarana dan prasarana MRT yang mampu menuntun masyarakat pengguna untuk tertib dan berdisiplin
- ✔ Memastikan keamanan dan keselamatan penumpang
- ✔ Tepat waktu
- ✔ Menyiapkan peraturan dan petunjuk bagi penumpang (*signage*)
- ✔ Menjaga kerapian dan kebersihan kawasan sekitar stasiun hingga radius 200 meter (mengedukasi masyarakat agar tidak berdagang asongan serta mengatur transportasi umum dan ojek online untuk tidak mangkal di kawasan ini)



melalui riset mendalam, diputuskanlah untuk mengirim insan-insan OM tersebut ke beberapa negara di Asia.

Untuk calon masinis dan studi persinyalan, dalam hal ini petugas *Operator Control Center* (OCC), dipilih Prasarana Malaysia. Calon masinis juga belajar di Akademi Perkeretaapian Indonesia di Madiun. Sebelum memilih Malaysia, sebetulnya ada opsi lain, yakni Jepang, India, dan Singapura. Namun, waktu itu operator transportasi yang disasar di Singapura sedang menangani sejumlah hal sehingga tidak menemukan waktu tepat bagi kedua belah pihak. India, meski sangat menyambut kedatangan tim MRT Jakarta, perbedaan bahasa yang digunakan bisa menjadi kendala untuk melakukan *transfer knowledge* dengan cepat. Akhirnya, Malaysia menjadi pertimbangan paling utama karena teknologi kereta yang digunakan di Negeri Jiran ini tidak jauh berbeda dengan yang dimiliki PT MRT Jakarta. Selain berpengalaman, aspek bahasa serumpun akan memudahkan para calon masinis dan petugas OCC dalam menjalani pelatihan.

Pelajaran mengenai manajerial, operasional dan pemeliharaan, pengembangan kapasitas, serta pendidikan mengenai MRT didapat dari MTR Academy Hong Kong. Kota otonomi khusus yang berada di wilayah pemerintahan Tiongkok ini sudah berpengalaman dalam bisnis MRT sejak tahun 1979. Selain itu, menjalin kerja sama dengan MTR Academy Hong Kong menjadi peluang bagus bagi rencana tim MRT Jakarta untuk membangun pusat pelatihan.

Dalam menjalankan operasional, keamanan merupakan salah satu faktor yang memegang peran penting dalam menunjang kelancaran lalu lintas Ratangga. Sempat muncul wacana untuk belajar mengenai sistem keamanan di Jepang. Namun, setelah dikaji lebih lanjut, karakter masyarakat Jepang yang sangat tertib dan disiplin bertolak belakang dengan kondisi masyarakat di tanah air.

Di Jepang, ada beberapa stasiun yang tidak dijaga. Di Indonesia, hal itu belum mungkin dilakukan. Semua stasiun tetap harus dijaga untuk mengantisipasi kejadian-kejadian

yang tidak diinginkan. Akhirnya, pilihan jatuh ke Thailand yang karakter masyarakatnya dianggap tidak jauh berbeda dengan tanah air. Bahkan, kondisi di Bangkok dikatakan lebih ketat dibandingkan dengan Jakarta. Satuan pengaman di sana dibekali senjata api untuk berjaga-jaga, selain adanya pasukan anti bom yang siap sedia. Berdasarkan faktor itulah, diputuskan untuk belajar soal keamanan di Bangkok. Di samping sistem keamanan, belajar menjalankan bisnis di luar penjualan tiket (*non-farebox*) juga dipelajari di Negeri Gajah Putih ini. Pengetahuan terkait dengan masalah keamanan juga didalami di India.

Untuk pemeliharaan dan pelayanan jasa di stasiun, PT MRT Jakarta mempelajarinya dari Japan International Consultants for Transportation Co., Ltd. (JIC). Ada pengalaman menarik saat insan OM melakukan studi banding ke Jepang. Ketika berkunjung ke stasiun-stasiun MRT, banyak pedagang nasi kotak (*bento*). Namun, tidak terlihat orang makan di area stasiun, tidak ada sampah bekas makanan tercecer di lantai, dan tidak tampak pula tanda-tanda peringatan yang bertuliskan larangan makan atau jumlah denda yang harus dibayarkan jika melanggar aturan tersebut. Menurut Manajer Operation and Maintenance Consulting for Jakarta Transportation (OMCJ) yang mendampingi Tim OM, peraturan terkait kebersihan yang diberlakukan bagi penumpang tidak diperlukan di Jepang. Sang manajer yang berasal dari Jepang menjelaskan bahwa hal tersebut terkait dengan pendidikan etika moral yang didapatkan setiap warga negara Jepang sejak kecil bahwa membuat kekacauan dan gangguan di tempat umum adalah tindakan tidak bermoral. Indonesia tentu memiliki pendidikan moral serupa. Bedanya, Indonesia tidak memiliki perjalanan sejarah transportasi kereta yang sama dengan di Jepang. Inilah yang sudah dijelaskan oleh Agung Wicaksono bahwa PT MRT Jakarta memiliki pekerjaan yang menantang untuk mengejar keteringgalan dari sisi edukasi dan budaya masyarakat.

Kemudian, untuk lebih memperdalam ilmu mengenai moda raya terpadu, dilakukan kerja sama di bidang *Operation*

& *Maintenance Capacity Development in Urban Railway* dengan mengirim sumber daya manusia ke Korea Selatan. Di Negara Ginseng ini, tim MRT Jakarta juga menghadiri seminar tentang *Rail Log* di Busan dan *Benchmarking* di Seoul Metro Workshop pada 11-15 Juni 2019. Selain Korea Selatan, PT MRT Jakarta juga menjalin kerja sama dengan universitas di luar negeri, yaitu di Monash University Australia, untuk mempelajari *wheel-rail interaction*, *noise*, dan *welding*.

Pelatihan dan studi banding yang dijalankan tidak semuanya dilakukan di luar negeri. Untuk membangun disiplin dan mental yang tangguh, insan OM tidak tanggung-tanggung dilatih di Pusat Pendidikan Perhubungan TNI (Pusdikhub), Cimahi, Jawa Barat. Agar dapat melayani masyarakat dengan baik, pelatihan juga berlangsung di beberapa lembaga yang sudah sangat berpengalaman di bidangnya, seperti Garuda Indonesia Training Center, PT Kereta Api Indonesia (KAI), hingga Kereta Layang (*skytrain*) Bandara Soekarno Hatta. Kerja sama dengan berbagai universitas, seperti Institut Teknologi Bandung (ITB) dan Universitas Indonesia (UI), juga dilakukan untuk menunjang program pelatihan dan studi banding.

Sebagai operator moda raya terpadu pertama di Indonesia, pelatihan dan studi banding yang dilakukan PT MRT Jakarta ini juga sekaligus bertujuan untuk mewujudkan diri sebagai operator kelas dunia dan menjadi konsultan seperti OMCS dari Jepang, mengingat bahwa banyak daerah di Indonesia yang sebenarnya memiliki mimpi yang sama dengan Jakarta, yaitu memiliki transportasi *mass rapid transit*. Jadi, ruang lingkup di Direktorat OM tidak hanya urusan operasional, tetapi juga transfer ilmu melalui pusat pelatihan (*training center*). Ide untuk memiliki pusat pelatihan ini juga untuk menjawab kebutuhan *refreshment training* untuk karyawan internal yang rata-rata dapat mencapai dua kali setahun, selain kebutuhan pelaksanaan pelatihan untuk karyawan-karyawan baru di OM. Tentu saja akan lebih efektif dan efisien jika pelatihan dijalankan sendiri berdasarkan materi-materi pelatihan yang sudah didapatkan oleh generasi awal karyawan-karyawan OM.



Pelatihan calon masinis di Malaysia, 2018.
DOK. PT MRT JAKARTA

Dengan latar belakang tersebut, PT MRT Jakarta memutuskan untuk mendirikan *Operation and Maintenance (OM) Training Center* dengan visi sebagai tempat penyelenggara pendidikan dan latihan (diklat).

Meski saat ini *training center* OM masih berupa gugus tugas (*task force*), penyiapan SDM sudah dijalankan sejak 2017. Mereka yang dilatih adalah masinis serta staf pemelihara sarana dan prasarana. Hampir 60 persen tenaga pengajarnya berasal dari Tim OM sendiri yang sudah mengikuti berbagai pelatihan di dalam dan luar negeri.

Namun, pelatihan yang diberikan gugus tugas ini belum dapat mengeluarkan sertifikat bagi lulusannya karena *training center* OM belum memiliki akreditasi. Jadi, meskipun tenaga tersebut cakap, tetapi jika tidak memiliki sertifikat kecakapan dari Direktorat Jenderal Perkeretaapian (DJKA), tenaga kerja tersebut tetap tidak bisa dipekerjakan. Di DJKA sendiri, salah satu syarat untuk mengikuti ujian sertifikasi adalah lulus pelatihan dari tempat yang bisa mengeluarkan sertifikat, seperti yang dikeluarkan oleh Sekolah Tinggi Transportasi Darat (STTD) dan Akademi Perkeretaapian Indonesia (API) yang sekarang disebut Politeknik Perkeretaapian Indonesia Madiun (PPIM) milik DJKA. Masalahnya, dua lembaga tersebut tidak bisa memberikan pelatihan mengenai ilmu teknologi yang digunakan di MRT. Akhirnya, berkolaborasi dengan STTD dan PPIM adalah jalan yang dipilih PT MRT Jakarta untuk menyelesaikan kendala tersebut. Kedua lembaga itu mengajarkan teknis perkeretaapian dan dapat mengeluarkan sertifikasi, sebaliknya insan OM memberikan pelatihan seputar teknologi MRT.

Untuk mendirikan sebuah pusat pelatihan, dibutuhkan empat persyaratan, yaitu harus punya fasilitas, ada *trainer* atau pengajar, memiliki materi atau kurikulum, dan punya tenaga non-pendidikan atau pengelola. Sejauh ini gugus tugas sudah memiliki modul-modul dan tenaga pengajar, tetapi belum memiliki fasilitas lengkap. Pandemi Covid-19 yang masih terus berlangsung hingga buku ini disusun membuat PT MRT Jakarta terpaksa menunda beberapa rencana, seperti membangun gedung pelatihan di Kampung Bandan, Jakarta Utara dan membeli alat simulator. Sementara itu, proyeksi ke depan, yaitu finalisasi untuk

mendapatkan akreditasi nasional dan internasional untuk *training center* diharapkan dapat diperoleh pada 2023.

Menciptakan Sistem Operasional yang Inklusif

Persiapan lainnya yang menjadi perhatian PT MRT Jakarta sebelum memasuki masa operasional adalah inklusivitas agar MRT bisa dinikmati dan digunakan semua kalangan termasuk penyandang disabilitas. Di stasiun dan Ratangga, ditempatkan rambu-rambu khusus yang belum tentu bisa dijumpai di ruang publik lainnya. Misalnya, ubin komando berwarna kuning (*tactile*) yang berfungsi sebagai *guiding block* bagi teman tunanetra mengarah langsung ke tombol lift sehingga memudahkan mereka untuk menggunakan lift. Tombol lift juga sudah dilengkapi dengan huruf Braille. Selain itu, tempat loket dibuat rendah dan menggunakan kaca terang sehingga para penyandang disabilitas mudah berkomunikasi dengan petugas. *Passenger gate* dibuat dengan lebar lebih dari 92 sentimeter dan memakai model *flat* (kupu-kupu), bukan model tongkat putar, agar memudahkan mobilitas mereka yang menggunakan kursi roda. Selain itu, *passenger gate* juga dilengkapi audio dengan volume cukup keras untuk memberi tahu jika pintu sudah terbuka atau bila transaksi gagal.

Di dalam kereta, kursi prioritas untuk disabilitas diletakkan di dekat pintu dan papan informasi sehingga memudahkan penyandang disabilitas dalam bergerak dan memonitor posisi Ratangga agar tujuan tidak terlewat. Audio dan video seputar informasi perjalanan kereta juga disediakan untuk membantu para penyandang tunanetra dan tuli.

Untuk menyiapkan semua itu, Tim OM berdiskusi lebih dahulu dengan komunitas Gerakan Aksesibilitas Umum Nasional (GAUN) sebelum kegiatan operasional dilaksanakan. Komunitas ini merupakan gerakan advokasi untuk aksesibilitas, terutama di transportasi umum dan bangunan-bangunan publik. Menurut David Tjahjana,

30 November 2020, DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA



30 November 2020, DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA



Beberapa Fasilitas untuk Disabilitas dan Ruang Aman Perempuan di Stasiun dan Kereta, 30 November 2020.

DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA



Di samping sarana dan prasarana yang menunjang kebutuhan tersebut, petugas di area stasiun juga dibekali pengetahuan tentang bagaimana cara membantu para penyandang disabilitas yang memerlukan pertolongan.

advisor GAUN, definisi disabilitas adalah mereka yang memiliki kebutuhan khusus secara permanen sehingga orang dengan kaki patah dan dibalut gips belum termasuk disabilitas, melainkan temporer.

Ada empat kategori besar dalam disabilitas, yakni disabilitas sensorik (tuli, tunanetra, dan tunawicara), disabilitas daksa (orang yang memakai tongkat, kursi roda, tinggi badan di bawah normal, atau anggota tubuh tidak sempurna), *celebral palsy* (motoriknya tidak berjalan sempurna), dan disabilitas intelektual.

Dengan arahan GAUN, Direktorat OM berusaha mewujudkan berbagai fasilitas yang memudahkan penyandang disabilitas saat menggunakan Ratangga. Di samping sarana dan prasarana yang menunjang kebutuhan tersebut, petugas di area stasiun juga dibekali pengetahuan tentang bagaimana cara membantu para penyandang disabilitas yang memerlukan pertolongan. Mereka mengikuti pelatihan selama tiga hari bersama GAUN. Pelatihan tersebut menyasar teori dan simulasi bagi tiga ragam disabilitas, yaitu karakteristik disabilitas netra, teman berkursi roda, dan penyandang tuli.

Sejumlah pelatihan yang mereka dapatkan di antaranya adalah dalam melayani pengguna jasa tunanetra, ada beberapa catatan penting yang harus diingat, yaitu jangan mengambil tongkat yang mereka pegang karena alat itu berfungsi sebagai indera untuk mengetahui keadaan sekeliling. Dalam hal menggandeng, bukan petugas yang menggandeng, tetapi tunanetra yang memegang lengan

petugas. Selain itu, tidak memberikan petunjuk arah kepada mereka dengan mengatakan ke sana atau ke sini karena mereka tidak bisa melihat. Sebagai gantinya, insan OM dapat memberikan petunjuk berdasarkan arah jarum pendek jam, misalkan arah jam 12 atau jam tiga.

Melayani pengguna jasa yang duduk di kursi roda, ada cara tersendiri untuk menolong mereka masuk ke dalam lift, naik tangga, dan memindahkan dari kursi roda ke tempat duduk. Semua dipelajari pada saat simulasi. Satu hal yang cukup menarik adalah ketika petugas harus mempelajari bahasa isyarat agar bisa berkomunikasi dengan penyandang tuli. Petugas diharapkan untuk memperhatikan lebih dulu gerak-geriknya. Apabila terlihat kebingungan, petugas baru menghampiri dan menyapa. Jika tidak menjawab, barulah petugas menyentuh di punggung tangan yang bersangkutan.

Pada tahun 2021, PT MRT Jakarta menambah fasilitas digital untuk penyandang disabilitas. Fasilitas ini dapat mengakomodasi komunikasi dua arah yang dapat menghubungkan antara pengguna dan petugas di Stasiun MRT Jakarta. Dilengkapi dengan fitur pesan tertulis, fasilitas ini juga dapat digunakan semua pengguna jasa dalam keadaan darurat yang membutuhkan bantuan petugas.

Secara umum, fasilitas untuk disabilitas di lingkungan MRT sudah cukup memadai. Meskipun masih ada beberapa kekurangan, seperti adanya jarak (*gap*) antara peron dan lantai kereta (*American Dissability Act* menganjurkan *gap* paling lebar 3 inci atau 7,5 sentimeter). Namun, masalah itu bisa diatasi dengan memberikan mitigasi berupa *portable ramp*. Dengan dibantu petugas, pengguna jasa yang menggunakan kursi roda bisa keluar dan masuk kereta dengan nyaman. Keseriusan PT MRT Jakarta dalam melayani pengguna Ratangga, khususnya disabilitas, telah dibuktikan dengan keberhasilan meraih *Premium Award* dari Dewan Transportasi Kota Jakarta (DTKJ) untuk fasilitas keramahan terhadap pengguna disabilitas.

Transportasi publik seperti MRT selain harus ramah pada kaum disabilitas, idealnya juga bisa memberikan rasa aman

kepada para pengguna jasanya, khususnya kaum perempuan. Berdasarkan data dari Koalisi Ruang Publik Aman, satu dari sepuluh laki-laki di Indonesia pernah mengalami kekerasan seksual di ruang publik. Namun, perempuan tiga belas kali lebih rentan mengalami kekerasan seksual di ruang publik. Data statistik Komisi Nasional Perempuan menunjukkan sekitar 80 persen korban kekerasan seksual adalah perempuan, 90 persen pelakunya adalah laki-laki.

Untuk memberikan ruang aman di MRT bagi para pengguna perempuan, Tim OM mengundang Hollaback! Jakarta, sebuah gerakan global yang memberikan ruang aman bagi para perempuan dari tindakan pelecehan, baik secara fisik maupun verbal, untuk bertukar pikiran. Direktorat OM yang diwakili Tim Stasiun (*Station*) mendapat pelatihan yang dimulai dengan pengarahan mengenai definisi secara umum apa itu pelecehan dan jenis-jenisnya. Dalam pelatihan itu, Tim Hollaback! Jakarta juga meluruskan mitos dan fakta terkait pelecehan yang ada di ruang publik. Siulan, kedipan mata, memotret seseorang tanpa izin, atau melontarkan komentar seksis dan berbau seksual sudah masuk dalam kategori pelecehan.

Setelah menyamakan persepsi dengan Tim Stasiun mengenai definisi pelecehan, barulah Tim Hollaback! Jakarta memberikan pelatihan tentang metode *Bystander Intervention* (5 D), yaitu tahapan-tahapan bagaimana menghadapi situasi ketika mendapat laporan dari korban pelecehan. Dalam pelatihan ini, juga diajarkan bagaimana merespons korban dengan baik.

Berbekal informasi dari Hollaback! Jakarta, Tim OM berusaha mewujudkan ruang aman bagi perempuan di area MRT Jakarta. Di antaranya adalah tidak adanya area gelap di stasiun yang memungkinkan orang untuk melakukan pelecehan. Setiap sudut stasiun mendapat penerangan cukup. Kamera pengawas (CCTV) pun sudah dipasang di titik-titik penting. Gerbong khusus untuk perempuan juga disediakan, begitu pula dengan petugas yang selalu patroli di area stasiun dan di dalam kereta.

Harapan ke depannya adalah akan lebih banyak dipasang visual-visual yang berisi peringatan untuk tidak melakukan pelecehan seksual di lingkungan MRT Jakarta. Penegakan bahwa PT MRT Jakarta tidak mentoleransi kekerasan dan pelecehan terhadap perempuan akan lebih digaungkan melalui kampanye-kampanye yang dilakukan di dalam sarana maupun prasarana MRT Jakarta.

Pengalaman Berkesan Ketika Masa Persiapan

Mempersiapkan sesuatu yang baru memang sangat banyak tantangannya. Terlebih PT MRT Jakarta adalah pelopor moda transportasi terpadu di Indonesia. Di balik kerja keras Direktorat OM dalam membangun MRT, tersimpan kisah-kisah menarik dan berkesan yang dialami oleh Tim ini. Bagaimana mereka berjabaku saat mempersiapkan sarana maupun prasarana, termasuk sumber daya manusianya, dan mengalami masa-masa sulit saat awal mulai beroperasinya Ratangga.

Damaris Hastiti Misdyaweni, *Senior Training and Development Specialist* memiliki pengalaman berkesan saat mendampingi para peserta pelatihan di Malaysia. Karena berkejaran dengan tenggat masa beroperasinya MRT Jakarta maka peserta pelatihan terpaksa menggunakan visa kunjungan biasa.

“Idealnya kan pakai visa untuk belajar, tetapi karena persyaratannya sulit dipenuhi dalam waktu singkat maka kita menggunakan visa untuk kunjungan biasa,” kata Damar, demikian ia biasa disapa.

Menggunakan visa kunjungan biasa tentu ada konsekuensinya, salah satunya adalah masa berlaku yang hanya 28 hari. Karena masa pelatihan bisa mencapai 40 hari, para peserta dipulangkan ke Indonesia setelah mencapai 28 hari agar bisa diputihkan izin kedatangannya. Dua hari kemudian, mereka akan kembali ke Malaysia untuk melanjutkan pelatihan.



Rambu informasi untuk pengguna jasa MRT Jakarta, 1 November 2019.
 DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA

“Jadi, setiap kali di imigrasi Malaysia, deg-degannya luar biasa,” ungkap Damar.

Selain itu, Damar bercerita bahwa ia pun sudah menginformasikan agar para peserta dapat menjaga penampilan di depan umum. “Pokoknya jangan ada yang hanya memakai kaus dan sandal. Bukannya mengecilkan, jangan sampai ada yang dikira sebagai pekerja kasar ilegal, bisa panjang urusannya,” ujar Damar.

Kekhawatiran Damar terbukti ketika salah seorang peserta ditahan pihak imigrasi hanya karena terlihat memakai kaus. Pihak imigrasi mulai bertanya tentang detail kunjungan si peserta ke Malaysia, mulai dari tempat tinggal, jumlah uang, hingga maksud dan tujuan berkunjung. Jumlah uang yang dibawa dan tujuan kedatangan menjadi persoalan karena ternyata si peserta hanya membawa uang saku sedikit, walau perusahaan sudah membekali dengan jumlah yang cukup.

“Kalau tinggal selama 28 hari itu paling nggak harus membawa sekian belas juta. Ini yang dibawa cuma sedikit,” ujar Damar. “Lalu, ketika menjawab tujuan ke Malaysia untuk belajar, sedangkan uang yang dipegang dianggap tidak mencukupi, nah itu langsung keciduk,” lanjut Damar.

Ia pun turun tangan menjelaskan duduk perkara yang sebenarnya kepada pihak imigrasi. Namun, pihak imigrasi Malaysia tidak begitu saja percaya.

“CEO Prime sendiri yang langsung menghubungi kepala bandara untuk membantu menjelaskan,” kata Damar yang mengaku tegang saat mengalami kejadian tersebut. Berkat bantuan pihak Prime, masalah pun bisa diselesaikan dengan baik.

Lain lagi kisah Panji Arum Bismantoko, yang pada tahun 2016-2018 menjabat sebagai *Project Engineer Mechanical Electrical*. Sejak bergabung di PT MRT Jakarta pada Februari 2016, kejadian yang paling berkesan di benaknya adalah ketika *handover* dari kontraktor ke Divisi *Railway Maintenance* pada 2018. Saat itu, semua harus dilakukan dengan cepat karena *trial run* akan dilaksanakan pada 12

Maret 2019 sampai saat peresmian Ratangga pada 24 Maret 2019. Artinya, sebelum tanggal tersebut, semua sarana dan prasarana di MRT Jakarta sudah harus siap.

“Kami melakukan pengecekan dari seluruh kontraktor, mana yang sudah bisa diterima, mana yang belum. Itu dilakukan secara maraton, ada 16 kereta dan 13 stasiun, dan itu dilakukan setiap hari dari Senin sampai Minggu hingga bulan Maret,” kenang Panji. Ia bercerita waktu itu sampai harus tidur di *dorm* (asrama) karena merasa tubuhnya sudah kurang sehat. Namun, ia bersyukur dan merasa lega karena ia dan semua anggota tim berhasil melakukan tugas dengan baik. Peresmian Ratangga berjalan dengan lancar tanpa ada kekurangan yang berarti.

Sebenarnya, masih banyak cerita berkesan yang dialami Direktorat OM pada masa awal mulai beroperasinya MRT Jakarta. Namun, benang merah yang bisa ditarik dari kisah-kisah menarik ini adalah bahwa komitmen yang dipegang teguh insan OM, yaitu ingin memajukan PT MRT Jakarta dan memberi pelayanan terbaik bagi bangsa Indonesia, menghasilkan *output* yang positif bagi perkembangan dan kemajuan perusahaan. Pengalaman berkesan dan tidak terlupakan ini pada akhirnya menjadi penyemangat dan pengingat untuk terus bekerja dengan baik, menuju cita-cita menjadi operator berskala dunia.

Menyiapkan Diri dengan Revolusi Regulasi

Membangun MRT di Indonesia memang bukan pekerjaan gampang. Moda transportasi ini masih sangat baru, baik dari sisi teknologi, SDM yang mumpuni, bahkan regulasinya pun belum ada. Di awal berdirinya PT MRT Jakarta, segala hal yang terkait dengan regulasi boleh dibilang masih nol. Tidak ada regulasi yang mengatur secara keseluruhan mengenai penyelenggaraan moda raya terpadu ini. Peraturan yang ada selama ini baru mengakomodasi sistem perkeretaapian yang

Rambu informasi stasiun MRT terdekat yang ditempatkan di ruang publik, 1 November 2019.

DOK. PT MRT JAKARTA/
IRWAN CITRAJAYA



ada di Indonesia dan tentunya tidak cocok untuk MRT, apalagi dilihat dari segi teknologi yang digunakan.

Dari segi teknologi, sistem MRT Jakarta dikendalikan dengan sistem persinyalan yang menggunakan frekuensi radio (RF) yang disebut *Computer Based Train Communication (CBTC)* dan sistem perjalanan yang bernama *moving block*. Kereta api yang ada selama ini memakai *fixed block*. Aturan untuk *fixed block* tentu tidak bisa dipakai oleh sistem yang menggunakan *moving block*. Sebelum mengeluarkan regulasi untuk MRT, pemerintah dalam hal ini Kementerian Perhubungan tentunya harus mendapatkan edukasi mengenai perbedaan antara *moving block* dan *fixed block*.

“Kementerian Perhubungan waktu itu kita ajak juga ke Jepang agar lebih memahami teknologi *signalling* yang menghasilkan *moving block* ini,” kata Agung Wicaksono, Direktur *Operation and Maintenance* periode 2016-2018.

Aturan penyelenggaraan harus ada dalam rangka mempersiapkan operasional MRT Jakarta, kemudian juga aturan pengelolaan aset-asetnya. Dari segi ini, perlu sebuah perjanjian penyelenggaraan dan peraturan gubernur bersama perangkatnya, seperti Dinas Perhubungan, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda), Badan Pembina Badan Usaha Milik Daerah (BPBUMD), dan Biro Perekonomian. Semua itu harus dilibatkan dalam menyusun regulasi yang akan dibuat. Peraturan untuk mengatur pengelolaan aset dan perjanjian penyelenggaraan merupakan semacam konsesi atau *agreement* antara pemerintah daerah sebagai pemilik aset dan PT MRT Jakarta sebagai pihak yang mengoperasikan.

Di samping aturan pengelolaan aset, yang harus dipikirkan juga adalah regulasi yang berhubungan dengan pengguna jasa. Bagaimana peran PT MRT Jakarta terkait pengguna jasa, sampai di mana tanggung jawabnya? Apakah hanya di dalam stasiun atau hingga sekitar stasiun? Pengaturan Kawasan Berorientasi Transit (*Transit Oriented Development/TOD*), yaitu kawasan di sekitar stasiun yang masuk dalam radius 700 meter, juga mesti ada regulasinya.

Sebagai operator utama, PT MRT Jakarta akan mengelola pembangunan di kawasan stasiun agar integrasinya lancar dan tanpa hambatan (*seamless*). Artinya, para pengguna jasa dapat berpindah dari moda yang satu ke lainnya tanpa gangguan (*smooth*). Begitu pula soal tarif pengguna jasa, ada peraturan dan hitung-hitungannya sendiri.

Agar menghasilkan regulasi yang tepat, pihak-pihak terkait harus memperoleh edukasi karena sekali lagi mengingat bahwa MRT adalah produk transportasi yang sangat baru di negara ini. Mendidik para pembuat keputusan (*decision maker*) dan pembuat kebijakan (*policy maker*) menjadi faktor penting dalam upaya penggodokan regulasi yang dibutuhkan agar mereka dapat memahami secara menyeluruh penyelenggaraan moda raya terpadu ini. Pemerintah dan pemangku kepentingan (*stake holder*) dirangkul untuk berembuk bersama. Mereka juga dilibatkan dalam pelatihan (*training*) dan *benchmark*. Dalam proses pembuatan berbagai regulasi ini, PT MRT Jakarta juga mengedukasi wartawan melalui program MRT *Fellowship* dengan mengirimkan peserta terbaik ke Jepang untuk melihat langsung operasional MRT di sana.

Sebelum diresmikan, masyarakat Jakarta diperbolehkan naik Ratangga tanpa harus membeli tiket. Memakai sistem *booking*, calon pengguna jasa bisa mendaftar secara daring sekaligus memilih waktu kapan akan menggunakan MRT. Naik MRT Jakarta gratis ini berlangsung dari tanggal 19 - 23 Maret 2019 dengan antusiasme masyarakat yang begitu tinggi untuk mencoba moda transportasi baru ini. Tercatat sebanyak lebih dari 400 ribu orang mendaftar untuk naik gratis Ratangga selama masa uji coba.

Pada tanggal 1 April 2019, MRT Jakarta mulai beroperasi secara komersial. Harga tiket ditetapkan berdasarkan Peraturan Gubernur (Pergub) No. 53 Tahun 2017. Dalam Pergub No. 53 Tahun 2017 Pasal 33, disebutkan tarif penggunaan MRT ditetapkan oleh Gubernur berdasarkan usulan dari PT MRT Jakarta dan mendapat rekomendasi dari Dewan Transportasi Kota Jakarta (DTKJ) dan disetujui oleh

” Hingga tahun 2021, tarif yang sudah disepakati antara pihak PT MRT Jakarta, Pemprov DKI Jakarta, DTKJ, dan DPRD adalah Rp10.000 per 10 kilometer.

Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). Tarif penggunaan MRT harus terjangkau oleh masyarakat. Dalam Pasal 34, dikatakan pemerintah daerah memberikan subsidi sepanjang biaya operasional dan pemeliharaan lebih besar dari pendapatan PT MRT Jakarta yang dikuatkan dengan Naskah Perjanjian Subsidi Anggaran MRT Tahun 2020.

Sebelum tarif ini diputuskan, ada wacana mengenai tarif MRT sebesar Rp40.000 (empat puluh ribu rupiah). Namun, angka ini dianggap tidak layak apalagi jika dikaitkan dengan kondisi perekonomian masyarakat Jakarta pada umumnya sebagai pengguna utama Ratangga, meskipun survei yang dilakukan PT MRT Jakarta mengatakan bahwa tarif bukanlah tujuan utama masyarakat memanfaatkan MRT.

“Dalam survei yang kita lakukan, tarif bukan tujuan utama orang naik MRT. Sebanyak 51 persen orang mengatakan naik MRT karena tepat waktu. Kemudian, sekitar 20 persen naik MRT karena kenyamanan, dan 10 persen karena integrasi. Hanya delapan persen yang berbicara soal tarif,” kata William P. Sabandar, Direktur PT MRT Jakarta.

Hingga tahun 2021, tarif yang sudah disepakati antara pihak PT MRT Jakarta, Pemprov DKI Jakarta, DTKJ, dan DPRD adalah Rp10.000 per 10 kilometer. Angka tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu pertama merupakan *boarding fee* sebesar Rp1.500, sedangkan sisanya Rp8.500 adalah hasil perkalian harga per kilometer sebesar Rp850 dengan jarak 10 kilometer. Dengan demikian, tarif antarstasiun berbeda-beda

angkanya, berada di kisaran Rp3.000 yang paling murah hingga Rp14.000 untuk trayek terjauh dari Bundaran Hotel Indonesia (BHI) ke Lebak Bulus Grab.

Penyelenggaraan MRT Jakarta tentu tidak bisa lepas dari pengguna jasa sebagai salah satu komponen utama pergerakan bisnis ini. Untuk menyediakan layanan publik, PT MRT Jakarta wajib memenuhi Standar Pelayanan Minimum yang berlaku sesuai dengan ketentuan undang-undang yang termaktub dalam Peraturan Menteri Perhubungan No. 63 Tahun 2019 sebagai Standar Pelayanan Minimum Angkutan Orang dengan Kereta Api (atau peraturan yang berlaku) dan Peraturan Gubernur DKI Jakarta No. 95 Tahun 2019 tentang Standar Pelayanan Minimum *Mass Rapid Transit/Moda Raya Terpadu Jakarta dan Light Rail Transit* (atau peraturan setara yang berlaku). Di dalam peraturan tentang Standar Pelayanan Minimum inilah diatur tentang aspek keselamatan, keamanan, keandalan, kenyamanan, kemudahan, dan kesamaan yang wajib diberikan MRT kepada pengguna jasa.

Pengguna jasa sendiri harus mengikuti regulasi yang sudah ditetapkan PT MRT Jakarta saat menggunakan Ratangga. Selama ini, PT MRT Jakarta memiliki aturan standar yang harus ditaati pengguna jasa saat berada di area MRT Jakarta, seperti antre ketika akan masuk stasiun, antre membeli tiket di loket, dan antre melewati *passenger gate* dan sebelum masuk kereta. Selain itu, pengguna Ratangga diharuskan membeli tiket, baik tiket satu kali perjalanan/*Single Trip Ticket* (STT) atau tiket multi perjalanan/*Multi Trip Ticket* (MTT) maupun tiket perjalanan manual/*Manual Ticket*.

Namun, di masa pandemi Covid-19, PT MRT Jakarta menambahkan beberapa regulasi khusus demi menekan penyebaran virus. Aturan-aturan itu di antaranya adalah wajib menggunakan masker setiap saat akan memasuki pintu stasiun serta wajib mengikuti proses pengukuran suhu dan pemeriksaan barang bawaan oleh petugas saat memasuki area stasiun. Calon pengguna jasa yang memiliki suhu tubuh di atas 37,3°C dilarang masuk ke dalam stasiun. Selain itu, mereka tidak diperbolehkan berbicara, baik langsung maupun

dengan menggunakan telepon, selama berada di Ratangga. Yang tidak kalah penting, harus menerapkan jaga jarak (*social distancing*) selama berada di MRT serta melaksanakan etika batuk dan bersin yang benar seperti yang digambarkan dalam petunjuk di dinding stasiun ataupun di dinding Ratangga.

Mempersiapkan Sarana dan Prasarana MRT

Penyelenggaraan sarana dan prasarana di MRT Jakarta telah melalui berbagai tahapan, seperti riset yang mendalam, studi banding, dan pelatihan yang dijalani oleh orang-orang yang terkait di bidang ini. Bahkan, untuk mematangkan rencana pembangunan tersebut, dilakukan juga Diskusi Kelompok Terarah bersama para pakar, komunitas pengguna transportasi, dan komunitas lainnya yang terkait dengan dunia transportasi.

Salah satu yang mendasari pembangunan sarana dan prasarana MRT Jakarta adalah studi banding dan pelatihan yang dilakukan di Hong Kong. Kemampuan negara ini dalam mengelola MRT tidak diragukan lagi karena sudah memiliki moda transportasi terpadu sejak tahun 1979. Ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam membangun sarana maupun prasarana di sebuah moda raya terpadu. Pertama adalah sistem yang sudah teruji (*proven*). Kedua, yaitu dengan melibatkan mereka yang memiliki kemampuan (*capable people*), dan ketiga adalah mengedukasi pengguna jasa (*educating passenger*).

Jika menengok sejenak proses perjalanan MTR Hong Kong, pada awal pendiriannya mereka menyontek bulat-bulat sistem kereta yang dipakai di London, yaitu *Victoria Line*. Namun, karena PT MRT Jakarta mendapatkan dana dari Jepang, teknologi yang digunakan mengikuti negara tersebut. Sama seperti Hong Kong, sistem dari Jepang juga sudah teruji. Salah satu contoh konkret yang bisa dilihat adalah penggunaan *platform screen door*, dengan semua akses ke jalur kereta

17 JANUARI 2021, DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA



9 NOVEMBER 2020, DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA



Sarana dan prasarana MRT.

9 NOVEMBER 2020, DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA



5 JULI 2021, DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA



17 JANUARI 2021, DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA





harus melalui pintu. Dengan demikian, harus dipikirkan juga aspek keamanannya agar pengguna Ratangga tidak loncat dan tertabrak dengan cara membudayakan kebiasaan antri.

Contoh lain adalah soal eskalator. Bagaimana caranya agar orang bisa antri saat sedang menggunakannya? Tentu harus dibuat desainnya lebih dulu, misalnya dibuat garis untuk menandakan tempat harus berdiri. Ini sangat bermanfaat terutama dalam situasi pandemi Covid-19 karena masyarakat harus mematuhi aturan menjaga jarak (*physical distancing*). Dalam hal ini, desain harus bisa membentuk perilaku pengguna. Untuk penyelenggaraan sarana dan prasarana inilah maka PT MRT Jakarta mendapatkan landasan hukum dalam Izin Operasi Sarana Kepgub 525 Tahun 2019 dan Izin Operasi Prasarana Kepgub 524 Tahun 2019.

Selanjutnya, mengenai *rolling stock* atau sarana. Sebelum menentukan sarana seperti apa yang akan dipakai, dilakukan kajian terhadap konsep-konsep desain sarana yang disodorkan konsultan dari Jepang. PT MRT Jakarta mengikuti prinsip yang mengedepankan *Reliability, Maintainability, Availability, Safety* (RAMS); *light weight* supaya hemat energi, mudah didaur ulang, dan transfer teknologi. Selain itu, sarana juga menerapkan prinsip *eco friendly*. Salah satu contohnya adalah penggunaan *air conditioning* (AC) dengan *refrigerant* R407C yang tidak merusak lapisan ozon. Teknik pengereman juga sudah regeneratif, artinya saat kereta direm, motor traksi menjadi generator dan listriknya dibalikkan ke listrik aliran atas untuk dipakai kereta lain. Cara kerjanya mirip dengan mobil *hybrid*.

Desain kereta sendiri berkiblat pada Tokyo Metro, Tsukuba Express, dan JR E231. Jika dilihat dari spesifikasi teknik kursi yang terdapat dalam kereta, kondisinya tidak seperti yang bisa dilihat saat ini. Sebelumnya, masih berupa jok karena menggunakan kereta bekas dari Jepang. Kondisi bangku tersebut ternyata membuka peluang terjadinya vandalisme. Akhirnya, dipilihlah kursi yang mirip dengan MTR Hong Kong maupun MRT Malaysia, yang selain bisa meminimalisasi tindakan vandalisme, lebih mudah perawatannya. Dalam

memutuskan penentuan *rolling stock* ini, PT MRT Jakarta selain berpedoman pada MTR Hong Kong, juga pada Delhi Metro di India.

Salah satu yang juga menjadi kunci kelancaran operasional Ratangga adalah Depo Lebak Bulus. Di tempat inilah, perjalanan kereta diatur dengan menggunakan sistem persinyalan CBTC. Di area depo, terdapat ruang *Operation Control Center* (OCC), *Security Control Center* (SCC), dan RSS sebagai sumber listrik bagi MRT Jakarta. Memiliki sistem keamanan yang sangat ketat, Depo MRT Jakarta didukung oleh 1.000 CCTV, kamera *artificial intelligent*, tenaga keamanan yang mempunyai keahlian khusus, hingga melibatkan anjing K-9. Selain berfungsi sebagai pengatur perjalanan kereta, depo juga kadang dimanfaatkan untuk memfasilitasi pelatihan internal karena *training center* yang dimiliki Direktorat OM belum mempunyai gedung sendiri.

Untuk menunjang kenyamanan pengguna jasa dalam menggunakan sarana, PT MRT Jakarta menyiapkan area komersial karena mereka biasanya ingin membeli sesuatu, baik untuk menunggu atau setelah menyelesaikan perjalanan. Ada syarat tertentu yang harus dipatuhi oleh para calon penyewa (*tenant*). Salah satunya adalah tidak boleh menggunakan api dalam menjalankan usahanya, meskipun stasiun sudah didesain *fireproof*, yaitu anti api selama satu hingga dua jam. Jadi, semua makanan yang dijual harus sudah matang dan tinggal dihangatkan.

Selain itu, *tenant* harus menjaga kebersihan dan kerapian di sekitar usahanya, serta tidak boleh memiliki *storage* atau menempatkan meja dan kursi di depan toko. *Tenant* juga wajib menyediakan alat pemadam api ringan (APAR), *fire sprinkler*, dan *fire alarm sprinkler*. Para *tenant* ini juga wajib mengikuti jam operasional MRT Jakarta saat menjalankan usaha. Untuk para *tenant* yang tertarik membuka usaha di area komersial di sarana, prasarana, maupun TOD milik MRT Jakarta, ada prosedur seleksi *tenant* yang tercakup dalam Standar Operasional Prosedur (SOP) Direktorat *Bussines Development*.

Dengan adanya area komersial di sarana dan prasarana ini, terbentuklah sebuah ekosistem bisnis yang sangat relevan dengan relnya itu sendiri. Jika tadinya MRT Jakarta hanya fokus menjual tiket (*farebox*), ketika didukung oleh praktik bisnis *non-farebox* di area komersial, ternyata hasil yang didapat bisa menjadi lebih besar.

“Cara menghitung pendapatan dari tiket mudah saja, yaitu berapa jumlah pengguna jasa dikalikan dengan jumlah tiket terjual. Tetapi, ketika bicara *non-farebox*, variabelnya jadi lebih banyak. Misalnya, kalau beli iklan di sini harganya bisa lebih mahal atau beli properti dan seterusnya. Pada akhirnya, bisnis dari *non-farebox* jadi lebih besar dari *farebox* itu sendiri,” ujar Rendi Primartyanto, Kepala Divisi *Commercial and Retail*.

Sebagai pelopor budaya baru sistem transportasi di Indonesia, PT MRT Jakarta tidak hanya mengatur sarana dan prasarana di dalam stasiun, melainkan juga area sepanjang 200 meter dari stasiun. PT MRT Jakarta bertanggung jawab pada kebersihannya, menjaga agar terbebas dari banjir,

Maket pembangunan transportasi hub dan fasilitas pendukung di Dukuh Atas, 27 Mei 2021.

DOK. PT MRT JAKARTA/
IRWAN CITRAJAYA



termasuk saluran-saluran yang ada di bawahnya. Untuk itu, PT MRT Jakarta berkoordinasi dengan dinas-dinas terkait serta perusahaan-perusahaan yang kebetulan berada di kawasan 200 meter tersebut. Adapun pengelolaan kawasan 200 meter ini dilakukan oleh Departemen *Facilities Maintenance and Pedestrian Management*.

Pengelolaan area di luar stasiun dan depo merupakan bagian dari mandat yang ditetapkan Pemprov DKI Jakarta dalam Peraturan Gubernur Nomor 53 Tahun 2017. Dalam peraturan ini pula, diatur secara khusus tentang kawasan TOD dalam Pasal 38. Di pasal tersebut, telah diatur bahwa pengelolaan kawasan TOD dilakukan untuk mewujudkan kawasan yang aman, tertib, nyaman, dan menarik di stasiun dan kawasan yang dikelola PT MRT Jakarta. Selain itu, juga untuk mewujudkan simpul sistem transportasi yang terintegrasi dan simpul perubahan gaya hidup. Lantas, apa saja pengembangan yang bisa dilakukan di kawasan TOD ini? Di Pasal 38 ini juga dituliskan sejumlah contoh bisnis yang dapat dilakukan, yaitu pengembangan dan pengelolaan pusat perbelanjaan, mal, dan bangunan komersial lainnya, termasuk lokasi bawah tanah, periklanan, serta retail, bekerja sama secara komersial dengan badan usaha lainnya.

Membangun Sistem Operasional dan Pemeliharaan

Ada empat faktor penting yang harus dipenuhi dalam pengoperasian kereta api, yaitu sarana, prasarana, regulasi atau peraturan, dan sumber daya manusia (SDM). Empat pilar ini tidak bisa dilepaskan satu sama lain dan harus saling terkait. Sebelum sampai pada sistem operasional MRT Jakarta yang dipakai saat ini, dilakukan pemilihan strategi terlebih dulu untuk memutuskan sistem yang akan dipakai. Memilih strategi pengoperasian kereta yang cocok memang tidak mudah, serta membutuhkan waktu, pikiran, dan pergulatan.

Saat itu, ada lima alternatif yang muncul. Pertama, *self operation* artinya dioperasikan sendiri tanpa bantuan pihak lain atau *technical assistance*. Kedua, dioperasikan sendiri dengan bantuan pihak lain. Ketiga, pengoperasian MRT ditambah dengan *shadow operator* yang mendampingi selama satu atau dua tahun, setelah itu selesai. Pilihan keempat adalah *joint venture*, dan yang kelima, memakai jasa alih daya (*outsourcing*).

Setelah melalui perdebatan panjang, dipilih strategi kedua, yakni pengoperasian dengan bantuan pihak lain yang didampingi konsultan OMCS dari Jepang. Keterlibatan pemangku kepentingan tersebut meliputi koordinasi dengan Tim Manajemen Proyek (*Project Management*), yaitu pembentukan Tim Manajemen Proyek Bagian Operasi dan Pemeliharaan untuk memonitor perkembangan OMCS yang menangani masalah administratif atau masalah teknis. Selanjutnya, diadakan pertemuan rutin bulanan (*monthly regular meeting*) agar PT MRT Jakarta dapat mengikuti perkembangan proyek. Dibentuk pula *Joint Working Group* yang mencakup divisi teknis untuk membahas masalah teknis. Pertemuan untuk penerimaan laporan dari subjek spesifik (*acceptance meeting for report on the specific subjects*) dilakukan setelah penyerahan laporan, dengan konsultan merepresentasikan hasil temuan kepada PT MRT Jakarta untuk diringkas dan memberi kesempatan bagi pihak lain untuk berkomentar. Terakhir, dilaksanakan pemindahan secara teknis kepada pihak PT MRT Jakarta melalui rapat, diskusi, serta latihan teori dan praktik atau *technical transfer*.

Tahapan pelaksanaannya adalah pengoperasian mandiri (*self operation*) dengan OMCS 1 periode tahun 2016-2019 dan yang sedang berlangsung adalah *self operation* dengan OMCS 2 periode tahun 2021-2023. Jadi, kiblat sistem operasional MRT Jakarta memang dari Jepang, meskipun tidak menutup kemungkinan untuk belajar dari beberapa operator kereta api di dunia dan juga di Indonesia.

Kelancaran operasional Ratangga tidak bisa dilepaskan dari pemeliharaan atau *maintenance*. Salah satunya

” Kelancaran operasional Ratangga tidak bisa dilepaskan dari pemeliharaan atau *maintenance*. Salah satu adalah pemeliharaan harian (*daily maintenance*), walaupun pelaksanaannya dilakukan setiap tiga hari sekali.

adalah pemeliharaan harian (*daily maintenance*), walaupun pelaksanaannya dilakukan setiap tiga hari sekali. Desain awal inspeksi pemeliharaan ini sebenarnya dilakukan enam hari sekali, tetapi karena Direktorat OM masih mempelajari perilaku kereta maka dilakukan lebih cepat. Dengan pendampingan dari OMCS diharapkan pengecekan setiap enam hari sekali akan bisa segera terwujud.

Kemudian, ada pemeriksaan tiga bulanan. Sama seperti pemeliharaan harian, pengerjaannya dilakukan lebih cepat, yaitu setiap bulan atau sebulan sekali. Proyeksi ke depan akan dinormalkan menjadi tiga bulan sekali mengikuti aturan yang ada. Selanjutnya, ada yang dinamakan *semi overhaul* yang dijalankan empat tahun sekali. Akhir tahun 2021, akan dilakukan percobaan untuk satu *train set*.

“Kita lakukan lebih cepat bukan karena kerusakan kereta, tetapi karena ingin belajar lebih cepat. Takutnya kalau sudah menumpuk kan susah juga. Jadi, kita cicil satu atau dua *train set* di awal-awal ini,” jelas Dahlan, *Senior Advisor Railway Operation and Maintenance* PT MRT Jakarta yang di masa persiapan operasional menjabat sebagai Kepala Divisi *Railway Operation and Maintenance* periode tahun 2013-2018. Selanjutnya adalah *general inspection* atau *overhaul* tiap delapan tahun.

Di samping pemeliharaan rutin, ada juga yang tidak rutin yang disebut *wheel re-profiling*, yaitu pemeriksaan roda

kereta. Karena terbuat dari besi, roda Ratangga dapat mengalami sedikit perubahan bentuk, seperti menjadi *flat* atau benjol, sehingga tidak rata. Untuk dikembalikan ke bentuk semula, menurut Dahlan, roda ini harus dibubut. Normalnya, pemeliharaan ini dilakukan setelah 130.000 kilometer, tetapi pada satu atau dua kereta bisa terjadi lebih cepat. Selain yang sudah disebutkan, ada pemeliharaan atau *maintenance* yang dilakukan untuk sarana. Beberapa di antaranya adalah *corrective maintenance* atau *unscheduled maintenance*. Meski jarang dilakukan, tetapi pemeliharaan jenis ini tetap disiapkan. Pemeliharaan rutin lainnya adalah mencuci bagian luar kereta dengan menggunakan mesin dan membersihkan bagian dalam kereta (*heavy cleaning*) yang dilakukan oleh petugas. Teorinya pemeliharaan ini dilakukan setiap 30 hari, tetapi untuk saat ini, dikerjakan setiap 10 hari karena kereta lebih cepat kotor. Dalam hal pemeliharaan sarana, masinis juga bertanggung jawab dengan melakukan *pre-inspection*. Namun, ia hanya memeriksa kelengkapan berdasarkan teknis yang berpegang pada *check list* yang disebut *Go or No Go Item*. Itu dilakukan setiap hari sebelum kereta berangkat.

Untuk pemeliharaan prasarana, ada perbedaan dalam penanganan stasiun layang dan bawah tanah, yaitu dari sisi *equipment* atau ketersediaan ruang. Kalau stasiun layang, konsepnya ruang terbuka, sedangkan bawah tanah adalah ruang tertutup.

“Keterbatasan ruang ini menjadikan peralatan yang dipasang di layang dan *underground* juga berlainan,” ujar Asep Solihin Pertamina, Kepala Divisi *Railway Maintenance* periode tahun 2018-2020. Namun, yang paling membedakan adalah jaringan *catenary* atau listrik aliran atas (LAA). Di bawah tanah jika memaksa memakai LAA, akan membutuhkan ruang lebih luas sehingga biaya konstruksi akan lebih mahal. Selain itu, yang membedakan juga adalah *platform screen door*. Kalau di bawah tanah, dengan penggunaan AC, *platform screen door* menjadi *full* supaya

udara bisa terisolasi dan AC menjadi lebih dingin. Sementara itu, di stasiun layang karena ruang terbuka lebar maka tidak menggunakan AC dan mengandalkan sirkulasi alamiah. Dengan adanya perbedaan peralatan ini, pemeliharaan stasiun layang dan bawah tanah harus dilakukan oleh orang-orang yang sudah terlatih.

Dalam menyiapkan sistem yang dijalankan di Direktorat OM ini, PT MRT Jakarta dibantu oleh OMCS dari Jepang. Kehadirannya tidak muncul begitu saja. Seperti yang sudah disinggung sebelumnya, pembiayaan penyelenggaraan MRT Jakarta didapat dari Bank for International Cooperation (JBIC) asal Jepang. Dari pinjaman tersebut, ada perjanjian yang mengharuskan penggunaan 30 persen alat-alat produksi Jepang. Konsultan maupun kontraktor termasuk dalam paket pendanaan tersebut. Pesertanya sudah tentu juga harus dari Jepang. Proses pemilihan dilakukan dengan cara tender dan diikuti oleh Nippon Oil, Oriental, JIC, JRE, Japan Transport, Tokyo Metro, dan Padeco. Pemenangnya adalah JIC, JRE, dan Tokyo Metro yang kemudian tergabung dalam OMCS.

Dalam mendampingi Direktorat OM, OMCS secara umum memiliki beberapa tanggung jawab, yaitu membantu Tim OM dalam menyelesaikan rencana implementasi sistem operasi dan pemeliharaan infrastruktur, fasilitas operasi, dan *Electric Multiple Unit* (EMU) yang paling sesuai untuk sistem MRT di Jakarta. Selain itu, OMCS juga membantu tim untuk memilih kerja sama eksekutor dalam implementasi dan operasi pemeliharaan infrastruktur, fasilitas operasi, dan EMU. Tugas OMCS lainnya adalah meninjau ulang daftar peralatan atau mesin dan mengukur alat untuk operasi serta pemeliharaan alat yang sudah dikontrak untuk melihat kecocokan dengan kebutuhan program dan sistem pemeliharaan infrastruktur, fasilitas, dan EMU, serta mengidentifikasi kebutuhan lain jika masih ada kekurangan, dengan penjelasan tertentu dan perkiraan biaya.

Penyiapan SDM yang Kompeten

Untuk mempersiapkan dimulainya operasional MRT Jakarta Fase 1 bagi publik, salah satu yang harus dikejar terlebih dulu adalah hal-hal yang terkait dengan masalah teknis. Pada awalnya, sekitar 80 persen karyawan yang berada di bawah Direktorat OM berasal dari Politeknik Perkeretaapian Indonesia (PPI) Madiun dan Sekolah Tinggi Transportasi Darat (STTD). Meskipun memiliki latar belakang di bidang perkeretaapian, pengetahuan mereka tentang MRT masih minim karena yang mereka pelajari sebelumnya adalah tentang perkeretaapian konvensional. Jadi, semua kembali dimulai dari nol. Pelatihan dan studi banding diberikan kepada insan OM untuk memperoleh keahlian yang dibutuhkan.

Sementara itu, yang terkait dengan kemampuan non-teknis (*soft skill*) disiasati melalui pekerjaan yang berbasis SOP. Program *soft skill* baru diberikan pada 2019 ketika MRT Jakarta Fase 1 mulai beroperasi, dengan menggunakan *buddy system* ketika setiap orang memiliki mentor dalam kelompok-kelompok kecil. Permasalahan yang dihadapi di lapangan didiskusikan dengan masing-masing mentor. Dalam skala yang lebih tinggi, pihak *Human Capital* (HC) dapat turun langsung untuk membimbing.

Selain dibekali kemampuan teknis dan *soft skill*, insan Direktorat OM juga mendapatkan gemblengan mental melalui Program Pembinaan Mental (Bintal) dari Pusat Pendidikan Perhubungan TNI (Pusdikhub) di Cimahi, Jawa Barat sebagai persiapan dalam mengemban tugas di PT MRT Jakarta.

Di masa awal pendirian Direktorat OM, konsultan dari Jepang, OMCS, hanya membentuk dua divisi. Menurut Muhamad Effendi, Direktur *Operation and Maintenance*, saat itu pihaknya hanya menerima begitu saja struktur tersebut karena yakin apa yang diberikan OMCS sudah bagus. Pada kenyataannya, setelah operasional berjalan selama tiga bulan, mulai terasa bahwa beban menjadi sangat berat dengan hanya bersandar pada dua divisi dan dua departemen.

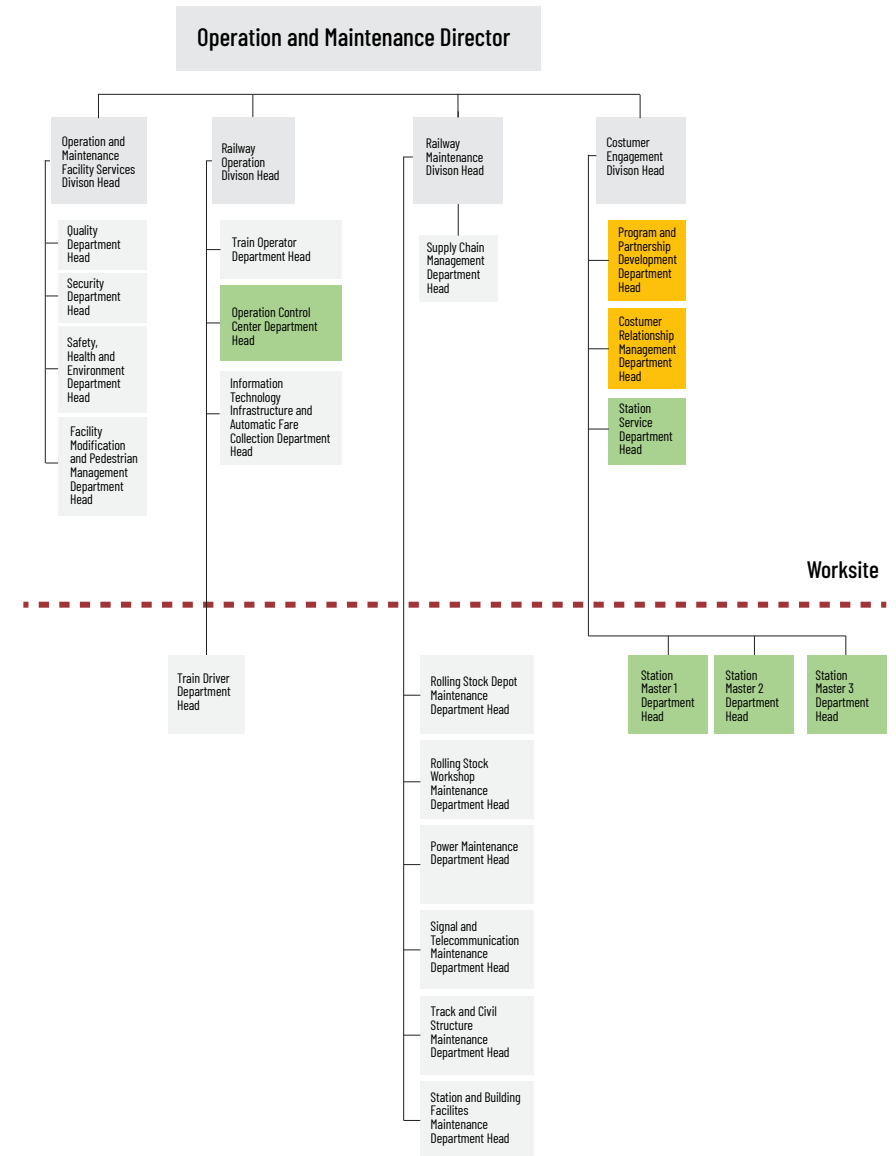
“Wah, nggak cukup dengan divisi kayak gini, bisa mati nih kita,” kenang Effendi.

Akhirnya, dibuatlah divisi baru, yaitu *Operation, Maintenance, Facility, Service* (OMFS). Ruang lingkupnya mencakup *security, safety, facility modification, dan pedestrian management*. *Pedestrian management* harus dibentuk karena PT MRT Jakarta diberi tanggung jawab untuk merawat area hingga 200 meter dari stasiun. Kemudian, dibentuk juga Divisi *Customer Engagement Division* (CED) karena bagaimanapun juga PT MRT Jakarta merupakan perusahaan transportasi yang harus memiliki tingkat penumpang (*ridership*) yang tinggi. Untuk itulah, memberikan informasi sekaligus menciptakan program-program yang bisa meningkatkan pengguna jasa menjadi target utama divisi ini. Salah satu tugas divisi ini adalah menyediakan layanan *customer service* bagi pengguna jasa yang ingin mendapatkan informasi dan memberikan keluhan.

Di dalam struktur organisasi, Divisi CED berperan vital sebab bisnis di PT MRT Jakarta merupakan bisnis kepercayaan yang berbeda dengan moda lain. Jika di moda lain terjadi kecelakaan, pengguna jasa akan tetap penuh karena masyarakat benar-benar membutuhkannya. Namun, hal itu tidak berlaku di MRT Jakarta. Jika terjadi kecelakaan, jumlah pengguna jasa akan turun dengan cepat begitu menerima informasi bahwa menggunakan MRT Jakarta tidak aman. Mereka akan kembali ke moda transportasi lain, seperti naik mobil pribadi atau taksi, karena tarif bukan masalah bagi mereka.

Pada 2021, PT MRT Jakarta sudah memiliki struktur yang ditetapkan melalui Keputusan Direksi yang disahkan pada 12 April 2021 dengan Nomor SK 023/BOD-MRT/IV/2021.

Kesungguhan PT MRT Jakarta membangun budaya transportasi baru dibuktikan dengan memilih SDM yang kompeten di bidangnya. Ada dua kelompok besar di bawah Direktorat OM, yaitu *Maintenance* dan *Operation*, yang berfungsi penting dalam melaksanakan operasional MRT Jakarta. Insan di bawah *Maintenance*, seperti *Rolling Stock* dan *Workshop*, *Sintel*, *Power*, *Civil*, *Track* dan *ME*, selain memiliki kompetensi, juga harus mempunyai sertifikat Tenaga Perawat



Keterangan:

- Perubahan Nama Jabatan
- Perubahan Penempatan Jabatan

dan Pemelihara Sarana dari DJKA dan dari Kementerian Ketenagakerjaan RI (Kemenaker). Khusus *Rolling Stock* dan *Workshop*, juga harus dilengkapi dengan Sertifikasi Awak Sarana Perkeretaapian (ASP) khusus seperti diatur dalam Peraturan Menteri PM 4 Tahun 2107 tentang Sertifikasi Kecakapan Awak Sarana Perkeretaapian. Divisi *Maintenance* juga membawahi SDM di bidang sarana dan prasarana. Untuk memeriksa sarana, harus dilaksanakan sesuai dengan PM 8 Tahun 2017 tentang Sertifikasi Tenaga Pemeriksa Sarana Perkeretaapian, perawat sarana sesuai dengan PM 16-17 Tahun 2017 tentang Sertifikasi Tenaga Perawatan Sarana Perkeretaapian dan Sertifikasi Tenaga Perawatan Prasarana Perkeretaapian, kemudian pemeriksa prasarana harus sudah berdasarkan PM 9 Tahun 2017 tentang Sertifikasi Tenaga Pemeriksa Prasarana Perkeretaapian.

Sementara itu, ada posisi-posisi penting di *Operation*, seperti petugas *Operation Control Center (OCC)* dan masinis (*train driver*) yang harus memenuhi persyaratan yang diatur dalam PM 5 Tahun 2017 tentang Sertifikasi Kecakapan Pengatur Perjalanan Kereta Api dan Pengendali Perjalanan Kereta Api. Kepala Divisi OCC dan kepala operator (*chief dispatcher*) wajib memiliki latar belakang pengalaman kerja di perusahaan kereta api dan perusahaan penerbangan. Untuk petugas operator (*OCC dispatcher*), direkrut dari orang-orang yang berpengalaman di industri non perkeretaapian dan juga para lulusan PPIM dan STDD, serta mempunyai latar belakang di bidang transportasi. Mereka juga harus memiliki sertifikat ASP dengan sistem otomatis dan sertifikat Pengatur dan Pengendali Kereta yang dikeluarkan DJKA.

Khusus untuk masinis, selain harus memiliki sertifikat dari DJKA, mereka juga wajib untuk melaksanakan serangkaian tahapan sebelum mengoperasikan Ratangga. Para calon masinis diharuskan mengikuti *Basic Railway Training* di API, *On Job Training* di Prasarana Malaysia, mengikuti *In House Operation Manual Theoretical Training*, *Depo Pratical Training*, *Mainline Practical Training–Paralel Trial Run*; hingga akhirnya

menjalani *Certification Test–Pararel Trial Run*. Setelah menjalani seluruh tahapan tersebut, masinis dapat mulai bertugas saat MRT Jakarta beroperasi secara komersial dan berpegang pada Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3).

Ada catatan menarik mengenai syarat karakter masinis yang harus menjunjung tinggi kepatuhan. Gambaran mudahnya seperti ini, misalnya masinis sedang melakukan perjalanan. Ketika menghadapi lampu kuning, ia tidak boleh berasumsi sendiri, apakah lampu akan berubah ke warna merah atau ke warna hijau. Masinis tetap harus menunggu lampu berganti, kemudian meneruskan atau menghentikan perjalanan sesuai dengan rambu-rambu tersebut. Meskipun aturan ini terkesan kaku, hal tersebut harus dilaksanakan demi mewujudkan keamanan yang maksimal, baik untuk para pengguna jasa maupun petugas-petugas di MRT Jakarta.

Demi menjaga dan meningkatkan kinerja, Direktorat OM melakukan *refreshment training* tiap-tiap unit kerja yang dilakukan oleh masing-masing unit. *Refreshment* ini rata-rata dilakukan sebanyak dua kali setahun. *Lesson learned* juga diberikan untuk meningkatkan kompetensi SDM. Begitu pula dengan bidang yang berhubungan dengan K3, diwajibkan mengikuti *renewal* sertifikasi yang dilakukan satu hingga tiga tahun sekali.

Untuk mendukung kegiatan *refreshment* tersebut, hubungan dengan Prasarana Malaysia, tempat masinis-masinis MRT Jakarta pernah menggali ilmu sebelum mengoperasikan Ratangga, tetap terjalin baik. Direktorat OM tetap mengikuti dan mendapatkan perkembangan terbaru terkait program-program yang dikeluarkan lembaga tersebut. Sebagai contoh, ketika Prasarana Malaysia mempunyai Tim SingTel yang mengeluarkan program-program kecil untuk *on job training (OJT)* Tim *Signaling* dan *Telecommunication* untuk Tim *Rolling Stock*, Direktorat OM mengirimkan beberapa insannya untuk ikut serta dalam program tersebut. Selain Tim *Rolling Stock*, Tim Internal Audit juga dikirim untuk mengikuti pelatihan program Prasarana Malaysia di Prime Malaysia. *Refreshment* melalui cara-cara tersebut diharapkan dapat memperbarui dan meningkatkan kompetensi tiap-tiap insan OM.

Secara garis besar, seleksi atau perekrutan untuk memenuhi sumber daya manusia yang diperlukan PT MRT Jakarta terbagi menjadi tiga kategori. Kategori satu adalah perekrutan tenaga profesional yang berpengalaman lebih dari 10 tahun. Kategori dua merupakan perekrutan bagi lulusan sekolah kejuruan kereta api dan kategori tiga, yaitu perekrutan dari sekolah atau perguruan tinggi umum. Kualifikasi yang diperlukan adalah memiliki pengetahuan disiplin teknik terkait, pengetahuan dan kesadaran umum, termasuk ilmu umum, penguasaan komputer, bahasa Indonesia, dan bahasa Inggris. Selain itu, juga ada uji kebugaran, meliputi kebugaran umum (fit secara fisik dalam semua aspek), memenuhi standar visual, dan lolos tes buta warna, penglihatan *binocular*, dan penglihatan saat malam hari. Ketentuan umum rekrutmen adalah berusia 21 tahun atau minimal berusia 18 tahun saat penerimaan Surat Lamaran Kerja, berkebangsaan Indonesia, membuat pernyataan bahwa yang bersangkutan tidak dihukum oleh pengadilan atas pelanggaran apa pun. Pelamar akan didiskualifikasi jika bekerja sama dengan pihak lain selama proses rekrutmen, baik dalam ujian tertulis maupun lisan oleh kelompok maupun individu, begitu pula jika memalsukan informasi dan/atau dokumentasi yang diberikan dan/atau malpraktik selama proses rekrutmen.

Sejauh ini Direktorat OM sudah menjalin kerja sama dengan berbagai pihak, baik dari dalam maupun luar negeri, dalam rangka peningkatan kompetensi SDM. Dari dalam negeri sebut saja PPI dan STTD sebagai *talent pool* di bidang perkeretaapian. Dengan luar negeri, Direktorat OM menjalin kerja sama dengan Prasarana Malaysia untuk mendidik masinis, petugas OCC, dan pelatihan staf sinyal telekomunikasi. Kerja sama dengan JIC Jepang untuk pelatihan khusus dengan melihat langsung dan memahami budaya Jepang, serta pelatihan bagi ahli teknik, petugas pemeliharaan, dan petugas stasiun.

PT MRT Jakarta juga bekerja sama dengan MTR Academy Hong Kong dalam hal *managerial training* dan pengembangan Akademi MRT. Di samping itu, kerja sama dengan LTA Academy Singapore dalam hal pelatihan teknik konstruksi juga dilakukan.

Selain dengan lembaga-lembaga yang ahli di bidang MRT, PT MRT Jakarta juga berkolaborasi dengan Monash University Australia dalam rangka perencanaan terkait *wheel rail interaction, noise, and welding*.

Kerja sama untuk pengembangan OM pun dilakukan dengan menggaet Korea Selatan melalui nota kesepahaman terkait kerja sama pengembangan kapasitas operasi dan pemeliharaan kereta api perkotaan. Dengan Thailand, dilaksanakan pengembangan insan OM dalam hal *benchmarking* dari implementasi bisnis *non-farebox*. *Benchmarking* terkait aspek keamanan dan keselamatan di OM dan *benchmarking* terkait *integration testing commissioning of extension line* dilaksanakan di India. Dengan menjalin kerja sama ini, PT MRT Jakarta siap siaga menyiapkan SDM yang kompeten untuk memasuki masa beroperasinya Ratangga bagi masyarakat.





Masa Uji Coba Pengoperasian MRT Fase I

03

Ketika MRT diputuskan untuk dibuka bagi publik pada Maret 2019, Direktorat OM mulai mempersiapkan diri sekaligus menetapkan sejumlah linimasa target yang harus bisa dipenuhi hingga Ratangga beroperasi sepenuhnya.

Tentu saja persiapan ini tak semudah yang direncanakan semula. Idealnya, jika mengacu pada arahan OMCS yang mengikuti praktik yang dijalankan di Jepang, tahap operasional semestinya dimulai dengan dua tahap, yaitu tahap atau fase *Integrated Testing and Commissioning* dan *Trial Run*. Pada kedua fase ini, ternyata sejumlah pekerjaan konstruksi belum sepenuhnya selesai. Jadi, diputuskan untuk melaksanakan *Parallel Trial Run*, yaitu uji coba yang dilakukan bersamaan dengan penyelesaian pekerjaan-pekerjaan konstruksi sebelum menjalankan *Full Trial Run*.

Situasi ini tentu saja dihadapkan pada sejumlah risiko yang harus dipahami semua pihak di PT MRT Jakarta. Laporan pertimbangan pihak OMCS menyatakan bahwa masa konstruksi yang dipercepat akan memberatkan Direktorat OM setelah masa operasional komersial nanti dimulai. Laporan tersebut juga menyebutkan bahwa *Parallel Trial Run* akhirnya dijalankan secara bersamaan dengan pengujian *Integrated Testing and Commissioning (ITC)*, *rolling stock*, dan pelatihan pengemudi di jalur utama. Setelah *Parallel Trial Run*



Suasana uji coba kereta MRT Jakarta di jalur layang, 10 Agustus 2018.

DOK. PT MRT JAKARTA/
IRWAN CITRAJAYA

berlangsung, Direktorat OM akan menguji coba secara penuh (*full trial run*), dari yang semula direncanakan berlangsung selama tiga bulan akan menjadi hanya satu bulan. Akhirnya, Direktorat OM menentukan *Full Trial Run* dilakukan mulai 24 Desember 2018 hingga 26 Februari 2019. Uji coba pertama dilanjutkan dengan *Full Trial Run* selama dua minggu, yaitu 12-24 Maret 2019 dan mengundang publik untuk ikut merasakan Ratangga secara gratis dengan sistem pendaftaran. Setelah diresmikan oleh Presiden Joko Widodo pada 24 Maret 2019, MRT Jakarta beroperasi secara komersial pada 1 April 2019 dengan memberikan diskon ongkos perjalanan sebanyak 50 persen hingga 12 April 2019. Tarif penuh baru diberlakukan pada 13 April 2019.

Kekhawatiran tentu saja membayangi masa-masa uji coba ini. Apalagi setelah penentuan fase-fase uji coba ini ditetapkan, didapati adanya sejumlah persiapan dalam hal izin operasi dan kesiapan SDM yang harus dikejar. Dahlan

menceritakan bahwa izin operasional baru bisa dikantongi setelah memenuhi tiga syarat.

“Pertama, yaitu SDM bersertifikat; kedua adalah sarana dan prasarana seperti kereta itu punya sertifikat; dan ketiga, regulasi atau aturan-aturan internalnya disetujui oleh DJKA. Jadi, sebelum beroperasi, SOP harus diajukan ke DJKA dan disetujui dulu untuk dilihat dan di-*assess* apakah layak sebagai SOP pengoperasian perkeretaapian,” ujar Dahlan.

Proses mengejar izin operasi ini sebenarnya sudah diantisipasi dengan membentuk *Operation Readiness Working Group* (ORWG) yang bertugas membuat daftar keperluan izin yang harus dipenuhi dan kebutuhan-kebutuhan operasional lainnya. Jadi, ada sejumlah izin operasi yang baru turun dalam waktu yang begitu dekat dengan dimulainya operasional MRT Jakarta.

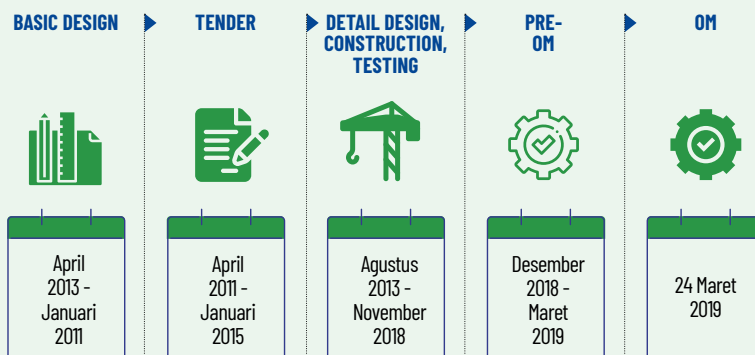
Kejar-kejaran waktu ini tidak hanya dari sisi izin operasi. Bagian *Project Management for Operation and Maintenance* (PMOM) di Direktorat OM yang bertugas mengatur kontrak konsultan untuk mempersiapkan operasi dan memonitor kesiapan OM juga memiliki kisah sendiri. Saat fase ITC ini, seharusnya vendor-vendor SDM yang akan bekerja di wilayah stasiun, seperti *security*, *cleaning service*, dan *frontliner*, sudah terpilih untuk belajar menghadapi *customer*, pengguna jasa, dan situasi-situasi operasional yang nantinya tidak hanya dihadapi oleh karyawan organik.

“Jadi, bagian *security*, *cleaning*, dan *frontliner* punya *habit* yang sama dan setara dengan karyawan organik kita,” ujar Ledi Khalidannisa, *Project Control Specialist* dari PMOM PT MRT Jakarta periode 2017-2020. Organik sendiri adalah istilah yang disematkan PT MRT Jakarta bagi karyawan mereka untuk membedakan dengan pekerja dari pihak vendor.

Pada masa keseluruhan uji coba yang berlangsung dari Desember 2018 hingga Maret 2019 ini, PT MRT Jakarta melakukan sejumlah program persiapan sumber daya manusia sebagai berikut.

- Program familiarisasi prasarana, sarana dan peralatan *mechanical/electrical* (M/E)

Tahapan pembangunan MRT Jakarta Fase 1



Tahapan Penyiapan SDM Pengoperasian MRT Jakarta



- Implementasi dan evaluasi SOP Pengoperasian dan pemeliharaan Prasarana, Sarana, dan Peralatan M/E
- Implementasi dan evaluasi Grafik Perjalanan Kereta (Gapeka)
- Evaluasi kemampuan prasarana, sarana, dan peralatan M/E
- Simulasi penanganan keadaan darurat
- Ujian sertifikasi SDM oleh Balai Pengujian Perkeretaapian DJKA
- Uji coba operasi tidak berbayar yang dilakukan pada 12-24 Maret 2019

Ketika masa uji coba ini dipadatkan, sangat bisa dipahami jika ada konsekuensi-konsekuensi tertentu yang mau tidak mau harus dijalani oleh Direktorat OM. Pihak OMCS mencatat bahwa *Parallel Trial Run* menjadikan kegiatan pemeliharaan di jalur utama hanya dapat diadakan di waktu non-operasi dan periode waktu untuk mempraktikkan kegiatan sehari-hari untuk melaksanakan pemeliharaan menjadi langka. Selain itu, pengurangan periode waktu untuk ITC dan *Trial Run* sempat menyebabkan kegagalan-kegagalan berkali-kali pada awal operasi komersial. Kurangnya persiapan dan kesempatan pelatihan tersebut mengakibatkan bertambah banyaknya pekerjaan pemeliharaan infrastruktur sehingga PT MRT Jakarta harus mempertimbangkan untuk menambah tenaga kerja bagian Pemeliharaan yang tentu saja mempengaruhi biaya Operasi dan Pemeliharaan.

Mengejar Kesiapan dengan Simulasi

Pelaksanaan *Parallel Trial Run* PT MRT Jakarta tidaklah mudah bagi Direktorat OM karena terbatasnya waktu, khususnya dengan adanya penyelesaian pekerjaan di bagian konstruksi.

Amalia Hasanah Nur Ahlina, *Traffic and Train Crew Planning Specialist*, masih mengingat masa-masa yang begitu menantang saat itu. “Kami jadi membagi jam kerja.

Kalau pagi, teman-teman Konstruksi, kemudian sore sampai malam baru teman-teman Operasi yang bekerja,” ujar Lina.

Keperluan untuk berlatih dan mempersiapkan diri inilah yang menjadi tantangan bagi pihak manajemen untuk mensinkronkan waktu supaya target kedua direktorat ini tercapai. Bagian Konstruksi dikejar waktu untuk segera menyelesaikan kesiapan sarana dan prasana, sementara bagian OM juga sudah harus melakukan simulasi. Salah satu tantangan dalam menyelaraskan waktu antara Konstruksi dan OM ini adalah ketika secara bersamaan perlu dilakukan pelatihan *handling* Ratangga bagi masinis dan pembangunan *Operation Control Center* (OCC) masih berlangsung. Abdul Wahid yang saat itu menjabat sebagai Kepala Departemen OCC menuturkan bahwa pihak *Operation & Maintenance Consultant for Jakarta MRT* (OMCJ) dan PT MRT Jakarta

Parallel Trial Run
pada malam hari,
10 Agustus 2018.

DOK. PT MRT JAKARTA/
IRWAN CITRAJAYA



bersepakat untuk membagi waktu kedua kegiatan tersebut. Untuk itu, skema yang dilaksanakan adalah proses *testing* dan *commissioning* dimulai pukul delapan pagi hingga lima sore, sedangkan pelatihan *handling* Ratangga bagi masinis dilakukan pada malam hari. Koordinasi yang berhasil diciptakan ini adalah bukti keberhasilan manajemen.

“Setiap bulan selalu ada pertemuan antara OM dan Konstruksi yang membahas rencana-rencana kegiatan. Misalnya, sampai tahap mana konstruksi sudah berjalan, termasuk tes-tes yang dilakukan. Ada *Fabrication Acceptance Test (FAT)* dan *Site Test*, juga ada *integration test and commissioning*, semua dites berbarengan. Selama fase itu, kita tidak boleh sentuh alatnya, kecuali didampingi tenaga ahli dari vendor. Akhirnya, kita sepakat bahwa tes operasional pada malam hari, didampingi tenaga ahli untuk berlatih, untuk memenuhi jam terbang,” ujar Abdul Wahid.

Sementara itu, Divisi Pemeliharaan juga berpacu dengan waktu untuk mengecek stasiun dan Ratangga saat masa *handover* dari kontraktor dimulai. Panji Arum Bismantoko, Kepala Divisi Pemeliharaan (*Maintenance*) yang pada periode 2016-2018 menjabat *Project Engineer Mechanical Electrical* bercerita bahwa ia bersama para staf Divisi Pemeliharaan mengecek secara maraton di 13 stasiun dan 16 Ratangga hampir setiap hari hingga April 2019. Pengecekan maraton berfungsi untuk memastikan kesiapan stasiun dan Ratangga sebelum MRT Jakarta beroperasi secara komersial.

Setelah proses *Integrated Testing and Commissioning* dilakukan, akhirnya MRT Jakarta siap memasuki masa *Full Trial Run* atau uji coba publik. Pelaksanaan uji coba ini bertujuan untuk memperkenalkan moda raya terpadu kepada masyarakat Jakarta sekaligus membawa agenda untuk dapat mengedukasi dan mengantarkan budaya baru dalam bertransportasi yang tertib dan disiplin kepada publik. Di masa pengenalan ini, PT MRT Jakarta memutuskan publik bisa menjajal Ratangga secara gratis dengan cara mendaftar. Mega Indahwati Natangsa Tarigan, Kepala Divisi *Railway Operation*, menuturkan bahwa saat itu PT MRT Jakarta

bekerja sama dengan BukaLapak.com untuk mengadakan sistem pemesanan slot kunjungan dan memberlakukan *sticker* sebagai penanda waktu kunjungan.

“Masyarakat antusias sekali. Jadilah kami memutuskan untuk memperpanjang masa promosi gratis ini hingga 31 Maret 2019. Pada *promo period* tersebut, pengguna jasa tidak lagi mendaftar di BukaLapak.com, melainkan cukup mendapatkan tiketnya di mesin tiket (*ticket vending machine/TVM*) atau loket,” cerita Mega. Cara ini ditempuh sebagai upaya untuk mengenalkan pemakaian TVM kepada masyarakat, sekaligus menguji coba mesin tersebut dan para petugas di stasiun jika terdapat sejumlah kendala yang dialami pengguna jasa saat membeli tiket. Transportasi kereta otomatis ini resmi beroperasi secara komersial pada 1 April 2019 setelah periode promosi berakhir.

Berlatih Mengantisipasi Pada Saat Darurat

Melakukan uji coba transportasi tak semata-mata mengejar kemampuan. Memang betul bahwa sebagai moda raya terpadu pertama, ada tuntutan tersendiri bagi Direktorat OM untuk mengetahui semua pemahaman teknis dalam menjalankan dan memelihara Ratangga pada saat memasuki fase operasional. Terlebih lagi, hampir semua sarana dan prasarana yang dibangun dan dimiliki PT MRT Jakarta belum ada yang memilikinya di Indonesia. Wajar bagi Direktorat OM untuk menekankan kepada seluruh stafnya untuk bisa mengejar pengetahuan ini. Namun, ada aspek lainnya yang tak kalah penting untuk dikuasai oleh Direktorat OM, yaitu menangani saat-saat darurat. Penguasaan kemampuan ini penting karena PT MRT Jakarta mengutamakan keselamatan (*safety*) sebagai keunggulan dibandingkan moda transportasi lainnya. Apalagi soal keamanan ini merupakan unsur penting untuk meraih kepercayaan masyarakat.



Masa uji coba kereta dilakukan dengan saksama demi menjamin keamanan dan kenyamanan operasi MRT Jakarta, 21 Agustus 2018.

DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA

“MRT adalah bisnis kepercayaan,” demikian yang ditekankan Muhammad Effendi, Direktur OM.

Memandang pentingnya keselamatan dan keamanan inilah maka Direktorat OM ditekankan untuk bisa mengantisipasi situasi-situasi darurat. Bagian OM yang sangat bertanggung jawab atau diserahi tugas untuk menjalankan aspek keamanan dan sekaligus merencanakan tindakan-tindakan yang tepat dalam menangani kondisi darurat adalah Departemen *Quality, Safety, Health, and Environment* (QSHE). Departemen inilah yang akan mengidentifikasi, mendefinisikan, sekaligus menetapkan penanganan atas situasi-situasi yang dikategorikan darurat.

“Jadi, kita identifikasi dulu keadaan-keadaan apa yang bisa dikatakan mengganggu operasi. Nah, apakah semua pekerjaan akan disimulasi? Tidak. Kalau pekerjaan risiko tinggi biasanya kita tangani dengan pelatihan dan pengawasan pekerjaan. Simulasi kita lakukan untuk kejadian yang tidak kita harapkan. *Expect the unexpected*,” ujar Sudiby, Kepala Departemen QSHE.

Lebih lanjut, Sudiby menjelaskan bahwa antisipasi kejadian yang tidak diharapkan ini merupakan kerangka berpikir dalam menentukan simulasi. Penentuannya pun harus berdasarkan *probability* atau kemungkinan yang paling dan sangat mungkin terjadi di lokasi, dalam hal ini adalah Jakarta dan Indonesia. Sebagai contoh, kita akan lebih mungkin mengalami banjir dibandingkan penyerangan dengan gas beracun. Kemungkinan situasi ini terjadi akan berbeda dengan di Jepang yang tidak sering mengalami banjir, namun pernah memiliki kasus penyerangan di transportasi kereta dengan menggunakan gas beracun. Karena itulah, PT MRT Jakarta akan lebih memilih untuk melakukan simulasi cara menangani banjir ketimbang gas beracun.

“Meskipun bisa dibayangkan ada suatu kejadian dengan risiko keparahan besar, tetapi kalau *probability*-nya kecil maka tidak menjadi prioritas,” lanjut Sudiby menjelaskan. Pertimbangan inilah yang menjadi rekomendasi-rekomendasi yang diajukan QSHE dalam melakukan pelatihan simulasi.

Salah satu upaya untuk menjamin keamanan di luar keadaan darurat ditempuh oleh QSHE dengan menyediakan daftar periksa (*checklist*) pekerjaan. Misalnya, pekerjaan masinis. Setiap pengemudi Ratangga dibekali daftar *Go No Go Item*. Melalui daftar tersebut, terletak keputusan satu *train set* akan beroperasi atau tidak. Pengemudi akan mengecek kelaikan *train set*-nya sebagai salah satu upaya preventif dalam menghindari kecelakaan. Daftar periksa ini diupayakan untuk disediakan oleh QSHE untuk hampir semua pekerjaan, termasuk yang dilakukan vendor. Bisa dibayangkan berapa banyak dokumen SOP yang mereka produksi.

Dengan memprioritaskan kejadian-kejadian yang tidak diharapkan dengan probabilitas tinggi maka PT MRT Jakarta menjalankan simulasi untuk kejadian gempa, banjir, kebakaran, pemadaman listrik, dan terjadinya tumpahan bahan kimia. Di samping itu, PT MRT Jakarta juga melakukan simulasi terkait kerusuhan, terorisme, gangguan keamanan, pertolongan pada pengguna jasa yang sakit atau pingsan, dan penumpukan pengguna jasa saat kondisi khusus.

Untuk simulasi ini, Departemen QSHE menetapkan pelaksanaannya saat malam hari agar tidak mengganggu jam operasional MRT Jakarta. Simulasi ini diikuti beragam divisi dan departemen internal. Simulasi keadaan darurat juga melibatkan sejumlah pihak eksternal dan dinas-dinas terkait, seperti vendor *security*, Pemadam Kebakaran (Damkar), Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD), dan Dinas Perhubungan Pemprov DKI Jakarta. Untuk melaksanakan simulasi tersebut, QSHE terlebih dahulu mempersiapkan skenario jika terjadi kondisi darurat. Persiapan skenario kondisi darurat juga memperhitungkan jumlah petugas yang akan mencegah dan menangani kondisi darurat tersebut. Skenario itu disampaikan kepada para petugas untuk dipahami terlebih dahulu sebelum simulasi dilakukan. Selanjutnya, simulasi dilaksanakan *on site* dan dievaluasi.

Salah satu kondisi darurat terkait bencana alam yang cukup mendapat perhatian adalah gempa bumi. Mengingat prasarana MRT Jakarta dibangun di jalur bawah tanah dan layang maka bencana gempa cukup menjadi momok yang dikhawatirkan.



Insan MRT
mengutamakan
keselamatan dan
keamanan, 24 April
2019.

DOK. PT MRT JAKARTA/
IRWAN CITRAJAYA

Untuk simulasi menghadapi gempa ini, PT MRT Jakarta menggunakan *Disaster Prevention System* dan menyiapkan seismograf untuk mengukur magnitudo kekuatan gempa. Sudibyo menuturkan adanya batasan magnitudo tertentu yang mengharuskan evakuasi dilakukan. Ia bersyukur karena sejak masa uji coba hingga operasi saat ini, gempa yang terjadi di Jakarta belum mengakibatkan kondisi darurat yang mengharuskan adanya evakuasi di jalur rel dan terowongan MRT.

Dahlan, *Senior Advisor Railway Operation and Maintenance* PT MRT Jakarta juga menyebutkan bahwa MRT Jakarta, relatif aman dari gempa. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh konstruksi bangunan stasiun, jalur layang, dan terowongan yang didesain tahan gempa sampai skala V SIG-BMKG. Risiko gempa terhadap terowongan tidak terlalu besar karena sudah berada di dalam tanah (diselimuti).

Selain gempa, kondisi darurat terkait dengan alam yang perlu diantisipasi dan memiliki probabilitas cukup tinggi di wilayah Jakarta adalah banjir. Bafris Walyu Siregar, *Station Master Region 2*, menuturkan bahwa dalam simulasi



Simulasi gempa diadakan untuk mempersiapkan insan MRT Jakarta dalam menghadapi keadaan sesungguhnya, 20 November 2020.

DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA



Para petugas mencoba memasang *flood barrier* saat simulasi, 11 November 2019. DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA

pengecahan banjir masuk ke stasiun, Tim *Security* diajarkan untuk memasang penghalang banjir (*flood barrier*) di area masuk (*entrance*) stasiun. *Flood barrier* tersebut cukup ringan untuk dibawa oleh satu orang.

“Namun, pemasangannya membutuhkan koordinasi dua orang yang bertugas memegang dan menguncinya secara cepat. Karena itu, pencegahan banjir di area stasiun harus dilatih dan disimulasikan,” ujarnya.

Hingga 2021, PT MRT Jakarta lebih fokus untuk menyediakan *flood barrier* di dua stasiun, yaitu Bundaran HI dan Dukuh Atas. Hal ini dikarenakan kedua stasiun tersebut memiliki posisi area *entrance* yang berada di bawah permukaan air laut. Selain dengan *flood barrier*, mitigasi lain yang disiapkan untuk menghadapi banjir adalah konstruksi anak tangga yang dibuat lebih banyak daripada stasiun bawah tanah atau *underground* lainnya. Selain di stasiun, PT MRT Jakarta juga melakukan simulasi terjadinya banjir di *track* (lintasan). Tujuannya adalah untuk menguji pergerakan Ratangga dan perubahan Gapeka bila terjadi banjir di *track*.



Simulasi kebakaran juga melibatkan petugas damkar, 5 Maret 2019. DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA

Simulasi ini juga bertujuan untuk melatih kesiapsiagaan Tim Tanggap Darurat di stasiun bila terjadi kondisi darurat, termasuk cara mengevakuasi dan menangani pengguna jasa.

Kejadian lainnya yang memiliki kemungkinan tinggi terjadi adalah kebakaran. Untuk mengantisipasi hal tersebut, Asep Solihin Pertama, Kepala Divisi *Railway Maintenance* periode 2018-2020 menuturkan bahwa PT MRT Jakarta melibatkan pihak-pihak yang telah berpengalaman dalam mengatasi kejadian kebakaran.

“Kami berkonsultasi dengan Damkar, tenaga medis, dan OMCJ guna melatih kesiapan Tim Tanggap Darurat dalam simulasi menanggulangi kebakaran. Kami juga melatih petugas untuk mempersiapkan peralatan yang materialnya sudah kami pilih supaya tahan panas,” ujar Asep Solihin. Hal ini sejalan dengan penjelasan Sudibyo bahwa MRT Jakarta menggunakan material yang *fireproof* dengan batas waktu selama dua jam.

Dalam perkembangannya, kejadian tumpahnya cairan kimia juga menjadi risiko yang harus diantisipasi, terutama

jika terjadi di area-area penting MRT Jakarta, seperti di Depo atau RSS. Sudibyo menuturkan bahwa simulasi dan pelatihan penggunaan alat pembersih tumpahan kimia (*Chemical Spill Kit*) tetap dilakukan secara berkala, kendati risiko tumpahan bahan kimia di sarana dan prasarana MRT tidak sebesar risiko yang dihadapi sarana dan prasarana perusahaan minyak dan gas.

Kondisi kesehatan pengguna jasa juga menjadi bagian dari antisipasi yang dipersiapkan PT MRT Jakarta. Salah satunya adalah kejadian pengguna jasa sakit atau pingsan saat berada di wilayah operasional MRT, seperti stasiun atau kereta. Untuk menangani mereka yang sakit atau pingsan, PT MRT Jakarta bekerja sama dengan vendor Tim Kesehatan dalam pelaksanaan simulasi. Pada contoh kasus pingsan atau sakit di Ratangga, pengguna jasa dibaringkan sementara Pengawal Kereta (Walka) mengkomunikasikan adanya pengguna jasa sakit atau pingsan pada Masinis melalui *intercom*. Masinis berkomunikasi dengan Tim OCC yang akan melaporkan adanya pengguna jasa sakit atau pingsan ke semua stasiun yang dituju. Kemudian, pihak OCC



Tumpahnya cairan kimia menjadi risiko yang juga harus diantisipasi di area-area penting MRT Jakarta, 24 Juni 2021.

DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA



Simulasi pengawal kereta yang menjadi petugas pertama untuk menangani pengguna jasa yang pingsan atau sakit, 26 Maret 2021.

DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA

akan memberikan keterangan nomor *car* untuk memudahkan masuknya tandu atau kursi roda di gerbong yang tepat. Sementara itu, petugas stasiun tujuan akan menyiapkan tandu *long spinal board* bersama petugas Perawat. Saat Ratangga berhenti, pengguna jasa dipindahkan ke stasiun dan ditangani di pos kesehatan stasiun oleh Tim Kesehatan.

Simulasi dan pelatihan terkait kerusakan, terorisme, gangguan keamanan, dan tindakan kriminal juga dilaksanakan untuk menjamin keamanan pengguna jasa selama bertransportasi menggunakan MRT Jakarta. Untuk pelatihan dan simulasi ini, PT MRT Jakarta melibatkan aparat keamanan, seperti Detasemen Khusus 81 atau Penanggulangan Teror (Gultor) Prajurit TNI, Detasemen Khusus 88 Anti Teror Kepolisian, Brigade Mobil (Brimob) Gegana, Komando Daerah Militer (Kodam), dan Kepolisian Daerah Metropolitan Jakarta Raya (Polda Metro Jaya). Simulasi terkait kerusakan atau pengamanan gangguan massal pernah dilaksanakan di Stasiun MRT Lebak Bulus untuk meningkatkan kewaspadaan terhadap potensi terjadinya hal yang menimbulkan kerugian



Simulasi terkait kerusuhan, terorisme, gangguan keamanan, dan tindakan kriminal dilaksanakan untuk menjamin keamanan pengguna jasa, 17 November 2019.

DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA

bagi aset MRT Jakarta. Sementara itu, simulasi pengamanan ancaman teroris dan bom dilakukan di Stasiun Dukuh Atas untuk mengantisipasi segala bentuk teror atau ancaman keamanan yang mungkin terjadi. Di samping itu, simulasi tersebut juga melatih teknik komunikasi petugas *security* dengan pihak terkait serta prosedur evakuasi yang dapat diterapkan di MRT Jakarta.

Pelibatan Publik Pada Masa Uji Coba

Ketika MRT Jakarta dibuka untuk publik pertamakalinya dan melibatkan masyarakat dalam masa uji coba, hampir semua awak PT MRT Jakarta mengenang masa tersebut sebagai kisah yang seru, menegangkan, sekaligus mengharukan. Meski kapasitas pengguna jasa sudah diantisipasi dari sistem pendaftaran, namun tetap saja kenyataan di lapangan berkata lain. Novrie Fransiscus Pinedendi, *Station Master Region 3* yang saat uji coba bertugas di Region 1, yang meliputi Lebak

Bulus hingga Blok M, mendapati antrean pengguna jasa sampai luber keluar stasiun.

“Itu antrean orang dari pintu masuk atau *entrance* Stasiun Lebak Bulus sampai ke Poin Square. Sementara itu di dalam stasiun, sudah orang semua. Sudah sulit bagi kami untuk melakukan manajemen *traffic*,” ujarnya.

Tak ayal lagi, pihak manajemen pun mengerahkan hampir semua insan OM untuk turun ke lapangan dan mengatur antusiasme masyarakat. Direktur OM, Muhammad Effendi, akhirnya mengajak seluruh bagian yang bahkan tak terkait dengan operasional di stasiun untuk turut membantu. Manajemen PT MRT Jakarta menurunkan personel Divisi Keuangan, *Human Capital*, Legal, dan *Corporate Secretary* untuk membantu di stasiun setiap pagi sebelum masuk kantor selama sekitar satu-dua minggu hingga MRT siap beroperasi dengan hanya Tim Stasiun. Di samping itu, Manajemen PT MRT Jakarta juga berkoordinasi dengan relawan dari sejumlah komunitas transportasi. Amalia Hasanah Nur Ahlina, *Traffic and Train Crew Planning Specialist*,



Relawan yang membantu Tim Stasiun dalam mengedukasi pengguna jasa, 13 Juli 2019.

DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA

menambahkan bahwa bantuan tambahan personel dan relawan tersebut dimaksudkan untuk membantu Tim Stasiun dari sisi pengawasan dan untuk mengedukasi masyarakat, khususnya agar pengguna jasa tidak makan dan minum serta tidak piknik di dalam stasiun.

PT MRT Jakarta juga melibatkan komunitas difabel dan teman-teman berkebutuhan khusus untuk mencoba fasilitas MRT dalam masa uji coba. Pelibatan komunitas dan masyarakat ini di antaranya untuk mengecek kenyamanan penggunaan lift MRT, khususnya bagi pengguna jasa difabel. Adapun pengecekan fasilitas untuk pengguna jasa berkebutuhan khusus ini termasuk juga diadakannya simulasi penggunaan kursi roda ke area *entrance* stasiun sampai

Pelibatan pengguna jasa difabel dan berkebutuhan khusus saat simulasi uji coba fasilitas MRT Jakarta, 28 Maret 2019.

DOK. PT MRT JAKARTA/
IRWAN CITRAJAYA

ke Ratangga, lalu turun lagi ke peron dengan mulus. David Tjahjana, Advisor Gerakan Aksesibilitas Umum Nasional (GAUN), menuturkan bahwa GAUN sempat membawa sekitar 120 orang penyandang difabel pada saat uji coba MRT.

Keterlibatan publik selama masa uji coba ini juga memang dilakukan untuk melihat respons dari masyarakat. Namun, ada elemen resiprokal dalam momen kedatangan publik saat uji coba. Seluruh pelatihan dan pembekalan yang diberikan kepada insan OM—meski bisa dikatakan berlangsung singkat—sangat diuji saat berhadapan dengan kedatangan calon-calon pengguna jasa. Segala peraturan dan panduan yang sebelumnya sudah dibekalkan diuji penerapannya dari sudut pandang humanis insan OM ketika menangani sejumlah situasi. Ternyata, praktik-praktik di lapangan membuktikan bahwa insan PT MRT Jakarta memilih bersikap humanis dalam menghadapi masyarakat dan ini sangat positif.

Salah satu contoh dari penerapan pendekatan humanis ini terjadi ketika ada sejumlah kasus calon pengguna jasa dengan keterbatasan teknologi sehingga tidak bisa mendaftar melalui aplikasi.

“Saat itu, ada dua orang kakek dari Jawa Timur yang tidak bisa pakai aplikasi, terus dia mohon-mohon, ‘Pak, mohon maaf saya nggak bisa, nih. Tolong *ajarin*, dong.’ Aduh, saya lihat kakek ini sedih dan terlihat ingin sekali mencoba MRT sampai datang jauh-jauh dari Jawa Timur. Akhirnya, kami putuskan mereka boleh naik. Kedua kakek ini begitu terkesan dengan MRT,” ujar Novrie.

Kesabaran para petugas pun ikut diuji. Para awak stasiun harus menghadapi banyak pengguna jasa yang ingin memuaskan rasa ingin tahu mereka pada sejumlah fasilitas dan peralatan yang ada di stasiun dan kereta, dari sistem tiket hingga petunjuk-petunjuk (*signage*) yang dipasang. Bahkan, petugas sering kali mendapati tombol *Emergency Push Button* (EPB) ditekan oleh mereka yang sekadar penasaran dengan fungsinya.

Di sinilah sesungguhnya peran petugas OM diuji secara langsung untuk mengedukasi para pengguna jasa. PT MRT



Jakarta yang bisa dikatakan baru di tahapan bayi dalam dunia transportasi kereta otomatis ini mesti berjuang keras untuk menularkan budaya baru bagi masyarakat. Apalagi ketika harus menginformasikan tentang cara-cara bertransportasi yang tertib dan disiplin, seperti antre, tidak makan-minum, dan tidak membuang sampah sembarangan. Insan MRT Jakarta yang bertugas di stasiun sering kali harus mengelus dada saat menghadapi sikap pengguna jasa yang tidak bersahabat.

Kesabaran ini juga menjadi ujian tersendiri bagi *Customer Engagement Division* (CED). Mungki Indriati Pratiwi, Kepala CED periode 2019-2020, mengenang bahwa ketika masa-masa uji coba, pertanyaan dan keluhan calon pengguna jasa yang datang lebih banyak terkait dengan informasi. Hal ini membuktikan bahwa edukasi memang betul-betul menjadi tantangan terbesar di masa uji coba.

“Kalau *complain* di tahap awal itu biasanya salah informasi, terutama terkait dengan penggunaan kartu. Nah, ini berarti berkaitan dengan *product knowledge*. Kemudian, soal informasi jadwal kereta yang mereka butuhkan,” ujar Mungki Indriati Pratiwi.

Menyelaraskan Sistem Operasional dan Pemeliharaan

Asep Solihin Pertamana, Kepala Divisi *Railway Maintenance* periode 2018-2020, menuturkan bahwa PT MRT Jakarta melibatkan konsultan OMCJ dalam pembelajaran tentang pemeliharaan stasiun dan Ratangga selama masa uji coba. Beberapa aspek krusial dari sisi teknis seperti pemeliharaan *track* dikawal konsultan senior hampir tiap malam saat masa uji coba hingga masa operasi pada tahun 2020. Sementara itu, SOP dan pelatihan disiapkan Tim Operasi dan Pemeliharaan.

Staf Pemeliharaan harus berpacu dengan waktu karena pekerjaan mereka hanya bisa dilakukan pada malam hari (*window time*) hingga sebelum Ratangga pertama beroperasi

pada pagi hari. Oleh karena itu, tidak boleh ada orang di jalur saat Ratangga beroperasi untuk memastikan keamanan.

Pelatihan Tim Pemeliharaan selama masa uji coba juga dilakukan pada malam hari sesuai pelaksanaan pada masa operasi. Pelatihan ini di antaranya memastikan pemeliharaan dilaksanakan sesuai dengan linimasa yang sudah disiapkan tanpa cela.

“Pelatihan pemeliharaan juga penting untuk menghindari kendala yang membuat Ratangga tidak bisa beroperasi dan menjadikannya sebagai pemberitaan nasional terkait berhentinya operasi Ratangga,” ujar Asep.

Pemeriksaan saat malam hari juga menjadi pembeda antara MRT Jakarta dan KAI. Asep menuturkan, ketika masih bekerja di KAI, ia hanya perlu melihat *time table* untuk menentukan waktu pemeliharaan *track*. Bila berdasarkan *time table* tersebut tidak terdapat jadwal perjalanan kereta dan cukup waktu hingga perjalanan kereta selanjutnya melewati *track* tersebut, ia dapat langsung masuk ke dalam *track* dan memeriksanya.

“Hal tersebut dapat dilakukan meskipun ada jalur kereta api yang selalu beroperasi seperti ke arah Bekasi. Sementara itu, hal itu tidak bisa dilakukan di MRT. Perjalanan Ratangga yang telah diatur oleh komputer tidak memungkinkan Tim *Maintenance* memeriksa jalur Ratangga saat kereta beroperasi. Selain itu, staf tidak memiliki cukup waktu untuk masuk ke *track* sebab jarak antar perjalanan Ratangga begitu singkat. Karena itu, pemeliharaan dan perawatan hanya bisa dilakukan malam hari setelah operasional Ratangga selesai (*window time*),” ujar Asep.

Pentingnya koordinasi waktu ini juga diamini oleh Panji Arum Bismantoko, Kepala Divisi Pemeliharaan. Ia menuturkan bahwa Divisi Pemeliharaan juga berkoordinasi dengan Divisi *Operation* terkait OCC dan *Train Driver*, dan juga dengan Divisi CED dalam pengelolaan stasiun.

“Divisi *Maintenance* akan menyiapkan beberapa *guidelines* atau instruksi kerja untuk peralatan yang membutuhkan *troubleshooting* (penanganan cepat) di stasiun. Penanganan



Pemeliharaan Ratangga saat *Window Time*, 8 Juli 2020. DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA



Pemeliharaan Stasiun saat *Window Time*, 9 Februari 2021. DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA

cepat merupakan hal yang bisa dilakukan sendiri oleh Tim Stasiun tanpa harus menunggu kedatangan Tim *Maintenance*, seperti pengecekan panel saat ada mati lampu,” tutur Panji.

Untuk itulah, perlu ada komunikasi rutin yang dikelola pihak Stasiun dan Tim *Maintenance*. Muchamad Iqbal Bimo Arifianto, Kepala Departemen *Station Service* mengatakan bahwa Departemen *Station Service* sebagai koordinator pengelolaan gangguan di stasiun melakukan rapat koordinasi bersama Divisi Pemeliharaan dan Tim Stasiun setiap dua minggu sekali untuk membahas peralatan dan bagian dari stasiun yang membutuhkan pemeliharaan dan perawatan. Seiring waktu, sebagian besar kebutuhan perbaikan di stasiun hanya berupa kebocoran, *platform screen door* (PSD), dan air WC. Kebutuhan tersebut kini sudah lebih landai jika dibandingkan dengan saat awal MRT Jakarta beroperasi.

Tinjauan dari Masa Uji Coba dan Perbaikan

Dahlan mengungkapkan bahwa dari sisi *maintenance* jalur (*track*) dan Ratangga, sempat ditemukan keretakan di sambungan las rel pada masa uji coba. Kondisi ini segera diperbaiki sebelum MRT beroperasi. Terlepas dari itu, menurutnya MRT Jakarta dapat dikatakan *zero accident* dan *zero fatality*.

Mega Indahwati Natangsa Tarigan menambahkan dari aspek peralatan di stasiun, terdapat *bottleneck* di bagian *ticketing* pada masa uji coba. “Ini terjadi karena kecepatan memproses antara kartu perjalanan yang diterbitkan PT MRT Jakarta dan kartu yang diterbitkan bank berbeda. Kartu terbitan PT MRT Jakarta dapat diproses hanya dalam waktu 200 *millisecond*, sementara kartu terbitan bank membutuhkan waktu pemrosesan lebih lama,” ujar Mega.

Perbedaan tersebut turut memengaruhi panjangnya antrean pengguna jasa pada masa uji coba, terutama pada hari libur. Pada hari kerja, ternyata lebih lancar karena



Tim *Maintenance* memeriksa jalur Ratangga saat malam hari setelah operasional Ratangga selesai.

DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA

perbedaan profil pengguna jasa. Pada hari kerja, banyak *commuter* Jabodetabek yang sudah terbiasa dengan sistem penggunaan kartu.

“Tapi, orang-orang yang tidak biasa *commuting* di area Jabodetabek, banyak *first time users*, terjadi pada Sabtu dan Minggu. Nah, *behavior tapping* di *ticketing gate* itu yang biasanya membuat antrean jadi panjang,” lanjut Mega. Melihat situasi ini, PT MRT Jakarta melakukan banyak perbaikan dan penyesuaian pada *passenger gate* dan fasilitas *ticketing* lainnya.

Novrie Fransiscus Pinedendi menuturkan bahwa banyak pengguna jasa menjadikan MRT Jakarta sebagai wahana sejak masa uji coba hingga setelah beroperasi secara komersial. Alih-alih naik MRT untuk bertransportasi ke suatu tempat, para pengguna jasa tersebut ingin merasakan pengalaman naik MRT Jakarta. Perilaku ini sempat menimbulkan penumpukan di stasiun awal MRT Jakarta, seperti Stasiun Lebak Bulus dan Stasiun Bundaran HI. Ia menambahkan bahwa sebagian besar penumpukan terjadi karena mereka tidak melakukan *tap out* (menempelkan tiket di gerbang) di stasiun akhir. Alih-alih *tap out* dan keluar di stasiun akhir, mereka menunggu



Perilaku pengguna jasa ketika menempelkan tiket di gerbang membuat MRT Jakarta melakukan beberapa penyesuaian, 3 Juli 2019.

DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA



Penumpukan pengguna jasa di Stasiun Bundaran HI, 12 Maret 2019.
DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA



Stasiun Lebak Bulus /Bundaran HI setelah diberi *Rope Stand*, 15 Juli 2019.
DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA

perjalanan Ratangga selanjutnya untuk kembali ke stasiun awal keberangkatan.

Mengatasi temuan ini, PT MRT Jakarta memberlakukan *blocking* dengan *rope stand* dan sistem keluar-masuk satu arah. Dengan demikian, pengguna jasa dari Bundaran HI yang akan keluar di Lebak Bulus atau sebaliknya harus melakukan *tap out* terlebih dahulu. Jika ingin kembali ke stasiun awal keberangkatan, pengguna jasa harus masuk lagi ke area stasiun dan melakukan *tap in* kartu perjalanan.

Dari sisi operasi, masa uji coba juga memberikan informasi jika PT MRT Jakarta kekurangan personel untuk menunjang jalannya operasional dan pelayanan, terutama di area stasiun. Asep Solihin Pertama menuturkan bahwa struktur organisasi yang diusulkan OMCJ di awal pada akhirnya menyesuaikan dengan kondisi nyata di lapangan. Sejumlah pengembangan dilakukan terutama yang menyangkut sisi humanis, seperti pengamanan dan



Frontliner saat memberikan edukasi pada pengguna jasa, 10 Mei 2021.

DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA

pelayanan masyarakat, karena PT MRT Jakarta masih harus mengedukasi masyarakat agar lebih disiplin dan tertib dalam mengikuti aturan yang berlaku di sarana dan prasarana MRT Jakarta.

Banyaknya barang milik pengguna jasa yang tertinggal, seperti *tumbler*, *tote bag*, payung, gunting kuku, dan helm, selama masa uji coba juga mengharuskan adanya kebijakan *lost and found* di MRT agar barang-barang dapat dikembalikan pada pemiliknya dan tidak menumpuk di stasiun.



Barang-barang yang ditemukan tertinggal di stasiun atau Rataangga MRT dapat ditanyakan ke bagian *Lost and Found*, 21 Februari 2020.

DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA

Berbagai kisah menarik yang kemudian menjadi pembelajaran memang begitu beragam selama masa uji coba ini. Bafris Walyu Siregar, *Station Master Region 2*, menuturkan bahwa stasiun di wilayah yang dipimpinnya sempat dikunjungi oleh sejumlah pesohor tanah air. Tak hanya pejabat pemerintahan, tetapi juga para artis terkenal. Umumnya, para tokoh publik tersebut mengunjungi tiga

stasiun besar MRT, yaitu Bundaran HI, Blok M, dan Lebak Bulus untuk konten *vlogging*-nya.

Animo masyarakat yang tinggi tidak hanya berasal dari masyarakat yang tinggal di Indonesia, tetapi juga diaspora Indonesia yang berdomisili di luar negeri. Bafris menuturkan kalau ia sempat bertemu dengan sejumlah diaspora Indonesia domisili Belanda yang datang jauh-jauh ke Indonesia untuk melihat MRT pertama di Indonesia ini.

Artis dan *influencer* membuat Vlog di MRT, 14 Februari 2019.

DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA





Duta besar mengunjungi MRT pada masa uji coba, 26 Februari 2019.
DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA



EPB dan EPB Intercom, 28 Maret 2019.
DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA



Masyarakat dari luar Jabodetabek mengunjungi MRT pada masa uji coba, 16 Maret 2019.
DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA

Sementara itu, Chair Amin, *Station Master* yang saat itu bertugas di *Region 2*, bercerita bahwa pada masa uji coba sempat terjadi penumpukan pengguna jasa di wilayahnya karena ada yang gagal melakukan *tap out* beberapa kali. Setelah ditelisik, ia mendapati bahwa pengguna jasa tersebut menggunakan KTP yang warnanya mirip dengan Kartu MRT Jakarta untuk *tap out*. Chair Amin menuturkan bahwa meskipun orang tersebut bersikeras bahwa bisa *tap in* menggunakan KTP, ia tetap berusaha menjelaskan bahwa hal tersebut tidak mungkin dilakukan karena *passenger gate* hanya bisa memproses kartu perjalanan terbitan bank dan kartu MRT Jakarta sendiri.

“Saat itulah Tim Stasiun dituntut untuk sabar dan menjaga *attitude* di depan pengguna jasa agar tidak menyinggung orang tersebut,” ujar Chair.

Fenomena menarik lainnya yang disaksikan hampir semua insan PT MRT Jakarta saat uji coba di stasiun

adalah munculnya pengguna jasa *picnickers*. Menurut Mega Indahwati Natangsa Tarigan, Kepala Divisi *Railway Operation*, *picnickers* biasanya berasal dari Jakarta dan daerah sekitarnya yang menjadikan MRT Jakarta sebagai wahana. Keberadaan pengguna jasa ini terutama muncul pada hari Sabtu, Minggu, dan hari libur. Pada masa uji coba, sebagian besar *picnickers* datang bersama anggota keluarga, menggelar tikar, dan duduk di area peron MRT Jakarta sambil menikmati makanan yang dibawa dari rumah. Selain kurang tertib, hal tersebut juga menimbulkan sampah sehingga berisiko memunculkan kesan kumuh.

Mega juga mendapati kebiasaan para pengguna jasa selama masa uji coba ini yang cukup membahayakan diri mereka sendiri, yaitu bersandar di *platform screen door* (PSD) sambil berfoto. Terlebih, bila dilakukan di stasiun layang (*elevated*) yang PSD-nya hanya berukuran setengah tinggi PSD di stasiun bawah tanah. Menurutnya, pengguna jasa yang berfoto sambil menjulurkan tongsis melewati PSD berisiko menyebabkan insiden yang akhirnya membuat keterlambatan perjalanan.



Pengguna jasa masih kurang tertib dengan beristirahat di area stasiun yang bukan tempatnya, 16 Maret 2019.

DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA



Pengguna jasa *picknickers* duduk beristirahat di tangga stasiun, 16 Maret 2019.

DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA

Mega menuturkan, agar layanan tetap prima dan fasilitas terjaga kebersihannya, petugas keamanan dikerahkan untuk menegakkan aturan. Upaya tersebut rupanya malah menimbulkan kritik di media sosial karena Tim *Security* dianggap kasar. Karena itu, PT MRT Jakarta menciptakan aturan-aturan baru untuk memitigasi budaya-budaya yang dirasa perlu diubah seperti larangan duduk yang sebelumnya tidak terpikirkan. Selain itu, PT MRT Jakarta terus melakukan *refreshment training* bagi Tim *Security* agar tetap tegas, namun ramah dan sopan, dalam melayani dan mengedukasi pengguna jasa.

Bimo Arifianto, *Head of Station Service Department*, juga punya kisah menarik selama bergabung di PT MRT Jakarta. Ia mengatakan bahwa di awal operasi, situasi di stasiun sangat ramai karena banyak orang yang antusias untuk mencoba. Keadaan itu memaksa Tim *Station Service Departement* melakukan pilihan, yaitu mau mengurai kepadatan (*crowd*) dulu supaya lancar atau membereskan masalah *finance*. Keadaan stasiun yang padat oleh calon pengguna jasa mengakibatkan terjadinya *mismatch* antara



Direktur Operasi dan Pemeliharaan PT MRT Jakarta Muhammad Effendi turun langsung menyapa sekaligus memberi informasi mengenai berbagai fasilitas dan layanan MRT Jakarta kepada para pengguna jasa pada Hari Pelanggan Nasional, 4 September 2019.

DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA

jumlah orang yang masuk dan uang yang diterima dari penjualan tiket. Peralpnya, untuk masuk ke kereta harus menggunakan sistem *tap in* dan *tap out*. Namun, yang sering kali terjadi, ada sebagian yang tidak *tap in*, tetapi tetap bisa masuk karena *vending machine* masih ‘batuk-batuk’ alias belum bekerja sempurna. Kemudian, tentu saja mereka akan gagal *tap out* saat keluar. Kalau sudah begitu, terjadilah kepadatan di *gate*. SDM yang masih minim tidak memungkinkan untuk sekaligus menyelesaikan kedua permasalahan tersebut. Karena itu, tim harus memilih yang harus dituntaskan terlebih dulu.

Akhirnya, diputuskan untuk membereskan padatnya antrean terlebih dahulu. Masalah *finance* akan dibereskan setelah persoalan antrean bisa diatasi, dimulai dari mengetes ulang setiap *vending machine* dan *passenger gate*.

“Tes ulangnya selama seminggu. Yang paling berkesan memang pada tahun 2019. Tantangannya banyak, salah satunya juga saat mendapatkan izin untuk mengeluarkan *Multi Trip Ticket* (MTT) dari Bank Indonesia dan hal-hal yang terkait dengan *Automatic Fare Collection* (AFC). Kami bisa nggak pulang-pulang. Pada tahun awal memang banyak masalah, tetapi memasuki tahun kedua dan ketiga sudah mulai landai,” ungkap Bimo.

Meskipun tantangannya berat, keadaan tersebut dianggap oleh tim sebagai *blessing in disguise*. “Dari kondisi kritis seperti itulah, kita melakukan berbagai perbaikan. Pelan-pelan kami cari jalan yang efisien. Dan *alhamdulillah* pada 2020, kita dimasukkan sebagai *project improvement* dan masuk ke putaran final juga yang diadakan teman-teman di Corstra (Divisi *Corporate Strategy*). *Improvement* yang kami buat masuk dalam kategori ‘ *The Most Improve*,’” sambung Dio Rama Adirasa, *Fare Collection Specialist*. “Kami mendapat juara dua. Jadi, dari proses *improvement* dan pengembangan tadi, akhirnya kami melahirkan sebuah sistem yang dinamakan Pusat Data *Railway Station* (Pusdaro) dan kini menjadi sumber data primer, data pendapatan, dan data pengguna jasa yang digunakan untuk melakukan pertanggungjawaban ke pemerintah provinsi,” jelas Bimo.

Ya, lega dan tentu saja berbangga patut menjadi buah dari segala jerih payah yang dilakukan Direktorat OM dalam mengawal masa uji coba ini. Semua itu sekaligus menjadi amunisi untuk kembali berjuang ketika MRT Jakarta memasuki masa operasional komersial yang tak kalah banyak tantangannya.





**Ketika Ratangga
Memasuki Masa
Operasional**

04

Sebagaimana sebuah perjalanan yang ditempuh untuk mencapai tujuan, begitu pula PT MRT Jakarta ketika memulai masa operasionalnya. Sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), arah perjalanan PT MRT Jakarta telah ditetapkan untuk mengikuti sejumlah peraturan dan mencapai target-target yang ditentukan.

Salah satu dari peraturan yang menata capaian-capaian operasional dan pemeliharaan MRT Jakarta ini adalah Peraturan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 53 Tahun 2017 tentang “Penugasan Kepada Perseroan Terbatas MRT Jakarta Untuk Penyelenggaraan Prasarana dan Sarana *Mass Rapid Transit*”. Peraturan inilah ibaratnya jalur rel dan halte utama tempat MRT melakukan perjalanan.

Keberadaan peraturan ini begitu penting dalam menentukan operasional PT MRT Jakarta. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang transportasi umum maka aspek kepentingan masyarakat merupakan narasi utama yang menggerakkan perjalanan moda raya terpadu. Meski sebagai badan usaha kepentingan bisnis merupakan pertimbangan yang sangat wajar, PT MRT Jakarta berpegang pada visi dan misi yang membentuk kemunculannya sebagai sebuah perusahaan.

PT MRT Jakarta menetapkan sebuah visi sebagai penyedia jasa transportasi publik terdepan yang berkomitmen untuk mendorong pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan mobilitas, pengurangan kemacetan, dan pengembangan sistem transit perkotaan. Untuk misi, PT MRT Jakarta hendak mencapai keunggulan yang berkesinambungan di semua elemen kinerja melalui hal-hal berikut ini.



Visi dan misi inilah yang menjadi peletak gagasan perusahaan dalam menetapkan target yang hendak diraih. Sebagai perusahaan yang dijalankan secara profesional, tentu saja ada aspek bisnis yang ditetapkan dari tahun ke tahun. Namun, di sisi lain, PT MRT Jakarta merupakan perusahaan transportasi publik yang didirikan pemerintah daerah untuk melayani kepentingan publik dalam hal transportasi.

Sisi untuk publik inilah yang menjadikan PT MRT Jakarta menempatkan kemampuan untuk melayani pengguna jasa sebagai fokus utama yang mengarahkan gerak mereka sebagai perusahaan transportasi. Dalam menjalankan operasi dan pemeliharaan sarana, PT MRT Jakarta bertujuan

untuk bisa menjadi moda transportasi yang aman, nyaman, dan andal bagi masyarakat.

Untuk target jumlah pengguna jasa, PT MRT Jakarta menetapkannya berdasarkan kemampuan sarana dan prasarana yang telah dibangun. Dalam fase pertama ini, PT MRT Jakarta menggunakan sejenis kereta *E-231 Series* berukuran panjang 20 meter, lebar 2,95 meter, dan tinggi 3,985 meter sebanyak 16 rangkaian yang diproduksi Nippon Sharyo dan ditunjang teknologi persinyalan Sistem Kendali Berbasis Komunikasi atau *Communication Based Train Control* (CBTC). Teknologi persinyalan tersebut menggunakan frekuensi radio (RF) sebagai komunikasi data antarberbagai subsistem yang terintegrasi. Dengan pengaturan sistem menggunakan *moving block* dari kabin masinis, tempat *Driver Machine Interface* (DMI) berada untuk memunculkan indikasi terkait sinyal yang ditampilkan oleh sistem CBTC, maka blok kereta bergerak sesuai dengan pergerakan dan parameter yang diketahui lokasinya dengan akurat oleh operator. Melalui sistem CBTC ini, jarak antarkereta (*headway*) dapat diatur lebih dekat tanpa menimbulkan risiko tabrakan. Jadi, jarak yang lebih dekat ini membuat PT MRT Jakarta dapat mengangkut lebih dari 173.400 orang setiap harinya dengan *headway* lima menit pada jam sibuk dan sepuluh menit di luar jam sibuk.

Daya tampung kereta dan sistem persinyalan CBTC ini sudah membuktikan kemampuan daya angkut pengguna jasa sesuai perkiraan. Ketika uji coba berlangsung, PT MRT Jakarta mencapai target daya angkut sebanyak 285.600 orang. Setelah masa uji coba, perjalanan MRT di tahun pertama ternyata juga melampaui perkiraan angka yang ditetapkan.

“Waktu itu, PT MRT Jakarta menargetkan 65.000 pengguna jasa per hari, tetapi kami bisa mencapai angka 85.000. Bahkan, ketika hari-hari menjelang akhir pekan, seperti Jumat dan saat ada acara-acara khusus di daerah Sudirman, misalnya Gelora Bung Karno, PT MRT Jakarta bisa mengangkut hingga 120.000 pengguna jasa. Itu di luar ekspektasi kami karena kami pikir pada masa awal, pasti



Penumpang (pengguna jasa) MRT melampaui target. Penentuan target pengguna jasa MRT ditempatkan dalam struktur penghasilan *farebox*, 12 Maret 2019.

DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA

belum ramai. Jadi, target kami tempatkan di level *moderate*, namun ternyata pencapaiannya di atas itu,” ujar Muhammad Effendi, Direktur OM.

Dalam penentuan target pengguna jasa ini, PT MRT Jakarta menempakkannya dalam struktur penghasilan *farebox* yang didapatkan dari komponen pengguna jasa (*ridership*) dan tarif.

Untuk meningkatkan *ridership* ini, PT MRT Jakarta menetapkan tiga jenis target per hari, yaitu target optimis sebesar 174.420 pengguna jasa, target menengah sebesar 130.000 pengguna jasa, dan target bawah di angka 70.000 pengguna jasa. Pertumbuhan ini juga ditargetkan dalam tiga skenario yang ditetapkan bisa tercapai setiap tahun, yaitu pertumbuhan optimistik lima persen, kemudian pertumbuhan moderat di angka tiga persen, dan pertumbuhan di batas bawah di angka 1,7 persen.

Untuk mencapai target yang ditetapkan, PT MRT Jakarta menempatkan tiga unsur yang menunjang dan berpengaruh dalam pencapaiannya sebagai berikut.

1. Kebijakan Pembangunan Jaringan (*Network Development Policy*)
2. Kebijakan Transportasi, di antaranya harga jalan tol, keberadaan bus pengumpan, hingga kebijakan Trans Jakarta
3. Kawasan Berorientasi Transit (TOD), misalnya pengelolaan parkir di sekitar stasiun hingga tarif integrasi dengan moda transportasi lain seperti Trans Jakarta.

Target dalam hal bisnis tidak hanya ditetapkan PT MRT Jakarta dari *farebox*. Belajar dari operator kereta massal cepat dari negara lain, terutama Jepang, dengan penghasilan perusahaan tidak hanya didapatkan dari perolehan tiket pengguna jasa maka PT MRT Jakarta mengembangkan sejumlah skema penghasilan dari *non-farebox* yang dipercayakan kepada Divisi Commercial and Retail.

Adapun jenis-jenis pendapatan yang dikategorikan dalam *non-farebox* ini adalah *non-rail business* yang terdiri dari pendapatan iklan, penyewaan ruang, telekomunikasi, operasional fasilitas komersial, dan bentuk-bentuk bisnis lainnya yang tidak berkaitan dengan perjalanan kereta. Jenis pendapatan selain *non-rail business* adalah TOD yang berkaitan dengan penghasilan atas pengelolaan kawasan-kawasan di sekitar aset MRT Jakarta milik Pemprov DKI Jakarta. Untuk target pertumbuhan penghasilan dari

non-farebox ini, pihak PT MRT Jakarta menetapkan tiga ukuran, yaitu pertumbuhan tertinggi sebesar 10 persen, medium di angka tujuh persen, dan di batas bawah adalah lima persen.

Sebelum beroperasi secara penuh, bersama OMCS, PT MRT Jakarta menetapkan sejumlah arah perjalanan ke depan, termasuk mengenai penetapan target. Target-target tersebut di antaranya adalah keandalan layanan lebih tinggi dari 99,5 persen, keluhan pelanggan terhadap pelayanan kereta kurang dari satu keluhan dalam 10.000 perjalanan pengguna jasa, mencapai jumlah pengguna jasa yang memadai untuk menghasilkan pendapatan yang layak, dan titik impas biaya operasional dalam kurun waktu lima tahun.

Penetapan target dalam bentuk angka memang sangat diperlukan untuk mengukur kinerja perusahaan dalam mengikuti rencana-rencana bisnis dan manajemen, sekaligus

Tenant penyewa ruang di area stasiun menjadi sumber pendapatan *non-farebox*, 11 September 2020.

DOK. PT MRT JAKARTA/
IRWAN CITRAJAYA



Penetapan target dalam bentuk angka memang sangat diperlukan untuk mengukur kinerja perusahaan dalam mengikuti rencana-rencana bisnis dan manajemen

untuk mengevaluasi apakah telah sesuai dengan visi dan misi yang ingin dicapai. Namun, ada satu mimpi yang bisa dikatakan menjadi tujuan perjalanan PT MRT Jakarta dan layak menjadi acuan bagi perusahaan-perusahaan operator transportasi lainnya. Tujuan itu adalah untuk menjadi operator berstandar internasional atau berkelas dunia. Inilah narasi yang sejak awal sudah disiapkan dan menjadi mimpi bersama setiap insan PT MRT Jakarta.

Direktorat OM telah menetapkan target menjadi operator transportasi berkelas dunia pada tahun 2023. Jalan menuju ke sana telah dirancang jauh-jauh hari.

“Dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan yang ditetapkan pada 2014, perusahaan harus secara berkelanjutan meningkatkan kemampuan operasionalnya dalam pelayanan sarana transportasi publik, termasuk penanganan dalam menghadapi isu risiko yang dapat muncul di setiap kegiatan perusahaan. Hal itu dilaksanakan untuk mencapai *World Class 2023* agar kami dapat menjadi konsultan bagi MRT-MRT lainnya yang akan hadir di Indonesia,” ujar Muhammad Effendi.

Untuk mencapai tujuan tersebut, Direktorat OM telah menetapkan peta jalan yang mengarahkan strategi OM sejak 2021 hingga 2030. Dalam peta jalan ini, telah ditetapkan bahwa pada 2021, PT MRT Jakarta diharapkan bisa melaksanakan integrasi operator kereta di Jabodetabek, mengedukasi pengguna jasa dalam pemanfaatan fasilitas secara efektif dan efisien, dan melakukan transformasi

digital di sejumlah kegiatan. Pada 2022, Direktorat OM merancang strategi untuk mencapai pertumbuhan jumlah pengguna jasa yang stabil di Fase 1 dan jalur Selatan hingga Utara, memfinalisasi diri untuk menjadi *World Class Operator* dengan memenuhi standar internasional, menjadi penyedia transportasi terintegrasi, dan melanjutkan transformasi digital. Sementara itu, pada 2023, Direktorat OM dengan strategi-strategi yang dijalankan diharapkan sudah mencapai target sebagai *World Class Operator* dengan melanjutkan transformasi digital di banyak kegiatan.

Penetapan strategi OM dalam peta jalan MRT Jakarta menuju tahun 2030 ini menjadi bagian dari karakter bisnis PT MRT Jakarta yang dinyatakan oleh Muhammad Effendi sebagai bisnis kepercayaan. “Kenapa kami sebut bahwa bisnis MRT ini bisnis kepercayaan? Karena MRT bukan seperti moda transportasi lainnya yang memang dibutuhkan publik. Jika ada kecelakaan di moda transportasi tersebut, besoknya akan tetap penuh oleh pengguna. Sementara itu, jika ada yang terjadi dengan MRT, jumlah pengguna jasa tentu akan terpengaruh. Ini karena MRT Jakarta masih menjadi pilihan alternatif, bukan kebutuhan utama,” ujar Muhammad Effendi.

Untuk itulah, perjalanan MRT diharapkan bisa dilakukan sesempurna mungkin dengan mengedepankan kenyamanan dan keselamatan pengguna jasa, ditambah ketepatan waktu menuju tempat tujuan. Inilah masa depan yang dituju oleh PT MRT Jakarta.

Meninjau Peraturan yang Ada

Setelah fase uji coba dilalui, Direktorat OM meninjau kembali keberadaan peraturan yang dimiliki sambil beroperasi secara komersial sepenuhnya. Peninjauan tersebut dilaksanakan untuk melihat apakah peraturan tersebut telah mengikuti arahan dan harapan pemerintah serta apakah peraturan-peraturan tersebut memadai bagi perjalanan OM hingga masa-masa mendatang yang mungkin saja memiliki

situasi dan kondisi berbeda. Upaya peninjauan ini sangat wajar dalam berjalannya sebuah perusahaan, apalagi untuk PT MRT Jakarta, perusahaan pertama di Indonesia yang menjadi operator untuk kereta otomatis cepat dan terpadu.

Hingga Ratangga beroperasi secara penuh, peraturan dan panduan yang dimiliki PT MRT Jakarta merupakan hasil kerja bersama dengan OMCJ, yang meliputi sistem manajemen keamanan, layanan bagi pengguna jasa, EMU/*Workshop/Depo*, dan fasilitas operasi, seperti sinyal, telekomunikasi, kelistrikan, dan mekanikal, serta lintasan. Secara manajerial, diputuskan definisi regulasi dan manual akan dilihat dari sisi otorisasi penerbitannya, yaitu regulasi internal wajib diotorisasi oleh Direktur Utama PT MRT Jakarta dan manual wajib diotorisasi oleh Direktur OM. Secara publisitas, regulasi perusahaan yang merupakan peraturan tentang bisnis internal biasanya tidak diumumkan ke publik. Namun, ada sejumlah peraturan yang tetap ditampilkan secara publik, diumumkan, atau didaftarkan ke pihak lain, misalnya regulasi Standar Pelayanan Minimum dan regulasi tentang harga tiket dan ketentuan yang mengikuti. Sementara itu, regulasi internal untuk pengecekan dan pemeliharaan juga wajib diberikan kepada DJKA.

Pihak manajemen merasa perlu untuk merumuskan definisi dari manual, *guideline* (pedoman), dan standardisasi teknis sebagai berikut.

1. Manual adalah materi atau bahan panduan bagi para pekerja. Jadi, ketika memahami dan mengikuti manual yang diberikan, para pekerja dapat berkarya dengan baik, bahkan jika mereka mungkin tidak memahami keseluruhan sistem yang ada. Manual ini menjelaskan dengan tepat bagaimana melakukan sesuatu pekerjaan berdasarkan instruksi secara rinci yang diberikan oleh peraturan internal.
2. Standar teknis adalah dokumen yang disiapkan untuk berbagai macam skenario. Dokumen ini juga dianggap sebagai bagian dari internal peraturan. Jika ada nilai numerik dan terdapat tahap-tahap praktik

di dalam isinya maka dokumen ini bisa dianggap sebagai bagian dari manual.

3. Pedoman adalah dokumen yang diinstruksikan kepada operator kereta api untuk mengikuti peraturan yang ditetapkan oleh DJKA. Sebagian dari pedoman ini termasuk konten manual. Oleh karena itu, bila perlu ditetapkan sebagai perusahaan, pedoman akan diperlakukan sebagai bagian dari peraturan internal. Namun dalam sejumlah kasus, pedoman juga bisa diperlakukan sebagai bagian dari manual.

Dari pendefinisian tersebut, terdapat turunan pada arahan peraturan yang disiapkan OMCJ untuk mendampingi jalannya operasional dan pemeliharaan MRT, yang bisa dikategorikan berdasarkan tujuan dan manfaat peraturan tersebut.

PERATURAN	TUJUAN
Peraturan bagi keselamatan	Untuk menunjukkan prinsip-prinsip dasar dalam menjalankan layanan kereta api yang aman, penanganan sistem internal dalam menghadapi kecelakaan, dan peran masing-masing bagian jika terjadi kecelakaan dan bagaimana menanganinya. Selain itu, untuk mencegah terulangnya kecelakaan, penyelidikan atas penyebab kecelakaan harus dilakukan.
Peraturan Operasional Kereta	Untuk pengoperasian MRT Jakarta yang aman dan akurat, penggunaan sistem CBTC untuk mencegah tabrakan kereta api dan mengontrol kecepatan operasi maksimum. Regulasi ini juga menunjukkan bagaimana menangani berbagai situasi abnormal, seperti kegagalan electrical multiple unit (EMU), gangguan sistem persinyalan, kegagalan transmisi daya, dan kebakaran kereta api.
Peraturan Pemeriksaan dan Pemeliharaan EMU: - Panduan untuk pemeriksaan EMU dan pemeliharaan EMU	Menetapkan standar dan prosedur pemeriksaan dan pemeliharaan EMU untuk menjaga keselamatan dan keandalan.
Peraturan Pemeriksaan dan Pemeliharaan Peralatan Khusus	Menetapkan standar dan prosedur dalam memeriksa dan memelihara guna menjaga keselamatan dan keandalan peralatan khusus.

PERATURAN	TUJUAN
Peraturan Pemeriksaan Sarana dan Prasarana Perkeretaapian: - Pedoman Pengecekan Struktur Sipil - Pedoman bagi Pengecekan Lintasan (<i>Track</i>) - Pedoman Pemeriksaan Tenaga Listrik, Sinyal, dan Sistem Telekomunikasi	Menetapkan standar dan prosedur bagi pemeliharaan sarana dan prasarana perkeretaapian untuk menjaga keselamatan dan keandalan dalam operasi.
Peraturan Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Perkeretaapian: - Pedoman Pemeliharaan Struktur Sipil - Pedoman Pemeliharaan Lintasan - Pedoman Pemeliharaan Tenaga- Listrik, Sinyal, dan Sistem Telekomunikasi	Menetapkan standar dan prosedur untuk pemeliharaan sarana dan prasarana perkeretaapian supaya menjaga keselamatan dan keandalan operasi.
Peraturan untuk Pemeriksaan dan Pemeliharaan Mesin: - Pedoman Pemeriksaan dan Pemeliharaan Mesin	Menetapkan standar dan prosedur pemeriksaan dan pemeliharaan mesin untuk menjaga keselamatan dan keandalan operasional mesin.
Perjanjian Transportasi	Aturan angkutan pengguna jasa dan penjualan tiket yang terkait dengan pelayanan transportasi di PT MRT Jakarta untuk mendorong kenyamanan pengguna jasa dan efisiensi pelaksanaan bisnis transportasi pengguna jasa.
Manajemen Stasiun	Ketentuan bagi karyawan perusahaan untuk melaksanakan pekerjaan di stasiun, memberikan pelayanan transportasi yang aman, terjamin, andal, dan nyaman kepada pengguna jasa serta mencapai pelayanan berstandar internasional.
Penanganan Pendapatan	Menetapkan prosedur yang ketat dan sederhana untuk menangani dan mengelola pendapatan <i>farebox</i> dan aset keuangan lainnya dari PT MRT Jakarta.

Garis besar peraturan dan tujuan ini turut mengarahkan terbentuknya struktur organisasi PT MRT Jakarta. Hingga menjelang beroperasinya MRT Jakarta secara komersial, struktur organisasi yang disusun memperlihatkan implementasi dari konsep peraturan-peraturan yang diberikan oleh OMCJ. Misalnya, peraturan tentang Manajemen Stasiun menjadi arahan pekerjaan bagi *Station Service Department*. Setelah memasuki masa operasional, pihak manajemen PT MRT Jakarta mendapati perlunya tambahan departemen untuk menangani kebutuhan-kebutuhan yang lebih detail dan rinci. Sebagai contoh, kebutuhan untuk penanganan area pedestrian sepanjang 200 meter dan perbaikan sejumlah fasilitas mendorong PT MRT Jakarta untuk mendirikan Departemen *Facility Modification and Pedestrian Management* (FMPM).

“Ada gap sekitar lima bulan dari operasi sampai ada FMPM ini. Jadi, kalau tidak salah, setelah MRT Jakarta beroperasi, yaitu sekitar bulan April, ada banjir yang cukup besar di Senayan. Tantangan terbesar pada saat itu adalah penyelesaian isu banjir di sekitar stasiun MRT. Karena itu, FMPM yang bertugas memodifikasi saluran-saluran dan menambahkan pompa supaya area MRT Jakarta aman dari banjir dan tidak tergantung pada tenaga manusia saja,” ujar Iyan Nurdiansyah, Kepala Departemen FMPM yang bergabung dengan PT MRT Jakarta sejak FMPM didirikan pada Agustus 2019.

Departemen lain yang berdiri setelah MRT Jakarta beroperasi adalah *Supply Chain Management* (SCM). Departemen ini hadir untuk menjawab perlunya pengelolaan suku cadang setelah serah terima sarana dan prasarana dari kontraktor ke tim MRT Jakarta.

“Serah terima (*handover*) itu tidak hanya dari sisi sarana dan prasarana yang sudah tersedia, tetapi ada sistem pendukung (*supporting system*) yang memang harus diserahkan juga ke MRT Jakarta. Salah satunya berkaitan dengan suku cadang dari sarana dan prasarana kita supaya pelayanan operasional dipastikan tetap berjalan



baik,” ujar Calvina Anastasia Hotma Asira Sitorus, Kepala Departemen SCM. Dari serah terima ini, tentu saja muncul kebutuhan penanggung jawab untuk pengelolaannya. “Tidak mungkin itu dikelola oleh pengguna (*user*) terkait karena kan harus ada *preway matching*-nya, siapa yang merencanakan, siapa yang membeli, siapa yang menerima, dan terakhir, siapa yang harus mengelolanya,” lanjut Calvina saat menjelaskan fungsi dan tugas departemennya.

Didorong dengan masih banyaknya pengguna jasa yang belum berbudaya tertib dan disiplin dalam bertransportasi, manajemen PT MRT Jakarta menerbitkan peraturan-peraturan internal yang juga diberlakukan bagi pihak eksternal. Salah satu contohnya adalah ketika Direktorat OM mendapati

Tim Departemen FMPM bersiap melakukan inspeksi rutin ke sekeliling area stasiun, 16 Februari 2021.

DOK. PT MRT JAKARTA/
IRWAN CITRAJAYA

” Penetapan tingkat pelayanan ini berangkat dari perkiraan jumlah pengguna jasa (*demand forecast*) yang didapatkan dari pengamatan (*profiling*).

fakta bahwa petugas, terutama sekuriti, sangat diperlukan di kawasan stasiun karena pengguna Ratangga masih harus diingatkan untuk antre, tidak makan dan minum, dan tidak bersandar di *platform screen door*. Bahkan, tanggung jawab pemeliharaan kawasan 200 meter juga memerlukan tambahan petugas untuk menertibkan pedagang asongan serta kendaraan umum dan ojek *online* yang mangkal. Kondisi ini menjadikan tenaga keamanan yang tadinya diputuskan sebanyak 600 orang, bertambah hingga 1.000 orang. Begitu pula ketika didapati barang yang tertinggal di dalam kereta atau stasiun. Akhirnya, *Railway Operation Division* membuat kebijakan *lost and found*. Barang-barang milik pengguna jasa yang ketinggalan itu dikelola sesuai sistem.

“Prosedurnya dimulai sejak barang tersebut diterima petugas dari orang yang menemukan. Jika dalam jangka waktu tertentu tidak ada yang mengklaim, orang yang menemukan boleh memilikinya. Namun, jika si penemu barang juga tidak mengambil, benda-benda itu dijual di bazar internal dengan harga murah. Hasil penjualan akan disumbangkan ke yayasan-yayasan di sekitar koridor,” ujar Mega Indahwati Natangsa Tarigan, Kepala *Railway Operation Division*.

Ketika peraturan dan panduan telah dikembangkan berdasarkan pengalaman-pengalaman yang terjadi di lapangan, bagaimana menangkap inti sistem operasional dan pemeliharaan di PT MRT Jakarta? Jawabannya mungkin memang harus merasakan sendiri pengalaman berkendara dengan Ratangga. Dimulai dari saat memasuki

area stasiun, membayar tiket dengan cara *tapping* kartu ke peralatan *Automatic Fare Collection* (AFC), kemudian antre di area peron untuk menunggu kereta datang, menaiki Ratangga hingga ke stasiun tujuan, dan melakukan *tapping* kartu saat meninggalkan area stasiun. Proses yang dijalani para pengguna jasa ini merupakan hasil perumusan sistem operasional kereta yang melibatkan manajemen stasiun, perencanaan Gapeka, sistem persinyalan dan listrik yang diatur oleh OCC, hingga keamanan yang menjamin pengguna jasa selamat hingga meninggalkan stasiun tujuan.

Menelusuri Operasional dan Jantung Ratangga

Seluruh proses operasional Ratangga berada dalam ruang lingkup *Railway Operation Division* yang dikepalai oleh Mega Indahwati Natangsa Tarigan. Ia menjelaskan bahwa SOP yang dijalankan divisinya dimulai dari membuat jadwal operasional kereta. Sejak memasuki masa operasional pada tahun 2019, pihak manajemen PT MRT Jakarta menetapkan jam layanan kereta dimulai pukul lima pagi hingga pukul dua belas malam. Perencanaan jadwal kereta ini mempengaruhi keputusan berapa rangkaian kereta (*train set*) yang dibutuhkan.

“Dan itu tergantung dari tingkat pelayanan (*level of service*) yang mau kami tampilkan. Misalnya, pada waktu sibuk, pada waktu orang mau pergi ke kantor atau pulang dari kantor, frekuensinya harus lebih sering. Nah, kami merencanakan itu,” ujar Mega.

Penetapan tingkat pelayanan ini berangkat dari perkiraan jumlah pengguna jasa (*demand forecast*) yang didapatkan dari pengamatan (*profiling*). Di awal operasional inilah, Tim OM mengamati jumlah pengguna jasa per hari dari Lebak Bulus hingga Bundaran HI. Misalnya, pada pukul berapakah orang-orang sering bermobilisasi dan apakah ini berlaku setiap hari? Dari pengamatan ini, ditentukanlah tingkat pelayanan yang mempengaruhi perumusan Grafik Perjalanan Kereta

(Gapeka) dengan waktu-waktu padat pengguna jasa, seperti pergi dan pulang kantor sehingga perencanaan *headway* diatur setiap lima menit. Di luar waktu sibuk, *headway* diatur sepuluh menit.

“Gapeka itu secara umum merangkum perencanaan si kereta ini sampai di stasiun pukul berapa, berhentinya berapa detik untuk angkut pengguna jasa, kapan berangkat lagi, kemudian juga memperhitungkan spesifikasi teknis dari keretanya itu sendiri, kecepatannya berapa,” papar Mega.

Gapeka juga menjadi landasan untuk menghitung tenaga kerja (*man power*), dalam hal ini adalah masinis, baik dari kebutuhan jumlah masinis maupun pemberlakuan pola jam kerja/*shift*. Pengaturan ini tentu mengacu pada regulasi yang ditetapkan pemerintah, yaitu Kementerian Perhubungan dan DJKA.

“Termasuk juga prosedur kerjanya, baik pada saat normal maupun keadaan darurat. Kan tidak selamanya situasi baik-baik saja. Nah, pada saat keadaan darurat itu terjadi, man power kami siap mengantisipasinya,” ujar Mega. Layanan stasiun juga menjadi bagian dari ruang lingkup pekerjaan Railway Operation. “Layanan pengguna jasa di stasiun pasti harus mengikuti layanan perjalanan keretanya,” kata Mega.

Berbeda dengan operasi kereta yang menghitung man power berdasarkan Gapeka, untuk layanan stasiun, jumlah karyawan yang bertugas juga harus mencakup ketika kereta tidak lagi beroperasi. Menurut Mega, siklus pekerja yang bertugas mencakup 24 jam setiap hari karena stasiun tidak boleh dibiarkan dalam keadaan kosong agar fasilitas-fasilitas di dalam stasiun tetap terjaga dan termonitor. Berkaitan dengan layanan stasiun, Railway Operation juga menangani pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas tiket yang dinamakan *Automatic Fare Collection* (AFC). Menurut Muchamad Iqbal Bimo Arifianto, Kepala Departemen *Station Service*, pada dasarnya ada tiga garis besar ruang lingkup yang dijalankan departemennya. Pertama, pengelolaan stasiun dalam hal mengoperasikan layanan stasiun, menjaganya selama 24 jam, melakukan perbaikan terhadap

peralatan-peralatan di stasiun, petunjuk-petunjuk (*signage*), hingga berkoordinasi dengan *Station Master*. Tugas kedua adalah mengurus data-data *fare collection*, seperti mengurus pelimpahan dana dari bank hingga mengurus laporan-laporan keuangan yang berhubungan dengan pendapatan farebox dan jumlah pengguna jasa.

“Yang ketiga adalah dalam hal tiket,” ujar Muchamad Iqbal Bimo Arifianto. Di bagian ketiga ini, Departemen *Station Service* inilah yang bertugas menyediakan kartu-kartu yang khusus diproduksi PT MRT Jakarta, yaitu *Single Trip Ticket* (STT) dan *Multi Trip Ticket* (MTT).

Seiring berjalannya waktu dalam beroperasi, pihak manajemen melihat bahwa pekerjaan yang terkait AFC memerlukan perhatian lebih rinci terutama dari sisi sistem teknologi. Untuk itulah, pada Oktober 2019, pekerjaan pemeliharaan AFC yang sebelumnya berada di bawah *Divisi Information and Technology*, dipindahkan ke *Station Service Department* yang dipimpin Muchamad Iqbal Bimo Arifianto.



Para pengguna jasa melakukan proses tap kartu di pintu masuk stasiun, 14 September 2020.

DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA

” Departemen IT AFC menjadi *pioneer* atau yang memimpin pengembangan-pengembangan dalam sistem digitalisasi yang dibantu oleh Tim IT dari *Head Office*

Penempatan ini hanya sementara hingga pada bulan Februari 2020 diputuskan bahwa AFC menjadi departemen tersendiri dan dinamakan Departemen *Information Technology Infrastructure and Automatic Fare Collection* (IT AFC) yang dikepalai oleh Andi Faridz Fakhriza.

Untuk ruang lingkup pekerjaan, Agi Wibianto, AFC *Maintenance Section* menjelaskan bahwa di departemennya, pekerjaan operasi dan pemeliharaan sama-sama dijalankan. Dalam hal pemeliharaan, Departemen IT AFC secara rutin merawat perangkat-perangkat AFC di stasiun mulai dari *Passenger Gate* (PG), *Ticket Vending Machine* (TVM), *Add Value Machine* (AVM), *Automatic Remaining Value Checking Terminal* (ARVCT), dan *Ticket Office Machine* (TOM) yang berada di loket, serta semua peralatan yang berhubungan dengan sistem tiket, baik di level stasiun maupun depo. Dalam pekerjaan pemeliharaan AFC, AFC *Maintenance Section* dibantu oleh AFC *Maintenance Engineer*, yaitu Kuku Harisapto.

“Jadi, semua infrastruktur itu dikelola, baik itu berupa pencegahan (*preventive*) maupun perbaikan (*corrective*), hingga pemecahan masalah (*troubleshooting*) ketika terjadi kendala di lapangan terkait penggunaan operasional AFC,” ujar Agi Wibianto.

Irena Yosephine, AFC *Operation Engineer* dari Departemen IT AFC, bertugas untuk memastikan pembentukan bisnis proses dari fungsi-fungsi sistem AFC ke prosedur yang dipakai oleh Tim Stasiun di lapangan, memastikan pengembangan

sistem sejalan dengan bisnis proses *existing*, serta membantu Tim *Fare Collection* selaku pengguna sistem untuk melakukan validasi data penumpang dan *revenue*.

Selain operasi dan pemeliharaan, terdapat AFC *Planning Engineer*, yaitu pengembangan sistem yang dikelola oleh Utama Prilianto Putra. Pengembangan sistem yang dilakukan oleh Direktorat OM ini bertujuan untuk membantu Tim *Engineering* di Kantor Pusat (*Head Office*), seperti melakukan *upgrading*, pengembangan fase 2, ataupun integrasi pengembangan sistem JakLingko. Untuk itu, AFC *Planning* dan AFC *Operation* banyak terlibat dalam memberikan masukan ataupun berkontribusi kepada Tim *Engineering* di Konstruksi.

Terkait dengan pengembangan-pengembangan digitalisasi di Direktorat OM, Departemen IT AFC ini juga bertanggung jawab dalam pengembangan-pengembangan sistem digitalisasi, misalnya pengembangan sistem *Train Operation*, sistem *Train Driver*, ataupun sistem dari Tim *Maintenance*. Salah satunya adalah Pusat Data *Railway Operation* (PUSDARO), sistem yang mengintegrasikan data-data dari sumber-sumber data yang berbeda, seperti dari STT, MTT, QR, dan kartu uang elektronik dari bank.

“Di sini, Departemen IT AFC menjadi *pioneer* atau yang memimpin pengembangan-pengembangan dalam sistem digitalisasi yang dibantu oleh Tim IT dari *Head Office*,” ujar Agi Wibianto.

Ruang lingkup pekerjaan Departemen *Operation Control Center* adalah hal penting selanjutnya. Departemen OCC memastikan kelancaran perjalanan kereta, dimulai dari beroperasinya Ratangga hingga selesai dengan lancar, aman, dan berjalan sesuai Gapeka. Sesuai namanya, pusat kendali operasi, bisa dikatakan departemen ini adalah jantung yang mendetakkan laju Ratangga. Karena fungsi dan peranannya yang penting, OCC ditempatkan di Depo yang berada di Lebak Bulus dengan sejumlah prosedur pengamanan ketat. Abdul Wahid, *Operation Control Center and Railway Operation Advisor*, menjelaskan tugas

Fun Fact

IT AFC sebagai *pioneer* pengembangan sistem digitalisasi



Departemen OCC secara umum. Pertama, Departemen OCC bertanggung jawab memastikan kegiatan operasional berjalan sesuai Gapeka yang disiapkan oleh Departemen *Train Operation*. Kedua, memberikan laporan *daily operation* pada pimpinan, baik dalam keadaan normal maupun darurat. Ketiga, merencanakan pola operasi dalam keadaan tertentu sesuai prosedur yang berlaku.

Lebih lanjut, ada sejumlah tugas yang harus dilakukan oleh OCC. Pertama, pengaturan operasional yang berada di *mainline*, meliputi keberangkatan kereta, kepulangan kereta, dan semua pergerakan kereta dari Stasiun Lebak Bulus sampai Stasiun Bundaran Hotel Indonesia. Kedua, yaitu mengatur pergerakan di area Depo Lebak Bulus. Ketiga adalah mengatur dan mengendalikan suplai daya (*power*) dari PLN menuju gardu utama untuk disebarkan ke stasiun dan perjalanan kereta. Untuk Ratangga, listrik yang digunakan adalah arus searah 1500 Volt DC dengan aliran atas. Keempat, yaitu mengatur atau mengendalikan fasilitas yang ada di stasiun menggunakan *Supervisory Control And Data*

Pusat kendali operasi adalah jantung yang menggerakkan Ratangga, 5 Juli 2021.

DOK. PT MRT JAKARTA/
IRWAN CITRAJAYA

Acquisition (SCADA). Dalam hal ini, ada personel OCC yang terus berkoordinasi dengan stasiun untuk memonitor pompa, *elevator*, lampu, listrik, lift, dan fasilitas-fasilitas lainnya di stasiun. Kelima, OCC bekerja sama dengan stasiun untuk mengatur alur (*flow*) pengguna jasa, waktu buka dan tutup stasiun, memonitor situasi stasiun, serta berkoordinasi ketika ada barang yang hilang dan ditemukan (*lost and found*).

Seperti apa gambaran pekerjaan para personel OCC ini? Masing-masing *dispatcher*, sebutan bagi personel yang bertugas, memiliki meja kerja (*work station*) yang dilengkapi peralatan pendukung untuk pekerjaan masing-masing. Misalkan, untuk *dispatcher* yang bertugas mengendalikan kereta maka di *work station*-nya terdapat *Programmable Route Control* (PRC) dengan sistem CBTC GoA 2, yaitu pengendali perjalanan kereta, baik di depo maupun di lintasan. Sementara itu, bagi yang bertugas untuk mengendalikan suplai daya maka *work station*-nya dilengkapi Power SCADA, sebuah komputer yang mengendalikan kondisi suplai daya atau *power*. Adapun pengendali (*dispatcher*) yang bertugas mengendalikan dan melihat kondisi fasilitas-fasilitas yang ada di stasiun menggunakan *facility* SCADA. Bagi *Passenger Service Dispatcher*, terdapat *work station* untuk memberikan pengumuman bagi penumpang (*Passenger Announcement/PA*) dengan terpusat dari satu meja ke seluruh stasiun.

“Jadi, memang ada alat bantu sistem atau komputer-komputer tersebut di setiap meja *dispatcher*, sesuai dengan bidangnya, untuk membantu tugas mereka dalam mengendalikan perjalanan kereta,” ujar Abdul Wahid.

Untuk menjalankan fungsi sebagai *dispatcher* maka setiap personel diwajibkan menjalani pelatihan sesuai aturan yang ada. Selain pelatihan teknis, ada juga pelatihan *soft skill* yang diperlukan bagi personel OCC dan masinis. Selain tingkat kepatuhan terhadap SOP menjadi syarat mutlak, ia juga harus berjiwa pemimpin, dapat memutuskan dengan cepat dan dapat berkomunikasi dengan baik.

Dalam bertugas, Departemen OCC berdampingan erat dengan Departemen *Train Operation* yang mengevaluasi

Fun Fact

Grade of Automation (GoA) PT MRT Jakarta berada di level GoA 2 atau semi-otomatis dalam hal pengendalian kereta.

Fun Fact

Kualifikasi teknis dan mental diperlukan bagi insan OCC

dan memastikan apakah OCC melakukan SOP dengan baik dan benar. Selain Tim OCC, Tim *Train Operation* juga mengevaluasi pekerjaan masinis yang tak kalah penting dalam perjalanan kereta.

“*Train Operation* bukan hanya merencanakan suatu perjalanan. Ada juga yang berkaitan dengan SOP yang harus dijalankan oleh Tim OCC dan Tim Masinis. Kemudian, kita pun membuat laporan-laporan yang berkaitan dengan hasil dari pengoperasian untuk dievaluasi,” ujar Oka Jatnika, Kepala Departemen *Train Operation*.

Tim *Rolling Stock and Train Scheduling* bertugas untuk merencanakan dan merumuskan Gapeka. Menurut Lina dari bagian *Rolling Stock and Train Scheduling*, pembuatan Gapeka dimulai dengan melihat bagaimana kebutuhan (*demand*) pengguna jasa. Setelah itu, data tersebut diolah untuk menentukan jumlah frekuensi layanan kereta yang dibutuhkan, lamanya waktu beroperasi, *headway*, jumlah perjalanan, hingga jadwal kereta dari berangkat hingga tiba di tiap stasiun.

Meskipun segalanya sudah diatur oleh sistem, pemahaman fungsi-fungsi khusus tetap memerlukan analisis manusia untuk menjalankannya, terutama ketika harus mengoperasikannya secara manual. Sebagai contoh ketika dalam kondisi hujan, Abdul Wahid menceritakan bahwa ada fungsi atau *feature* yang harus diubah, misalnya perpindahan mode dari normal ke *rainy mode*.

“Dalam kondisi hujan, OCC akan melakukan hal ini supaya sistem mengetahui bahwa sedang terjadi hujan dan perjalanan kereta dapat menyesuaikan dengan kondisi tersebut,” ujar Abdul Wahid.

Di sinilah PT MRT Jakarta melihat bahwa fase pertama adalah masa pembelajaran dan penguatan. Meski sejumlah teknologi sudah diadaptasi dan rekomendasi-rekomendasi berdasarkan praktik-praktik konsultan diikuti sepenuhnya, pihak manajemen selalu mempersiapkan dan menyediakan skenario-skenario pelengkap untuk bisa menjamin keselamatan pengguna jasa. Dahlan, *Senior Advisor Railway Operation and Maintenance* PT MRT

Jakarta, mencontohkannya dengan keputusan PT MRT Jakarta yang tetap menempatkan masinis di setiap *train set* meski jenis kereta yang dimiliki bisa dijalankan secara otomatis sepenuhnya. Namun, keberadaan manusia masih dirasakan menjadi pilihan agar dapat dipercaya oleh masyarakat Indonesia.

Memelihara dan Menjaga Ratangga Tetap Melaju

Seperti yang diamanatkan oleh peraturan pemerintah dan manajemen PT MRT Jakarta, Direktorat OM juga bertugas untuk melakukan pemeliharaan. Menurut Dahlan, dalam pekerjaan pemeliharaan, masinis turut berkontribusi dengan memeriksa daftar *Go or No Go Item* setiap akan melakukan perjalanan.

Di luar pemeriksaan rutin, Divisi Maintenance melakukan pemeriksaan tidak rutin yang bernama *wheel re-profiling*, yaitu pemeriksaan roda kereta. Roda Ratangga yang terbuat dari besi terkadang akan *skip* atau *slide* saat mengerem sehingga menjadi *flat*. “Kalau normal, dilakukan setelah 130.000 km, tetapi bisa lebih cepat pada satu atau dua kereta,” papar Dahlan.

Secara teori, pencucian kereta dilakukan setiap 30 hari, namun PT MRT Jakarta melaksanakannya setiap 10 hari karena debu di Jakarta sangat banyak. Pembersihan luar kereta memakai mesin, namun di bagian dalam menggunakan tenaga manusia.

Divisi *Railway Maintenance* juga bertanggung jawab pada pemeliharaan stasiun yang berbeda cara penanganannya antara stasiun layang dan bawah tanah. Asep Solihin Pertamina, Kepala Divisi *Railway Maintenance* periode 2018-2020, menjelaskan bahwa pemeliharaan stasiun sangat dipengaruhi aspek ruang.

“Dari sisi *maintenance*, kondisi lingkungan yang berbeda menjadikan peralatan yang dipasang tentu berbeda sehingga

Rolling Stock Maintenance Cycle

TYPE OF SCHEDULE	INTERVAL	WORK CONTENT	TIME	LOCATION
Pre-service inspection	Daily	<ul style="list-style-type: none"> Daily inspection shall be done by Driver before entering service by starting the train from stabling line Driver should check facility of train before starting operation, e.g. visual inspection of train condition, checking equipment condition by TIS on-board monitoring system, and brake test 	30 mins.	Stabling Track, Station(Blok M & HI)
Daily Inspection	3-6 Days	<ul style="list-style-type: none"> Check the train condition and function after service completion Detailed inspection and testing of system/sub-systems, underframe, replacement/topping up of oils & lubricants and consumables 	3 hrs.	Stabling Track, Inspection Shed
Monthly Inspection (Facility Inspection)	1-3 months	<ul style="list-style-type: none"> General inspection with concentration on components that can visibly be checked by monitoring systems in board; Measurable degrade, such as wheels, friction brake parts; Equipment inspection; Preventive maintenance includes cleaning of air filters for various equipment, cleaning for air conditioner's fins, replenishment of flange lubricants, gearbox oil, and so on; and Minor repairs may include correction of conditions discovered during inspections as well as those previously known and planned for attention during Monthly Inspection. 	1 day	Inspection Shed
Semi-General Inspection	480.000 km(4 years)	<ul style="list-style-type: none"> Inspection for equipment defined in the ordinance; Preventive maintenance including cleaning or replacement of air filters of various equipment, cleaning of air conditioner's fins, replenishment of flange lubricants, gearbox oil, etc; and Repairs in accordance with condition of equipment or part if necessary. 	20 days	Workshop

TYPE OF SCHEDULE	INTERVAL	WORK CONTENT	TIME	LOCATION
General Inspection	8 years	<ul style="list-style-type: none"> Inspection for equipment defined the ordinance; Preventive maintenance including replacement of wheel bearings, traction motor bearings, wheels and wearing parts, gearbox oil, etc. Repairs in accordance with condition of car body, bogie, equipment or parts if necessary. 	30 days	Workshop
Wheel re-profiling	130,000 km	<ul style="list-style-type: none"> Wheel re-profiling is done by underfloor wheel lathe Rate of production/8hrs.: app. 8-11 wheelsets 	1 whellset/h	Wheel Turning Shop
Unscheduled Maintenance	-	<ul style="list-style-type: none"> Corrective maintenance shall be taken into account accordingly train or equipment condition including failures, report from Drivers or Pantographs slider monitoring system and damage caused by accident, incident, natural hazard and vandalism, etc. 	-	Workshop, Emergency Repair Shed
Daily Cleaning	Daily	<ul style="list-style-type: none"> Light cleaning/mopping of train interiors (floor&wheel) with vacuum cleaner after the commercial services 	-	Stabling Track, Stations (LBB, BLM, BHI)
Outside Cleaning	Weekly	<ul style="list-style-type: none"> Wet washing of the car body sides on automatic car washing machine The car washing unit automatically detects and washes cars running at 5km/h 	30 mins.	Automatic Train Washing Plant
Heavy Cleaning	30 Days	<ul style="list-style-type: none"> Wet washing on automatic car washing machine Manual washing of train interiors and exteriors 	3 hrs.	Cleaning Track
Unscheduled Cleaning	-	<ul style="list-style-type: none"> Necessary for stain by natural hazard, accident, incident, or passenger and for graffiti by vandalism 	-	Cleaning Track

pemeliharaannya juga berbeda,” ujar Asep. “Contohnya *platform screen door* yang berbeda antara stasiun bawah tanah dan stasiun layang.”

Dari struktur organisasi yang dibentuk, secara garis besar pekerjaan di Divisi *Railway Maintenance* bisa tergambar dengan jelas. Panji Arum Bismantoko, Kepala Divisi Pemeliharaan (*Maintenance*) yang bertugas sejak 2020, menjelaskan pembagian departemen di bawah divisinya dipisahkan untuk sarana dan prasarana. Untuk sarana, terdapat dua departemen yang bertugas yaitu Departemen *Rolling Stock Depo Maintenance* dan *Rolling Stock Workshop Maintenance*.

“Bedanya apa? *Depo Maintenance* bertugas untuk pemeliharaan harian, bulanan, dan juga kerusakan saat di *mainland*, yaitu saat operasional kereta di jalurnya. Sementara itu, *Workshop Maintenance* bertugas untuk pemeliharaan *overhaul* atau pemeliharaan besar. Jadi, kereta dibongkar semua, total, habis, kemudian dipasang lagi itu di bawah Departemen *Workshop*,” ujar Panji. Sementara itu, untuk kategori prasarana terbagi dalam empat departemen, yaitu Departemen *Station and Building Facility Maintenance*, Departemen *Track and Civil Maintenance*, Departemen *Power Maintenance*, dan Departemen *Signal and Telecommunication Maintenance*.

Selain tergambar dalam pembagian departemen ini, pekerjaan pemeliharaan yang dilakukan Divisi *Railways Maintenance* ini juga tercermin dalam tabel pemeliharaan yang disiapkan setiap bulan sebagai bahan pemantauan. Menurut Panji, setiap minggu divisinya juga melapor kepada Direktur OM tentang sejumlah rencana pemeliharaan, baik yang tercapai maupun belum



Penanganan pemeliharaan antara stasiun layang dan bawah tanah sangat berbeda, 18 Mei 2019.

DOK. PT MRT JAKARTA/
IRWAN CITRAJAYA



“Kami menjaga peralatannya (*equipment*) agar tidak kotor, kemudian memastikan panel listrik bersih dari debu karena musuh dari *equipment* elektronik seperti itu adalah debu.

dilakukan. Di luar perencanaan ini, Divisi Pemeliharaan juga menentukan prioritas yang harus selalu mereka pantau.

“Nomor satu daya atau *power* karena kalau tidak ada *power*, mati semua, tidak ada yang bisa dijalankan. Yang kedua adalah persinyalan dan yang ketiga adalah kereta. Kalau persinyalan tidak ada, kereta masih bisa dijalankan manual. Tapi, jika terjadi sesuatu dengan kereta maka operasional juga tidak bisa dijalankan,” ujar Panji. Prioritas lainnya adalah pemeliharaan *track* yang meski usianya bisa 50 tahun, tetapi tetap harus dijaga.

Melihat pentingnya keberadaan *power* yang dalam hal ini adalah listrik maka PT MRT Jakarta bekerja sama dengan PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) untuk mendapatkan dua gardu induk sendiri yang menyuplai kebutuhan listrik. Dengan dua sumber pembangkit berbeda ini, secara teori, MRT Jakarta tidak akan mengalami kondisi ketiadaan listrik, kecuali jika ada kejadian luar biasa seperti saat padamnya listrik se-Jawa dan Bali pada 4 Agustus 2019. Pantauan dan pemeliharaan pasokan listrik ini dijalankan oleh Departemen *Power Maintenance* yang selalu bersiap jika ada gangguan.

“Kalau di MRT Jakarta, jika lampu kedip-kedip artinya tegangan turun. Nah, itu tidak boleh. Jika tegangan turun, sistem proteksi akan langsung bekerja untuk mengamankan *equipment* yang sensitif sehingga tidak rusak. Kalau ada gangguan sepersekian detik, tepatnya 170 *millisecond*, sejumlah peralatan bisa langsung mati. Sebagai contoh, beberapa bagian lampu di stasiun bisa mati karena sistem

proteksi tengah berjalan. Saat itulah, kami akan langsung berkoordinasi dengan PLN,” ujar Panji.

Masalah persinyalan juga menjadi hal krusial dan prioritas perhatian Divisi Pemeliharaan. Panji menjelaskan bahwa proses persinyalan di MRT Jakarta menggunakan frekuensi gelombang radio yang menghubungkan antar kereta dan stasiun. Di dalam kereta, terdapat alat pintar untuk menghitung jarak pengereman sehingga kecepatan kereta, pengereman, hingga ketibaannya di stasiun telah diatur dengan adanya antena yang menangkap sinyal-sinyal radio ini di setiap stasiun. Alat-alat inilah yang harus dimonitor dan dijaga pemeliharannya oleh Departemen *Signal and Telecommunication Maintenance*. Adapun pemeliharaan yang dilakukan berupa menjaga supaya peralatan-peralatan persinyalan itu tetap bersih.

“Kami menjaga peralatannya (*equipment*) agar tidak kotor, kemudian memastikan panel listrik bersih dari debu karena musuh dari *equipment* elektronik seperti itu adalah debu. Ada debu sedikit saja langsung gangguan. Atau kalau nggak, kena petir. Pernah ada kejadian antena yang dekat *track* tersambar petir dan mengakibatkan gangguan kereta. Tim kami langsung ke lokasi. Di tengah hujan dan di tengah *track*, kami ganti,” ujar Panji. Dalam proses tersebut, karena berjenis *Automatic Train Operation* (ATO) dengan sistem persinyalan dan lainnya secara otomatis, kereta tersebut pun berhenti hingga Tim *Maintenance* selesai memperbaiki antena yang tersambar petir.

Melihat cakupan pekerjaan pemeliharaan yang begitu luas, Divisi *Maintenance* menggunakan banyak tenaga alih daya untuk menangani pekerjaan-pekerjaan yang bersifat repetitif. Pilihan ini juga dirasa lebih masuk akal dari segi anggaran. Sebagai contoh, di Departemen *Station and Building Facility*, yang memerlukan tenaga kerja hingga mencapai 100 orang.

Setelah memasuki masa operasional, Direktorat OM mendapati bahwa pekerjaan pemeliharaan memerlukan perhatian khusus. Direktur OM melihat bahwa rekomendasi struktur organisasi (*organization chart*) yang diberikan

Fun Fact

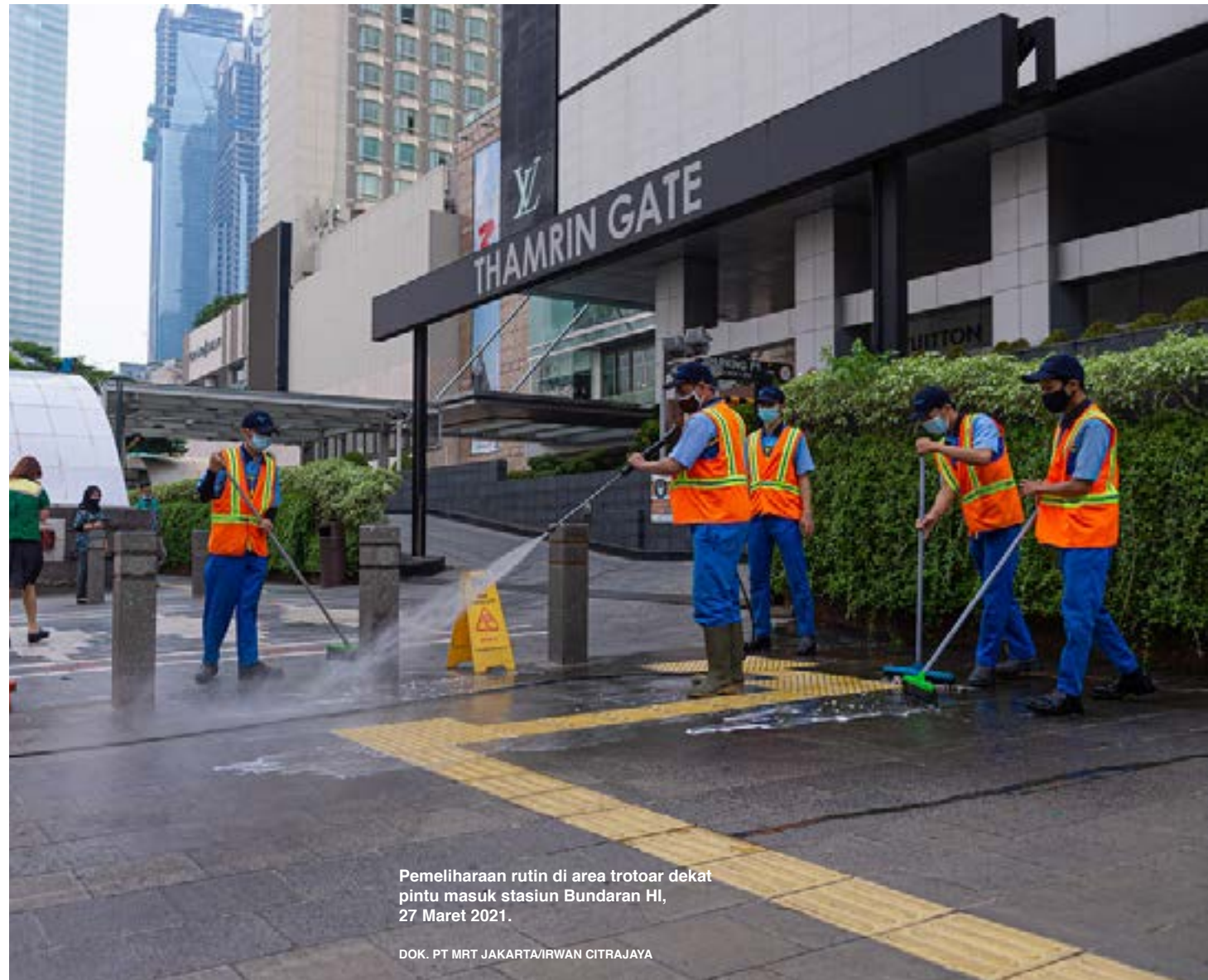
Prioritas pemantauan yang dilakukan Divisi Pemeliharaan adalah pada elemen *power*, sinyal, dan kereta.

konsultan Jepang tidak teradaptasikan sepenuhnya dengan kenyataan di Jakarta.

Gunawan, Kepala Divisi OMFS, menyatakan bahwa divisinya menjawab kebutuhan yang tak lagi tertangani atau di luar Bagian OM. “Pada prinsipnya seperti itu, mengurus yang di luar tugas utama OM, baik kebersihan, keselamatan, dan keamanan, sampai aturan-aturan dan SOP,” kata Gunawan yang memimpin OMFS sejak Juli 2019. Di bawah divisinya, terdapat empat departemen, yaitu Departemen *Contract Administration and Vendor Management*, Departemen *Security*, Departemen *Quality, Safety, Health, and Environment*, serta Departemen *Facility Modification and Pedestrian Management*. Di luar empat departemen ini, ditambahkan tiga seksi (*section*), yaitu *Traffic Management Section*, *Training Center*, dan *Quality Control*.

Di tataran divisi, tugas Kepala OMFS bertindak untuk menganalisis kegiatan-kegiatan yang dilakukan masing-masing departemen dan merumuskan pendekatan-pendekatan yang inovatif untuk perbaikan fasilitas dan pemeliharannya. Selebihnya, Gunawan berkoordinasi dengan para pemangku kepentingan, baik dari divisi lain maupun di luar PT MRT Jakarta, seperti Kepolisian, TNI, Kelurahan, Kecamatan, dan BUMD di bidang transportasi. Dalam hal pemeliharaan, OMFS melibatkan vendor-vendor dengan spesialisasi di masing-masing fasilitas, misalnya eskalator.

Terkait dengan fasilitas, terdapat sejumlah modifikasi dan perbaikan yang dilakukan PT MRT Jakarta setelah meninjau hasil operasional yang dijalankan sejak Maret 2019. Pekerjaan inilah yang menjadi tanggung jawab Departemen *Facility Modification and Pedestrian Management* (FMPM) yang tak hanya melakukan pemeliharaan, tetapi juga perbaikan dan perubahan, supaya PT MRT Jakarta dapat memberikan layanan terbaik bagi pengguna jasa. Perbaikan dan modifikasi yang dikerjakan FMPM ini bersifat proyek (*project*) dengan adanya rencana awal, eksekusi, dan serah terima.



Pemeliharaan rutin di area trotoar dekat pintu masuk stasiun Bundaran HI, 27 Maret 2021.

DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA

Misalnya, ketika ada kebutuhan untuk memasang iklan di area stasiun, FMPM bertanggung jawab untuk menunjuk vendor yang akan mengelola penambahan struktur di stasiun bagi penempatan iklan tersebut. Area 200 meter di sekitar stasiun turut menjadi tanggung jawab FMPM.

“Tugas kami juga menjaga area luar stasiun itu agar tetap bagus. Karena ketika berhubungan dengan area luar stasiun, kita akan berhubungan dengan pihak-pihak luar. Contohnya, dengan pemilik bangunan sekitar, dinas-dinas, seperti Dinas Kebersihan, Dinas Bina Marga. Nah, ini perlu ada yang mengkoordinasikan. Jadi, itu masuk ke ranahnya Departemen FMPM,” kata Iyan Nurdiansyah, Kepala Departemen *Facility Modification and Pedestrian Management*.

Tentu saja tak mudah untuk mengelola kawasan di luar stasiun, terutama dengan jalur MRT Jakarta yang berada di kawasan perkantoran. Koordinasi dengan pihak-pihak lain, baik pemerintah maupun swasta, tentu memerlukan sejumlah strategi. Untuk itu, FMPM melakukan safari untuk mengajak partisipasi para pengelola atau pemilik gedung-gedung yang berada di area 200 meter dari stasiun dalam menjaga kebersihan dan keamanan. Ajakan ini disambut baik oleh sejumlah pemilik gedung, bahkan beberapa di antaranya mendirikan kafe di lokasi yang berbatasan dengan area pedestrian MRT Jakarta, dan memberikan tampilan menarik ala pedestrian di kota-kota metropolitan dunia.

Dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, Tim FMPM biasa berpatroli bersama Tim Stasiun. Tim patroli ini akan menyampaikan hal mendesak yang perlu ditangani di grup *Worksite Coordination* beserta bukti foto. Selain patroli harian, setiap bulan Tim FMPM bersama Direktur OM bersepeda menyusuri stasiun-stasiun MRT Jakarta dari Lebak Bulus hingga Bundaran HI untuk mengecek kondisi luar dan pedestrian di masing-masing stasiun. Untuk menerima permintaan modifikasi fasilitas, tiap pertengahan tahun, Departemen FMPM biasa mengirimkan pertanyaan tentang kebutuhan perbaikan di fasilitas-fasilitas yang dikelola oleh masing-masing bidang.

“Pada bulan Juni, kami biasanya mengirim e-mail ke semua bagian di Direktorat OM, bahkan di luar OM, misalnya bagian *Retail* atau Tim *Commercial*. Kami akan bertanya tentang kebutuhan modifikasi dan pengembangan untuk tahun berikutnya. Setelah itu, kami akan buat daftar dari semua departemen dan memperkirakan biaya dari masing-masing permintaan tersebut untuk diajukan ke rapat dengan Direktur OM. Dari sana, akan dilihat anggarannya, kemudian dikelompokkan yang kira-kira mendesak dan yang bisa ditangguhkan,” kata Iyan.

Fun Fact

Setiap bulan, Tim FMPM bersama Direktur OM melakukan patroli dengan bersepeda menyusuri stasiun-stasiun MRT Jakarta dari Lebak Bulus hingga Bundaran HI untuk mengecek kondisi luar dan pedestrian di masing-masing stasiun. Bulan Juni, saatnya tim FMPM mengirim e-mail ke semua bagian di Direktorat OM dan di luar OM untuk menginventaris kebutuhan modifikasi dan pengembangan untuk tahun berikutnya. Setiap tahun, sekitar 150 proyek modifikasi yang harus dijalankan FMPM.

Setelah mendapatkan keputusan terkait klasifikasi tersebut, Tim FMPM akan mengumumkan modifikasi yang akan dijalankan di tahun depan dan menyampaikan ke masing-masing pengguna. Setelah itu, Departemen FMPM akan memulai proses pengadaan untuk kontraktor umum (*general contractor*) yang akan melaksanakan proyek modifikasi. Departemen FMPM berusaha menghindari permintaan modifikasi yang mendadak, walau tetap mengalokasikan anggaran untuk itu. Misalnya, saat inspeksi menggunakan sepeda didapati ada keramik yang lepas atau rusak, Tim FMPM akan segera memperbaiki.

” Untuk mengantisipasi risiko banjir, Departemen FMPM telah memasang dua pompa di Stasiun Setiabudi dan Istora Senayan

Sebagai BUMD, PT MRT Jakarta juga sering kali harus terlibat dalam program-program yang sifatnya arahan dari Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Misalnya, untuk mendukung program Jakarta Ramah Bersepeda, PT MRT Jakarta menugaskan Departemen FMPM untuk menyediakan fasilitas bersepeda. Lewat fasilitas ini, PT MRT Jakarta berhasil mengantungi penghargaan dari Museum Rekor Dunia Indonesia (MURI) sebagai operator dengan fasilitas bersepeda terlengkap yang menyediakan satu hingga dua tempat parkir sepeda di setiap stasiun. Semakin banyaknya pesepeda juga mendorong PT MRT Jakarta untuk menyediakan fasilitas sepeda nonlipat untuk bisa masuk MRT Jakarta.

Selain penyediaan fasilitas untuk sepeda, modifikasi FMPM yang cukup signifikan lainnya adalah terkait upaya PT MRT Jakarta dalam merespons kondisi darurat, terutama banjir. Untuk mengantisipasi risiko banjir, Departemen FMPM telah memasang dua pompa di stasiun Setiabudi dan Istora Senayan, kemudian melakukan pembesaran saluran-saluran di Senayan, Istora, dan Setiabudi.

“Jadi, dulu kami mendapati bahwa hujan sekecil apa pun, area sekitar MRT Jakarta itu tergenang karena ternyata bentuk saluran dan fasilitasnya belum mencukupi. Nah, setelah kami modifikasi, *alhamdulillah* hujan yang cukup besar pun, contohnya saat tahun baru 2020, MRT Jakarta tidak terdampak oleh banjir. Ketika itu, KRL dan TransJakarta sudah stop operasi. Meskipun beberapa stasiunnya di bawah tanah, MRT Jakarta tidak sampai stop operasi. Itu

Fun Fact

Modifikasi yang cukup signifikan dilakukan MRT adalah penyediaan fasilitas sepeda dan memasang dua pompa di Stasiun Setia Budi dan Istora Senayan. PT MRT Jakarta mendapatkan penghargaan dari Museum Rekor Dunia Indonesia (MURI) sebagai operator dengan fasilitas bersepeda terlengkap, yaitu satu hingga dua tempat parkir sepeda di setiap stasiun dan fasilitas sepeda nonlipat untuk bisa masuk MRT Jakarta.

adalah salah satu contoh dampak dari modifikasi yang dilakukan,” ujar Iyan sambil menambahkan bahwa total ada sekitar 150 proyek modifikasi yang harus dijalankan FMPM setiap tahunnya.

Masih terkait dengan perbaikan, PT MRT Jakarta juga menempatkan satu departemen lain yang sedikit banyak berhubungan dengan pekerjaan pemeliharaan, yaitu *Supply Chain Management* (SCM). Departemen ini bertugas untuk mengelola suku cadang yang dibutuhkan sarana dan prasarana MRT Jakarta. Sebelum masa operasional, tugas pengadaan suku cadang ini masih diserahkan kepada bagian *Procurement*, kemudian Logistik. Namun, didapati bahwa saat bicara tentang suku cadang dalam industri manufaktur, terdapat mekanisme khusus berupa identifikasi pengelolaan dari dan secara *end to end*.

“Suku cadang juga memiliki siklus hidup, seperti perlu adanya proses perbaikan dan peremajaan. Jadi, perlakuannya memang berbeda dengan mengelola aset kantor,” ujar Calvina Anastasia Hotma Asira Sitorus, Kepala Departemen *Supply Chain Management*. Selain soal penanganan yang harus khusus, pihak manajemen menyadari bahwa biaya pemeliharaan akan terus mengalami

peningkatan secara signifikan, termasuk untuk suku cadang (*spare part*) dan material sekali pakai (*consumable part*) sebagai bagian dari daya dukung kegiatan pemeliharaan. Calvina menaksir peningkatan ini sekitar 30 persen. Jadi, diperlukan perencanaan yang baik untuk mengatur pembelian, pemantauan, pemeliharaan, hingga penyimpanannya.

“Kalau kita bicara manajemen inventaris (*inventory management*), di situ ada *maximum-minimum level inventory* yang harus dijaga juga, khususnya untuk *spare part* yang memang punya nilai yang cukup vital dan signifikan dampaknya terhadap *maintenance* ataupun operasi,” papar Calvina.

Dengan cakupan kerja ini maka *Supply Chain Management* adalah tempat pengelolaan suku cadang MRT Jakarta, mulai dari merencanakan, menjaga sisi penawaran-permintaan (*supply-demand*), mengelola inventaris, hingga menjalankan sisi transportasi/distribusi.

“Karena sebagian besar, hampir 70 sekian persen, pembelian kita merupakan impor dari Jepang, kita punya tantangan dari segi jarak dan waktu, yang bisa mencapai berbulan-bulan. Jadi, ini harus dipastikan kebutuhannya dengan pemeliharaan yang baik,” kata Calvina. Departemen SCM juga bertugas untuk memikirkan apa yang harus dilakukan ketika masa pemakaian barang tertentu sudah selesai. Untuk itulah, SCM melakukan kajian kandungan-kandungan yang ada di suku cadang supaya pembuangannya tidak berdampak kepada lingkungan. Calvina juga menuturkan bahwa SCM juga menjajaki kemungkinan keberadaan pemanfaatan limbah suku cadang ini dari sisi daur ulang.

Memastikan Aspek Keselamatan dan Keamanan

Sebagai bisnis yang dibangun atas landasan kepercayaan, PT MRT Jakarta sangat menekankan pada aspek keselamatan dan keamanan. Direktur OM, Muhammad

Effendi, memastikan bahwa banyak hal dari keselamatan (*safety*) dan keamanan (*security*) yang ditingkatkan MRT Jakarta setelah masa operasional.

“Misalnya, kami sudah memasang hampir 300-an CCTV untuk memonitor pergerakan serta memastikan aspek keamanan, keselamatan, dan kebersihan,” ujar Muhammad Effendi. Untuk memastikan aspek keselamatan ini, Effendi menginstruksikan tim-nya, terutama OMFS, untuk melakukan pelatihan-pelatihan yang nyata, terutama dalam menangani kondisi-kondisi darurat, seperti kebakaran, gempa bumi, dan banjir.

“Itu ada *drill-drill*-nya yang orang tidak tahu sama sekali, tidak terlihat sama sekali apa yang dia kerjakan. Simulasi dan pelatihan ini dikerjakan pada malam hari. Di sinilah *safety* sangat kami perhatikan. Jadi, bisa dikatakan standar *safety* di MRT Jakarta ini sedang menuju sekelas dengan sektor minyak dan gas dengan pencegahan agar tidak terjadi kecelakaan. Kita tidak mau ada isu-isu kecelakaan. Karena apa? Kalau sekali terjadi, dua kali, lama-lama akan biasa. Kita *nggak* mau itu terjadi. Jadi, kalau ada orang jatuh di tangga, itu setiap minggu kita evaluasi,” papar Effendi.

Dengan arahan dari Direktorat OM ini, Tim OMFS memberikan perhatian lebih dalam hal keamanan dan keselamatan. Dalam hal keselamatan, Gunawan menjelaskan bahwa setelah operasional berjalan, ada sejumlah SOP yang dimodifikasi berdasarkan sejumlah kasus yang terjadi, di antaranya peristiwa gempa bumi yang terjadi pada 2 Agustus 2019 dan padam listrik (*blackout*) se-Jawa dan Bali pada 4 Agustus 2019.

Ketika gempa terdeteksi pada pukul 19.05 WIB di area jalur utama (*mainline*), Tim OCC pada saat itu juga segera menginformasikan ke semua masinis bahwa Ratangga yang tengah berada di *mainline* akan diberhentikan di stasiun. Tercatat ada 10 Ratangga yang tengah berada di *mainline*. Pihak OCC dan masinis pun menginformasikan pemberhentian operasi karena terjadinya gempa kepada para pengguna jasa. Setelah dipastikan tidak adanya informasi tentang gempa susulan, Ratangga kembali beroperasi

Operasi Ratangga MRT Jakarta pada saat Gempa Bumi 2 Agustus 2019

KRONOLOGIS OPERASI GEMPA BUMI 2 AGUSTUS 2019

Gempa dirasakan pada pukul 19.05 di area *mainline*. Tim OCC segera menginformasikan ke semua masinis bahwa ratangga akan diberhentikan di stasiun.

Pada saat yang sama, OCC melakukan *platform hold* di stasiun.

Terdapat 10 ratangga yang sedang berada di *mainline* dan berhenti di stasiun

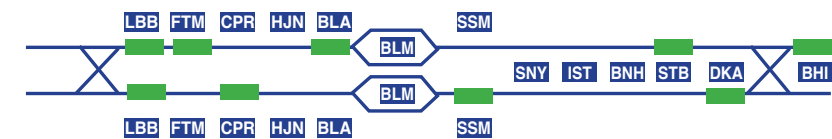
Tim OCC dan masinis memberikan informasi kepada penumpang terkait pemberhentian operasi.

Pada pukul 19.14 WIB *platform hold* dicabut dari OCC setelah tidak ada berita gempa susulan.

Ratangga kembali beroperasi normal menggunakan mode ATO dengan keterlambatan 10 menit 43 detik.

ROOM FOR IMPROVEMENT

1. Perlu adanya standar konversi GAL ke skala Richter atau *seismic intensity* untuk panduan OCC dalam petunjuk pembatasan operasi sesuai dengan SOP Petunjuk Operasi Kereta saat Gangguan dan Darurat.
2. Perlu adanya pengecekan struktur dan peralatan sebelum melakukan operasi komersial sesuai skala gempa yang terjadi dalam SOP Petunjuk Operasi Kereta saat Gangguan dan Darurat.



Keterangan:

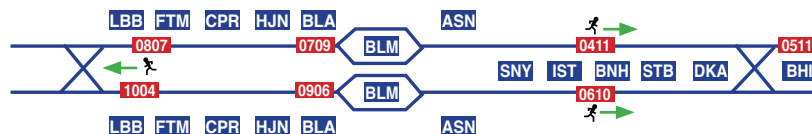
- | | | | |
|------------------|--------------|----------------------|------------------|
| LBB: Lebak Bulus | BRA: Blok A | IST: Istora | BHI: Bundaran HI |
| FTM: Fatmawati | BLM: Blok M | BNH: Bendungan Hilir | |
| CPR: Cipete Raya | SSM: ASEAN | STB: Setiabudi | |
| HJN: Haji Naw | SNY: Senayan | DKA: Dukuh Atas | |

normal pada pukul 19.14 WIB dengan menggunakan mode *Automatic Train Operation (ATO)* dan mencatat keterlambatan 10 menit 43 detik. Dalam kejadian gempa bumi tersebut, tidak terdapat kerusakan pada fasilitas PT MRT Jakarta dan juga korban jiwa, baik pada pengguna jasa maupun insan PT MRT Jakarta. Dampak yang terjadi berupa keterlambatan sembilan rencana perjalanan Ratangga. Sebagai evaluasi atas penanganan kejadian gempa bumi ini, Direktorat OM memperbaiki sistem komunikasi untuk memperjelas informasi yang akan disampaikan kepada pengguna jasa, baik yang masih berada di dalam Ratangga maupun di area stasiun.

Untuk kejadian padam listrik yang terjadi pada 4 Agustus 2019, *Receiving Sub Station (RSS)* atau gardu PT MRT Jakarta mendeteksi hilangnya suplai listrik dari Gardu Induk PLN pada pukul 11.50 WIB. Saat yang bersamaan, genset langsung menyuplai listrik darurat untuk beban nontraksi di stasiun dan area depo. Saat kejadian itu, ada tujuh Ratangga yang sedang berada di *mainline*. Pengguna jasa pun segera dievakuasi menuju stasiun terdekat. Tercatat seluruh pengguna jasa, yaitu sebanyak 3.410 orang, yang berhasil dievakuasi dalam keadaan selamat. Sementara itu, petugas di stasiun melakukan prosedur pengembalian uang (*refund*) bagi pengguna jasa yang sudah melakukan pembelian tiket STT dan melakukan reset sejumlah kartu uang elektronik para pengguna jasa yang telah berstatus *entry*. Pada pukul 17.33 WIB, PT MRT Jakarta telah menerima kembali suplai listrik dari PLN. Direktorat OM segera melakukan prosedur penormalan operasi untuk memastikan seluruh sistem dapat kembali berjalan dengan aman. Pada pukul 20.00 WIB, operasional Ratangga kembali dibuka bagi pengguna jasa tanpa membebaskan tarif. Untuk memastikan keselamatan para pengguna jasa, Direktorat OM membatalkan 91 jadwal perjalanan. Tercatat tidak ada korban jiwa dan kerusakan fasilitas yang dimiliki PT MRT Jakarta. Setelah mengevaluasi kejadian tersebut, Direktorat OM segera memperbaiki sistem *Mechanical, Electrical, Plumbing (MEP)* dalam kondisi darurat untuk mempermudah evakuasi dan

Laporan Operasi Black-Out Power Supply PLN 4 Agustus 2019

KRONOLOGIS OPERASI GEMPA BUMI 2 AGUSTUS 2019	TRIP TERAKHIR	TRIP LANJUT	JUMLAH TRIP BATAL	ROOM FOR IMPROVEMENT
1. RSS MRT Jakarta mendeteksi hilangnya suplai listrik dari gardu Induk PLN pada pukul 11.50 WIB di saat bersamaan genset MRT Jakarta menyuplai listrik <i>emergency</i> beban non-traksi MRT Jakarta.	0411	0423	12 Trip	1. Dibutuhkan alat komunikasi sekunder apabila radio <i>on-board</i> tidak aktif atau masinis sedang di luar kabin. 2. Menyempurnakan SOP <i>Emergency Station</i> dan pelaksanaan simulasi kondisi darurat.
2. Pukul 17.33 WIB menerima indikasi <i>Receiving Substation</i> sudah menerima <i>supply</i> .	0511	0523	12 Trip	
3. <i>Duty manager</i> menyiapkan masinis untuk berjaga di kabin, serta memastikan bendera dan <i>stopblock</i> sudah diambil.	0610	0623	13 Trip	
4. Setelah memastikan semua masinis sudah berada di kabin, pada pukul 18.25 WIB semua OCS <i>mainline On</i> .	0709	0722	14 Trip	
5. Tim OCC memberi instruksi untuk mengisi Baterai dan <i>Air Compressor</i> , lalu melakukan prosedur <i>startup</i> .	0807	0820	14 Trip	
6. Ratangga yang berhenti di lintas berjalan dengan mode RM menuju stasiun terdekat untuk memberhentikan di PO.	0906	0918	13 Trip	
7. Pukul 19.00 WIB Ratangga berjalan sesuai Gapeka dengan TSR 50 km/jam.	1004	1016	13 Trip	
8. Pukul 19.30 WIB TSR dilepas dan Ratangga berjalan sesuai dengan Gapeka.	Total		91 Trip	



Sejumlah 3.410 penumpang berhasil dievakuasi dengan aman dan selamat

sistem cadangan listrik (*diesel engine generator*) agar dapat lebih stabil dalam menyuplai listrik jika terjadi *power blackout*. Dalam hal evakuasi pengguna jasa, Direktorat OM juga menyempurnakan SOP dan melakukan pelatihan penanganan (simulasi) secara berkala.

Sementara itu, untuk kejadian kebakaran, setiap stasiun telah dilengkapi dengan *fire access*. Namun, karena jumlah tangga di *fire access* tersebut hanya satu, petugas akan mengarahkan pengguna jasa untuk menggunakan tangga manual yang berjumlah lebih banyak dibandingkan tangga *fire access*. Gunawan mengatakan hal tersebut terjadi karena sebagian besar pembangunan MRT Jakarta masih mengacu pada Jepang yang memiliki perbedaan kebijakan penanganan kebakaran dengan Indonesia. Secara lebih lanjut, Divisi OMFS banyak melakukan penyelarasan dengan Dinas Perhubungan, Pemadam Kebakaran, dan Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB) serta lembaga-lembaga lainnya dalam merumuskan regulasi penanganan kondisi-kondisi darurat.

Di dalam Divisi OMFS, aspek keselamatan ini menjadi tanggung jawab Departemen *Quality, Safety, Health, and Environment* (QSHE). Tujuan utama tugas QSHE adalah nihil kecelakaan (*zero accident*). Namun, tujuan perusahaan adalah nihil fatalitas (*zero fatality*), yang artinya bukan berarti sama sekali tidak ada kecelakaan

“Karena tidak ada di tempat kerja mana pun bisa sepenuhnya *zero accident*. Misalnya, kita kerja di kantor, kaki kita terkena meja, itu kan juga merupakan suatu *accident*. Namun, hal-hal seperti ini tidak masuk kategori sebagai kegagalan tujuan perusahaan,” ujar Sudibyo, Kepala Departemen QSHE saat menjelaskan aspek *zero fatality* ini.

Untuk itu, perlu ada parameter yang menjadi KPI dari QSHE dalam menjalankan proses pekerjaan para insan MRT Jakarta untuk tetap aman, yaitu *lagging indicator* dan *leading indicator*. *Lagging indicator* merupakan kejadian-kejadian insiden yang ada, sementara *leading indicator* menunjukkan seberapa banyak tindakan yang ditempuh untuk mencegah

kecelakaan. Dalam hal *leading indicator* inilah, QSHE bergerak. Pertama, dengan menyiapkan berbagai pelatihan dari yang paling dasar dalam bentuk *Safety Talk*. Kegiatan ini lebih berupa diskusi internal seminggu sekali dengan pelaporan hasil pencapaian *leading indicator* dan *lagging indicator* oleh Departemen QSHE dan dilanjutkan dengan penyampaian materi *safety* dari departemen lain. Kegiatan pelatihan lainnya adalah *Safety Induction* yang diperuntukkan bagi karyawan baru PT MRT Jakarta dan

vendor-vendor baru untuk mendapatkan pelatihan syarat-syarat *safety* yang dijalankan PT MRT Jakarta. Kemudian, ada *Safety Education*, berupa kelas dengan pengajar dari Tim QSHE, yang mengajarkan tentang aspek lingkungan, kesehatan, kimiawi, hingga *sharing SOP*. Di luar kegiatan bincang-bincang ini, QSHE juga memberikan pelatihan di lapangan, antara lain pelatihan Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan (P3K), penggunaan alat pemadam kebakaran, hingga cara memakai tandu.



Parameter KPI QSHE:

1. **Lagging indicator:** kejadian-kejadian insiden yang ada
2. **Leading indicator:** banyaknya tindakan yang ditempuh untuk mencegah kecelakaan.
 - **Safety Talk:** diskusi internal seminggu sekali dengan hasil pencapaian *leading indicator* dan *lagging indicator* dan penyampaian materi keselamatan dari departemen lain
 - **Safety Induction:** pelatihan syarat-syarat keselamatan untuk karyawan baru dan vendor baru PT MRT Jakarta.
 - **Safety Education:** mengajarkan tentang aspek lingkungan, kesehatan, kimiawi, hingga berbagai SOP dengan pengajar dari Tim QSHE
 - **Pelatihan di lapangan:** Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan (P3K), penggunaan alat pemadam kebakaran, cara memakai tandu, dan lain-lain.

Selanjutnya, kita tingkatkan lagi dalam bentuk simulasi. Jadi, simulasi itu seperti kombinasi, ada teori dan pelatihannya di lapangan,” ujar Sudibyo. Beberapa simulasi yang dijalankan QSHE, antara lain penanganan tumpahan bahan kimia, kebakaran, gempa, dan banjir, serta terkait dengan keamanan, yaitu terorisme dan huru-hara. Aspek *leading indicator* ini juga termasuk pengecekan peralatan penanganan keadaan darurat, seperti alat pemadam kebakaran.

Untuk menangani *lagging indicator*, Departemen QSHE mencatat setiap laporan yang mereka terima. Laporan-laporan tersebut akan ditempatkan dalam struktur piramida Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), dengan bagian paling bawah berisikan insiden kecil atau *unsafe condition/*

unsafe act. Kecelakaan yang terjadi pada pengguna jasa juga masuk ke dalam catatan ini. Semua laporan tersebut menjadi bahan pembelajaran, khususnya dari cara penanganannya. Oleh karena itu, Tim QSHE juga menyusun standardisasi keselamatan dalam bekerja, misalnya untuk pekerjaan las, *scaffolding*, atau pekerjaan-pekerjaan berisiko lainnya. Bagi vendor atau *tenant*, bagian QSHE juga menerapkan aturan-aturan keselamatan, seperti larangan proses memasak atau yang berkaitan dengan api di wilayah stasiun. Jadi, mitra *Food and Beverage* (F&B) PT MRT Jakarta tidak diperkenankan memasak makanan dan minuman di area MRT Jakarta.

Divisi OMFS juga menangani pekerjaan pengamanan yang dijalankan Departemen *Security*. Di departemen ini, terdapat enam insan yang mengelola pengaturan tenaga-tenaga sekuriti (*security*) di lapangan dan di depo. Tenaga-tenaga sekuriti atau keamanan ini merupakan para petugas dari empat vendor yang masing-masing menyuplai sekitar 250 orang. Jadi, saat ini ada sekitar 1.000 petugas keamanan yang dikerahkan oleh PT MRT Jakarta. Namun, insan *Security* ini tidak hanya semata bertugas mengamankan. Sebagai garda depan di lapangan, mereka juga mengemban tugas untuk mengedukasi masyarakat, terutama pengguna jasa. Pelatihan para petugas yang hingga meliputi aspek pelayanan mengajarkan mereka mesti bersabar jika menghadapi para pengguna jasa yang emosional, tidak mau antre, atau kesulitan *tapping*. Keberadaan mereka juga dibutuhkan untuk mengatur para pedagang atau angkutan umum yang mangkal di area sekitar stasiun.

Dalam mengarahkan pekerjaan sekuriti, Divisi OMFS memberikan *Service Level Agreement* (SLA) kepada tiap-tiap vendor dengan syarat-syarat sertifikasi yang harus dipenuhi, seperti Garda Pratama, Madya, dan Utama. Sejumlah pembekalan dari internal PT MRT Jakarta juga diberikan, terutama dari segi pelayanan untuk mengutamakan 3S, yaitu Sapa, Senyum, dan Sopan. Pembekalan dari sejumlah komunitas dan organisasi yang bergerak untuk kaum disabilitas atau pencegahan pelecehan seksual juga diberikan

pada vendor-vendor *security* ini supaya para petugas di lapangan bertindak dan bersikap tepat dalam pelayanan. Pembekalan juga diberikan dalam hal menangani kondisi-kondisi darurat, seperti kerusakan, terorisme, dan vandalisme. Begitu pula ketika mendapati benda-benda mencurigakan yang tertinggal di area MRT Jakarta, para petugas ini telah mendapat pembekalan yang tepat untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan.

Melayani Publik dengan Tepat dan Terkendali

Satu hal yang langsung harus diantisipasi oleh Direktorat OM saat memasuki masa operasional adalah keberadaan pengguna jasa sebagai *customer* utama Ratangga. “Setelah masa operasional, kami juga menambahkan divisi baru, yaitu *Customer Engagement Division* (CED). Kita mesti ada *customer service* di Indonesia. Di Jepang, mungkin nggak terlalu perlu. Kenapa? Orang kita hobi komplain. Jadi, mesti kami layani. Jangan sampai nanti komplain ke mana-mana, padahal PT MRT Jakarta mengutamakan pelayanan,” ujar Muhammad Effendi.

Menurut Mungki Indriati Pratiwi, Kepala *Customer Engagement Division* periode 2019-2020, pada masa awal operasional, CED memiliki KPI berupa *Customer Satisfaction Index* (CSI) dan peningkatan *ridership* dengan target awal 65.000 pengguna jasa per hari. Pada 2019, CED melampaui target dengan CSI 82,8 dari target awal 75 dan *ridership* 100 ribu per hari dari target awal 65 ribu pengguna jasa per hari. Dalam penanganan keluhan, CED yang semula masih menjalankannya secara sporadis mulai mendesain sistem.

“Kami mulai mendesain untuk daring. Waktu itu, lebih via pusat panggilan (*call center*) dan media sosial. Untuk di stasiun, bisa langsung dengan petugas. Kedua hal tersebut adalah kanal (*channel*) yang harus kita atur untuk penanganan komplain agar komplain yang datang semakin berkurang,”

ujar Mungki, yang saat ini menjabat sebagai *Senior Advisor* dari CEO PT MRT Jakarta. Di rentang masa April-Desember 2019, tiga keluhan paling banyak dari pengguna jasa yang dikumpulkan dan dianalisis CED, yaitu terkait SDM, tiket dan akses, serta tempat (*premises*). Selain itu, keluhan yang diterima juga terkait soal informasi, fasilitas, keselamatan dan keamanan, kebersihan, dan perilaku pengguna jasa.

“Soal keselamatan dan keamanan, pada waktu itu ada isu tentang bom sehingga pengamanan kami diperketat. Nah, sejumlah pengguna jasa merasa keberatan dicek tasnya. Untuk informasi, waktu awal-awal banyak yang tanya dan komplain, ‘Ini ujung keluarnya di Bundaran HI yang mana? Yang Plaza Indonesia apa yang di seberang?’ Padahal, petunjuk sudah ada. Itu lebih kepada persepsi mereka yang membaca dan juga mungkin ekspektasi kami bahwa petunjuk itu sudah cukup. Ternyata, masih kurang,” ujar Mungki.

Sepanjang 2019, CED menjalankan sejumlah survei sebagai bahan perumusan program yang tepat sasaran. Dari survei atas tren dan profil pengguna jasa maka pada 2019, dijalankanlah tiga program, yaitu Program Akuisisi, Program Retensi, dan Program Integrasi. Di luar tiga program utama tersebut, CED menjalankan Program Perpustakaan Digital Marti, yaitu pemberian akses baca buku yang tersedia di perpustakaan digital milik PT MRT Jakarta. Pelanggan MRT Jakarta dapat meminjam buku dengan cara memindai *QR Code* yang ada pada masing-masing buku dengan masa baca selama maksimal satu jam. Saat itu, perpustakaan memiliki sekitar 100 buku. Adapun tujuan utama inisiatif ini adalah untuk mendukung Pemprov DKI Jakarta yang mencalonkan diri menjadi Unesco World Book Capital City 2022. Dengan layanan Perpustakaan Digital Marti ini, MRT Jakarta menjadi operator transportasi pertama di Indonesia dan Asia yang menyediakan layanan perpustakaan digital.

Program lainnya adalah membuka 13 Pos Sahabat Perempuan dan Anak di 13 Stasiun MRT Jakarta. Pos yang diresmikan pada 10 Desember 2019 di Stasiun MRT Dukuh Atas BNI ini merupakan bentuk dukungan kegiatan kampanye

anti kekerasan perempuan dan anak yang diadakan Dinas Pemberdayaan, Perlindungan Anak, dan Pengendalian Penduduk (DPPAPP) DKI Jakarta.

Tiga Program CED pada 2019

1. Program Akuisisi

Salah satu program CED yang bertujuan untuk memperoleh pengguna jasa nonreguler/baru dengan mengundang calon pengguna jasa secara khusus melalui program untuk komunitas-komunitas tertentu sehingga menambah volume penumpang baru pada waktu-waktu tidak padat, antara lain:

- a. Program peduli periksa gigi gratis bagi penyandang disabilitas dan masyarakat pengguna MRT Jakarta umum lainnya.
- b. Program wisata malam, didukung oleh salah satu pemangku kepentingan di koridor MRT Jakarta yang memiliki area foto di *rooftop* dan menjadi destinasi wisata menarik untuk melihat Kota Jakarta di malam hari.
- c. Festival MRT *E-Sport* yang bekerja sama dengan mitra untuk melaksanakan turnamen *E-Sport* dan Parade Cosplay.

2. Program Retensi

Program ini bertujuan untuk mempertahankan pengguna jasa, terutama reguler, dengan memberikan benefit untuk penggunaan kartu yang dikeluarkan oleh PT MRT Jakarta, seperti Kartu Jelajah Berganda maupun Kartu Jelajah Tunggal berdasarkan tiga kategori, yaitu:

- a. **Kategori Health**
Di kategori ini, PT MRT Jakarta bekerja sama dengan instansi kesehatan yang manfaatnya berupa diskon pemeriksaan maupun layanan kesehatan gratis bagi pengguna jasa yang memiliki kartu MRT Jakarta.
- b. **Kategori Food and Beverages**
Di kategori ini, PT MRT Jakarta bekerja sama dengan mitra yang memberikan promosi berupa diskon pembelian maupun gratis menu lainnya dalam satu transaksi.

c. Kategori *Learn and Play*

Di kategori ini, PT MRT Jakarta bekerja sama dengan pengelola arena bermain dan belajar bagi anak yang menawarkan diskon tiket masuk maupun gratis bermain untuk beberapa jenis permainan.

3. Program Integrasi

Bekerja sama dengan moda transportasi lain, baik berupa program acara, peta jalur bersama, maupun edukasi transportasi, Program Integrasi juga melibatkan para pemangku kepentingan yang berada di sepanjang jalur MRT Jakarta, antara lain:

1. Kerja sama acara, seperti Railink Jazz Festival 2019, Irress Urban Bazaar, dan Irresistible Bazaar.
2. Wisata Kreatif dan Kuliner M Bloc Space yang bekerja sama dengan instansi pemerintah PERURI dengan pemberian diskon kepada pengguna MRT Jakarta dan pembuatan peta lokasi dari stasiun MRT Jakarta terdekat menuju lokasi M Bloc Space.
3. Wisata Edukasi Transportasi yang memberikan edukasi terkait transportasi kepada anak-anak sekolah maupun komunitas yang bekerja sama dengan TransJakarta untuk mengunjungi lokasi edukasi, seperti Perpustakaan Nasional RI, Museum Gajah, dan Sekretariat ASEAN.

Memasuki 2020, Program Akuisisi dan Retensi masih berlanjut dengan didampingi dua program baru, yaitu Program CSR dan Program Sosialisasi terkait masa kenormalan baru (*new normal*) dalam menghadapi pandemi Covid-19. Pada 2021, di bawah kepemimpinan Syofya Ilham Ermayanti, CED memiliki tiga departemen. Pertama, Departemen *Customer Relationship Management* yang menggantikan keberadaan Departemen *Customer Care*.

“Jadi, ke depannya yang berhubungan dengan complain, pelayanan, pengalaman (*customer experience*), dan perjalanan (*customer journey*) pengguna jasa, termasuk survei-survei, ada di *Customer Relationship*,” kata Syofya Ilham Ermayanti. Sejumlah survei itu yang dilaksanakan

terkait dengan kepuasan pengguna jasa, peningkatan pelayanan, dan penambahan jumlah *ridership*.

Kedua, keberadaan Departemen *Customer Intelligent and Management*, yang menggantikan Departemen *Program and Partnership Development* (PPD).

“Fokus Direktorat OM sendiri adalah bagaimana caranya kita melakukan program-program kerja sama dengan pihak ketiga, baik pemerintah maupun swasta, untuk meningkatkan *ridership*,” jelas Syofya.

Tugas Departemen *Customer Intelligent and Management* sebagai berikut.

1. Mengelola program-program yang terkait dengan *partnership* dengan mengolah data, membuat *forecast ridership* dan *target ridership*, serta memonitor dan menganalisis data serta memonitor anggaran.
2. Melakukan kerja sama, baik dengan pemerintah maupun swasta di semua bidang, untuk menaikkan *ridership*.
3. Mengelola aplikasi supaya pengguna MRT Jakarta memiliki identitas (ID) yang bertujuan memanggil kembali pengguna lama untuk menggunakan MRT dan menangani kemajuan (*improvement*) terkait dengan platform loyalitas (*loyalty platform*).

“Penguatan komunitas dan komunikasi pemasaran (*marketing communication*) menjadi tanggung jawab departemen ini. Kami juga melaksanakan program *loyalty* untuk setiap orang yang naik MRT Jakarta, dia mendapatkan poin, dia kumpulkan, dan dapat di-*redeem* di *merchant-merchant* tertentu,” papar Syofya.

Adapun departemen ketiga di dalam CED ini adalah Departemen *Station Service* yang mengelola prosedur-prosedur dan instruksi kerja.

Perombakan struktur CED ini tak hanya merespons situasi pandemi yang ada, namun juga sebagai upaya dalam menyiapkan diri untuk memasuki transformasi digital sebagai bagian dari peta jalan menuju World Class Operator 2023.

Mengembangkan Bisnis dan Komersialisasi Ratangga

Berkaca dari Jepang yang mengembangkan pendapatan tidak hanya dari penjualan tiket, tetapi juga bisnis lainnya, seperti memiliki hotel, mal, hingga agen periklanan, PT MRT Jakarta juga bertujuan ke arah yang sama. Untuk pengembangan bisnis dan komersialisasi, tanggung jawab diserahkan kepada Direktorat *Business Development*. Meski terpisah direktorat, *Business Development* berkoordinasi secara rapat dengan Direktorat OM terkait dengan layanan yang dijadikan pendapatan. Sebagai contoh, ketika mengembangkan peluang iklan, Direktorat *Business Development* harus berkoordinasi tentang ruang-ruang di fasilitas MRT Jakarta yang dapat dijadikan tempat pemasangan iklan.

Meski sama-sama berurusan dengan promosi dan *partnership*, ada pembagian tugas yang jelas antara Divisi *Commercial and Retail* dan Divisi *Customer Engagement*.

	COMMERCIAL AND RETAIL	CUSTOMER ENGAGEMENT
Tujuan Jabatan	Memastikan terlaksananya penyusunan <i>market mapping</i> , rencana/strategi/program terkait kegiatan promosi dan penjualan, termasuk implementasinya, serta tersedianya pengelolaan program <i>partnership</i> untuk mendukung tercapainya target <i>revenue</i> yang telah ditetapkan, dalam rangka pencapaian sasaran dan target perusahaan.	Mengkoordinasikan dan mengelola pelaksanaan kegiatan riset dan survei terkait <i>customer experience</i> dan pengembangan strategi serta perencanaan pengembangan standar layanan kepada pelanggan beserta implementasinya dalam rangka menjaga dan meningkatkan <i>ridership</i> MRT Jakarta.
Kata Kunci	<i>Market Mapping, Business Promotion, Asset Monetization, Non-farebox Revenue</i>	<i>Customer Experiences, Services, Increase Ridership</i>
Departemen	<i>Commercial & Retail Management; Commercial Sales; Retail; Digital Business</i>	<i>Customer Care; Program & Partnership Development; Station Service; Station Master 1, 2, 3</i>
Tujuan Utama	Meningkatkan <i>Non-farebox Revenue</i>	Meningkatkan <i>Ridership</i>

Adapun deskripsi pekerjaan yang dilakukan Divisi *Commercial and Retail* tercantum pada tabel berikut.

DESKRIPSI PEKERJAAN	
1	Memimpin, mengawasi, dan mengkoordinasi rencana/strategi/program <i>out of home marketing</i> dan kegiatan promosi dengan memaksimalkan kanal digital maupun non-digital yang ada dalam rangka penambahan nilai perusahaan.
2	Memimpin, mengawasi, dan mengkoordinasi penyusunan <i>market mapping</i> dan implementasinya dalam kegiatan bisnis <i>retail & commercial</i> di sekitar kawasan operasional MRT Jakarta, serta memastikan bahwa bisnis <i>retail & commercial</i> yang dijalankan tepat sasaran dengan kebutuhan market dan karakteristik kawasan operasional MRT Jakarta agar mampu menjadi nilai tambah dan meningkatkan pendapatan dan profitabilitas perusahaan dari segi <i>non-farebox business</i> .
3	Memberikan laporan secara berkala terkait program <i>marketing</i> dan perencanaan serta implementasi bisnis <i>retail & commercial</i> kepada Direktur <i>Business Development</i> .
4	Memastikan terlaksananya review terhadap hasil riset pasar dan penyusunan rencana pengembangan bisnis perusahaan.
5	Memastikan terlaksananya penyusunan rencana/strategi/program terkait kegiatan promosi dan penjualan, termasuk implementasinya.
6	Memastikan terlaksananya review terhadap desain arsitektur terkait kebutuhan pengembangan bisnis perusahaan (<i>property, retail, signal/telco, dll.</i>)
7	Memastikan terlaksananya program <i>partnership</i> untuk pengembangan bisnis perusahaan.

Menurut Rendy Primartantyo, yang mengepalai Divisi *Commercial and Retail*, salah satu dari tiga divisi pada Direktorat *Business Development*, pekerjaan yang dijalankan divisinya cukup sederhana saja.

“Artinya, ketika punya aset dan kita bisa memonetisasinya, itu ada di bawah pengelolaan *Commercial and Retail*,” ujar Rendy. Ia mencontohkan pemberian nama stasiun yang “disewakan” dalam kurun waktu tertentu. Saat ini, publik mendapati nama-nama stasiun tersebut merupakan perpaduan antara nama tempat dan perusahaan yang berhasil mendapatkan hak tayang tersebut. Misalnya, Lebak Bulus Grab. Grab membeli hak penamaan (*naming rights*) untuk stasiun tersebut selama jangka waktu sekian tahun.

“Jadi, apa pun bentuknya, selama kita kaji dapat menghasilkan pemasukan, itu akan bisa kita monetisasi,”

tambahnya. “Berkaitan dengan retail, sejumlah area di dalam stasiun disewakan untuk dijadikan toko, kedai makanan dan minuman, dan kios.”

Sejumlah area di dalam stasiun yang disewakan oleh MRT Jakarta, 13 September 2019.

DOK. PT MRT JAKARTA/
IRWAN CITRAJAYA



Di dalam divisinya, terdapat empat departemen yang dibagi sesuai fungsinya.

1. Departemen *Commercial Sales*. Tim ini berfungsi sebagai pemburu (*hunter*), mendatangi perusahaan dan klien untuk menawarkan produk dan fasilitas di dalam MRT Jakarta yang telah disepakati untuk dikomersialisasi.
2. Departemen *Retail*. Sebagai pemburu, Tim *Retail* bertanggung jawab untuk menemukan *retail tenant* yang akan menjadi mitra MRT Jakarta di stasiun.
3. Departemen *Digital Business*. Tim ini berfungsi sebagai pengembang produk dengan membuat konsep bisnis

digital yang memanfaatkan aset-aset digital PT MRT Jakarta, seperti media sosial atau aplikasi.

4. Departemen *Commercial and Retail Management* yang berfungsi sebagai *farmer*. Di departemen inilah, tersemat tugas-tugas mengelola klien-klien yang sudah bekerja sama dan menjalin kontrak dengan PT MRT Jakarta serta memastikan kesepakatan yang sudah dijalin berjalan dengan baik. Insan di dalamnya juga memastikan tambahan pendapatan dari klien yang memanfaatkan layanan lain, contohnya pendapatan dari penawaran iklan produk klien saat pengguna jasa membuka Wi-Fi gratis yang disediakan MRT Jakarta.

Penjelasan Divisi dalam Departemen *Commercial and Retail*

Dalam menentukan aset PT MRT Jakarta yang bisa dikomersialisasi, Divisi *Commercial and Retail* berkoordinasi secara internal. Menurut Rendy, prosedur yang biasa ditempuhnya adalah bertanya kepada bagian Legal dan bagian Keuangan untuk memastikan apakah aset yang disasar betul-betul milik PT MRT Jakarta. Masih mengenai aset, Rendy menjelaskan bahwa pendapatan *non-farebox* paling besar berasal dari iklan. Aset kedua terbesar adalah *naming rights* untuk masing-masing stasiun, disusul aset ketiga adalah QR *Payment*. Untuk mengelola aset-aset ini dalam hal komersialisasi, PT MRT Jakarta menjalin kerja sama dengan mitra, yaitu mitra strategis dan mitra langsung. Untuk

mendapatkan mitra strategis, proses yang ditempuh melalui tender atau *beauty contest*. Salah satu contoh mitra strategis ini adalah yang mengelola infrastruktur telekomunikasi supaya pengguna jasa MRT Jakarta masih bisa menggunakan layanan ponselnya saat berkendara dengan Ratangga. Mitra strategis di bidang telekomunikasi inilah yang akan mencari klien perusahaan-perusahaan telekomunikasi. Untuk bisnis modelnya, sang mitra akan membayar *minimum guarantee* dan *revenue sharing* per tahun kepada PT MRT Jakarta. Selain ranah telekomunikasi, mitra strategis lainnya akan mengelola iklan, baik di dalam maupun luar stasiun, misalnya di pilar-pilar konstruksi MRT Jakarta. Untuk kategori

mitra langsung, Tim *Commercial and Retail* menjual langsung ke calon-calon klien. Misalnya, perusahaan-perusahaan yang kemudian membeli *naming rights*.

Dari segi retail, dengan segala keterbatasan yang ada, Divisi *Commercial and Retail* terus berusaha berinovasi mencari lokasi-lokasi baru di stasiun yang bisa dijadikan tempat retail.

“Biasanya, teman-teman dari Retail itu akan selalu keliling sambil memetakan. Kemudian, minta persetujuan dari *Operation* untuk pemanfaatan ruangan-ruangannya dan bertanya juga dari segala sisi aturan. Selanjutnya, buka semacam proses seleksi mitra retail,” tutur Rendy.

Untuk proses kerja sama, MRT Jakarta akan membuka pengumuman tentang kesempatan bermitra. Setelah semua proposal masuk, akan diseleksi berdasarkan kemampuan bayar sewa dan pembagian keuntungan. Semakin besar

keuntungan yang dibagi dengan PT MRT Jakarta, semakin besar peluang mitra untuk mendapatkan ruangan bisnis.

Meski Divisi *Commercial and Retail* bekerja dengan target mengupayakan aset-aset PT MRT Jakarta untuk mendapatkan *revenue*, namun aspek sosial tetap dijaga sebagai bagian dari *Corporate Social Responsibility*. Sehubungan dengan aspek tersebut, Departemen *Retail* juga mendapat tugas untuk mengelola UMKM. Kepada UMKM, dibebankan biaya sewa *booth* Rp1.350.000,00 per bulan. Dengan biaya ini, UMKM juga mendapatkan pembinaan dalam hal *branding, communication, marketing, sales, finance*, serta pelatihan-pelatihan pengembangan kapasitas lainnya. Melalui dukungan terhadap sektor UMKM, di sinilah letak keselarasan antara aspek bisnis dan sosial yang dijalankan Divisi *Commercial and Retail*.

Menjalankan Komunikasi Strategis ke Semua Pihak

“Memadamkan api”, demikian perumpamaan yang disampaikan Muhammad Effendi saat mengenang tiga bulan pertama saat MRT Jakarta dibuka untuk umum. Tentu saja salah satu cara terbaik untuk melakukannya adalah dengan strategi komunikasi yang tepat dan cepat. Digambarkan pada saat itu, untuk bisa menangani membludaknya antusiasme masyarakat, hampir seluruh Tim Direktorat OM, bahkan sampai ke direktorat lainnya, ikut serta menangani pelayanan bagi pengguna jasa.

“Itu tiga bulan pertama, semua direksi, terutama saya, berada di stasiun terus. Kadang-kadang saya jadi petugas di *passenger gate* untuk memastikan semuanya terkendali,” ujar Muhammad Effendi.

Dari kisah ini, bisa tergambar bahwa komunikasi internal di dalam PT MRT Jakarta dirancang sedemikian rupa untuk kompak dan responsif terhadap situasi apa pun. Sangat dipahami bahwa penciptaan iklim komunikasi ini diperlukan, mengingat PT MRT Jakarta merupakan operator transportasi yang bertujuan memberikan layanan yang aman, selamat, andal, dan nyaman. Apalagi secara bisnis, PT MRT Jakarta menonjolkan aspek kepercayaan. Kepercayaan pelanggan harus dibangun untuk menggunakan MRT Jakarta berkelanjutan. Sekali saja pengguna jasa merasa tak percaya akan keselamatan dan keandalan dalam bertransportasi dengan MRT Jakarta, mereka akan memilih alternatif moda transportasi lainnya. Oleh karena itu, secara internal PT MRT Jakarta memerlukan iklim berkomunikasi yang memungkinkan tiap bagian bisa menyampaikan situasi yang dihadapi untuk mendapatkan solusi yang tepat, cepat, dan aman.

Sebagai panduan komunikasi internal maka manajemen PT MRT Jakarta menerbitkan Peraturan Direksi PT MRT Jakarta (Perseroda) Nomor 032 Tahun 2020 Tentang Pedoman Komunikasi Internal PT MRT Jakarta dengan tujuan untuk menciptakan komunikasi internal perseroan yang strategis dan

mampu menyelaraskan karyawan dengan tujuan perseroan. Kegiatan komunikasi internal juga menjembatani komunikasi antara pimpinan dan karyawan serta mengkomunikasikan apa yang terjadi di dalam organisasi atau perusahaan. Di dalam Perdir tersebut, ditetapkan arahan komunikasi internal, yaitu untuk memastikan setiap informasi yang berhubungan dengan pelaksanaan sistem manajemen sampai kepada pihak yang tepat. Adapun jenis kegiatan komunikasi internal mencakup kegiatan verbal (lisan) dan nonverbal (tertulis).

Definisi Kegiatan Komunikasi Internal

A. Verbal

1. Rapat Komisaris–Direksi

- Dilaksanakan setiap bulan, pada minggu IV atau sesuai jadwal Dewan Komisaris dan Direksi;
- Rapat dihadiri oleh Dewan Komisaris, Direksi, Sekretaris Perusahaan, Sekretaris Dewan Komisaris, Kepala Departemen *Governance and Corporate Affairs*, dan tim yang terlibat sesuai undangan;
- Hasil keputusan rapat atau notulensi didokumentasikan oleh Sekretaris Dewan Komisaris;
- Hasil keputusan rapat dapat dijadikan dasar pengambilan tindak lanjut berikutnya.

2. Rapat Direksi

- Dilaksanakan setiap minggu atau sesuai jadwal dan kebutuhan Direksi;
- Rapat dihadiri oleh Direksi, Sekretaris Perusahaan, Notulis dari Departemen *Governance and Corporate Affairs*, dan tim yang terlibat sesuai undangan;
- Hasil keputusan rapat atau notulensi didokumentasikan oleh Departemen *Governance and Corporate Affairs*;
- Hasil keputusan rapat dapat dijadikan dasar pengambilan tindak lanjut berikutnya.

3. Rapat Harian atau Koordinasi

- Dilaksanakan kapan pun pada jam kerja atau di luar jam kerja (lembur) dengan sesama rekan divisi/departemen atau lintas unit;
- Hasil keputusan rapat atau notulensi didokumentasikan oleh salah satu unit yang terlibat pada rapat;
- Hasil keputusan rapat dapat dijadikan dasar pengambilan tindak lanjut berikutnya.

4. *Townhall Meeting*

- Dilaksanakan setiap bulan pada minggu II;
- Sebagai sarana berkumpul seluruh insan perseroan untuk mendapatkan informasi langsung secara resmi dan Direktur Utama dan/atau direksi yang lain;
- Adanya narasumber yang berasal dari dalam atau luar perseroan;
- Seluruh insan perseroan bebas untuk bertanya, menyampaikan pendapat, sesuai dengan topik yang sedang berkembang saat ini atau yang terkait perseroan.

5. Sosialisasi

- Dilaksanakan setiap saat jika dibutuhkan. Terlebih jika telah disahkannya peraturan perusahaan baru atau Pedoman/SOP baru;
- Seluruh insan perseroan dapat bertanya dan berdiskusi sesuai dengan topik sosialisasi.

6. *Sharing Session*

- Dilaksanakan setiap saat jika dibutuhkan. Terlebih jika karyawan telah selesai menjalankan sesi pelatihan, seminar, atau studi banding untuk diketahui atau membagi informasi kepada rekan sesama divisi, rekan divisi lain, atau seluruh insan perseroan;
- Kegiatan *sharing session* juga dapat dilakukan dengan mengundang narasumber dari luar yang ahli untuk mengajarkan atau menyampaikan topik tertentu, misalnya kelas kecantikan untuk karyawan wanita, pakar kesehatan, ahli perencanaan keuangan, dan lain-lain.

7. *Café Talk*

- Dilaksanakan setiap saat jika dibutuhkan;
- Mengundang narasumber dari luar atau dari internal insan perseroan, untuk menyampaikan informasi atas suatu topik tertentu;
- Adanya narasumber yang berasal dari dalam atau luar perseroan.

B. Nonverbal (Tertulis)

1. Korespondensi Internal/*Interoffice Memo* (IOM)

- Merupakan komunikasi tertulis yang resmi di lingkungan internal perseroan;
- IOM dapat dikirimkan dari suatu divisi tertentu kepada seluruh divisi lain;
- Tujuan pembuatan IOM adalah untuk menyampaikan suatu pesan berita, undangan, arahan, tindak lanjut, permohonan tinjauan, permohonan persetujuan, dan penunjukan atau keputusan, yang dapat dijadikan dasar tindak lanjut ke depannya;
- Pengaturan penulisan IOM lebih lanjut diatur pada Peraturan Direksi terkait Pedoman Korespondensi.

2. Pesan Direktur Utama (*CEO Message*)

- Dilaksanakan kapan pun setiap saat Direktur Utama ingin menyampaikan suatu pesan strategis kepada seluruh insan perseroan tanpa bertatap muka;
- Menggunakan media surat elektronik (*e-mail*) kepada seluruh insan perseroan;
- Pengaturan dan pengiriman Pesan Direktur Utama dikelola oleh Departemen *Corporate Communication*.

Untuk dokumen tertulis lainnya pada perseroan diatur dalam Peraturan Direksi tentang Hierarki Norma Perseroan dan Pedoman Korespondensi.

Media komunikasi yang digunakan bisa berupa telepon, telepon seluler, pengumuman, surat edaran, surat elektronik (*e-mail*), *e-mail blast*, kanal atau *website*, dan sebagainya. Pencatatan komunikasi internal sangat penting ditekankan oleh pihak manajemen sehingga dalam Perdir ini disampaikan pula berbagai bentuk hasil kegiatan komunikasi internal berupa notulen rapat, korespondensi internal (IOM), foto dan dokumentasi. Kemudian, masing-masing unit kerja menyimpan dan memelihara hasil kegiatan Komunikasi Internal tersebut sebagai bukti bahwa kegiatan telah diterapkan.

Sebagai pihak yang memiliki tanggung jawab untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan komunikasi internal, Departemen *Corporate Communication* wajib menyimpan dan mengelola setiap dokumentasi visual, baik itu berupa foto maupun video, dari kegiatan komunikasi internal. Di luar dokumentasi kegiatan, manajemen MRT Jakarta juga memberikan keleluasaan bagi masing-masing divisi/departemen untuk memproduksi media-media komunikasi internal untuk menyebarkan informasi yang bermanfaat dan diperlukan bagi peningkatan kinerja. Beberapa contoh adalah *nawala (newsletter)* yang diterbitkan Divisi *Corporate Strategy* setiap kuartal tahun, yaitu *KM Newsletter*.

“KM adalah singkatan dari *Knowledge Management*. Isi dari *newsletter* kami biasanya tentang topik-topik yang sedang hangat dibicarakan di kantor,” ujar Sapto Ashardianto, *Knowledge Management Specialist* dari Divisi *Corporate Strategy*.

Selain *KM Newsletter*, divisi lainnya yang menerbitkan *nawala* adalah *Risk Management* dan *QSHE* dengan nama *SMAP (Sistem Manajemen Anti Penyruapan) Newsletter* yang membahas tentang *International Organization for Standardization (ISO) Anti Penyruapan*. Menurut Sapto, komunikasi internal yang paling efektif dalam hal mengumpulkan jumlah karyawan untuk mendiskusikan suatu hal adalah *Townhall Meeting*. “Dipimpin oleh Pak Dirut, pertemuan ini bisa dihadiri 300-400 karyawan. Sebelum pandemi, kami biasa berkumpul di Depo, tetapi kini *Townhall* berlangsung menggunakan platform Zoom. Banyak yang hadir karena biasanya ada pengumuman penting yang akan disampaikan. Di luar itu, agendanya adalah *update* karyawan

yang mutasi, rotasi, dan yang lainnya, kemudian arahan Pak Dirut, serta *sharing* dari eksternal pilihan atau internal yang biasanya dari direksi,” ujar Sapto.

Untuk komunikasi eksternal, tantangan besar bagi Direktorat OM saat ini adalah semua hal bisa menjadi konten di media sosial. Bahkan, meskipun aspek pelayanan yang dijalankan Direktorat OM telah menekankan pada 3S, sering kali terjadi hal-hal yang menguji kesabaran para petugas MRT Jakarta di lapangan.

“Kami diingatkan oleh Pak Gubernur, tidak boleh kasar dan harus pelan-pelan cara mengedukasinya. Saya sendiri mendapatkan caci maki secara langsung karena kami mulai menerapkan tidak boleh ada kotak sampah di area berbayar. Sebagian orang protes,” cerita Muhammad Effendi.

Namun, dibandingkan menghadapi keluhan di lapangan, pihak manajemen MRT Jakarta justru lebih mengkhawatirkan sikap pengguna jasa yang tidak menyampaikan keluhannya secara langsung dan justru menampilkannya di media sosial. Inilah hal-hal di era digital yang memerlukan strategi khusus dalam hal komunikasi eksternal.

Untuk itu, PT MRT Jakarta menerbitkan sejumlah panduan yang terkait dengan komunikasi eksternal. Salah satunya Peraturan Direksi PT MRT Jakarta Nomor 040 Tahun 2020 Tentang Pedoman Metode Penyampaian Informasi Kepada Eksternal Melalui Media Massa dan Aset Digital. Adapun aset digital yang dimaksud dalam Perdir ini adalah aset media di dalam dan di area Stasiun MRT Jakarta, seperti layar elektronik dan dinding stasiun yang tersedia di aset prasarana dan sarana milik PT MRT Jakarta. Sementara itu, metode penyampaian adalah cara atau prosedur penyampaian informasi PT MRT Jakarta melalui media massa, seperti media cetak (surat kabar, majalah, buku, jurnal ilmiah) atau bentuk penerbitan elektronik (artikel digital, video, CD dan MP3, dan dalam bentuk format lainnya), maupun dalam kanal milik PT MRT Jakarta (*website* dan media sosial) dalam bentuk teks, gambar, maupun konten audio visual oleh PT MRT Jakarta.

Dalam Perdir ini, terdapat SOP yang wajib ditaati dalam menyampaikan komunikasi eksternal sebagai berikut.

1	Penyampaian informasi kepada eksternal melalui media massa dan aset digital PT MRT Jakarta harus berdasarkan persetujuan dari direksi atau kepala divisi terkait;
2	Dalam penyampaian informasi kepada eksternal untuk keperluan informasi strategis, perseroan dapat direpresentasikan oleh direksi dan Kepala Divisi <i>Corporate Secretary</i> ;
3	Dalam penyampaian informasi kepada eksternal untuk keperluan informasi umum, perseroan dapat direpresentasikan oleh direksi, Kepala Divisi <i>Corporate Secretary</i> , dan Kepala Departemen <i>Corporate Communication</i> , atau untuk permohonan khusus dapat direpresentasikan oleh <i>engineer/specialist</i> dengan persetujuan dari Direktur dan kepala divisi/atasan terkait;
4	Penyampaian informasi ke eksternal wajib mendapat persetujuan oleh <i>Corporate Secretary</i> dan mengikuti Standar Operasional Prosedur (SOP) yang dimiliki oleh perseroan.

Isi atau materi yang akan disampaikan ke pihak eksternal juga telah diatur dalam Perdir ini untuk tidak berisi tentang Suku, Ras, dan Agama (SARA), politik, klenik, kekerasan, vandalisme, atau grafiti, penyerangan terhadap pengguna jasa atau staf perseroan, bunuh diri, rokok atau obat terlarang, minuman beralkohol, konten seksual atau tidak senonoh, ancaman langsung yang termasuk teroris kepada perseroan, staf, maupun pengguna jasa, dan segala hal yang berdampak negatif terhadap perseroan dan/atau bertentangan dengan norma yang berlaku di masyarakat.

Begitu kuatnya pengaruh media sosial juga menjadi pemikiran serius bagi manajemen MRT Jakarta hingga mengeluarkan Panduan Publikasi Pada Media Sosial PT MRT Jakarta. Dalam panduan ini, terdapat daftar akun resmi media sosial yang dimiliki PT MRT Jakarta.

Departemen *Corporate Communication* juga telah menciptakan tagar khusus, yaitu #UbahJakarta, #MRTJakarta, dan #JelajahiJakarta. Materi konten yang hendak ditampilkan di media sosial juga wajib mematuhi larangan-larangan yang sama yang diterapkan di Peraturan Direksi PT MRT Jakarta Nomor 040 Tahun 2020.

Panduan-panduan komunikasi ini pada dasarnya adalah bagian dari upaya PT MRT Jakarta dalam menciptakan budaya bertransportasi yang baik. Dengan mengatur alur komunikasi yang transparan dan tertib, diharapkan kedua belah pihak, operator dan konsumen, memiliki kesinambungan dan keselarasan hubungan yang saling mendukung bagi perbaikan mutu dan kualitas bertransportasi. Untuk itulah, PT MRT Jakarta menekankan bahwa di fase pertama ini, perusahaan harus bisa membuktikan bahwa mereka serius dalam menanggapi masukan, saran, dan keluhan dari pengguna jasa yang disampaikan dalam berbagai kanal komunikasi, baik daring maupun luring. Jadi, konsistensi sikap dalam menanggapi publik secara bersahabat ini akan membekas dan menjadi identifikasi serta ciri khas PT MRT Jakarta di mata konsumen.

Akun Media Sosial PT MRT Jakarta

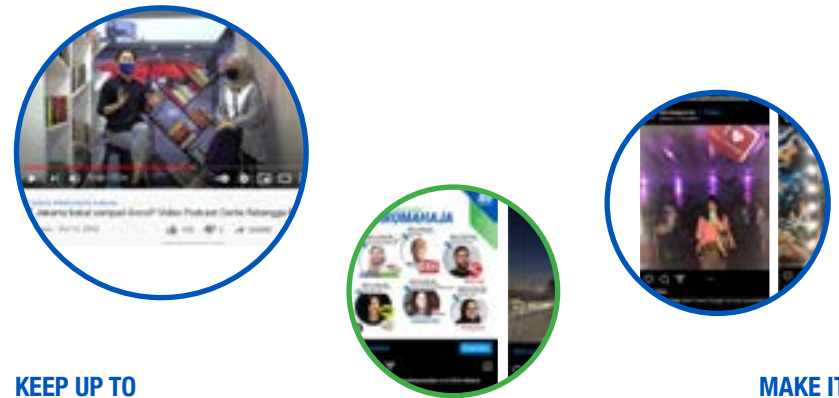
-  @mrtjkt
-  MRT Jakarta
-  MRTv
-  @mrtjakarta
-  www.jakartamrt.co.id



Pedoman Umum Publikasi Pada Media Sosial PT MRT Jakarta



1. Unit kerja yang melakukan publikasi pada kanal digital adalah Departemen *Corporate Communication*–*Divisi Corporate Secretary*.
2. *Editorial plan* dibuat oleh Departemen *Corporate Communication* – *Divisi Corporate Secretary* publik sebagai pedoman unggahan publikasi ke kanal digital.
3. Unggahan publikasi hanya dapat dilakukan oleh Departemen *Corporate Communication*–*Divisi Corporate Secretary*.
4. Departemen *Corporate Communication*–*Divisi Corporate Secretary* berhak menolak materi publikasi dari unit kerja lain jika tidak sesuai dengan Pedoman Konten dan Permerekan MRT Jakarta.
5. Unit kerja yang memiliki materi publikasi wajib mendapatkan persetujuan tertulis oleh kepala divisi terkait yang akan disampaikan ke Departemen *Corporate Communication*–*Divisi Corporate Secretary*.
6. Materi publikasi yang diajukan oleh unit kerja lain akan ditayangkan paling cepat H+2 setelah disetujui Kepala Departemen *Corporate Communication*–*Divisi Corporate Secretary*.
7. Publikasi pada media sosial termasuk di dalamnya pengelolaan pertanyaan dari masyarakat yang ada di kanal digital.



KEEP UP TO ALGORITHM

Membuat konten yang mengikuti algoritma tiap media sosial sehingga konten akan mendapatkan *engagement* tinggi

MAKE IT RELEVANT

Membuat konten #UbahJakarta yang relevan dengan keadaan saat ini dan di masyarakat

TARGETING

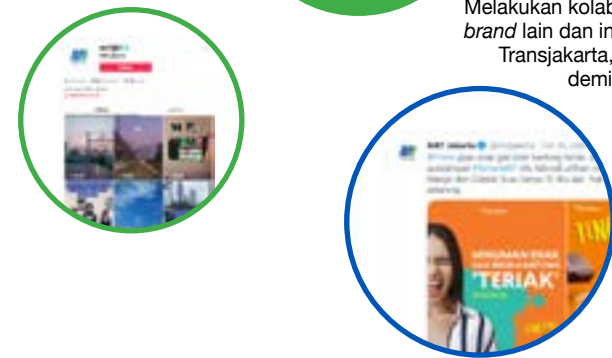
Target: Pengguna transportasi publik di Jakarta semua kalangan umur yang menggunakan media sosial

CONSISTENT

Konsisten dalam mengunggah konten mengenai #UbahJakarta agar menjadi *top of mind*

COLLABORATION

Melakukan kolaborasi dengan *brand* lain dan instansi lain, seperti Transjakarta, KCI, LRT Jakarta, demi mencapai objektif





Masa Pandemi

Pada 2 Maret 2020, pemerintah Indonesia resmi mengumumkan bahwa Virus Corona jenis SARS-CoV-2, penyebab penyakit Covid-19, telah masuk ke tanah air. Virus tersebut sebelumnya merebak di Kota Wuhan, China, pada akhir 2019. Pandemi global ini setidaknya telah merenggut 4.459.381 nyawa manusia di seluruh dunia berdasarkan data World Health Organization (WHO) per tanggal 26 Agustus 2021. Di Indonesia, angka kematian mencapai sekitar seratus tiga puluh ribu orang* hingga akhir Agustus 2021.

Memasuki tahun kedua pandemi, grafik menurunnya jumlah kasus maupun kematian masih belum terlihat signifikan. Namun, harapan bencana global ini akan segera berakhir harus tetap terus dipelihara, apalagi jika melihat angka kesembuhan yang cukup tinggi. Penyesuaian-penyesuaian di berbagai sektor, termasuk bisnis transportasi, juga dilakukan untuk menekan penyebaran penyakit tersebut.

PT MRT Jakarta pun ikut terkena imbasnya. Demi meminimalisasi pergerakan orang sesuai



Pemeriksaan suhu sebagai salah satu upaya yang dilakukan untuk mencegah penyebaran Corona 19 di MRT Jakarta, 26 Februari 2021.

DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA

* Dilansir dari laman [covid19.go.id](https://www.covid19.go.id)

dengan aturan pemerintah saat itu, dengan terpaksa PT MRT Jakarta menutup tujuh dari tiga belas stasiun saat awal pandemi. Jumlah pengguna jasa sebelum pandemi yang bisa mencapai 120 ribuan per harinya turun drastis hingga pernah hanya berjumlah 2.000 dalam satu hari.

“Kalau naik MRT Jakarta kayak masuk kuburan, sepi banget. Kereta yang enam gerbong itu isinya paling cuma dua orang. Kalau naik pukul lima pagi malah nggak ada orang sama sekali,” kata Muhammad Effendi, Direktur *Operation and Maintenance*.

Penutupan tujuh stasiun ini diikuti dengan pembuatan peraturan atau regulasi baru, baik terkait internal perusahaan maupun yang berkenaan dengan operasional MRT Jakarta, seperti kereta, stasiun, dan pengguna jasa. Di internal perusahaan, Surat Edaran No. SE 052/BOD-MRT/VIII/2020 menyatakan bahwa dalam rangka upaya pencegahan penularan penyebaran Covid-19 maka seluruh karyawan diminta untuk mengoptimalkan pelaksanaan pekerjaan melalui *Work From Home* (WFH), kecuali bagi karyawan yang tugasnya berhubungan langsung dengan pemeliharaan dan pengoperasian sarana dan prasarana kereta, pelayanan stasiun serta keamanan, baik rutin maupun nonrutin, agar tetap mengikuti jadwal *shift* atau kebijakan kepala unit kerja.

Salah satu contoh penyesuaian sistem pekerjaan ini dialami oleh insan Departemen *Operation Control Center* yang jenis pekerjaannya tidak bisa dijalankan dengan sistem WFH. Karena peralatan yang digunakan tim OCC tidak mungkin dipindahkan ke rumah maka strategi yang dijalankan adalah dengan *long shift*.

“Jadi, kita coba atur 12 jam bekerja dengan skema dua hari masuk dan dua hari libur. Skema normal kita adalah lima-dua dengan empat tim. Bekerjanya lima hari masuk dan dua hari libur selama delapan jam kerja. Kalau dengan lima tim, skemanya tiga-dua, tiga hari masuk dan dua hari libur. Di masa pandemi, kita atur dua *shift*, 12 jam kerja, yaitu 8 jam kerja ditambah lembur 4 jam, tetapi skemanya dua hari masuk dan dua hari libur. Karena sudah bekerja 12 jam sehari, otomatis

waktu istirahatnya juga harus dipertimbangkan agar tidak lelah (*fatigue*),” ujar Abdul Wahid, *Railway Maintenance Advisor*.

Prosedur PT MRT Jakarta mewajibkan semua orang yang ada dalam satu ruangan atau satu tim tersebut harus menjalani tes usap (*swab*) jika ada salah satu yang terinfeksi. Kalau itu terjadi maka satu *shift* bisa kosong. Oleh karena itu, dibuatlah dua *shift* yang bekerja dan dua *shift* libur.

“Sejak awal masa pandemi, sistemnya berjalan seperti itu. Per April 2021, dikembalikan lagi menjadi tiga *shift*, dengan skema tiga-dua, tiga hari masuk dan dua hari libur, tetapi setelah orangnya ditambah,” lanjut Abdul Wahid.

Selain itu, skema ini juga diusulkan ke *Human Capital* untuk meminimalisasi jumlah orang di dalam satu ruangan karena Insan OCC bekerja di ruangan tertutup yang memerlukan pengamanan khusus untuk mengantisipasi penyebaran virus. Jadi, Divisi *Human Capital* mengatur prosedur untuk petugas OCC dengan mewajibkan mereka mengisi form *screening* harian secara daring sebelum masuk ruangan. Formulir tersebut berisikan nama, Nomor Induk Kependudukan (NIK), keterangan hari kerja, pernah berkunjung ke luar kota atau tidak, pernah sakit atau tidak, suhu badan, dan kadar oksigen. Setelah mengisi formulir, insan OCC akan mendapat respons dari *Human Capital* apakah diperbolehkan masuk kerja atau tidak. Ketika masuk kerja, baik petugas OCC maupun masinis, diharuskan untuk melakukan pengecekan suhu di sekuriti dan pemeriksaan kesehatan di lokasi. Karyawan juga diwajibkan memakai masker sesuai standar, baju lengan panjang, dan sarung tangan karet. Untuk menunjang kesehatan, perusahaan juga menyediakan multivitamin.

“Pernah sekali, saat pandemi sedang tinggi-tingginya, kami menggunakan *hazmat*. Ada gaun bedah (*surgical gown*) yang wajib dipakai di ruangan OCC sehari atau dua hari sebelum ruangnya di-*fogging* (sterilisasi). Jadi, memang prosedurnya cukup ketat karena ini melindungi otak dan jantungnya (*brain and heart*) *Operation*, jangan sampai jantungnya kena. Kalau bisa diamankan dulu secara berlapis,” kata Abdul Wahid.



PT MRT Jakarta
berkomitmen untuk
memberikan layanan
optimal yang Bersih,
Aman, dan Nyaman.

Selama masa pandemi, kondisi kesehatan karyawan juga menjadi perhatian utama perusahaan. PT MRT Jakarta dengan sangat tegas mewajibkan tiap pekerja mengisi formulir kesehatan dengan jujur, yang dikirimkan setiap minggu oleh Divisi *Human Capital*. Karyawan yang tidak mengisi formulir akan diberikan sanksi sesuai peraturan perusahaan. Selain itu, karyawan yang sedang kurang sehat/sakit wajib bekerja secara WFH sejauh kondisi tubuh memungkinkan sambil memantau diri sendiri (*self-monitoring*) atas perkembangan kesehatannya. Pekerja harus melapor kepada atasan dan diketahui Divisi *Human Capital* jika menunjukkan gejala terpapar Covid-19.

Regulasi yang diterapkan dalam sistem operasi dan pemeliharaan selama masa pandemi dengan cepat digodok agar PT MRT Jakarta tetap bisa melayani masyarakat dengan baik. Ada banyak pertanyaan yang muncul saat informasi mengenai Covid-19 masih sangat terbatas. Salah satunya mengenai penggunaan masker.

“Tahun lalu itu kita sempat bingung, bagaimana ini soal masker? Bentuknya berbeda-beda, begitu juga ketebalannya. Apakah harus lapis dua, tidak boleh jenis *scuba*, atau bagaimana?” ujar Sudibyo, Kepala Departemen *Quality Safety Health and Environment* (QHSE).

Kemudian, ada lagi pertanyaan mengenai kesehatan karyawan. Bagi mereka yang baru sembuh dari Covid-19, apakah boleh langsung masuk kerja? Untuk masuk ke depo, bagaimana aturannya jika ada tamu? Peraturan-peraturan tersebut perlu dipikirkan secara matang, termasuk seperti apa

prosedur pengguna jasa di dalam stasiun dan kereta selama masa pandemi.

Dengan segala antisipasi yang harus dipikirkan dan dilaksanakan, operasional harus tetap berjalan agar PT MRT Jakarta dapat melayani kebutuhan masyarakat. SOP-SOP baru dibuat berdasarkan diskusi yang dilakukan oleh Tim OM. Uji coba kembali dilakukan untuk memastikan SOP tersebut bisa berjalan dengan baik. Saat ini, PT MRT Jakarta telah siap menghadapi masa pandemi dengan berpegang pada protokol Covid-19 yang disebut *Bangkit Bersama* PT MRT Jakarta. Dalam protokol yang dikeluarkan oleh perusahaan pada Juni 2020, PT MRT Jakarta berkomitmen untuk memberikan layanan optimal yang bersih, aman, dan nyaman. Bersih artinya menjaga lingkungan kerja dan operasi untuk selalu bersih dan sehat. Tingkat higienis harus selalu bagus, baik di kantor maupun di area layanan MRT, di kereta, stasiun dan sekitarnya. Aman di lingkungan kerja dan operasi dengan memastikan semua yang beraktivitas dalam keadaan sehat sehingga potensi penularan bisa dihambat semaksimal mungkin. Nyaman dalam bekerja dan beraktivitas untuk para insaan PT MRT Jakarta dan bagi setiap pengguna jasa MRT Jakarta. Jaga jarak harus diterapkan dengan disiplin tinggi dan mengarahkan agar orang tidak berbicara di dalam kereta.

Selain itu, berbagai inisiatif PT MRT Jakarta diupayakan untuk mendorong pengurangan emisi dan bersahabat dengan lingkungan (*green environment*). Integrasi antara MRT Jakarta dan transportasi publik lainnya serta dengan sepeda dan berjalan kaki akan diupayakan terus-menerus mendukung upaya pelestarian lingkungan. kolaborasi dalam upaya pemulihan mengajak semua pihak untuk bekerja sama, termasuk dengan para mitra dan pengelola bangunan di sepanjang jalur MRT Jakarta untuk mewujudkan situasi bersih, aman, nyaman, dan bersahabat dengan lingkungan. inovasi memastikan pemanfaatan teknologi terkini dalam menjalankan kegiatan pemulihan ini. Penerapan QR *ticketing system* adalah cara inovatif dalam mengurangi kontak fisik di MRT Jakarta. Yang terakhir adalah tata kelola yang

baik menjadi dasar dari berbagai upaya pemulihan yang memastikan seluruh proses dilakukan dengan integritas tinggi, transparan, dan akuntabel.

Realisasi protokol Bangkit Bersama dalam hal pemeliharaan sarana dan prasarana ini adalah setiap hari selepas beroperasi, Ratangga wajib disinfeksi, mesin pendingin udara (AC) diperiksa, begitu juga jalur sirkulasi udara stasiun. Disinfeksi fasilitas dan area stasiun dilaksanakan sebanyak tiga kali sehari dengan metode *dusting*. Disinfeksi musala dilaksanakan lima kali sehari setelah waktu salat dan setiap dua jam sekali untuk area *passanger gate* (PG). Selain itu, juga dilakukan tes usap pada pengguna jasa Ratangga secara berkala. Untuk menekan penyebaran penyakit, kereta rutin dibersihkan, baik harian, mingguan, maupun bulanan. Disinfeksi dengan cara *misting* di Ratangga dan stasiun juga dilaksanakan secara berkala. Demi menjaga kesehatan bersama, PT MRT Jakarta menangani limbah infeksius antisipasi Covid-19 secara khusus dan aman sesuai prosedur dan aturan yang berlaku.

Pemeliharaan dalam rangka antisipasi penyebaran Covid-19 dilaksanakan dengan memaksimalkan sirkulasi udara dalam Ratangga, yaitu dengan cara *force cooling* dan menggunakan lubang angin (*vent*). Optimalisasi terhadap perawatan *Air Handling Unit* (AHU) dari *Cooling Tower and Ventilation Tower* (CTVT) dilakukan untuk memastikan sirkulasi udara di stasiun bawah tanah tetap terjaga dengan baik. Sejumlah fasilitas juga mengalami modifikasi. Iyan Nurdiansyah, Kepala Departemen *Facility Modification and Pedestrian Management* mencontohkan fasilitas lift yang dimodifikasi dengan sistem tombol yang diinjak. Untuk sejumlah ruangan MRT Jakarta yang ventilasinya kurang bagus, Tim FMPM menambahkan blower supaya memperbaiki sistem sirkulasi udara.

“Untuk depo, ketika sebelumnya orang mau pinjam alat ke Tim Gudang maka kami buat sistem loket untuk membatasi orang agar tidak bertemu langsung. Sistem loket ini juga kami modifikasikan di beberapa tempat,” ujar Iyan Nurdiansyah.



Tes usap berkala yang diadakan untuk mencegah penularan Covid-19 di MRT Jakarta, 15 Juli 2021.

DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA

Penularan Covid-19 yang masif mau tidak mau harus diantisipasi oleh perusahaan dengan membangun fasilitas-fasilitas penunjang baru untuk membantu menekan jumlah orang terinfeksi. Untuk itu, PT MRT Jakarta menyediakan tempat cuci tangan di dekat pintu masuk stasiun serta menempelkan stiker marka jarak aman antar pengguna jasa saat antri, duduk, dan berdiri. PT MRT Jakarta juga menyiapkan *hand sanitizer* di titik-titik ramai di setiap stasiun. Keseriusan perusahaan dalam berpartisipasi menekan penyebaran virus ditunjukkan pula dengan menyediakan ruang isolasi sementara jika terdapat suspek Covid-19 dan menghadirkan perawat di beberapa stasiun tertentu. Yang tak kalah pentingnya, pembelian tiket tidak lagi melalui loket, tetapi menggunakan aplikasi MRT-J dan mesin penjualan tiket (*Ticket Vending Machine*).

Demikian pula pembagian gerbong untuk pengguna jasa perempuan. Menurut Mega Indahwati Natangsa Tarigan, Kepala Divisi *Railway Operation*, gerbong khusus untuk perempuan ditiadakan sejak pandemi.

“Normalnya, kereta paling depan yang ada kabin masinisnya itu hanya boleh diisi oleh wanita pada jam sibuk, yaitu pukul 7-9 pagi dan pukul 5 sore–pukul 7 malam. Terus



Penggunaan masker yang diwajibkan bagi seluruh pengguna jasa MRT Jakarta, 2 Maret 2021.

DOK. PT MRT JAKARTA/
IRWAN CITRAJAYA

kalau ada pria yang masuk, dia harus pindah ke gerbong yang lain. Mengingat pandemi, akhirnya hal itu diputuskan tidak berlaku,” kata Mega Indahwati Natangsa Tarigan.

Saat ini, pengguna jasa yang ingin naik Ratangga diharuskan membekali diri dengan beberapa benda penting di masa pandemi, seperti masker, *hand sanitizer*, cairan disinfektan, dan perlengkapan ibadah pribadi. Selama berada di dalam stasiun dan kereta, pengguna jasa wajib menaati peraturan-peraturan yang ditetapkan PT MRT Jakarta sebagai berikut.

1. Wajib menggunakan masker setiap saat dimulai sejak memasuki pintu masuk stasiun
2. Wajib berdiri pada garis pembatas antrian saat mengantre. Pengguna jasa diimbau mengikuti marka panah sebagai panduan dalam berjalan (hanya di beberapa stasiun).
3. Wajib mengikuti proses pengukuran suhu dan pemeriksaan barang bawaan oleh petugas saat memasuki area stasiun.
4. Pengguna jasa MRT Jakarta yang memiliki suhu tubuh di atas 37,3°C dilarang memasuki stasiun.
5. Aktivitas transaksi kartu STT, baik penjualan maupun pengembalian dana, untuk sementara ditiadakan.
6. Wajib menggunakan cairan *hand sanitizer* yang tersedia di stasiun sebelum menaiki Ratangga dan selalu menjaga kebersihan diri. Pengguna jasa diimbau untuk membawa *hand sanitizer*, tisu, dan sarung tangan untuk keperluan pribadi.
7. Wajib menerapkan *social distancing* selama berada di area MRT Jakarta. Pengguna jasa diimbau untuk menerapkan etika batuk dan bersin yang benar seperti yang digambarkan pada stiker di dinding stasiun atau Ratangga.
8. Wajib mengikuti batas maksimal pengguna lift prioritas serta ketentuan posisi berhadapan.
9. Dilarang duduk di kursi peron yang diberi tanda silang.



Dalam menguji coba, semua direksi dilibatkan dengan ikut serta menaiki Ratangga dari Lebak Bulus sampai Bundaran HI. Hal tersebut dilaksanakan untuk menjajal cara berdiri yang aman.

10. Wajib mengantre di peron pada marka yang tersedia.
11. Dilarang duduk di kursi Ratangga yang diberi tanda silang.
12. Wajib berdiri di stiker titik berdiri pengguna jasa selama berdiri di dalam Ratangga
13. Khusus pengguna jasa yang berdiri di tengah kereta, wajib menghadap arah lajunya Ratangga.
14. Dilarang melakukan percakapan, baik langsung maupun melalui telepon, selama berada di dalam Ratangga.
15. Wajib membawa perlengkapan salat pribadi dan mengikuti titik saf apabila menggunakan musala.
16. Wajib menjaga jarak dengan pengguna lain saat menggunakan toilet dan menjaga kebersihan toilet setelah digunakan. Pengguna jasa diimbau agar menyimpan limbah masker dan tisu untuk dibuang di kediaman pribadi atau di lokasi pembuangan limbah infeksius.

Pelaksanaan berbagai peraturan di sarana dan prasarana MRT Jakarta pada masa pandemi tidak selalu berjalan mulus. Petugas di lapangan kerap menemukan pengguna jasa yang melanggar seperti berbicara saat di dalam kereta.

“Ada yang protes, kalau ada telepon mendesak bagaimana?” ujar Muhammad Effendi, Direktur OM. Ketika ditegur petugas, pengguna jasa malah balik mengkritik bahwa

kalau tidak boleh berbicara, mengapa petugas sendiri berbicara kepada pengguna jasa? Namun, Tim OM tidak kehilangan akal. Pengguna jasa yang ingin bertelepon saat di dalam kereta akan dipersilakan turun dulu ke peron untuk berbicara.

“Kereta sampai di stasiun tiap dua menit. Jadi, ia tinggal keluar sebentar untuk berbicara dan bisa naik lagi setelah selesai,” kata Effendi. Petugas juga tidak lagi menegur secara verbal, tetapi melalui kartu yang bertuliskan dilarang berbicara di dalam kereta.

Dalam merumuskan SOP ini, pihak MRT Jakarta selalu melakukan uji coba. Muhammad Effendi menceritakan bahwa dalam menguji coba, semua direksi dilibatkan dengan ikut serta menaiki Ratangga dari Lebak Bulus sampai Bundaran HI. Hal tersebut dilaksanakan untuk menjajal cara berdiri yang aman. Hasilnya adalah sebagian besar memutuskan bahwa arah berdiri harus ke depan sehingga hadirnya peraturan untuk menghadap ke arah jalannya Ratangga.

Pihak manajemen pun mencoba menghitung berapa jumlah pengguna jasa yang bisa dikelola saat pandemi. “Ternyata, kalau sehari ada 70.000 pengguna jasa, kita masih bisa tangani, alur (*flow*) masih bisa mengalir. Namun, bila lebih dari itu maka alur pengguna jasa dihentikan dulu seperti halnya masuk bioskop. Jangan diizinkan masuk karena kereta sudah penuh. Jadi, kami tidak mau kalau sampai keretanya penuh. Pengguna jasa boleh antre di *platform*, di *concourse*, dan di luar. Kalaupun sudah penuh, kita stop dulu. Terus kita hitung, simulasikan, sampai di angka 70.000 kita masih mampu untuk menjaga jarak para pengguna jasa,” kata Muhammad Effendi.

Adapun tata cara pengaturan pengguna jasa ditetapkan pihak manajemen dalam Instruksi Kerja Pengaturan Penumpang *Physical Distancing* yang disusun oleh Departemen *Station Service* dengan tanggal berlaku mulai 10 Juli 2020. Isi tata cara tersebut sebagai berikut.

1. Petugas melakukan perhitungan pengguna jasa pada masing-masing pos antrean dengan kuota yang disetujui oleh Kepala Divisi Railway Operation.

2. Fokus pembatasan pengguna jasa menyesuaikan periode waktu sebagai berikut.
 - a. *Peak* pagi: waktu antrean masuk mengikuti keberangkatan arah BHI (Bundaran Hotel Indonesia);
 - b. *Peak* sore: waktu antrean masuk mengikuti keberangkatan arah LBB (Lebak Bulus);
3. Setiap keberangkatan kereta, *security* peron melaporkan kondisi *clearance* dari pengguna jasa yang menunggu keberangkatan di peron.
4. Setelah pengguna jasa dipersilakan masuk ke area peron dari pos antrean maka petugas *security* mengurai antrean apabila ditemukan penumpukan pada salah satu pintu PSD.
5. Jika terdapat pengumuman dari OCC pada peron keberangkatan bahwa terdapat salah satu gerbong (*car*) yang penuh (*load factor* melebihi kapasitas 68 pengguna jasa/*car*) maka petugas *security* mengarahkan pengguna jasa untuk antre pada PSD selain dari nomor *car* tersebut;
6. *Security* peron mengedukasi pengguna jasa yang akan naik kereta untuk menunggu seluruh pengguna jasa turun dari kereta terlebih dahulu agar jarak aman terjaga;
7. Ketika terdapat penumpukan, *security* peron juga memberikan imbauan kepada pengguna jasa yang turun agar segera meninggalkan peron sehingga alur pengguna jasa lebih lancar;
8. Seluruh pengguna jasa wajib diedukasi mengenai posisi berdiri dan posisi duduk di bangku prioritas sesuai marka yang tertera.

Di tengah pandemi yang masih berlanjut, imbauan pemerintah untuk membatasi kegiatan, menghindari kerumunan, memakai masker, dan seterusnya ternyata belum sepenuhnya ditaati masyarakat. Ditambah lagi pemberian vaksin yang belum merata, gelombang kedua Covid-19 pun tak terhindarkan. Setelah Hari Raya Idul Fitri 2021,

Instruksi Kerja Pengaturan Penumpang *Physical Distancing*

CONCOURSE

Tangga <i>Stairs</i>	Ruang Menyusui <i>Nursing Room</i>
Eskalator <i>Escalator</i>	Loket Penyesuaian Tarif <i>Fare Adjustment</i>
Lift <i>Elevator</i>	Loket Pembelian Tiket <i>Ticket Box</i>
Toilet Pria <i>Men's Toilet</i>	Area Pertokoan <i>Retail</i>
Toilet Wanita <i>Women's Toilet</i>	P3K <i>Free Aid</i>

- Rope Stand
- ⊗ Restricted Position
- Roll kuning/Marka Posisi Antri
- 👤 Footprint areas peron dan WTMD
- ⋯ Batas Area
- ✗ Pintu Entrance Ditutup
- ➔ Arah Keluar
- ➔ Arah Masuk
- 👤 Frontliner
- 👤 Security
- ⌚ Papan Waktu Lama Antrian

* Angka diganti sesuai dengan waktu antrian masing-masing posisi yang disiapkan stasiun

PLATFORM

Tangga <i>Stairs</i>	Ruang Menyusui <i>Nursing Room</i>
Eskalator <i>Escalator</i>	Loket Penyesuaian Tarif <i>Fare Adjustment</i>
Lift <i>Elevator</i>	Loket Pembelian Tiket <i>Ticket Box</i>
Toilet Pria <i>Men's Toilet</i>	Area Pertokoan <i>Retail</i>
Toilet Wanita <i>Women's Toilet</i>	P3K <i>Free Aid</i>

- Rope Stand
- ⊗ Restricted Position
- Roll kuning/Marka Posisi Antri
- 👤 Footprint areas peron dan WTMD
- ⋯ Batas Area
- ✗ Pintu Entrance Ditutup
- ➔ Arah Keluar
- ➔ Arah Masuk
- 👤 Frontliner
- 👤 Security
- ⌚ Papan Waktu Lama Antrian

* Angka diganti sesuai dengan waktu antrian masing-masing posisi yang disiapkan stasiun

” Dari survei yang dilakukan PT MRT Jakarta, sebanyak 90%-95% responden menyatakan aman naik MRT Jakarta.

lonjakan kasus Covid-19 meningkat dengan sangat cepat dan diperburuk dengan masuknya varian Delta ke tanah air. Menurut data Satuan Tugas (Satgas) Covid-19 per Juli 2021, jumlah orang yang terinfeksi untuk wilayah Jakarta saja per harinya sempat mencapai angka dua belas ribuan kasus, meskipun pemerintah telah memberlakukan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) Mikro sejak 21 Juni 2021. Karena tidak mampu menekan jumlah orang terinfeksi, pemerintah menerapkan PPKM Darurat Jawa-Bali pada 3 Juli – 25 Juli 2021 dan dilanjutkan dengan PPKM Level 4 pada 28 Juli hingga 30 Agustus 2021.

Terjadinya gelombang kedua ini membuat PT MRT Jakarta harus kembali melakukan penyesuaian berdasarkan kebijakan PPKM yang dicanangkan pemerintah. Sejak 24 Juli 2021, waktu operasional kereta diperpendek menjadi pukul 06.00-20.30 (*flat* 10 menit) pada hari kerja dan pukul 06.00–20.00 (*flat* 20 menit) pada akhir minggu. Hanya tujuh set kereta yang digunakan setiap harinya. Kemudian, ada tiga stasiun yang ditutup sementara, yaitu Stasiun Haji Nawi, Asean, dan Setiabudi Astra. Pengguna jasa juga wajib menunjukkan Surat Tanda Registrasi Pekerja (STRP) jika ingin naik Ratangga. Namun, pengecualian diberikan kepada pegawai kementerian/lembaga/daerah dan tenaga medis penanganan Covid-19. Kalangan ini tidak diwajibkan membawa STRP saat menaiki MRT Jakarta.

Pemberlakuan PPKM ini otomatis kembali memengaruhi jumlah pengguna jasa MRT Jakarta yang ujungnya berimbas

pada pendapatan perusahaan. Meskipun begitu, situasi ini justru menjadi tantangan tersendiri bagi Tim OM. Oleh karena itu, dipikirkanlah cara supaya PT MRT Jakarta bisa menaikkan *ridership*. Dari survei yang dilakukan PT MRT Jakarta, sebanyak 90%-95% responden menyatakan aman naik MRT Jakarta.

“Artinya, orang berani naik MRT Jakarta, tetapi kenapa kosong?” kata Effendi. Ternyata, dari survei tersebut juga ditemukan fakta bahwa *first mile* (perjalanan dari tempat asal menuju tempat transit transportasi massal) dan *last mile* (perjalanan dari tempat transit massal ke tempat tujuan) dianggap tidak aman oleh para pengguna jasa. Karena merasa tidak aman, *first mile* yang biasanya adalah perjalanan dari rumah ke stasiun dan *last mile* yang merupakan perjalanan dari stasiun ke rumah akhirnya dicapai dengan menggunakan mobil pribadi.

Melihat fenomena ini, PT MRT Jakarta memutuskan untuk bekerja sama dengan beberapa pihak, seperti TransJakarta, Perusahaan Umum Pengangkutan Djakarta (Perum PPD), Blue Bird, dan Grab. Pihak-pihak ini ditekankan untuk menerapkan protokol Covid-19 dengan ketat karena merekalah yang membawa pengguna jasa saat melakukan *first mile* untuk diantar ke stasiun. Berkat kerja sama tersebut, kepercayaan masyarakat untuk menggunakan MRT Jakarta perlahan meningkat meskipun jumlah pengguna tetap tidak bisa mencapai angka seperti pada saat sebelum pandemi.

Akan tetapi, langkah tersebut belumlah cukup. Penurunan tajam jumlah pengguna jasa memang dirasa sangat berat bagi pengembangan bisnis. Sejak PPKM Mikro diberlakukan, yang dilanjutkan dengan PPKM Darurat Jawa-Bali dan PPKM Level 4, angka pengguna jasa terus merosot. Dari sejumlah 21.409 pengguna jasa pada 21 Juni 2021 turun terus hingga menjadi 3.951 orang pada 28 Juli 2021. Bahkan, titik terendah pernah terjadi pada 20 Juli 2021 dengan pengguna jasa yang hanya berjumlah 354 orang dalam satu hari.

Memang selama masa pandemi Covid-19 boleh dibilang tidak ada sektor yang tidak terkena imbasnya, termasuk PT MRT Jakarta. Rendy Primartantyo, Kepala Divisi *Commercial and Retail* mengaku mampu meraih pemasukan sebesar 200 miliar dari target awal 90 miliar pada 2019. Namun, kondisi sekarang pasti sudah jauh berbeda.

“Dengan adanya pandemi, tentu pengupayaannya berdarah-darah. Namun, kita tetap mencoba bagaimana bisa melalui itu semua,” kata Rendy.

Strategi yang dilakukan PT MRT Jakarta adalah memperkuat struktur penerimaan di luar pendapatan penjualan tiket (*farebox*) dengan menggenjot bisnis di luar penjualan tiket (*non-farebox*). Memaksimalkan penerimaan *non-farebox* dilakukan dengan cara mempercepat dan memastikan perolehan/realisasi potensi pendapatan (*revenue*) baru, seperti periklanan dalam dan luar stasiun, kerja sama layanan telekomunikasi, kerja sama penamaan stasiun, serta kerja sama *payment gateway* dan retail. Salah satu peluang periklanan di luar stasiun yang coba dimanfaatkan Divisi *Commercial and Retail* pada masa pandemi adalah pemanfaatan tiang-tiang *Cooling Tower and Ventilation Tower* (CTVT).

“Intinya, CTVT ini adalah *exhaust fan* raksasa yang mensirkulasi udara ke terowongan-terowongan dan stasiun-stasiun bawah tanah MRT Jakarta,” ujar Rendy Primartantyo saat menjelaskan tentang peluang pemanfaatan CTVT sebagai media luar ruang iklan. Berbentuk bangunan-bangunan kotak hitam besar, CTVT ini berada di sekitar Jalan Sudirman dan Thamrin. Karena berada di lokasi-lokasi yang sebagian besar ada di area gedung milik perusahaan atau instansi lain, PT MRT Jakarta harus bernegosiasi secara legal dengan para pemilik area. Rendy Primartantyo mencontohkannya dengan salah satu lokasi CTVT yang berada di area gedung perbankan yang pemilik areanya tidak menyetujui pemasangan iklan di CTVT di sana.

“Jangan-jangan nantinya iklan tersebut memajang produk perbankan kompetitornya,” ungkap Rendy menuturkan alasan

14 September 2020, DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA



Prosedur pencegah penyebaran Covid-19 di MRT Jakarta, 14 September 2020.
DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA



PT MRT Jakarta
meraih penghargaan
“Top Corporate Social
Responsibility of the Year
2021: Special Achievements
for Covid-19 Handling
Activities”

keberatan yang diajukan perusahaan tersebut. Akhirnya, dari total 16 CT dan 18 VT, ada delapan yang bisa dimonetisasi.

Selain mengupayakan pendapatan iklan dari media luar ruang, Divisi *Commercial and Retail* juga memunculkan ide pemanfaatan ruang-ruang di stasiun PT MRT Jakarta sebagai ruang bekerja (*co-working space*) untuk memfasilitasi maraknya sistem bekerja dari rumah (WFH) bagi mereka yang membutuhkan tempat rapat, ruangan bekerja privat yang mungkin tidak bisa didapatkan di rumah, dan akses internet. Beberapa *co-working space* yang sudah disiapkan PT MRT Jakarta terletak di Stasiun Bundaran Hotel Indonesia (BHI), *co-working space* berkonsep *business space-lounge* di Stasiun Blok M BCA, dan MRT *Business Space-Lounge* yang nantinya memiliki kapasitas 26 orang, yang terdiri dari area *snacks and drink bar*, *relaxing lounge*, dan *working area*.

Strategi relaksasi juga diupayakan dengan meminimalisasi beban fiskal/finansial di PT MRT Jakarta sehingga pendapatan tetap tercatat sesuai *Net Present Value* (NPV). Di samping itu, pihak manajemen juga memastikan komitmen pendapatan subsidi dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) tercapai sesuai ketentuan di dalam naskah perjanjian dan peraturan yang berlaku. Dari sisi belanja perusahaan, manajemen tetap melanjutkan kebijakan *cost control* dan melakukan efisiensi anggaran sehingga pagu belanja (*Opex* dan *Capex*) dipastikan tidak terlampaui. Pada minggu ketiga Juli 2021, telah dilakukan penajaman kegiatan dan anggaran yang menghasilkan efisiensi belanja/anggaran dan telah dipastikan tidak memengaruhi KPI korporasi.

PT MRT Jakarta bukan hanya fokus melayani pengguna jasa dan mempertahankan bisnisnya, tetapi juga melakukan berbagai kegiatan sosial selama pandemi. Perusahaan menunjukkan kepeduliannya dalam hal membantu penanganan Covid-19 melalui berbagai kegiatan, seperti mengadakan vaksinasi bagi karyawan, mitra kerja, dan juga masyarakat umum. Hingga 30 Juli 2021, tercatat 5.361 orang yang sudah divaksinasi melalui program sentra vaksinasi oleh PT MRT Jakarta dari target sebanyak 20.000 orang. Selain itu, melalui *platform* WeCare.id, perusahaan mengadakan penggalangan dana untuk membantu tenaga kesehatan (Nakes) dan membeli 70 buah tabung oksigen. Pemberian tanah untuk tempat pemakaman umum (TPU) Rorotan, penyediaan fasilitas isolasi mandiri, dan penyediaan donor plasma konvalesen juga dilakukan PT MRT Jakarta untuk membantu penanganan Covid-19. Selain itu, PT MRT Jakarta juga menyediakan makanan untuk tenaga kesehatan di sentra vaksinasi publik, *misting* disinfektan di area vaksinasi publik bekerja sama dengan Spletra Solusindi, dan memberikan layanan konsultasi psikologi dan konseling Covid-19 yang dapat diakses di Educourse dan aplikasi MRTJ bagi masyarakat yang membutuhkan.

Kesungguhan seluruh insan MRT Jakarta dalam berkontribusi membantu penanganan Covid-19 mengantar PT MRT Jakarta meraih penghargaan “Top Corporate Social Responsibility of the Year 2021: Special Achievements for Covid-19 Handling Activities” yang diserahkan oleh oleh Tras N Co Indonesia dan Infobrand.ID pada Kamis, 19 Agustus 2021. Penghargaan tersebut diberikan kepada PT MRT Jakarta karena telah memenuhi dua kriteria penilaian dewan juri, yaitu berhasil melaksanakan vaksinasi terhadap 1.000 peserta yang dilakukan atas kerja sama dengan instansi terkait dan masuk dalam kategori Top 50. Dengan penghargaan tersebut, semakin terbukti komitmen PT MRT Jakarta untuk memberikan pelayanan prima bagi pengguna jasa untuk mencapai target operator kelas dunia pada 2023.



Suasana gerbong
kereta di saat pandemi
melanda, 7 April 2021.

DOK. PT MRT JAKARTA/
IRWAN CITRAJAYA



**Ratangga
Melaju Menuju
Layanan
Berkelas Dunia**

06



PT MRT Jakarta
berkehadiran berkehadiran
target operator kelas
dunia pada tahun
2023, 24 April 2019.

DOK. PT MRT JAKARTA/
IRWAN CITRAJAYA

Melihat perjalanan yang sudah ditempuh PT MRT Jakarta sejak diluncurkan bagi publik pada bulan 2019, begitu banyak hal yang memberikan pengalaman-pengalaman berharga dan menempekan semangat PT MRT Jakarta untuk mencapai target menjadi operator berkelas dunia pada 2023. Bagaimana tidak, sejak beroperasi secara komersial, PT MRT Jakarta dihadapkan pada hal-hal yang melampaui pekerjaan teknis di bidang *operation* dan *maintenance*, yaitu mengemban peran untuk mengedukasi pengguna jasa dalam menciptakan budaya baru.

Tantangan demi tantangan dalam tugas telah diceritakan sebelumnya, bagaimana kesabaran dan ketelatenan para insan OM di lapangan diuji pada tahun pertama beroperasinya Ratangga, terutama dalam mengelola antusiasme dan keingintahuan masyarakat. Namun, hal tersebut sangat positif karena ini berarti kehadiran Ratangga memang telah dinanti masyarakat sejak lama.

Sudah sejak lama Indonesia ingin menjadi sejajar dengan negara-negara lain yang telah lebih dulu memiliki moda transportasi MRT di kota-kota

besarnya. Ketika momen ini tiba, sangat wajar jika begitu banyak orang ingin merasakan Ratangga dengan penuh kebanggaan.

Berhadapan dengan luapan perasaan masyarakat ini menjadi tantangan tersendiri bagi Direktorat OM. Jika mengambil langkah salah satu kali saja dalam menyikapi maka perasaan hangat yang menggebu-gebu ini bisa seketika berubah menjadi ledakan emosi penuh kemarahan atau kekecewaan. Oleh karena itu, Direktorat OM menjadi ujung tombak dalam mengedukasi masyarakat dengan memadukan antara kesabaran dan ketegasan sambil melayani para pengguna jasa. Buah-buah dari ketelatenan itu makin hari makin terlihat. Memasuki tahun 2020, para pengguna jasa mulai memperlihatkan kedisiplinan dan ketertiban dalam bertransportasi dengan Ratangga.

Namun, ujian kembali menerpa. Sejak Maret 2020, Indonesia ikut terdampak pandemi Covid-19 yang melanda secara global. Tak ada manual atau SOP tentang bagaimana menghadapi situasi ini sebelumnya, baik dari pengalaman konsultan-konsultan asing di OMCJ maupun pemerintah. Direktorat OM pun bergerak cepat untuk menerbitkan regulasi yang tepat agar kembali mengedukasi pengguna jasa akan protokol kesehatan dalam berkendara dengan Ratangga.

Pengalaman-pengalaman eksternal ini—perilaku pengguna jasa dan masa pandemi—berhasil dikelola karena Direktorat OM sendiri telah berhasil membangun budaya 5S di internal direktorat. Muhammad Effendi, Direktur OM, mencontohkannya pada tim yang berada di stasiun. Pemantauan pada ruangan-ruangan tempat mereka bekerja sering dilakukan.

“Pada awalnya, kami sering memeriksa ruang belakang stasiun atau tempat pantri staf untuk memastikan kerapian dan kebersihannya. Itu salah satu budaya untuk membuat tim stasiun lebih baik. Berjalannya waktu, kami kenalkan budaya 5R atau 5S,” ujar Muhammad Effendi. Konsep 5S ini berasal dari Jepang yang diadaptasikan ke istilah Indonesia menjadi 5R, yaitu *Seiri* (Ringkas), *Seiton* (Rapi), *Seiso* (Resik), *Seiketsu* (Rawat), dan *Shitsuke* (Rajin). “Lama-lama, ada kompetisi antarstasiun, mana yang paling rapi dan bersih. Sekarang jika

ada pengunjung dari luar menengok *back office*, saya jamin rapi dan bersih, bahkan lebih indah dari yang saya harapkan. Karena itu, saya percaya jika kita orang Indonesia ini terus melakukan rencana yang sudah ditetapkan secara konsisten pasti tidak kalah dengan bangsa lain,” tegas Muhammad Effendi dengan penuh optimis.

Konsistensi inilah yang terus dijaga oleh Direktorat OM dalam melayani para pengguna jasa. Bahkan, untuk menjadikannya sebagai budaya, jajaran direksi secara rutin turun ke lapangan dan mencontohkan kepemimpinan dengan perilaku nyata. Tradisi kebersamaan pun diselenggarakan secara rutin. Salah satu contohnya adalah kegiatan bersepeda jajaran direksi, terutama OM, yang menyusuri stasiun-stasiun bersama dengan insan-insan *Maintenance* untuk mengecek kondisi di bagian luar stasiun MRT Jakarta.

Penerapan budaya baru, baik di internal manajemen PT MRT Jakarta maupun eksternal yang melibatkan pengguna jasa Ratangga agar lebih tertib dan disiplin, merupakan titik keberangkatan PT MRT Jakarta untuk mencapai target menjadi operator kelas dunia. Peta jalan untuk menuju ke sana telah dirancang oleh Direktorat OM, bahkan hingga 2030.

Dalam hal strategi Operasi dan Pemeliharaan, peta jalan ini dimulai pada 2021 dengan target terlaksananya integrasi operator kereta di Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi (Jabodetabek) serta edukasi kepada pengguna jasa terkait pemanfaatan fasilitas secara efektif dan efisien. Target untuk menjalankan transformasi digital juga mulai diimplementasikan di beberapa kegiatan. Untuk tahun 2022, Tim OM diharapkan bisa mencapai pertumbuhan jumlah pengguna jasa yang stabil untuk fase 1, di jalur Selatan hingga Utara. Pada 2022 ini pula, Tim OM diharapkan dapat memfinalisasi semua syarat standardisasi internasional untuk menjadi *World Class Operator*, tentu saja dengan melibatkan rencana untuk melakukan integrasi transportasi dan transformasi digital. Dengan demikian, pada 2023, diharapkan Direktorat OM bisa sepenuhnya mencapai target sebagai *World Class Operator*.

Strategic Operation & Maintenance

(Routine)

2021

- Mulai terlaksananya integrasi operator kereta di JABODETABEK dan edukasi kepada penumpang dalam memberikan fasilitas secara efektif dan efisien.
- Transformasi Digital mulai dilaksanakan untuk beberapa kegiatan.

2022

- Tercapainya pertumbuhan jumlah penumpang yang stabil untuk fase 1, jalur Selatan hingga Utara.
- Finalisasi menjadi *World Class Operator* dengan memenuhi *International Standard*
- Menjadi Penyedia Transportasi Terintegrasi
- Melanjutkan Transformasi Digital

2023

- Direktorat OM menjadi *World Class Operator*
- Melanjutkan Transformasi Digital

2024

- Finalisasi strategi O&M untuk fase 2A jalur Selatan-Utara (Thamrin hingga Monas) yang lebih efektif dan efisien
- Memimpin Kegiatan *Testing & Commissioning* jalur Lebak Bulus-Monas

2025

- Mulai mengoperasikan jalur Lebak Bulus-Monas

2026

- Finalisasi strategi O&M untuk Fase 2A jalur Selatan-Utara (Jalur Harmoni - Kota) yang efektif dan efisien
- Memimpin Kegiatan *Testing and commissioning* jalur Lebak Bulus-Kota

2027

- Mulai mengoperasikan Jalur Lebak Bulus hingga Kota.

2028

- Finalisasi Strategi O&M untuk fase 2B (Jalur Kota-Ancol Barat)
- Memimpin kegiatan *Testing and Commissioning* jalur Lebak Bulus hingga Ancol Barat

2029

- Mulai mengoperasikan jalur Selatan-Utara (Lebak Bulus-Ancol Barat).
- Finalisasi strategi O&M untuk fase 3 tahap 1 Jalur Timur - Barat (Kalideres-Cempaka Baru)
- Finalisasi Strategi pengoperasian fase 4 MRT jalur Fatmawati-TMII
- Memimpin Kegiatan *Testing and Commissioning* Fase 3 tahap 1 jalur Kalideres-Cempaka Baru
- Memimpin kegiatan *Testing and Commissioning* Fase 4 MRT jalur Fatmawati-TMII

2030

- Mulai mengoperasikan Fase 3 tahap 1 jalur Kalideres-Cempaka Baru
- Mulai mengoperasikan Fase 4 MRT jalur Fatmawati-TMII.

Dalam menyiapkan diri untuk memenuhi target pada 2023, Muhammad Effendi menekankan pada penyediaan sumber daya, khususnya manusia. Gambarnya seperti ini. Dengan jalur sepanjang 16 kilometer, saat ini ada sekitar 500 SDM yang bertugas di OM. Mungkin sudah sebatasnya untuk menambah SDM hingga 1.000 orang untuk 24 kilometer atau 32 kilometer.

“Tapi, tidak demikian. Cukup katakanlah menambahkan SDM-nya menjadi 700 orang. Kenapa? Karena di sinilah SDM harus lebih berkualitas (*qualified*) agar kita bisa memenuhi kriteria operator kelas dunia tadi,” kata Muhammad Effendi.

Senada dengan Muhammad Effendi, Mega Indahwati Natangsa Tarigan, Kepala Divisi *Railway Operation* menekankan perlunya untuk *benchmarking* dengan *international railway operator*, terutama dalam hal KPI untuk mempersiapkan diri menuju operator kelas dunia. “Kita kumpulkan dulu KPI-KPI dari *international railway operator* dan kita coba terapkan itu untuk menjadi pengukuran yang kita lakukan secara berkala. Nah, menuju *world class* tantangannya adalah bagaimana kita bisa mempertahankan. bahkan meningkatkan kompetensi staf kami,” ujar Mega Indahwati Natangsa Tarigan.

Dengan mengantungi predikat operator kelas dunia maka PT MRT Jakarta akan bisa menjalankan peran-peran lainnya seperti layaknya operator kelas dunia lain, yaitu menjadi pusat pelatihan, konsultan bagi perusahaan operator kereta lainnya, serta menjadi operator bayangan (*shadow operator*) bagi perusahaan atau daerah lainnya yang tengah mengembangkan kereta *mass rapid*. Karena itulah, peta jalan OM hingga tahun 2030 ini juga mencakup rencana-rencana tersebut.

“Kami menyebutnya tidak hanya pusat pelatihan (*training center*). Yang akan kami siapkan adalah *Smart Training Center*, mulai dari pendaftaran, perkuliahan, pelatihan, dan silabusnya. Nah, dengan adanya pandemi, kami telah menyiapkan pelatihan-pelatihan tertentu yang bisa dilakukan jarak jauh,” ujar Muhammad Effendi.



Masinis yang terlatih bisa mengoperasikan kereta, 7 Agustus 2020.
 DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA

Untuk menyalahi kebutuhan praktik, Direktorat OM menyiapkan simulator pengoperasian kereta dan peralatan lainnya serta pengembangan *Virtual Reality* (VR), *Augmented Reality* (AR), dan *Extended Reality* (XR) untuk keperluan *Smart Training Center* ini. Menurut Muhammad Effendi, pengembangan teknologi VR, AR, dan XR ini diperlukan sebagai proses pelatihan praktik sebelum berlatih dengan simulator fisik.

“Simulator kereta itu kan mahal dan cukup memakan tempat. Jadi, berlatihnya bisa menggunakan teknologi virtual ini dulu sebelum ke simulator yang asli,” ujar Muhammad Effendi. Untuk itulah pada 2021, Direktorat OM mengejar target untuk memfinalisasi desain untuk O & M *Smart Training Center* supaya pada 2022, bisa segera dilaksanakan pembangunan, penyediaan, dan persiapan terbentuknya penyedia pelatihan (*training provider*) untuk pihak eksternal. Jika semua perencanaan ini lancar maka pada 2023 akan difinalisasi kesiapan menjadi penyedia pelatihan untuk pihak eksternal dan mendapatkan izin sesuai peraturan yang berlaku. Diharapkan pula pada 2023, pusat pelatihan ini bisa diimplementasikan sepenuhnya serta mendapatkan akreditasi nasional dan internasional.

Training Center/Consultancy (Research and Development)

- | | |
|--|--|
| <p>2021</p> <ul style="list-style-type: none"> Finalisasi Desain untuk O&M <i>Smart Training Center</i> | <p>2024</p> <ul style="list-style-type: none"> Direktorat OM mendapatkan akreditasi nasional dan internasional untuk <i>Training Center</i> Finalisasi kerja sama dengan Lembaga//Operator Internasional untuk kegiatan di luar Indonesia |
| <p>2022</p> <ul style="list-style-type: none"> Pembangunan/ Penyediaan <i>Smart Training Center</i> Persiapan terbentuknya <i>Training Provider</i> untuk eksternal | <p>2025</p> <ul style="list-style-type: none"> Finalisasi pembukaan cabang <i>Training Center</i> untuk Operator MRT/LRT di daerah Membantu Lembaga/Operator transportasi di kawasan regional (<i>South East Asia</i>) |
| <p>2023</p> <ul style="list-style-type: none"> Finalisasi kesiapan menjadi <i>Training Provider</i> untuk eksternal dan mendapatkan izin berdasarkan peraturan yang berlaku Implementasi OM <i>Training Center</i> Finalisasi mendapatkan akreditasi nasional dan internasional untuk <i>Training Center</i> | <p>2026</p> <ul style="list-style-type: none"> Penguatan sebagai <i>Training Center</i> utama di Indonesia untuk moda transportasi massal yang <i>sustainable</i> |
| | <p>2027-2030</p> <ul style="list-style-type: none"> Penyempurnaan dan peningkatan yang berkesinambungan dan berkelanjutan |

Dari Jakarta untuk Indonesia: Pusat Pembelajaran Hingga Konsultan

Dalam peta jalan tersebut, juga disiapkan perencanaan untuk menjadi konsultan dan *shadow operator* bagi perusahaan atau daerah lainnya, seperti yang dilakukan OMCS dalam mendampingi PT MRT Jakarta.

“Kami siap menjadi konsultan untuk MRT-MRT atau *railway operator* yang ada di Indonesia. Ada lima kota, yaitu Bandung, Medan, Semarang, Surabaya, dan Makassar, yang akan membangun MRT dan LRT. Mereka tidak perlu pergi ke Jepang. Kami sudah belajar dari mana-mana. Oleh karena itu, kami sudah

Shadow Operator And Consultant



merangkum semua yang telah kami pelajari untuk diajarkan ke teman-teman dari daerah lain,” ujar Muhammad Effendi.

Keinginan menjadi konsultan dan *shadow operator* ini bukanlah semata-mata mengejar keuntungan bisnis belaka. Ada misi kebangsaan tersendiri dari PT MRT Jakarta untuk memberikan sumbangsih bagi perkembangan transportasi di Indonesia. Pengalaman sebagai pionir di Indonesia, apalagi dengan kejadian-kejadian luar biasa di tahun-tahun pertama, akan sangat berharga untuk dibagikan pada daerah-daerah lain. Kedekatan budaya dan bahasa juga turut menjadi faktor pendukung PT MRT Jakarta untuk memindahkan pengetahuan (*transfer knowledge*) yang lebih efektif dan efisien kepada teman-teman setanah air. Demikian pula dengan karakter konsumen yang pasti tak akan jauh berbeda.

Untuk itulah, dalam dua tahun pertama, dimulai pada 2021 hingga 2022, Direktorat OM akan melakukan persiapan-persiapan teknis yang diperlukan untuk menjadi konsultan dan *shadow operator*. Kemudian pada tahun ketiga, yaitu tahun 2023, sejumlah persyaratan yang dibutuhkan akan difinalisasi supaya pada tahun 2024 dan 2025, Direktorat OM siap menjadi konsultan dan *shadow operator* untuk PT MRT Jakarta yang akan dibuka di daerah lainnya. Pada tahun berikutnya, yaitu tahun

2026, Direktorat OM telah menyiapkan diri jika ada perusahaan operator lain di Indonesia meminta PT MRT Jakarta untuk menjadi konsultan dan *shadow operator*.

Tugas dan peran sebagai konsultan dan operator bayangan ini sudah dirumuskan secara garis besar oleh Direktorat OM.

“Jadi, ketika baru mulai beroperasi, perusahaan-perusahaan itu pasti masih merasa canggung dalam mengoperasikan kereta. Di sinilah kami akan menjadi bayangan sambil membimbing mereka untuk siap, paling tidak selama setahun, itu tugas kita. Jadi, kalau dulu panggil dari perusahaan luar negeri, nanti tak perlu lagi. PT MRT Jakarta bisa melakukannya,” kata Muhammad Effendi.

Kesiapan PT MRT Jakarta sebagai konsultan dan operator bayangan tidak hanya dalam ruang lingkup pengoperasian dan pemeliharaan kereta, namun lebih jauh lagi hingga membantu dan mendampingi dalam hal pendirian perusahaan.

“Membangun (*set up*) perusahaan itu tidak mudah. Nah, kami sudah memiliki pengalaman ini juga. Jadi, kami bisa masuk dari *set up* organisasi sampai bagaimana mengoperasikan, *maintenance*, sampai ke nantinya untuk *overhaul*,” papar Muhammad Effendi.

Untuk mempersiapkan kemampuan *overhaul*, Direktorat OM tengah mempelajarinya didampingi supervisi dari Jepang dengan target pembelajaran sudah dikuasai oleh PT MRT Jakarta pada Desember 2023.

Untuk bisa memberikan konsultasi dan pendampingan inilah, pengalaman yang telah ditempuh PT MRT Jakarta dari sejak masa konstruksi hingga operasional telah didokumentasikan dan dituangkan ke dalam modul-modul pembelajaran sebagai materi pelatihan di internal maupun eksternal saat berperan sebagai konsultan dan operator bayangan. Dengan materi yang disiapkan, PT MRT Jakarta akan melengkapi kebutuhan pendidikan di bidang perkeretaapian yang selama ini belum banyak tersedia di Indonesia. Sejauh ini, lembaga pendidikan terkemuka di bidang perkeretaapian masih bertempat di Politeknik Perkeretaapian Indonesia (PPI) di Madiun. Sebagian besar awak PT MRT Jakarta juga berasal dari PPI, terutama masinis, supaya mereka mendapatkan sertifikasi dari pemerintah. Muhammad Effendi

mengening betapa mengirim masinis baru selama tiga bulan ke Madiun cukup membuat kerepotan di Direktorat OM, baik dari segi biaya maupun waktu. Sementara di PPI, mereka lebih banyak belajar dari segi administrasi dan peraturan. Padahal, secara teori dan teknis dalam pengoperasian kereta otomatis modern, PT MRT Jakarta telah memiliki sarana dan prasarana yang bisa menjadi praktik nyata di lapangan. Bahkan untuk jenis kereta, PT MRT Jakarta merupakan yang pertama memilikinya di Indonesia. Kesiapan sebagai pendidik juga sudah dimiliki PT MRT Jakarta.

“Jadi, sekarang kami rutin mengadakan *training* untuk insan-insan *Maintenance*. Ketika ada karyawan baru, kami melatih sendiri, tak lagi perlu untuk dikirim ke Jepang atau negara lain,” kata Muhammad Effendi.

Secara struktural organisasi, keberadaan pusat pelatihan ini sudah dirintis sejak 2017 yang ketika itu bernama *Task Force MRT Academy* dan bertugas untuk mempersiapkan SDM *Operational and Maintenance*. Diketahui oleh Dahlan, *Task Force* ini didirikan dengan SK/046/BOD-MRT/V/2017 pada 31 Mei 2017 dengan mencatatkan pekerjaan-pekerjaan yang akan dijalankan dan dikembangkan untuk *Training Center*.

Ada empat fokus keluaran pekerjaan yang dilakukan Task Force sebagai berikut.

- ✓ Menyiapkan kurikulum, silabus, dan metode
- ✓ Penyelenggaraan monitoring dan evaluasi
- ✓ Kemampuan SDM
- ✓ Perumusan fasilitas dan peralatan yang diperlukan sebuah perusahaan operator

A. Kurikulum, Silabus, dan Metode

Keluaran *task force* terkait dengan kurikulum, silabus, dan metode sebagai berikut.

- 1 List kebutuhan kompetensi teknis operasional (teknik Operasi dan Pemeliharaan)
- 2 Kurikulum dan silabus program pengembangan tenaga operasional
- 3 Penentuan metode pembelajaran yang akan diberikan (Misal: magang, OOTJ, pelatihan, bimbingan, *trial & run*, kerja praktik, *benchmarking*, studi banding)
- 4 List instansi terkait yang akan bekerja sama dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan (sesuai poin 3)
- 5 Kerja sama dengan instansi terkait (sesuai poin 4)
- 6 *Knowledge management* dari program pengembangan yang dilakukan (sesuai poin 3)

B. Sumber Daya Manusia

Keluaran *task force* terkait dengan SDM sebagai berikut.

- 1 Rekomendasi persyaratan untuk seluruh tenaga operasi dan tenaga pemeliharaan
- 2 Rekomendasi struktur organisasi *Rail Academy*
- 3 Konsep program *Trainers Pool*
- 4 List aktivitas pengembangan *trainer*
- 5 Kaderisasi *trainer* internal untuk mengikuti program *Trainers Pool*
- 6 Kerja sama dengan pihak terkait untuk mendapatkan tenaga kependidikan dan tenaga pendidik

- 7 Program pelatihan *Training for Trainers*
- 8 Pelaksanaan program pengembangan *trainer*
- 9 List rekomendasi persyaratan *trainer*
- 10 Kerja sama dengan Ditjen Perkeretaapian sebagai penguji
- 11 Kerja sama dengan BPSDM dan Ditjen Perkeretaapian untuk memenuhi persyaratan tenaga pelaksana operasi dan pemeliharaan

C. Penyelenggaraan (*Monitoring & Evaluasi*)

Output task force terkait dengan penyelenggaraan dan evaluasi, yaitu:

- 1 Menindaklanjuti PKS tentang *training* dan magang yang telah ditandatangani dengan operator KA dan industri
- 2 Memantau perkembangan Taruna/Taruni Pembibitan di API
- 3 Memantau pelaksanaan *training* di API dan/Prasarana, Operator, dan Industri
- 4 Memantau pemagangan di operator KA dan Industri
- 5 Menyiapkan sarana dan prasarana *training*
- 6 Melaksanakan *training* keahlian khusus bersama OMCJ dan kontraktor
- 7 Memantau pelaksanaan *training* pada saat *trial run*
- 8 Melakukan koordinasi dengan DJKA dalam proses sertifikasi pegawai MRTJ
- 9 Rencana *monitoring* dan evaluasi pelaksanaan kegiatan untuk menjadi dasar kurikulum *rail academy* berikutnya

D. Fasilitas dan Peralatan

Output task force terkait dengan fasilitas dan peralatan yaitu:

- 1 List kebutuhan sarana dan prasarana
- 2 Membuat *pre requirement* pembangunan fisik *Rail Academy*
- 3 Membuat list rekomendasi vendor konsultan untuk membuat *blueprint grand design* fisik *Rail Academy*
- 4 Menjalin kerja sama dengan pihak yang menyediakan kebutuhan sarana dan prasarana
- 5 Rekomendasi tempat, fasilitas, dan peralatan yang akan digunakan

Latar Belakang, Visi, dan Misi Pusat Pelatihan PT MRT Jakarta

LATAR BELAKANG	MISI
<ul style="list-style-type: none"> • Adanya kebutuhan <i>refreshment training</i> untuk karyawan internal MRT Jakarta, rata-rata dua kali setahun • Kebutuhan pelaksanaan <i>training</i> untuk karyawan baru di OM yang lebih efektif dan efisien • Keperluan peningkatan kompetensi dan wadah untuk <i>lesson learned</i> • Peluang penyediaan training untuk <i>Railway Operator</i> lain 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mewujudkan SDM perkeretaapian yang berintegritas, kompeten, dan inovatif 2. Mengembangkan program Diklat yang relevan, adaptif, dan dinamis 3. Menyelenggarakan program Diklat berbasis kompetensi 4. Meningkatkan kerja sama pengembangan SDM perkeretaapian kelas dunia 5. Menjalin kerja sama dengan lembaga riset dan pengembangan untuk melaksanakan penelitian tentang perkeretaapian
<p>VISI</p> <p>Menjadi penyelenggara Diklat SDM perkeretaapian kelas dunia</p>	



Keberadaan pusat pelatihan di PT MRT Jakarta sudah dirintis sejak 2017, 5 September 2018.

DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA

NO.	TRAINING FACILITIES	PURPOSE
1	Driving Simulator	• Driver training (driving, countermeasure for various events), station staff training (PSD handling), coordination training
2	Automatic Train Supervision (ATS) Simulator	• To provide practical training for controllers in ATS operation under normal operation and incident scenarios
3	Train sub-systems Trouble Shooting & Maintenance Simulators	• Practical training on sub-systems of trains such as passenger door, propulsion system, auxiliary power supply, pantograph, air supply system, brake system, bogie, HVAC, TCMS, etc.
4	Electrical and Electronics Training Room	• Various kinds of electrical/electronic facilities such as power system, signaling system handling training
5	Technical Training Line	• Track and turn out inspection, catenary inspection, signaling inspection • Replacement training
6	Mock-up Platform (8 car length)	• Controlled by the same signaling system in revenue lines are installed, the training train can run 25km/h on the line • Train door & PSD handling training, platform management training, car inspection in the same scale as the revenue lines • Training for various kinds of events anticipated on the revenue lines
7	Mock-up Station (Concourse)	• Customer service training at the window at the fare gate • AFC handling training • Station office work and communication training
8	Mock-up Tunnel	• Open-cut tunnel with turn out • Recovery training from derailment, replacement training of rigid catenary, hammering test training, wall repair training etc.
9	Mock-up Bridge	• Learning structures • Inspection training
10	“See-Through” Instruction	• Learning basic structures of rest rooms, floors, ceilings, walls, elevators, escalators, plumbing
11	Sprinkler Room	• Reproduction of heavy rainfall coming into the station • Flood prevention board handling training, learning the structure of sprinkler
12	Safety Consciousness Developing Center	• Museum of past major accidents, tradition of tragic experiences and countermeasures • Danger experience hall
13	Smart Learning Technologies	• E-Learning, Computer Based Training (CBT), VR, AR, MR, XR, drone
14	Lecture Room	• All kinds of theoretical lecture
15	Auditorium	• Conference, seminar, competition
16	Canteen	• Lunch, dinner
17	Eco-friendly and Smart Building	• Roof planting, solar generation system, rainwater reusing system, BMS, IoT



Untuk mendukung *world class*-nya yang pasti kami menjalin kerja sama dengan operator-operator luar. Kemudian, dalam hal SDM-nya, kami mengikutkan karyawan-karyawan OM dalam program-program OJT.

Dalam mempersiapkan pusat pelatihan berkelas dunia, Damaris Hastiti Midyasweni, *Senior Training and Development Specialist* dari *Human Capital* menuturkan bahwa inilah salah satu alasan PT MRT Jakarta menjalin kerja sama dengan operator-operator internasional. Ketika persiapan operasional, sejumlah SDM diberangkatkan untuk menjalani pelatihan kerja lapangan atau *On the Job Training* (OJT) di sejumlah perusahaan operator, seperti MTR Hong Kong atau JRIS Jepang.

“Untuk mendukung *world class*-nya yang pasti kami menjalin kerja sama dengan operator-operator luar. Kemudian, dalam hal SDM-nya, kami mengikutkan karyawan-karyawan OM dalam program-program OJT,” ujar Damaris.

Pada 2021, tiga tahun setelah Ratangga beroperasi, persiapan menjadi pusat pelatihan berkelas dunia telah mencapai tahap merumuskan modul-modul pembelajaran yang dibagi berdasarkan sarana dan prasarana. Misalnya, terdapat modul untuk belajar pengoperasian *Receiving Station* (RS) depo, *RS workshop*, persinyalan, *train operation*, *track*, *telecommunication*, kelistrikan, dan *station service*. Modul tentang pekerjaan-pekerjaan yang biasa dilakukan di masing-masing departemen juga telah disiapkan, di antaranya OMFS telah menyiapkan modul tentang *general course* dan *basic safety*, kemudian OCC juga telah merumuskan modul pengenalan dasar tentang OCC, dan *Supply Chain Management* menyiapkan modul manajemen logistik dan manajemen persediaan.

Daftar Modul *Station Service*

NO.	MODUL
1.	Pengelolaan Ruang dan Perlengkapan Stasiun
2.	<i>Complaint Handling</i> -Keluhan Pengguna jasa
3.	<i>Crowd Management</i>
4.	Identifikasi Uang Palsu
5.	Kebijakan Layanan Pengguna Jasa Prioritas
6.	<i>PA System</i>
7.	Pelatihan Tanggap Darurat
8.	Penanganan <i>Lost & Found</i>
9.	Pengelolaan Akses Stasiun
10.	Pengelolaan SDM Stasiun
11.	Pengoperasian PG, TVM & AVM
12.	Pengoperasian <i>Rolling Door</i> & Kunci Stasiun
13.	Pengoperasian SCUAT
14.	Pengoperasian TOM
15.	Pengumuman Pengguna jasa
16.	Peralatan Operasional Stasiun
17.	<i>Revenue Closing</i>
18.	<i>Troubleshoot SLE (PG, TVM, & AVM)</i>
19.	Prosedur Evakuasi & Tanggap Darurat

Daftar Modul *Track*

NO.	MODUL
1.	Pengenalan <i>Trackwork</i>
2.	<i>Track Geometry</i>
3.	Komponen <i>Trackwork</i>
4.	Metode Kerja <i>Trackwork</i>
5.	<i>Special Tools Trackwork</i>
6.	<i>Line Possession Permit</i>
7.	<i>Maintenance Planning</i>

Daftar Modul *Train Operation*

NO.	MODUL
1.	<i>Degraded & Emergency Operation</i>
2.	Petunjuk Operasi Kereta Api
3.	Praktik Kerja Lapangan
4.	Metode Operasi Pengganti
5.	Operasi Kereta Khusus
6.	Peraturan Dinas Masinis
7.	Standar Komunikasi Operasi MRT Jakarta

Daftar Modul *RS Workshop*

NO.	MODUL
1.	Pemeliharaan Berat <i>Air Compressor Unit</i>
2.	Pemeliharaan Berat <i>Rolling Stock Air Conditioning</i>
3.	Pemeliharaan Berat <i>Rolling Stock Air Battery</i>
4.	Pemeliharaan Berat <i>Bogie</i>
5.	Pemeliharaan Berat <i>Air Brake Unit</i>
6.	Pemeliharaan Berat <i>Coupler</i>
7.	<i>General Overhaul</i>
8.	Pemeliharaan Berat HSCB
9.	Pemeliharaan Berat <i>Linear Fan</i>
10.	Pemeliharaan Berat <i>Rolling Stock Master Controller</i>
11.	Pemeliharaan Berat Motor Traksi
12.	Pemeliharaan Berat <i>Rolling Stock Pantograph</i>
13.	Pemeliharaan Berat <i>Valve</i>
14.	Pemeliharaan Berat <i>Wheelset</i>

Daftar Modul *RS Depo*

NO.	MODUL
1.	<i>Carbody</i> 01
2.	<i>Coupler</i> 01
3.	<i>Door System</i> 01
4.	<i>Cab & Miscellaneous Equipment</i> 01
5.	<i>Propulsion System</i> 01
6.	<i>Air Brake & Pneumatic Equipment</i> 01
7.	<i>Auxiliary Power Supply & Battery</i> 01
8.	<i>Air Conditioning System</i> 01
9.	<i>Lighting</i> 01
10.	<i>Public Address & Emergency Intercom</i> 01
11.	<i>Bogie</i> 01
12.	<i>Passenger Information Display System</i> 01
13.	<i>Train Radio & CCTV for PSD</i> 01
14.	<i>CCTV System for Passenger</i>
15.	<i>Flange Lubricator</i> 01
16.	<i>TIS & Data Recorder</i> 01
17.	Pemeriksaan & Pemeliharaan <i>Monthly Daily Maintenance</i> 01
18.	<i>Vibration Measurement Instruments (VMI)</i>



Setiap insan MRT Jakarta harus merasa nyaman dalam bekerja, 13 April 2018.

DOK. PT MRT JAKARTA/IRWAN CITRAJAYA

Inovasi dalam Bertransformasi ke Arah Digital

“Innovation is the ability to see change as an opportunity, not a threat.” Kutipan terkenal dari Steve Jobs ini menggambarkan keberhasilan PT MRT Jakarta dalam menghadapi sejumlah perubahan yang terjadi—yang mana sering kali ekstrem – sejak beroperasi pada 2019. Perubahan paling besar tentu saja terjadi akibat pandemi global Covid-19 yang mendorong bidang usaha apa pun untuk berinovasi, tak terkecuali PT MRT Jakarta. *Ridership* yang menurun drastis mendorong pihak manajemen mencari sejumlah strategi. Protokol Bangkit pun dicanangkan, suatu makna yang relevan dengan situasi yang ada untuk mengajak Jakarta dan Indonesia kembali bangun dan bersama-sama mengatasi pandemi Covid-19. Diinisiasi oleh Direktur Utama PT MRT Jakarta, William Sabandar, protokol ini merupakan rangkaian kata-kata yang memiliki makna Bersih, Aman, Nyaman, GoGreen, Kolaborasi, Inovasi, dan Tata Kelola.

Bersih. Ajakan bagi seluruh awak MRT Jakarta untuk menjaga lingkungan kerja dan operasi untuk selalu bersih dan sehat. Tingkat higienis harus selalu tinggi, baik di rumah, di kantor, di area layanan MRT, di kereta, di stasiun, maupun di area sekitar.

Aman. Lingkungan kerja dan operasi di PT MRT Jakarta harus selalu aman. Pastikan semua yang beraktivitas dalam keadaan sehat sehingga potensi penularan penyakit bisa dihambat semaksimal mungkin.

Nyaman. Semua awak MRT Jakarta harus merasa nyaman bekerja. Demikian juga layanan harus memberikan kenyamanan kepada setiap pengguna Ratangga. Jaga jarak harus diterapkan dengan disiplin yang tinggi. Arahkan agar orang tidak berbicara di dalam kereta.

Go Green. Ajakan untuk mendorong upaya-upaya pengurangan emisi dan bersahabat dengan lingkungan. Salah satunya adalah dengan mendorong penggunaan transportasi yang rendah emisi. Integrasi antara MRT Jakarta dan transportasi publik lainnya, juga dengan sepeda, dan jalan kaki harus diupayakan terus-menerus.

Kolaborasi. Upaya pemulihan hanya akan berhasil jika dilakukan oleh semua pihak secara berkolaborasi. PT MRT Jakarta mengajak semua pihak, termasuk para mitra dan pengelola bangunan di sepanjang jalur MRT Jakarta untuk berkolaborasi mewujudkan situasi bersih, aman, nyaman, dan bersahabat dengan lingkungan.

Inovasi. Memastikan pemanfaatan teknologi terkini dalam menjalankan kegiatan pemulihan. Penerapan *QR ticketing system* adalah cara inovatif dalam mengurangi kontak fisik di MRT Jakarta.

Tata Kelola. Tata kelola yang baik menjadi dasar dari berbagai upaya pemulihan yang dilakukan oleh PT MRT Jakarta untuk memastikan seluruh proses dilakukan dengan integritas yang tinggi, transparan, dan akuntabel.

Ajakan untuk “Bangkit” ini sekaligus mendorong seluruh jajaran manajemen PT MRT Jakarta untuk mencari cara dalam menghadapi tantangan dan kebutuhan di era normal baru. Untuk ini, William Sabandar mengemukakan strategi *Business Beyond Normal* yang mengajak seluruh tim di PT MRT Jakarta bekerja dalam prinsip “3 Beyond” sebagai berikut.

1. *Beyond Ridership*

Kualitas layanan PT MRT Jakarta harus terus dipertahankan berstandar internasional. Meski *ridership* menurun akan berimplikasi pada penurunan subsidi, seluruh insan MRT Jakarta didorong untuk mengarahkan bisnis pada *beyond ridership*, dengan semakin fokus pada bisnis *non-farebox*. Nilai *branding* harus tetap tinggi di pasar agar mitra-mitra bisnis tertarik untuk bekerja sama dengan PT MRT Jakarta yang bernilai bisnis tinggi. Demikian juga, seluruh jajaran manajemen didorong untuk membangun strategi pendanaan inovatif yang dapat melepaskan ketergantungan dari pendanaan pemerintah.

2. *Beyond Physical Mobility*

Dalam bagian ini, PT MRT Jakarta didorong untuk memasuki bisnis digital dalam bentuk *platform virtual mobility*. Digitalisasi di MRT Jakarta harus diupayakan terus bertumbuh yang sudah dimulai dengan *QR ticketing* dan *mobile application* MRT Jakarta. Jajaran manajemen juga diminta untuk mulai mengajak *start-up* digital untuk berkolaborasi dengan PT MRT Jakarta. Pengelolaan kantor dan layanan operasi harus berbasis digital yang diwujudkan dengan menjalankan proses perencanaan (*planning*), penganggaran (*budgeting*), pengadaan (*procurement*), pengauditan (*auditing*), hingga pemantauan (*monitoring*) dan evaluasi (*evaluation*) secara digital. Dengan demikian, efisiensi operasional bisa terjamin dengan hasil bisnis terdepan.

3. *Beyond Transport Network*

PT MRT Jakarta mendorong pengembangan jaringan MRT Jakarta, fase 2 (Utara-Selatan), fase 3 (Timur-Barat), fase 4, dan fase-fase selanjutnya. Namun, membangun jaringan saja tidak cukup. Untuk itu, PT MRT Jakarta harus selalu mengaitkan pembangunan jaringan dengan *urban regeneration* atau pembangunan TOD/KBT. Hal ini sebagai persiapan dalam menghadapi struktur kota dan kehidupan kota yang berubah dengan *the new normal* ini. Untuk itu, seluruh jajaran manajemen diminta untuk mengambil kesempatan bisnis dari setiap jaringan MRT Jakarta yang dibangun, dengan mengembangkan tatanan kehidupan kota yang baru di sekitar jaringan dan stasiun-stasiun MRT Jakarta.

Dalam menjalankan strategi “3 Beyond” inilah, Direktorat OM telah menyiapkan sejumlah program, di antaranya *seamless payment* yang berbasis digital.

“Dengan aplikasi MRT Jakarta, nantinya calon pengguna jasa yang akan menuju suatu tempat akan diarahkan menuju ke stasiun terdekat, misalnya dari rumahnya dengan menggunakan taksi. Kemudian, di stasiun ia tinggal *tapping* tanpa membayar lagi karena pembayarannya sudah di-*lock*. Jadi, dalam satu kali bayar untuk sejumlah moda transportasi yang sudah terkoneksi,” ujar Muhammad Effendi.

Adapun program ini berada di bawah kendali Divisi *Customer Engagement* yang tengah merintisnya pada 2021 dengan melakukan kerja sama dalam hal *feeder system* dengan moda transportasi lain, baik itu dengan aplikasi yang dimiliki perusahaan taksi, bus, ojek daring/*online*, TransJakarta, dan LRT.

“Perusahaan transportasi lain juga memikirkan hal yang sama, bagaimana cara menaikkan pengguna jasa di masa pandemi. Itu butuh kerja sama, tidak bisa dilakukan sendiri,” ujar Syofya Ilham Ermayanti, Kepala Divisi *Customer Engagement*. Dari kerja sama dalam hal *feeder system* ini,



Stasiun Blok M BCA
di kala senja, tampak
dari atas,
17 Januari 2021.

DOK. PT MRT JAKARTA/
IRWAN CITRAJAYA

Syofya dan timnya akan perlahan-lahan bersiap melakukan integrasi aplikasi yang nantinya akan dikembangkan menjadi sistem berbayar dalam satu pintu.

Keberadaan aplikasi MRT Jakarta yang dikelola oleh Tim CED ini tidak hanya akan berfungsi sebagai sistem pembayaran. Ada proyeksi besar dengan aplikasi ini akan menjadi bahan mahadata (*big data*) untuk memberikan pelayanan yang lebih optimal bagi konsumen PT MRT Jakarta. Tanpa adanya data identitas konsumen, program-program yang disiapkan CED akan sangat sulit untuk diaplikasikan. Bagaimana mungkin melakukan survei serta menanyakan kesan dan masukan bagi PT MRT Jakarta jika pihak manajemen tidak memiliki data pelanggannya.

“Seperti menggarangi air laut. Untuk itulah, kami membuat aplikasi yang akan menjadi ID bagi para pelanggan supaya kami bisa memanggil mereka kembali dan menawarkan layanan-layanan baru kami,” ujar Syofya.

Big data ini juga diperlukan untuk pihak CED dalam menerima dan merespons komplain pengguna jasa. “Dengan menggabungkan antara data dan suara konsumen (*voice of customer*), itu akan menjadi suatu pusat keterikatan digital (*digital engagement center*). Nanti di situ, secara sistem mesinnya (*engine system*) akan ada *big data*. Dari situ, kami bisa mengetahui sebenarnya apa yang orang bicarakan tentang MRT Jakarta, sentimen positif kah, sentimen negatif kah, itu bisa kita lihat secara *real time*. Kemudian, komplain juga bisa ditindaklanjuti secara waktu nyata (*real time*),” ujar Akbar Rayyan Subekti, Kepala Departemen *Customer Relationship Management*.

Digitalisasi juga disiapkan secara khusus oleh Divisi *Commercial dan Retail* yang mendirikan departemen baru pada 2020, yaitu *Digital Business*, untuk memonetisasi aset-aset digital PT MRT Jakarta, baik itu media sosial hingga aplikasi mobil (*mobile*). Untuk memonetisasi ini, aset-aset digital MRT Jakarta harus ditingkatkan nilainya sehingga perlu adanya kajian dan pengelolaan yang strategis. Contohnya adalah media sosial yang menurut Rendy Primartantyo,

Kepala Divisi *Commercial and Retail*, variabelnya tidak hanya dari jumlah pengikut (*followers*).

“Ada banyak variabel dan *followers* adalah salah satunya. Kami sedang mengusahakan bagaimana caranya supaya media sosial ini secara keterikatan (*engagement*), *followers*, dan lalu lintas (*traffic*) itu meningkat. Jadi, nanti punya nilai jual yang lebih baik lagi,” kata Rendy.

Melihat karakteristik digital yang terus berevolusi dengan sejumlah variabel yang begitu khas, dibentuklah gugus tugas bernama *Task Force* Monetisasi Aset Digital yang dipimpin oleh Divisi *Customer and Retail*. Di dalam gugus tugas ini terdapat Divisi IT, *Corporate Secretary*, dan Divisi *Consumer Engagement*.

“Di sinilah kami berdiskusi, membahas langkah seperti apa untuk bisa menaikkan pemasukan (*revenue*) dari sisi bisnis digital (*digital business*). Namun, memang karena ini sesuatu yang baru, kami seperti mulai dari nol,” ujar Rendy.

Sambil menyiapkan dan mengoptimalkan aset-aset digital PT MRT Jakarta dalam rangka menuju operator kelas dunia pada 2030, Divisi *Customer and Retail* sejalan dengan Divisi *Customer Engagement* dalam mengembangkan rencana-rencana bisnis yang terintegrasi. Ketika transportasi terintegrasi, saat itulah Divisi *Customer and Retail* menyiapkan pengalaman perjalanan konsumen (*customer journey*) dengan menghidupkan bisnis-bisnis di sekitar pergerakan orang.

“*Customer journey* adalah pengalaman yang dimunculkan dari mulai pengguna jasa berangkat dari rumah sampai mencapai ke titik tujuan, kemudian dari tujuan itu kembali lagi ke rumah. Di situlah MRT Jakarta selalu ada di sana. Dalam hal apa ada di sana? Dalam hal dukungan (*support*) dari bisnisnya MRT Jakarta. Dan semua itu pada akhirnya bisa mendatangkan *revenue* yang lebih besar lagi untuk MRT Jakarta,” papar Rendy menjelaskan tentang strategi *customer journey* ini. Untuk merealisasikannya, tentu saja perlu dukungan digital karena manajemen MRT Jakarta harus bisa melihat pergerakan dan perilaku konsumen untuk bisa memanfaatkannya dari sisi *non-farebox*.

Sejumlah program digitalisasi telah dijalankan oleh Divisi *Customer Engagement* yang bekerja sama dengan sejumlah platform digital, antara lain dengan *video streaming* TrueID yang menawarkan sejumlah kesempatan menonton gratis beberapa tayangan, dengan layanan perdagangan elektronik (*e-commerce*), seperti Lazada dan Tokopedia, yang menawarkan sejumlah gimik diskon, dan kerja sama dengan vendor-vendor layanan kesehatan seperti KlikDokter untuk mendapatkan diskon tes PCR dan antigen.

“Kami mencoba untuk memberikan suatu persepsi bahwa MRT Jakarta bukanlah sekadar transportasi, namun suasana gaya hidup digital (*digital lifestyle*),” kata Syofya.

Transformasi digital telah membawa PT MRT Jakarta mengembangkan konsep perjalanan yang tak lagi sekadar membawa fisik pengguna jasa dari titik A menuju B, namun menjadi pengalaman menyeluruh yang menjawab kebutuhan gaya hidup masyarakat modern. Inovasi demi inovasi juga telah membawa perjalanan Ratangga tak hanya sekadar mengantarkan pengguna jasa, namun berubah sebagai sebuah pengalaman dan narasi atas pemenuhan kebutuhan-kebutuhan manusia masa kini yang dinamis, cepat, dan efisien. Melalui transformasi digital ini jugalah, PT MRT Jakarta bergerak melampaui pekerjaan dan ruang lingkup untuk menjadi operator kelas dunia.





Epilog

Pengalaman untuk Perjalanan Selanjutnya

Situasi yang mengiringi perjalanan Direktorat Operasi dan Pemeliharaan sering kali tidak ideal. Bahkan, bisa dibilang penuh tantangan. Namun, selalu ada hikmah di balik situasi-situasi yang di luar rencana dan prediksi.

Demikianlah perjalanan yang telah dilalui Direktorat OM sejak Ratangga diperkenalkan kepada publik pada Maret 2019. Kesukaran-kesukaran yang datang silih berganti membuat Direktorat OM untuk terus menguji sistem, memperbaiki, mencari penyesuaian yang tepat, hingga membuktikan ketangguhan fisik dan mental seluruh insan yang terlibat di dalamnya.

Bagaimana tidak, tanggung jawab yang dijalankan Direktorat OM tak hanya mengikuti apa yang tertera di atas kertas. Kejadian-kejadian di lapangan sering kali melampaui skenario yang disiapkan. Sejumlah catatan penting dari perjalanan Direktorat OM dapat menjadi catatan pembelajaran bagi para pelaku operator transportasi di Indonesia.

Hal pertama yang bisa menjadi catatan adalah selalu mencari cara terbaik dalam menghadapi publik. Pada masa uji coba hingga beberapa bulan sesudahnya, Direktorat

OM secara tidak langsung dihadapkan pada situasi yang berkaitan dengan layanan pengguna jasa ternyata juga harus menyertakan aspek edukasi. Pengoperasian Ratangga tidak hanya sekadar menyediakan jasa transportasi yang nyaman dan aman bagi pengguna untuk tiba di tujuan. Karena MRT Jakarta menjadi pionir di Indonesia, para pengguna jasa masih belum mengenal cara bertransportasi kereta jenis ini. Pemberian informasi dan edukasi yang dilaksanakan tidak hanya dari pengenalan cara pembayaran, alur bergerak di stasiun, keberadaan fasilitas-fasilitas di kereta dan stasiun yang memerlukan tindakan pengamanan, seperti tidak bersandar di *Platform Screen Door (PSD)* dan tidak memencet tombol *emergency* secara iseng, hingga membudayakan perilaku tidak membuang sampah sembarangan. Pengarahan perilaku pengguna jasa juga dilakukan dengan menggunakan aspek *design shape behaviour*. Hal tersebut berarti tata ruang serta desain sarana dan prasarana MRT Jakarta diatur sedemikian rupa agar mampu menuntun masyarakat pengguna untuk bersikap tertib dan disiplin.

Selain belum familiarnya para pengguna jasa Ratangga di Jakarta dengan sistem transportasi yang diperkenalkan PT MRT Jakarta, tantangan lain yang dihadapi oleh Direktorat OM adalah kecenderungan masyarakat masa kini yang aktif menggunakan media sosial. Jadi, para insan Direktorat OM harus bersikap hati-hati dalam menyikapi keluhan pengguna jasa. Munculnya berita negatif di media sosial akan sangat mempengaruhi opini publik terhadap PT MRT Jakarta. Tentu saja ini tak mudah. Untuk itu, Direktorat OM membekali para karyawan dengan sejumlah pelatihan *hospitality* yang diambil dari bisnis-bisnis jasa, seperti perhotelan dan maskapai penerbangan nasional.

Upaya untuk mengedukasi pengguna jasa ini turut berdampak pada banyaknya personel yang ditugaskan di stasiun-stasiun, terutama sekuriti, yang tak hanya sekadar melakukan pengamanan, namun harus menjalankan aspek-aspek pelayanan dengan sikap-sikap positif di lapangan. Selain personel di stasiun, penambahan SDM dan pengembangan

struktur organisasi pun dilakukan seiring dengan makin terpetakannya kebutuhan di dalam Direktorat OM, yaitu Divisi *Operation, Maintenance, Facility and Service* (OMFS), Divisi *Railway Operation*, Divisi *Railway Maintenance*, dan Divisi *Customer Engagement*.

Pembelajaran kedua yang didapatkan adalah penyiapan regulasi yang sebaiknya sudah dilakukan jauh-jauh hari. Dari pengalaman yang telah dilalui Direktorat OM saat mendekati masa uji coba, sering kali regulasi yang menjadi legalitas dan syarat-syarat pekerjaan para insan Direktorat OM belum tersedia. Hal ini sebenarnya cukup dimaklumi karena Indonesia belum pernah memiliki jenis kereta dan sistem perkeretaapian yang dijalankan oleh PT MRT Jakarta. Padahal, setidaknya ada tiga syarat yang harus dipenuhi operator di Indonesia untuk bisa beroperasi. Pertama, SDM yang bersertifikat; kedua adalah sarana dan prasarana seperti kereta juga memiliki sertifikat; dan ketiga, regulasi atau aturan-aturan internal yang disetujui oleh DJKA. Proses izin operasi tersebut sebenarnya sudah diantisipasi dengan membentuk *Operation Readiness Working Group* (OWRG) yang bertugas membuat daftar keperluan izin yang harus dipenuhi dan kebutuhan-kebutuhan operasional lainnya. Namun tetap saja, ada sejumlah izin operasi yang baru turun dalam waktu yang begitu dekat dengan dimulainya operasional MRT Jakarta.

Belum adanya regulasi yang tepat ikut mempengaruhi keberadaan panduan-panduan teknis yang diperlukan insan Direktorat OM dalam bekerja. Kendala ini akhirnya diatasi dengan mengikutsertakan SDM Direktorat OM ke sejumlah pelatihan di lembaga-lembaga perkeretaapian di dalam dan luar negeri, juga ke sejumlah operator tingkat dunia di beberapa negara. Mengingat bahwa sebagian besar kemampuan Operasi dan Pemeliharaan bertumpu pada pengalaman maka sangat penting untuk mengikutsertakan para personel Direktorat OM melakukan *on the job training* supaya praktik di lapangan betul-betul dikuasai, terutama saat menghadapi keadaan-keadaan darurat.

Masa konstruksi yang diperpendek karena target peresmian Ratangga diputuskan dilakukan pada Maret 2019 ikut

memengaruhi kesiapan insan OM. Untuk mengejar kesiapan tersebut, dilakukan *parallel trial run* bersamaan dengan kegiatan penyelesaian konstruksi. Pada saat yang sama, kegiatan insan Pemeliharaan juga sudah harus dilakukan sehingga manajemen waktu begitu padat saat masa-masa uji coba ini. Kurangnya persiapan mengakibatkan pihak manajemen harus menambah tenaga kerja yang bertugas. Karena itu, sangat direkomendasikan bahwa fase uji coba harus dilakukan setelah menyelesaikan kegiatan konstruksi pada proyek pembangunan rel kereta api perkotaan masa mendatang.

Catatan selanjutnya dari perjalanan Direktorat OM adalah tentang penanganan situasi-situasi darurat yang tidak semuanya ada di dalam panduan-panduan yang disediakan oleh para konsultan dari Jepang. Di sinilah didapati bahwa kasus-kasus darurat yang dialami setiap negara berbeda-beda. Bahkan, jika pengalaman-pengalaman yang dibagikan pihak konsultan di negara asalnya sama dengan yang dihadapi di Jakarta, misalnya kasus banjir, gempa bumi, kebakaran, atau huru-hara, kenyataan yang dihadapi bisa sangat berbeda dengan apa yang tertulis di buku manual mana pun. Simulasi untuk mempersiapkan peristiwa-peristiwa darurat ini telah dijalankan dengan tingkat prioritas tinggi karena PT MRT Jakarta sangat menekankan pada aspek keamanan dan keselamatan. Dengan simulasi yang sering dilakukan, insan OM sangat siap dalam menghadapi situasi-situasi darurat.

Penyesuaian *toh* tetap diperlukan, terutama untuk sejumlah kasus luar biasa seperti saat padam listrik total se-Jawa dan Bali pada Agustus 2019. Pengalaman-pengalaman luar biasa inilah yang justru menempa kemampuan Direktorat OM dan menjadi modal berharga untuk mewujudkan target sebagai operator kelas dunia.

Kejadian luar biasa lainnya yang menjadi catatan penting adalah masa pandemi Covid-19. Bisa dikatakan di seluruh belahan dunia mana pun, tidak ada negara yang siap menghadapi situasi ini. Namun, antisipasi yang sigap diperlihatkan manajemen PT MRT Jakarta. Sejumlah protokol

yang diterbitkan tidak hanya menjaga keselamatan dan keamanan personel di internal, namun juga diperuntukkan bagi para pengguna jasa Ratangga. Bahkan dari segi bisnis, PT MRT Jakarta juga segera menjalankan perubahan strategi bisnis yang memperkuat struktur penerimaan di luar pendapatan penjualan tiket (*farebox*) dengan menggenjot bisnis di luar penjualan tiket (*non-farebox/NFB*). Strategi *Business Beyond Normal* mengajak seluruh tim di PT MRT Jakarta bekerja dalam prinsip “3 Beyond”, yaitu *Beyond Ridership*, *Beyond Physical Mobility*, dan *Beyond Transport Network*.

Adanya protokol kesehatan pembatasan jarak inilah yang mendorong PT MRT Jakarta memasuki bisnis digital dalam bentuk *platform virtual mobility*. Digitalisasi di PT MRT Jakarta dikejar untuk bertumbuh dengan dimulainya *QR ticketing* dan *mobile application* MRT Jakarta. Jajaran manajemen juga diminta untuk mulai mengajak *start-up* digital untuk berkolaborasi dengan PT MRT Jakarta. Selain itu, pengelolaan kantor dan layanan operasi berbasis digital diwujudkan dengan menjalankan proses *planning*, *budgeting*, *procurement*, *auditing*, hingga *monitoring and evaluation* secara digital. Keberadaan aplikasi MRT Jakarta yang dikelola oleh Tim CED tidak hanya merespons arahan manajemen untuk melakukan digitalisasi dalam sistem pembayaran. Namun, aplikasi ini juga menjadi bahan *big data* untuk memberikan pelayanan yang lebih optimal bagi para pengguna jasa MRT Jakarta.

Sejumlah catatan penting yang didapatkan Direktorat OM sejak menjalankan tugasnya sangat layak untuk dikatakan luar biasa. Kejadian-kejadian yang dialami hanya dalam waktu tiga tahun sejak Ratangga diluncurkan hingga saat buku ini ditulis begitu padat sehingga menempa para insan OM untuk tangguh, bertanggung jawab, disiplin, dan responsif. Wajar kiranya dengan kemampuan yang dimiliki insan OM di fase pertama ini sangat bisa menjadi modal bagi perwujudan rencana pembangunan pusat pelatihan. Melihat banyak daerah di Indonesia yang mulai mengikuti jejak Jakarta dalam memiliki kereta *mass rapid transit*, Direktorat OM sangat siap

untuk bisa mentransfer ilmu dan pengalaman yang telah mereka dapatkan kepada daerah-daerah lain, bahkan negara lain.

Pusat pelatihan juga menjawab kebutuhan *refreshment training* untuk karyawan internal PT MRT Jakarta yang rata-rata bisa mencapai dua kali setahun serta kebutuhan *training* untuk karyawan-karyawan baru di OM yang akan lebih efektif dan efisien jika dijalankan sendiri berdasarkan materi-materi pelatihan yang sudah didapatkan generasi awal insan OM di PT MRT Jakarta. Ada misi kebangsaan tersendiri dari PT MRT Jakarta untuk memberikan sumbangsih bagi perkembangan transportasi di Indonesia. Pengalaman sebagai pionir di Indonesia, apalagi dengan kejadian-kejadian luar biasa pada tahun-tahun pertama, akan sangat berharga untuk dibagikan bagi daerah-daerah lain. Kedekatan budaya dan bahasa juga turut menjadi nilai plus bagi kemampuan PT MRT Jakarta dalam memindahkan pengetahuan dengan lebih efektif dan efisien kepada teman-teman setanah air.

Pengalaman yang telah didapatkan Direktorat OM di fase pertama ini tak hanya berharga untuk dijadikan fondasi bagi berdirinya pusat pelatihan, namun juga untuk menjadi operator kelas dunia. PT MRT Jakarta telah menetapkan target pencapaian ini pada 2023. Sejumlah persyaratan dan kemampuan lebih lanjut yang diperlukan untuk mendapatkan predikat tersebut tengah diupayakan seiring dengan tugas dan tanggung jawab Direktorat OM dalam melayanani pengguna jasa dengan jaminan keamanan dan keselamatan.

Tantangan di masa depan pasti akan terus ada. Namun, melihat kisah-kisah yang telah dilalui dan upaya-upaya yang dilakukan, insan Direktorat OM berharap mimpi tersebut akan berubah menjadi kenyataan.



Indeks

- A**
- artificial intelligent 72
 - Automatic Fare Collection 126, 145, 146, 148
- B**
- basic engineering design 29
 - basic safety 239
 - Benchmarking 50, 85
 - big data 247, 256
 - boarding fee 66
- C**
- Communication Based Train Control (CBTC) 36, 133
 - Complaint Handling 240
 - Crowd Management 240
 - Customer Engagement Division 42, 80, 112, 176
 - customer journey 179, 248
- D**
- Depo 16, 17, 28, 72, 82, 106, 139, 149, 150, 156, 190, 241, 264, 265, 266, 267
- E**
- design shape behaviour 253
 - Direktorat Jenderal Perkeretaapian (DJKA) 28, 52
 - Driver Machine Interface (DMI) 36, 133
- F**
- Facility and Service Division (OMFS) 42
 - feeder system 245
 - fire fighter 19
 - fireproof 72, 105
 - fixed block 64
 - frekuensi radio (RF) 36, 64, 133
 - Full Trial Run 88, 90, 96
- G**
- gardu induk 43, 158
 - Gerakan Aksesibilitas Umum Nasional (GAUN) 53, 111
 - Go No Go Item 101
 - guiding block 53
- H**
- headway 36, 37, 133, 146, 152
 - heavy train 16
 - hospitality 27, 46, 253
- J**
- Japan Bank for International Cooperation (JBIC) 17
 - Japan International Consultants for Transportation Co., Ltd. (JIC) 24, 49
 - Japan International Cooperation Agency (JICA) 17
 - jarak antarkereta 36, 133
- K**
- Kawasan Berorientasi Transit 64, 135
- L**
- Light Rail Transit 67
 - light train 16
 - Lintasan (Track) 141
- M**
- Maintenance vii, ix, xi, 18, 25, 28, 30, 32, 42, 49, 50, 61, 64, 74, 76, 77, 79, 80, 82, 91, 95, 96, 103, 105, 112, 113, 115, 116, 148, 149, 152, 153, 155, 156, 158, 159, 200, 201, 225, 226, 232, 238, 240, 241, 254, 265, 266, 269
 - mass rapid transit 14, 44, 50, 256
 - moda raya terpadu 14, 18, 24, 32, 40, 41, 46, 49, 50, 62, 65, 68, 96, 97, 131
 - moving block 36, 64, 133
 - MTR Academy Hong Kong 24, 48, 84
 - Multi Trip Ticket (MTT) 20, 67, 126, 147
- N**
- noise 50, 85
 - non-farebox 26, 49, 73, 85, 135, 136, 182, 184, 214, 244, 248, 256
 - non-rail business 135
- O**
- Operation 18, 25, 30, 32, 36, 42, 49, 64, 72, 76, 79, 80, 82, 91, 92, 95, 96, 103, 113, 124, 144, 145, 146, 148, 149, 150, 151, 152, 159, 169, 185, 200, 201, 205, 209, 226, 227, 240, 254
 - Operator Control Center 24, 48
 - operator kelas dunia x, xi, 27, 43, 50, 217, 222, 225, 227, 248, 249, 255, 257
 - overhaul 76, 156, 231
- P**
- pantograf 36
 - passenger gate 20, 53, 67, 117, 123, 126, 186
 - physical distancing 71
 - platform screen door 20, 45, 68, 77, 115, 124, 144, 156
 - platform virtual mobility 244, 256

Politeknik Perkeretaapian Indonesia Madiun (PPIM) 52
 Prasarana Malaysia 24, 26, 48, 82, 83, 84
 Prime 61, 83

Q

QR ticketing system 203, 243

R

Rail Academy 233, 235
 Rail Log 50
 Railway Maintenance Division 42
 Railway Operation Division 42, 144, 145
 Ratangga iii, v, vi, vii, viii, x, xi, 12, 14, 16, 18, 19, 20, 23, 24, 26, 27, 28, 32, 34, 36, 45, 48, 53, 56, 57, 59, 62, 65, 66, 67, 68, 71, 72, 75, 76, 77, 82, 83, 85, 88, 90, 95, 96, 97, 101, 104, 106, 107, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 119, 120, 128, 130, 132, 134, 136, 138, 139, 140, 142, 144, 145, 146, 149, 150, 152, 153, 154, 156, 160, 162, 166, 167, 168, 169, 170, 172, 174, 176, 178, 180, 181, 182, 184, 186, 188, 190, 192, 194, 204, 207, 208, 209, 212, 220, 222, 223, 224, 225, 226, 228, 230, 232, 234, 238, 239, 240, 243, 244, 246, 248, 249, 252, 253, 254, 256
 real time 247
 Receiving Sub Station (RSS) 43,

169
 refreshment training 50, 125, 235, 257
 Ridership 181, 242, 244, 256
 rolling stock 71, 72, 88

S

Sekolah Tinggi Tranportasi Darat (STTD) 52
 self operation 75
 Sertifikasi 82, 93
 shadow operator 75, 227, 229, 230, 231
 Single Trip Ticket (STT) 20, 67, 147
 Sistem Kendali Berbasis Komunikasi atau Communication Based Train Control (CBTC) 133
 skytrain 27, 50
 Smart Training Center 227, 228, 229

T

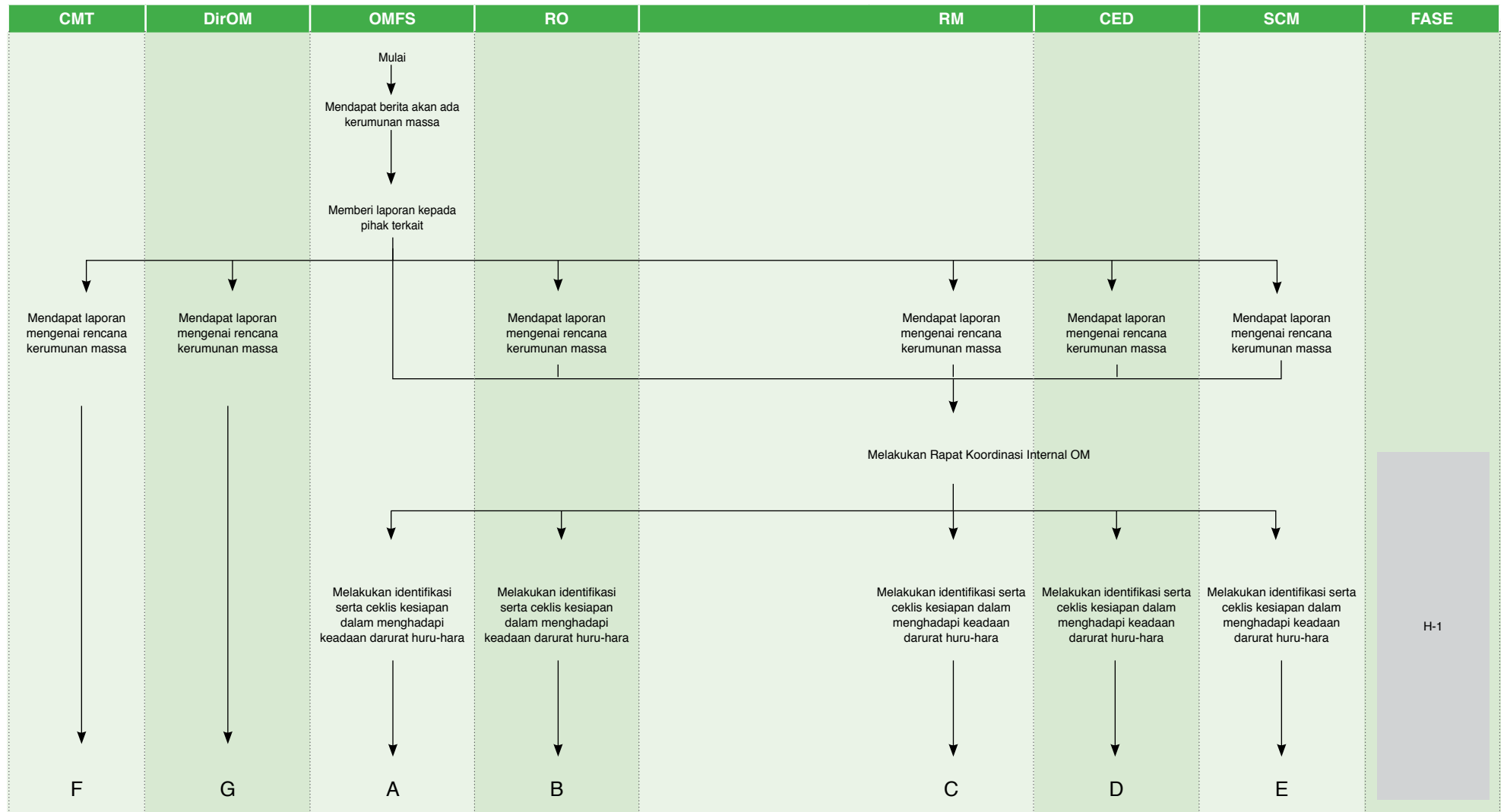
tactile 53
 task force 32, 52, 233, 234, 235
 technical assistance 75
 Teknologi persinyalan 133
 tenant 72, 175, 184, 272, 273
 ticket vending machine 97
 time table 113
 tingkat pelayanan 144, 145
 Track 80, 141, 154, 155, 156, 238, 240
 training center xi, 50, 52, 53, 72, 227

train set 76, 101, 145, 153, 265, 267

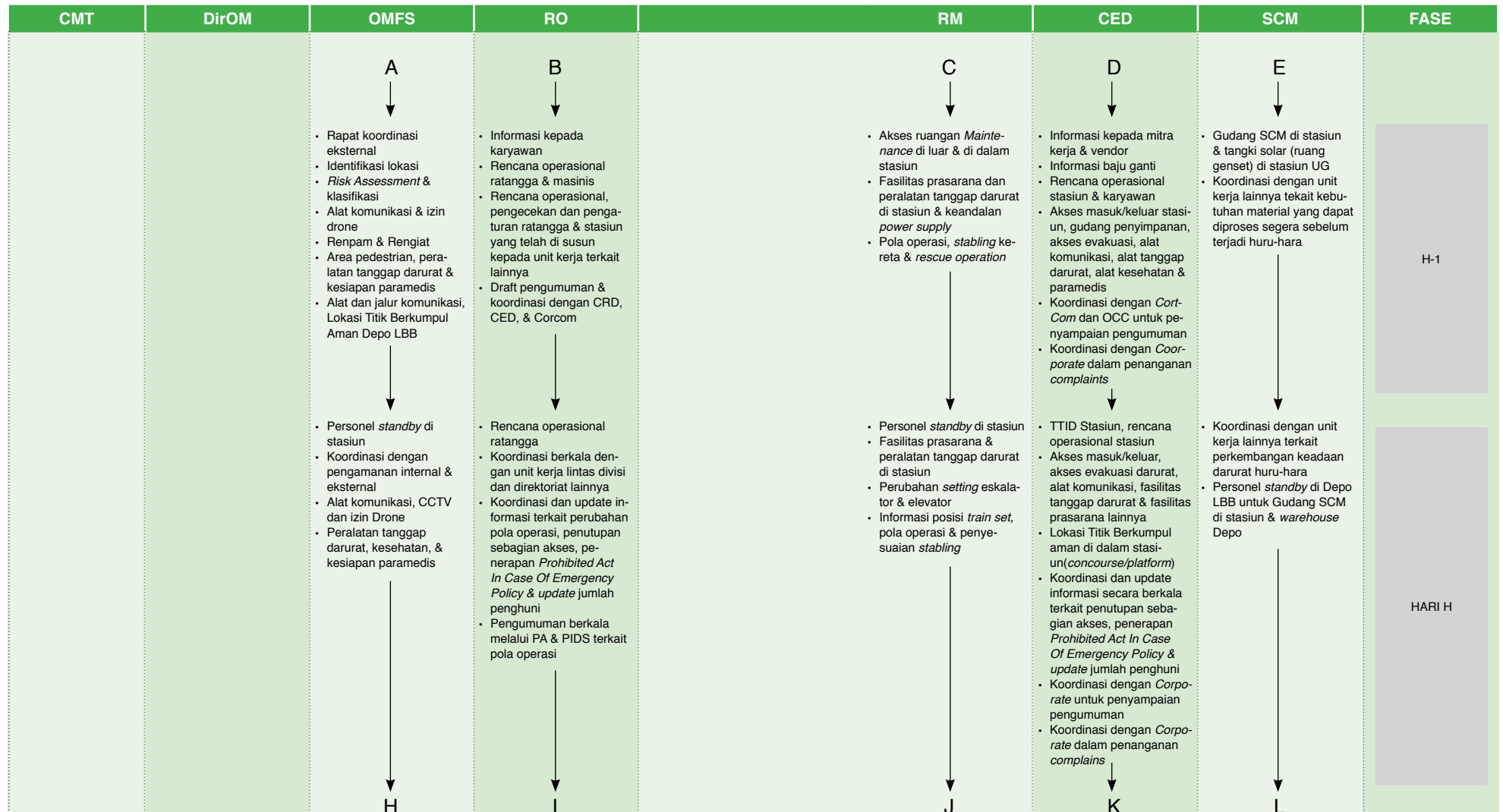
W

welding 50, 85
 wheel-rail interaction 50
 window time 112, 113
 World Class Operator 138, 180, 225, 226

Prosedur Kesiapsiagaan Tanggap Darurat Huru Hara



Prosedur Kesiapsiagaan Tanggap Darurat Huru Hara



Prosedur Kesiapsiagaan Tanggap Darurat Huru Hara

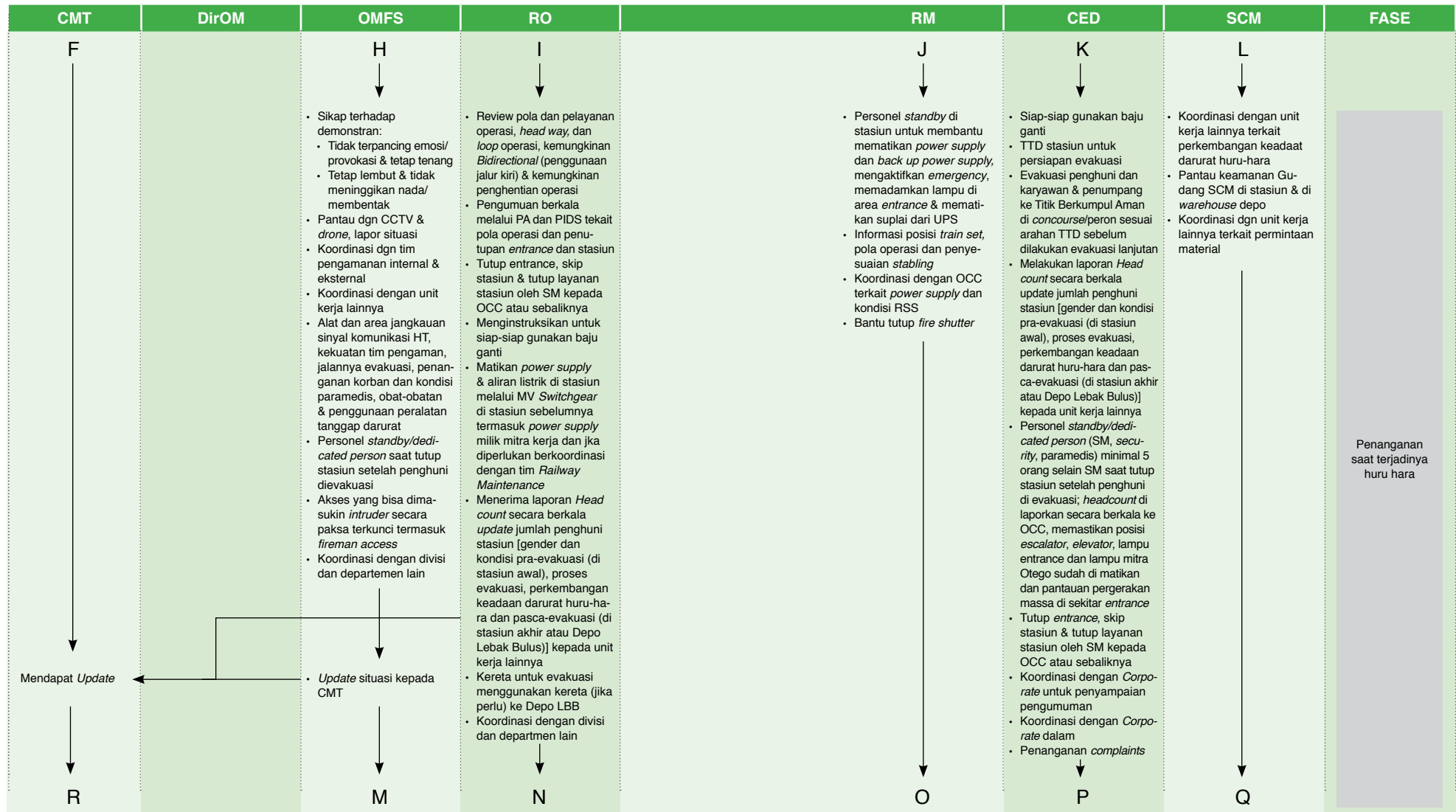


DIAGRAM ALIR

Realisasi Kontrak

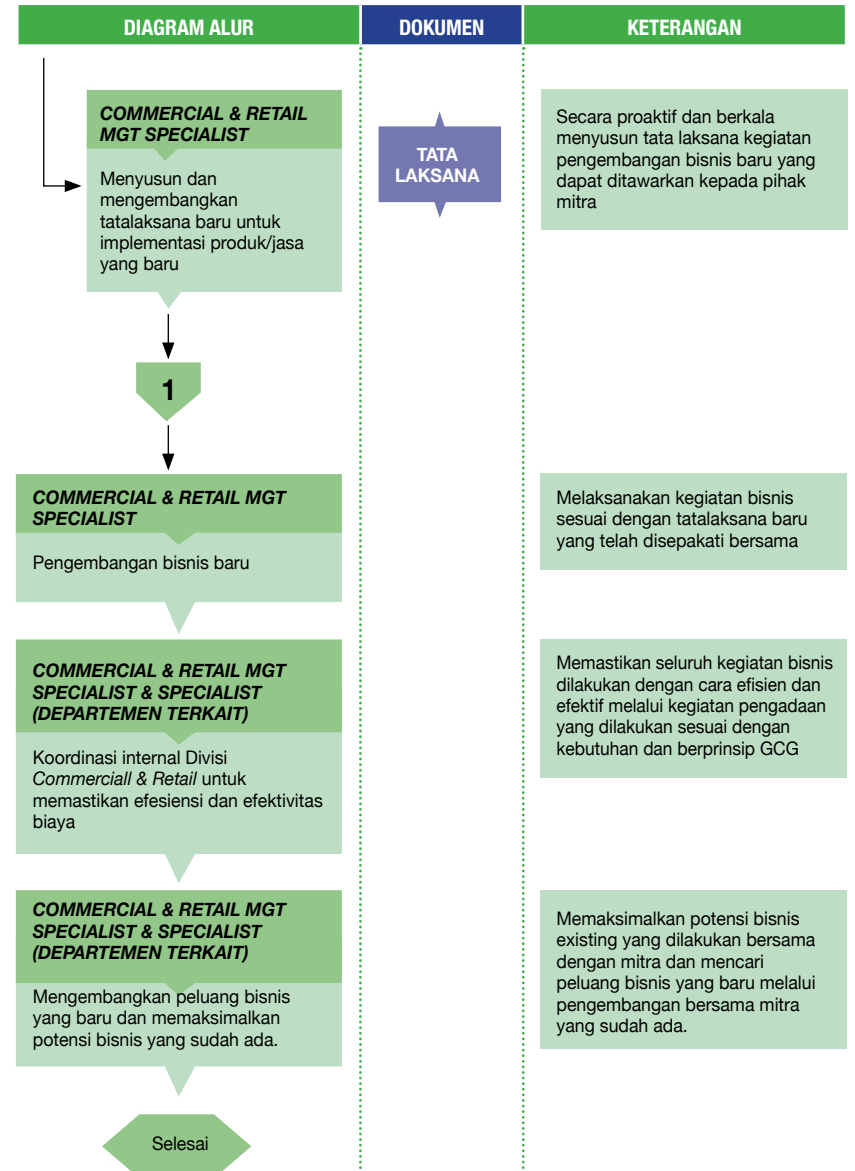
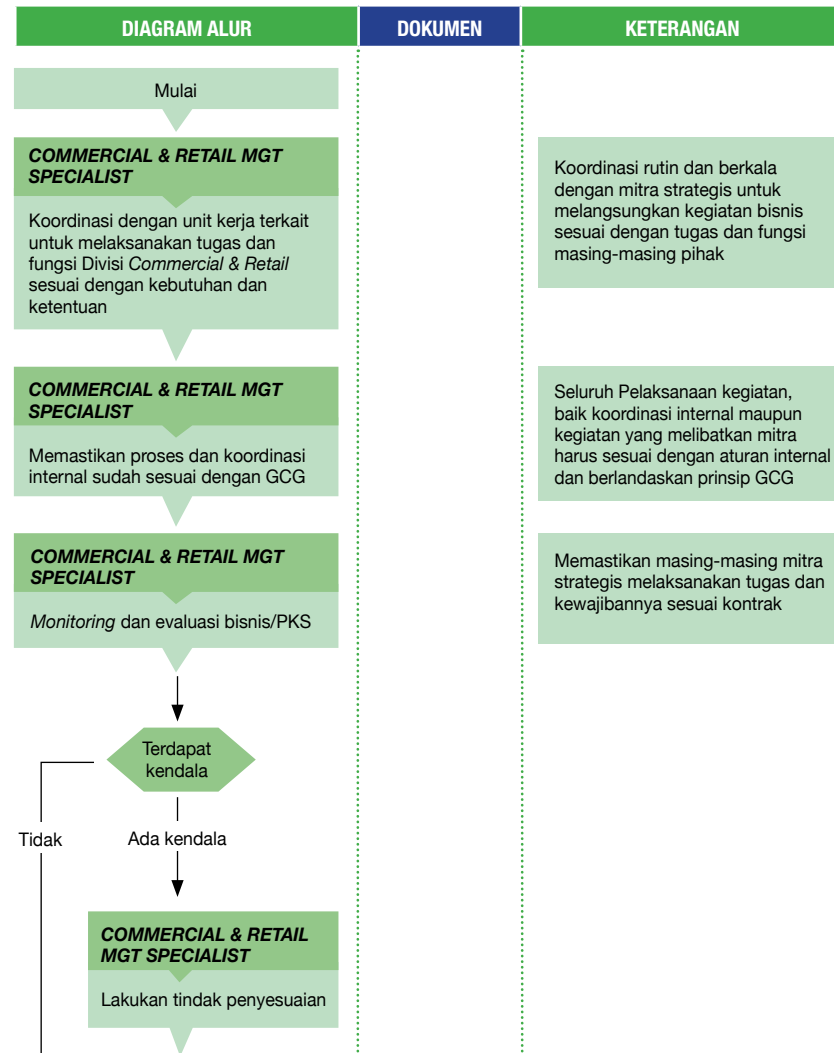
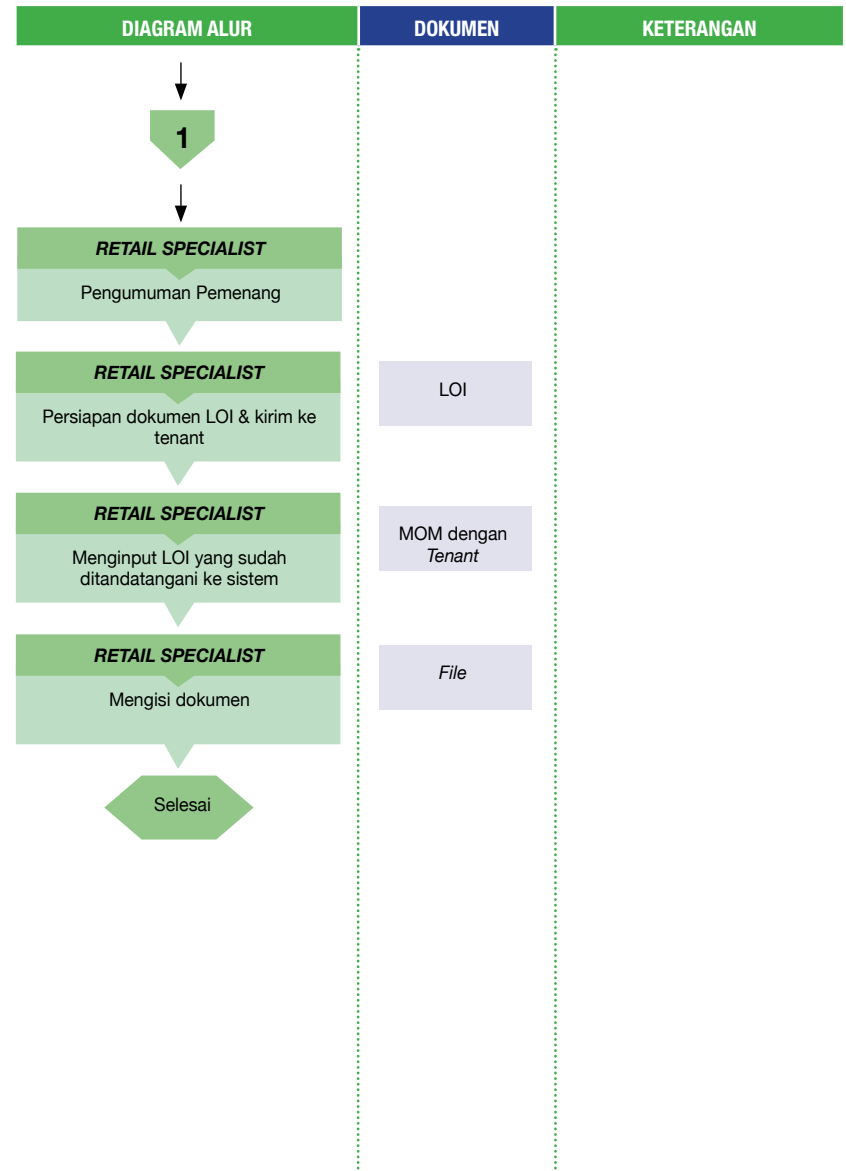
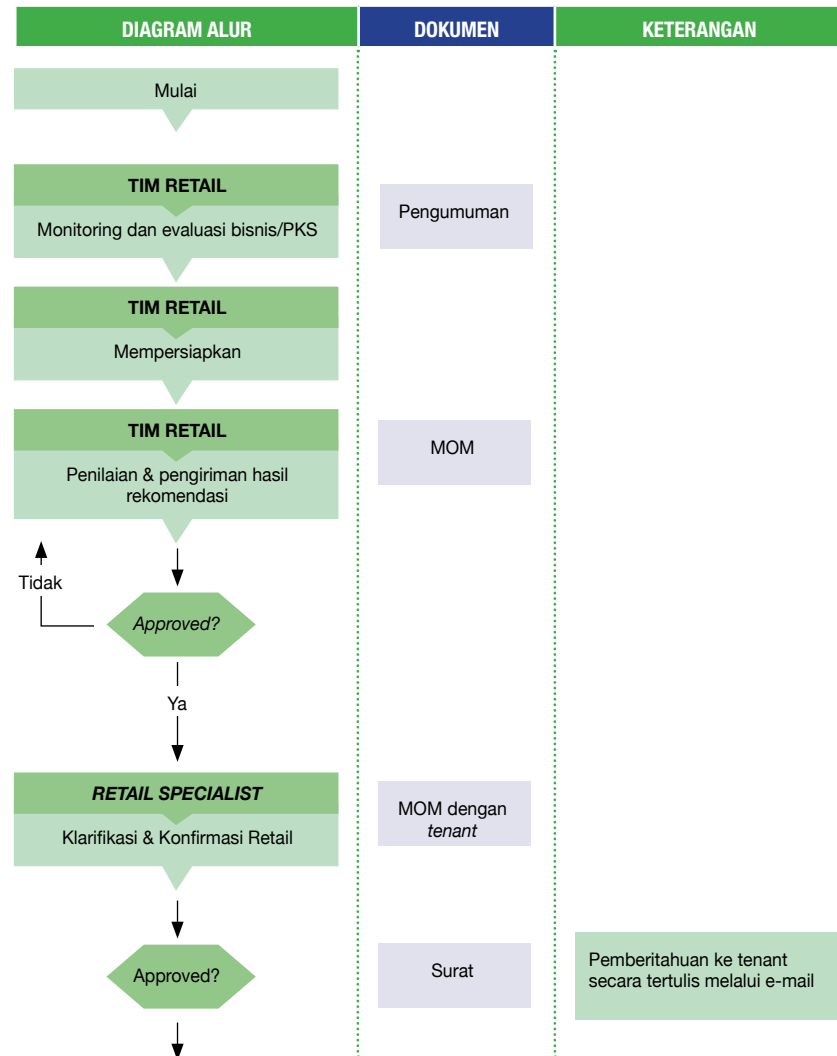


DIAGRAM ALIR

Seleksi *Tenant*



Daftar Narasumber

Muhammad Effendi (Direktur Operation and Maintenance PT MRT Jakarta)

Agung Wicaksono (Direktur Operation and Maintenance PT MRT Jakarta Periode 2016-2018)

Dahlan (Senior Advisor Railway Operation and Maintenance PT MRT Jakarta)

Asep Solihin Pertamina (Kepala Divisi Railway Maintenance PT MRT Jakarta Periode 2018-2020)

Mega Indahwati Natangsa Tarigan (Kepala Divisi Railway Operation PT MRT Jakarta)

Gunawan (Kepala Divisi Operation, Maintenance, Facility, Service-OMFS PT MRT Jakarta)

Mungki Indriati Pratiwi (Kepala Customer Engagement Division PT MRT Jakarta Periode 2019-2020)

Ledi Khalidannisa (Project Control Specialist dari PMOM PT MRT Jakarta Periode 2017-2020)

Panji Arum Bismantoko (Kepala Divisi Maintenance PT MRT Jakarta)

Abdul Wahid (Operation Control Center and Railway Operation Advisor PT MRT Jakarta)

Oka Jatnika (Head of Train Operation Department PT MRT Jakarta)

Amalia Hasanah Nur Ahlina (Traffic and Train Crew Planning Specialist PT MRT Jakarta)

Muchamad Iqbal Bimo Arifianto (Kepala Departemen Station Service PT MRT Jakarta)

Arsyi Karima Zahra (Station Management Specialist PT MRT Jakarta)

Dio Rama Adirasa (Fare Collection Specialist PT MRT Jakarta)

Syofya Ilham Ermayanti (Kepala Divisi Customer Engagement Division PT MRT Jakarta)

Akbar Rayyan Subekti (Head of Customer Relationship Management Department PT MRT Jakarta)

Tasya Ramadhani (Customer Engagment, Program Development and Management PT MRT Jakarta)

Nungky Indra Setyawati (Senior Program Development & Management Specialist PT MRT Jakarta)

Randhy Tara Latuperissa (Customer Care Center PT MRT Jakarta)

Pramita Nurhayati (Program Partnership & Community Engagement PT MRT Jakarta)

Aditya Yusman (Program Development and Management PT MRT Jakarta)

Rendy Primartantyo (Kepala Divisi Commercial and Retail PT MRT Jakarta)

Sudibyo (Kepala Departemen Quality Safety Health and Environment-QHSE PT MRT Jakarta)

Michael Riverdo Hutauruk (Safety Health Environment Specialist PT MRT Jakarta)

Kasih Ditaningtyas Sari Pertiwi (Quality Safety Health Environment Specialist PT MRT Jakarta)

Indri Arifa Awal Sobar (Safety, Health, and Environment Specialist PT MRT Jakarta)

Damaris Hastiti Midyasweni (Senior Training and Development Specialist PT MRT Jakarta)

Fahdy Azhar A (Senior Organization and Training Development PT MRT Jakarta)

Juwita Thiaswari (Training and Development Specialist PT MRT Jakarta)

Novrie Fransiscus Pinedendi (Station Master Region 3 PT MRT Jakarta)

Bafris Walyu Siregar (Station Master Region 2 PT MRT Jakarta)

Chair Amin (Station Master Region 1 PT MRT Jakarta)

Iyan Nurdiansyah (Kepala Departemen FMPM PT MRT Jakarta Periode 2019-2021)

Andi Faridz Fakhriza (Head of IT AFC Department PT MRT Jakarta)

Agi Wibianto (AFC Maintenance Collection Section Specialist PT MRT Jakarta)

Kukuh Harisapto (AFC System Maintenance Engineer PT MRT Jakarta)

Utama Prilianto Putra (AFC System Planning Specialist PT MRT Jakarta)

Irena Yosephine (AFC Operation Engineer PT MRT Jakarta)

Calvina Anastasia Hotma Asira Sitorus (Kepala Departemen SCM PT MRT Jakarta)

David Tjahjana (Advisor GAUN) Anindya Restuviani (Hollaback!)

Daftar Pustaka

Keputusan Gubernur, Peraturan Gubernur dan Perjanjian Antara Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dengan PT MRT Jakarta

- Keputusan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 524 Tahun 2019 Tentang Izin Operasi Prasarana Perkeretaapian Umum Perseroan Terbatas Mass Rapid Transit Jakarta (Perseroan Daerah).
- Keputusan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 525 Tahun 2019 Tentang Izin Operasi Sarana Perkeretaapian Umum Perseroan Terbatas Mass Rapid Transit Jakarta (Perseroan Daerah).
- Peraturan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 53 Tahun 2017 Tentang Penugasan Kepada Perseroan Terbatas MRT Jakarta untuk Penyelenggaraan Prasarana dan Sarana Mass Rapid Transit.
- Peraturan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 95 Tahun 2019 Tentang Standar Pelayanan Minimum Angkutan Orang Dengan Moda Raya Terpadu/Mass Rapid Transit dan Lintas Raya Terpadu/Light Rail Transit.
- Perjanjian Antara Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta dengan Perseroan Terbatas Mass Rapid Transit Jakarta (Perseroda) Tentang Pemberian Subsidi Moda Raya Terpadu yang Bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2020, 16 Juni 2020.

Dokumen PT MRT Jakarta

- Dahlan. 2021. "Materi Penyusunan Buku O/M MRTJ"
- PT Deloitte Konsultan Indonesia. 2019. "Skenario dan Laporan Hasil Tabletop PT MRT Jakarta"
- PT MRT Jakarta. 2019. "Employment Strategy on O&M Staffs of MRT Jakarta, September 2019". Jakarta: PT MRT Jakarta

- PT MRT Jakarta Direktorat Operasi dan Pemeliharaan, Divisi Operation Maintenance Facilities Services Departement. 2019. "Facilities Modification and Pedestrian Management: Work Instruction Pelaksanaan Pekerjaan Modifikasi Area Stasiun, Depot, RSS dan Pedestrian MRT Jakarta". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. "Final Report Operation and Maintenance Consulting Services for Project of Jakarta MRT System Phase 1 Lebak Bulus-Budaran Hotel Indonesia (OMCS)". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta, Direktorat Operasi dan Pemeliharaan. 2019. "Formulir Check Sheet Hari-hari Masinis". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. 2021. "Forum Jurnalis Juli 2021". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. 2018. "Human Capital Report per February 2018". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. 2013. "Lampiran SK 030/BOD-MRT/VI/2013 Tanggal 25 Juni 2013". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta, Divisi Human Capital. 2021. "Lampiran Keputusan Direksi Struktur Organisasi PT MRT Jakarta Tahun 2021". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. "Lampiran III.A Tentang Service Level Agreement/ SLA Pencapaian Standar Pelayanan Minimum dan Mekanisme Perhitungan Sanksi atas Pencapaian SPM". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. 2014. "Keputusan Direksi PT Mass Rapid Transit (MRT) Jakarta Nomor 029 Tahun 2014 Tentang Perubahan Struktur Organisasi di Lingkungan PT Mass Rapid Transit Jakarta". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. 2015. "Keputusan Direksi PT MRT Jakarta Nomor 042 Tahun 2015 Tentang Perubahan Struktur Organisasi di Lingkungan PT MRT Jakarta". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. 2016. "Keputusan Direksi PT MRT Jakarta Nomor 070 Tahun 2016 Tentang Perubahan Struktur Organisasi di Lingkungan PT MRT Jakarta". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. 2017. "Keputusan Direksi PT MRT Jakarta Nomor 001 Tahun 2017 Tentang Struktur Organisasi di Lingkungan PT MRT Jakarta". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. 2018. "Keputusan Direksi PT MRT Jakarta Nomor 001 Tahun 2018 Tentang Struktur Organisasi di Lingkungan PT MRT Jakarta". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. 2019. "Keputusan Direksi PT MRT Jakarta (Perseroda) Nomor 024 Tahun 2019 Tentang Struktur Organisasi di Lingkungan PT MRT Jakarta (Perseroda)". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. 2020. "Keputusan Direksi PT MRT Jakarta (Perseroda) Nomor 009 Tahun 2020 Tentang Struktur Organisasi di Lingkungan PT MRT Jakarta (Perseroda)". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. 2021. "Keputusan Direksi PT MRT Jakarta (Perseroda) Nomor 023 Tahun

- 2021 Tentang Struktur Organisasi di Lingkungan PT MRT Jakarta (Perseroda)". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. 2019. "Laporan Operasi MRT Pasca Gempa Bumi dan Power Blackout 6 Agustus 2019". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. 2019. "Laporan Tahunan (Annual Report) PT MRT Jakarta (Perseroda) 2019: Together We Create More Value (Bersama Mewujudkan Peningkatan Nilai)". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. 2019. Menuju Ratangga: Kereta Kota Kita. Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. 2021. "OM Roadmap, Juni 2021". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. "Operation and Maintenance Consulting Services for Project of Jakarta MRT System Phase 1 Lebak Bulus-Bundaran Hotel Indonesia, b-4 Report - Organization Structure/ Personnel Requirement (Indonesian version), Operation and Maintenance Consultants for Jakarta MRT (OMCJ). Document No. C-OMCJ-SR-B04-ORG-04-01-01 Organization Structure/Personnel Requirement". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. 2019. "Peraturan Direksi PT MRT Jakarta (Perseroda) Nomor 066 Tahun 2019 Tentang Panduan Publikasi Pada Media Sosial MRT Jakarta". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. 2019. "Peraturan Direksi PT MRT Jakarta (Perseroda) Nomor 045 Tahun 2019 Tentang Panduan Pemberian Dana Sponsorship dan Corporate Social Responsibility (CSR) MRT Jakarta". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. 2020. "Peraturan Direksi PT MRT Jakarta (Perseroda) Nomor 032 Tahun 2020 Tentang Pedoman Komunikasi Internal PT MRT Jakarta (Perseroda)". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. 2020. "Peraturan Direksi PT MRT Jakarta (Perseroda) Nomor 040 Tahun 2020 Tentang Pedoman Penyampaian Informasi Kepada Eksternal Melalui Media Massa dan Aset Digital PT MRT Jakarta (Perseroda)". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. 2020. "Profile 2019-2020: Customer Engagement Division Profile". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta Direktorat Business Development. 2019. "Prosedur Commercial & Retail Management, SOP-CR/CRM-001 Tanggal 23 September 2019". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta Direktorat Business Development. 2019. "Prosedur Penanganan Ketidaksihonestan, SOP-CR/CRM-002 Tanggal 23 September 2019". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta Direktorat Business Development. 2020. "Prosedur Reservasi Kegiatan Aktivasi di Dalam Stasiun MRT Jakarta, SOP-CR/CRM-003 Tanggal 16 Maret 2020". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta Direktorat Business Development. 2019. "Prosedur Digital Business, SOP-CR/DB-001 Tanggal 23 September 2019". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta Direktorat Operasi dan Pemeliharaan. 2019. "Prosedur Pengamanan, SOP-OMFS-03 Revisi 2 Tanggal 25 September 2019". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta Direktorat Business Development. 2019. "Prosedur Seleksi Retail/Tenant Reguler, SOP-CR/Retail-001 Tanggal 23 September 2019". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. 2019. "Simulasi Tanggap Darurat 2019 PT MRT Jakarta". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta Direktorat Operation & Maintenance. 2020. "Sub Modul 3: Basic Safety in MRT Jakarta, 2020". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. 2021. "Social Media MRT Jakarta 2021". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. 2020. "Surat Edaran No.: SE/052/BOD-MRT/VIII/2020 Tentang Optimalisasi Work From Home (WFH) dan Kewajiban Pengisian Formulir Kesehatan Mingguan Bagi Insan PT MRT Jakarta (Perseroda), 11 Agustus 2020". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. 2022. "Usulan KPI Korporat 2022: Learning and Growth". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta Direktorat Operation & Maintenance. 2020. "Standar Operasional Prosedur (SOP) Kesiapsiagaan Tanggap Darurat Huru-hara pada Direktorat Operasi & Pemeliharaan PT MRT Jakarta (Perseroda), SOP-OMFS-021 Tanggal 21 Oktober 2020". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. "Tahapan Penyiapan SDM Pengoperasian MRT Jakarta". Jakarta: PT MRT Jakarta
- PT MRT Jakarta. "Tahapan Perizinan PT MRT Jakarta". Jakarta: PT MRT Jakarta

Website dan Media Elektronik

- <https://jakartamrt.co.id/>
- www.covid19.go.id
- Asmara, Chandra Gian. 2019. "Jalan Panjang RI Punya MRT: Dari Habibie Sampai Jokowi". URL: <https://www.cnbcindonesia.com/news/20190324113608-4-62559/jalan-panjang-ri-punya-mrt-dari-habibie-sampai-jokowi>
- Afriyadi, Achmad Dwi. 2019. "Sejarah MRT Jakarta: Digagas 1985, Diresmikan 2019". URL: <https://finance.detik.com/infrastruktur/d-4481127/sejarah-mrt-jakarta-digagas-1985-diresmikan-2019>
- Defianti, Ika. 2019. "Diskon Setengah Harga Tarif MRT Jakarta Diperpanjang hingga 12 Mei 2019". URL: <https://m.liputan6.com/news/read/3955670/diskon-setengah-harga-tarif-mrt-jakarta-diperpanjang-hingga-12-mei-2019>

- Fitriani, Feni Freycinetia. 2019. "Jalan Panjang MRT Jakarta: Konsep Awal Dibangun Habibie Hingga Diresmikan Jokowi". URL: <https://jakarta.bisnis.com/read/20190324/77/903655/jalan-panjang-mrt-jakarta-konsep-awal-dibangun-habibie-hingga-diresmikan-jokowi->.
- Hendra, Anita. 2019. "Mulai 1 Mei, MRT Jakarta Beroperasi 19 Jam per Hari". URL: <https://upperline.id/post/mulai-1-mei-mrt-jakarta-beroperasi-19-jam-per-hari>
- Rachman, Farchan Noor. 2017. "[Photo Story] Melongok Progres Pembangunan MRT Jakarta". URL: <https://www.efenerr.com/2017/04/26/pembangunan-mrt-jakarta/>
- Ramadhiani, Arimbi. 2016. "MRT Jakarta Gunakan Teknologi Paling Mutakhir". URL: <https://properti.kompas.com/read/2016/07/27/190000621/MRT.Jakarta.Gunakan.Teknologi.Paling.Mutakhir.>
- Simorangkir, Eduardo. 2018. "Kereta MRT Jakarta Diuji Coba di Jepang". URL: <https://finance.detik.com/infrastruktur/d-3873599/kereta-mrt-jakarta-diuji-coba-di-jepang>.
- Tamtomo, Akbar Bhayu. "INFOGRAFIK: Panduan Operasional Transjakarta, KRL, MRT, dan LRT". URL: <https://www.kompas.com/tren/read/2020/06/09/170500765/in-fografik--panduan-operasional-transjakarta-krl-mrt-dan-lrt>.
- Velarosdela, Rindi Nuris. 2021. "Kilas Balik Kronologi Munculnya Kasus Pertama Covid-19 di Indonesia". URL: <https://megapolitan.kompas.com/read/2021/03/02/05300081/kilas-balik-kronologi-munculnya-kasus-pertama-covid-19-di-indonesia>.





Dalam menjalankan tugasnya sebagai operator moda raya terpadu sekaligus pengelola sarana dan prasarana yang ada, Direktorat Operasi dan Pemeliharaan PT MRT Jakarta (atau dalam struktur resmi perseroan disebut Direktorat *Operation and Maintenance (OM)*) telah melalui banyak pembelajaran. Studi banding-studi banding di berbagai penjuru dunia, pelatihan dengan macam-macam industri jasa sejenis, serta penanaman konsep perilaku adaptif terhadap situasi di lapangan menjadikan direktorat ini semakin kokoh dan terus maju menuju cita-citanya untuk menjadi penyedia layanan berkelas dunia, serta berkompeten menjadi konsultan bagi daerah-daerah lain di Indonesia yang ingin mengembangkan sistem transportasi MRT di wilayahnya.

Kisah-kisah yang terangkum di buku ini memperlihatkan dinamika seluruh insan Direktorat OM PT MRT Jakarta yang bersinergi dalam menjaga laju Ratangga agar tiba di tujuan dan diharapkan dapat menjadi dokumentasi pembelajaran bagi para pembaca.