



## Sengketa pengadaan tanah untuk pembangunan proyek strategis nasional: analisis hukum bisnis terhadap mekanisme penyelesaian dan ganti rugi

Putri Daudia Arini

Universitas Bakrie

email: [daudiarini@gmail.com](mailto:daudiarini@gmail.com)

### Info Artikel:

Diterima:

27 Oktober 2025

Disetujui:

17 November 2025

Dipublikasikan:

30 November 2025

### ABSTRAK

Proyek Strategis Nasional (PSN) merupakan elemen vital bagi percepatan pertumbuhan ekonomi Indonesia, namun implementasinya sering kali diwarnai oleh sengketa pengadaan tanah yang mengungkap masalah mendalam dalam etika bisnis dan tata kelola perusahaan. Jurnal ini membahas bahwa konflik pengadaan tanah bukanlah sekadar perselisihan legalistik mengenai nilai kompensasi, melainkan gejala dari kegagalan sistemik yang mencakup asimetri kekuasaan, mekanisme perlindungan pemangku kepentingan yang tidak memadai, serta celah tata kelola yang membuka ruang bagi potensi konflik kepentingan. Dengan menggunakan metode yuridis normatif yang diperkaya analisis studi kasus, jurnal ini menganalogikan posisi pemilik tanah dengan konsumen dalam perjanjian baku dan pemegang saham minoritas untuk menyoroti kerentanan mereka. Analisis menunjukkan bahwa kerangka hukum yang ada, meskipun dirancang untuk memastikan keadilan, dalam praktiknya dapat berfungsi sebagai instrumen tekanan kekuasaan. Sebagai kesimpulan, jurnal ini mengusulkan sebuah model baru pengadaan tanah yang berlandaskan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) untuk memastikan pembangunan tidak hanya menguntungkan secara ekonomi, tetapi juga adil secara sosial dan sehat secara etis.

**Kata Kunci:** Sengketa Tanah, Proyek Strategis Nasional, Etika Bisnis, *Good Corporate Governance*, Pengadaan Tanah, Ganti Rugi

### ABSTRACT

*National Strategic Projects (PSN) are a vital element for accelerating Indonesia's economic growth, but their implementation is often marked by land acquisition disputes that reveal a profound deficit in business ethics and corporate governance. This paper argues that land acquisition conflicts are not merely legalistic disputes over compensation value, but are symptomatic of a systemic failure that includes structural power asymmetry, inadequate stakeholder protection mechanisms, and governance loopholes that create opportunities for potential conflicts of interest. Using a normative juridical method enriched with case study analysis, this paper analogizes the position of landowners to consumers in a standard-form contract and minority shareholders in a corporation to highlight their vulnerability. The analysis shows that the existing legal framework, despite being designed to ensure justice, can in practice function as a political pressure. In conclusion, this paper proposes a new land acquisition model based on the principles of Good Corporate Governance (GCG) to ensure that development is not only economically beneficial but also socially just and ethically sound.*

**Keywords:** Land Disputes, National Strategic Projects, Business Ethics, *Good Corporate Governance*, Land Acquisition, Compensation



©2025 Putri Daudia Arini. Diterbitkan oleh Arka Institute. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi Creative Commons Attribution NonCommercial 4.0 International License.  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

### PENDAHULUAN

Pemerintah Indonesia, dalam upayanya mengakselerasi pembangunan dan meningkatkan daya saing ekonomi nasional, telah menetapkan serangkaian Proyek Strategis Nasional (PSN). PSN dirancang untuk menjadi motor penggerak pertumbuhan ekonomi,

pemerataan pembangunan, peningkatan kesejahteraan masyarakat, dan pembangunan daerah.<sup>1</sup> PSN mencakup spektrum infrastruktur yang luas, mulai dari jalan tol, bendungan, pelabuhan, hingga jalur kereta api, yang pelaksanaannya dapat dilakukan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah, maupun badan usaha melalui skema kerja sama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU). Skala program ini sangat masif; sebagai contoh, dari tahun 2016 hingga Februari 2024, pemerintah telah menuntaskan 195 PSN dengan total nilai investasi mencapai Rp1.519 triliun. Komitmen ini terus berlanjut, sebagaimana tercermin dalam alokasi anggaran investasi untuk pendanaan pengadaan lahan PSN dalam APBN tahun 2025 melalui berbagai instrumen seperti Badan Layanan Umum (BLU) dan Penyertaan Modal Negara (PMN) kepada BUMN.

Di balik program-program yang mengusung kemajuan dan modernisasi, pelaksanaan PSN menyisakan sebuah kontradiksi antara tujuan pembangunan yang dan dampak sosial-lingkungan yang timbul dalam proses ataupun setelahnya. Proses pengadaan tanah, yang merupakan tahap krusial dan tak terhindarkan dalam setiap proyek infrastruktur, secara konsisten menjadi sumber konflik sosial yang tajam dan berkepanjangan. Menurut Tehupeiory, praktik pengadaan tanah untuk kepentingan umum sering kali memperlihatkan ketegangan antara dorongan negara untuk merealisasikan pembangunan dengan perlindungan hak-hak pemilik tanah, di mana pelaksanaan prosedur kompulsori dapat mengabaikan prinsip penghormatan atas hak milik individu.<sup>2</sup> Negara, dalam posisinya sebagai entitas yang berdaulat, memiliki hak untuk mengambil alih tanah milik pribadi demi pembangunan, sebuah kewenangan yang dilandasi oleh Undang-Undang Pokok Agraria (UUPA) Nomor 5 Tahun 1960 dan diatur lebih lanjut dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum.<sup>3</sup> Namun, pelaksanaan kewenangan ini sering kali menimbulkan konflik ketika masyarakat pemilik tanah merasa proses yang berjalan tidak adil, kompensasi yang ditawarkan tidak layak, dan partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan hanya sebatas formalitas<sup>4</sup>, adanya dampak sosio-ekonomi yang menghancurkan, terutama bagi komunitas nelayan dan petani yang kehilangan mata pencaharian mereka secara permanen akibat reklamasi dan alih fungsi lahan.

Berangkat dari latar belakang tersebut, jurnal ini mengajukan beberapa pertanyaan seperti bagaimana kerangka hukum yang ada, khususnya Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2012, gagal mengatasi secara memadai ketidakseimbangan kekuasaan antara negara sebagai pengada tanah dan individu pemilik tanah serta dengan cara apa proses pengadaan tanah sebuah badan usaha mendemonstrasikan kegagalan dalam penerapan etika bisnis dan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dan bagaimana prinsip-prinsip GCG dapat diintegrasikan ke dalam proses pengadaan tanah untuk menciptakan sebuah model yang lebih adil, transparan, dan akuntabel.

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah membahas pengadaan tanah PSN, sebagian besar kajian berfokus pada aspek prosedural, besaran ganti kerugian, efektivitas pelaksanaan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2012, atau hambatan administratif yang muncul di lapangan. Sangat sedikit penelitian yang memeriksa pengadaan tanah melalui perspektif hukum bisnis, yaitu dengan menganalisis bagaimana asimetri kekuasaan, ketidakseimbangan informasi, lemahnya perlindungan *stakeholder*, dan minimnya prinsip

---

<sup>1</sup> Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, "Pemerintah Tuntaskan Pembangunan 195 Proyek Strategis Nasional Senilai 1.519 Triliun," Sekretariat Kabinet RI, 2024, <https://setkab.go.id/pemerintah-tuntaskan-pembangunan-195-proyek-strategis-nasional-senilai-1519-triliun/>; Kementerian Keuangan Republik Indonesia, "Nota Keuangan Beserta APBN Tahun Anggaran 2025," 2024, [https://anggaran.kemenkeu.go.id/assets/FTPPortal/Peraturan/NK\\_UU\\_APBN\\_Lapsem/NOTA\\_KEUANGAN\\_APBN\\_TA\\_2025.pdf](https://anggaran.kemenkeu.go.id/assets/FTPPortal/Peraturan/NK_UU_APBN_Lapsem/NOTA_KEUANGAN_APBN_TA_2025.pdf).

<sup>2</sup> Aartje Tehupeiory et al., "Land Acquisition for Public Interest: Balancing State Control and Individual Property Rights," *Jurnal Hukum UNISSULA* 40, no. 2 (2024): 174–91, <https://doi.org/10.30659/jh.v40i2.40736>.

<sup>3</sup> Pemerintah Republik Indonesia, "Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 Tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria" (Jakarta, 1960), <https://peraturan.bpk.go.id/Details/38979/uu-no-5-tahun-1960>; Pemerintah Republik Indonesia, "Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2012 Tentang Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan Untuk Kepentingan Umum" (Jakarta, 2012), <https://peraturan.bpk.go.id/Details/38957/uu-no-2-tahun-2012>.

<sup>4</sup> Henny Saida Flora et al., "The Criticism of Land Procurement Law to Improve Landowners Welfare in Indonesia," *Jurnal Smart Hukum (JSH)* 3, no. 1 (September 30, 2024): 99–106, <https://doi.org/10.55299/jsh.v3i1.1089>.

*Good Corporate Governance* berkontribusi pada munculnya sengketa yang bersifat struktural. Selain itu, belum ada penelitian yang secara eksplisit menganalogikan posisi masyarakat pemilik tanah dengan konsumen dalam perjanjian baku atau pemegang saham minoritas dalam korporasi untuk menunjukkan kerentanan mereka dalam relasi kuasa yang timpang. Kekosongan ini menciptakan kebutuhan mendesak untuk merumuskan model pengadaan tanah yang tidak hanya legalistik, tetapi juga berlandaskan etika bisnis dan GCG.

Permasalahan utama yang diajukan dalam jurnal ini adalah bahwa sifat sengketa pengadaan tanah di Indonesia yang berulang dan sulit dipecahkan tidak hanya bersumber dari kelemahan implementasi hukum, tetapi dari kerangka hukum itu sendiri dari perspektif etika dan keadilan. Adanya sengketa yang terjadi secara gamblang menunjukkan bahwa tanpa adanya pagar etika yang kokoh dan tata kelola yang transparan, narasi kepentingan umum dapat dengan mudah terdistorsi untuk melayani kepentingan yang lebih sempit, yang pada akhirnya mengakibatkan ketidakadilan sosial, merusak kepercayaan publik, dan mendelegitimasi proyek pembangunan itu sendiri. Oleh karena itu, solusi yang berkelanjutan menuntut pergeseran paradigma dari sekadar kepatuhan prosedural-legalistik menuju sebuah pendekatan yang menempatkan etika, keadilan, dan akuntabilitas sebagai fondasi utama dalam setiap kebijakan pembangunan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan yuridis normatif, yaitu penelitian hukum yang berfokus pada data kepustakaan atau data sekunder. Pendekatan ini digunakan untuk menganalisis peraturan perundang-undangan dan yurisprudensi, untuk menelaah aturan, konsep, dan doktrin hukum.<sup>5</sup> Data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup bahan hukum primer, seperti peraturan perundang-undangan (termasuk Undang-Undang No. 2 Tahun 2012 beserta peraturan pelaksanaannya), bahan hukum sekunder berupa buku, jurnal ilmiah, dan hasil penelitian, serta bahan hukum tersier yang relevan.

Metode yuridis normatif ini dilengkapi dengan pendekatan kualitatif melalui studi kasus berbasis dokumen, yang digunakan untuk menilai penerapan norma dalam putusan pengadilan dan dokumen sengketa pengadaan tanah.<sup>6</sup> Pendekatan ini tidak meneliti lapangan, tetapi digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara regulasi dan praktik sebagaimana tercermin dalam kasus-kasus yang telah didokumentasikan. Analisis data dilakukan secara kualitatif untuk memahami secara mendalam permasalahan hukum, etika, dan tata kelola dalam pengadaan tanah Proyek Strategis Nasional.<sup>7</sup>

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Kritis terhadap UU No. 2 Tahun 2012 dan Regulasi Turunannya

Kerangka hukum utama yang mengatur pengadaan tanah untuk pembangunan di Indonesia adalah Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum (selanjutnya disebut UU 2/2012), beserta peraturan pelaksanaannya seperti Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2021 dan perubahannya.<sup>8</sup> Secara normatif, UU 2/2012 dirancang dengan tujuan mulia dengan memberikan kepastian hukum bagi pemerintah yang membutuhkan tanah, sekaligus menjamin bahwa masyarakat yang haknya dilepaskan menerima ganti kerugian yang layak dan adil.<sup>9</sup> Undang-undang ini menggaris bawahi sejumlah asas penting seperti kemanusiaan, keadilan,

<sup>5</sup> Bambang Sugeng Ariadi Subagyo et al., "In the Context of Consumer Protection Law, e-Commerce and Its Settlement: Lesson from Indonesia, Malaysia, and European Union," *Journal of Posthumanism* 5, no. 1 (2025): 379–97.

<sup>6</sup> John W. Creswell and J. David Creswell, "Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Research Design Qualitative Quantitative and Mixed Methods Approaches" 5, no. June (2018): 1.

<sup>7</sup> Mustaqim Mustaqim and Agus Satory, "Perlindungan Hukum Pemegang Saham Minoritas Perseroan Terbatas Tertutup Dan Keadilan Berdasar Pancasila," *SASI* 25, no. 2 (December 27, 2019): 199, <https://doi.org/10.47268/sasi.v25i2.222>.

<sup>8</sup> Pemerintah Republik Indonesia, "Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2021 Tentang Penyelenggaraan Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan Untuk Kepentingan Umum" (Jakarta, 2021), <https://peraturan.bpk.go.id/Details/171013/pp-no-19-tahun-2021>; Pemerintah Republik Indonesia, "Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2023 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2021 Tentang Penyelenggaraan Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan Untuk Kepentingan Umum" (Jakarta, 2023), <https://peraturan.bpk.go.id/Details/307034/pp-no-39-tahun-2023>.

<sup>9</sup> Pemerintah Republik Indonesia, "Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2012 Tentang Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan Untuk Kepentingan Umum" (Jakarta, 2012), <https://peraturan.bpk.go.id/Details/38200/uu-no-2-tahun-2012>.

keterbukaan, dan kesepakatan, serta menetapkan serangkaian tahapan prosedural yang terstruktur, mulai dari perencanaan, persiapan, pelaksanaan, hingga penyerahan hasil.

Namun, berbagai kajian akademis dan analisis kritis terhadap implementasi UU 2 Tahun 2012 menunjukkan adanya jurang yang lebar antara idealisme normatif dalam teks undang-undang dan realitas praktik di lapangan.<sup>10</sup> Meskipun bertujuan untuk menyeimbangkan kepentingan pembangunan dan hak individu, dalam pelaksanaannya, undang-undang ini sering kali justru menghasilkan ketidakadilan bagi pemilik tanah. Beberapa kritik fundamental yang secara konsisten muncul adalah:

1. **Kompensasi yang Dianggap Tidak Adil:** Ini adalah titik sengketa yang paling umum. Konsep ganti kerugian yang layak dan adil sering kali diterjemahkan secara sempit menjadi nilai pasar yang ditentukan oleh tim penilai (*appraisal*) yang ditunjuk oleh pemerintah.<sup>11</sup> Proses ini dikritik karena beberapa alasan. Pertama, sering terjadi diskrepansi signifikan antara nilai yang ditetapkan pemerintah dengan harga pasar riil di lokasi tersebut, sehingga pemilik tanah kesulitan membeli lahan pengganti yang sepadan.<sup>12</sup> Kedua, proses penilaian dianggap tidak transparan dan kurang melibatkan partisipasi masyarakat dalam menentukan nilai intrinsik tanah mereka.<sup>13</sup> Ketiga, dan yang paling fundamental, metrik nilai pasar gagal total dalam mengukur kerugian non-material, seperti nilai sentimental, ikatan sosial-budaya, serta hilangnya potensi pendapatan jangka panjang dari lahan produktif.
2. **Konsultasi Publik yang dilakukan hanya untuk formalitas:** UU 2/2012 mengamanatkan adanya konsultasi publik pada tahap persiapan. Namun, dalam banyak kasus, proses ini hanya dijalankan sebagai formalitas untuk memenuhi syarat administratif, bukan sebagai forum dialog yang genuin untuk menyerap aspirasi dan keberatan masyarakat.<sup>14</sup> Masyarakat yang terdampak sering kali tidak diberi peran aktif dalam pengambilan keputusan, yang pada akhirnya menimbulkan persepsi ketidakadilan dan rasa tidak memiliki terhadap proyek.
3. **Akses Informasi yang Terbatas:** Banyak pemilik tanah, terutama di daerah pedesaan dengan tingkat pendidikan yang beragam, tidak memiliki pemahaman yang memadai mengenai hak-hak dan prosedur hukum yang kompleks dalam proses pengadaan tanah.<sup>15</sup> Keterbatasan akses terhadap informasi ini menempatkan mereka pada posisi yang sangat rentan dan sering kali dieksploitasi oleh pihak-pihak berkepentingan untuk menekan nilai kompensasi.

Analisis kritis ini menunjukkan bahwa meskipun UU 2/2012 menyediakan serangkaian prosedur yang tampak rapi, kerangka hukum ini memiliki kelemahan inheren yang justru menciptakan kondisi timbulnya konflik.

### **Kepentingan Umum dan Posisi Tawar Pemilik Tanah**

Salah satu asumsi dasar dalam UU 2/2012 adalah adanya mekanisme musyawarah untuk mencapai mufakat mengenai bentuk dan besaran ganti rugi.<sup>16</sup> Secara teoretis, musyawarah menyiratkan adanya dialog antara dua pihak yang setara. Namun, dalam konteks pengadaan tanah, tidak luput dari ketidak seimbangan kekuasaan antara negara (beserta aparat dan badan usahanya) dengan individu pemilik tanah. Untuk memahami ini, dapat digunakan dua analogi konseptual dari bidang hukum bisnis dan korporasi.

#### **1. Analogi 1: Pemilik Tanah sebagai Konsumen dalam Perjanjian Baku (*Standard Contract*)**

Dalam hukum perlindungan konsumen, dikenal konsep perjanjian baku (*standard contract* atau kontrak adhesi). Ini adalah perjanjian yang isinya telah ditentukan secara sepihak oleh pelaku usaha, sering kali dalam bentuk formulir cetak, di mana konsumen tidak memiliki kesempatan

---

<sup>10</sup> Saniah Saniah, "Legal Review of Legal Protection for Communities Affected by Land Acquisition for Public Interest under Law No. 2 of 2012 on Land Acquisition for Development in the Public Interest," *International Journal of Sociology and Law* 2, no. 3 (July 15, 2025): 32–39, <https://doi.org/10.62951/ijsl.v2i3.710>.

<sup>11</sup> Pemerintah Republik Indonesia, "Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2012 Tentang Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan Untuk Kepentingan Umum," 2012.

<sup>12</sup> Flora et al., "The Criticism of Land Procurement Law to Improve Landowners Welfare in Indonesia."

<sup>13</sup> Flora et al.

<sup>14</sup> Flora et al.

<sup>15</sup> Flora et al.

<sup>16</sup> Pemerintah Republik Indonesia, "Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2012 Tentang Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan Untuk Kepentingan Umum," 2012.

untuk menegosiasikan isinya.<sup>17</sup> Posisi konsumen adalah terima atau tinggalkan (*take-it-or-leave-it*). Meskipun diperbolehkan, hukum melarang klausul-klausul baku yang merugikan konsumen, seperti yang mengalihkan tanggung jawab pelaku usaha.<sup>18</sup>

Proses pengadaan tanah untuk PSN dapat dianalogikan dengan situasi ini. Negara, sebagai pelaku usaha pembangunan, telah menetapkan secara sepihak elemen-elemen paling fundamental dari transaksi: (1) objek yang akan diambil (lokasi tanah), (2) urgensi dan keharusan transaksi (penetapan sebagai PSN untuk kepentingan umum), dan (3) kerangka waktu pelaksanaan. Pemilik tanah, sebagai konsumen, tidak berada dalam posisi untuk menegosiasikan apakah tanahnya akan diambil atau tidak. Pilihan yang tersedia baginya sangat terbatas: menerima besaran ganti rugi yang ditawarkan atau menolaknya, yang kemudian akan berujung pada proses hukum yang sudah terstruktur. Dengan demikian, musyawarah yang terjadi bukanlah negosiasi bebas antara pihak yang setara, melainkan sebuah proses untuk menyepakati harga dalam sebuah transaksi yang sudah dipaksakan.

## 2. Analogi 2: Pemilik Tanah sebagai Pemegang Saham Minoritas

Dalam hukum perusahaan, perlindungan terhadap pemegang saham minoritas adalah isu krusial. Meskipun secara hukum memiliki hak yang sama per lembar saham, pemegang saham minoritas berada dalam posisi rentan karena mekanisme pengambilan keputusan korporasi, seperti Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), didasarkan pada prinsip mayoritas suara.<sup>19</sup> Pemegang saham mayoritas dapat menggunakan kekuasaannya untuk meloloskan keputusan yang menguntungkan mereka, sekalipun merugikan kepentingan minoritas. Hal ini menciptakan masalah ketidakadilan yang membutuhkan intervensi hukum untuk melindungi hak-hak minoritas.

Posisi pemilik tanah dalam proses pengadaan tanah sangat mirip dengan pemegang saham minoritas. Ia adalah satu dari banyak pemangku kepentingan dalam sebuah proyek pembangunan raksasa. Meskipun diundang untuk bermusyawarah, suaranya secara efektif adalah suara minoritas yang dihadapkan pada keputusan mayoritas yang direpresentasikan oleh kehendak negara untuk melaksanakan PSN. Jika musyawarah gagal, mekanisme hukum selanjutnya berfungsi layaknya pemungutan suara yang hasilnya sudah dapat diprediksi.

Rangkaian alur ini dapat diurai sebagai berikut: UU 2/2012 menyediakan jalur musyawarah, diikuti dengan gugatan keberatan ke Pengadilan Negeri, dan kasasi ke Mahkamah Agung jika masih tidak puas.<sup>20</sup> Namun, di ujung semua jalur hukum ini, terdapat sebuah instrumen pamungkas bagi negara: penitipan ganti kerugian atau konsinyasi. Jika pemilik tanah tetap menolak besaran ganti rugi setelah putusan pengadilan berkekuatan hukum tetap, atau bahkan jika tanah sedang dalam sengketa, instansi yang memerlukan tanah dapat menitipkan uang ganti rugi ke pengadilan dan secara hukum berhak untuk mulai menguasai dan menggunakan tanah tersebut.

Mekanisme konsinyasi inilah yang secara fundamental mengubah dinamika kekuasaan. Ini berarti bahwa seluruh proses musyawarah, negosiasi dan litigasi yang dijalani oleh pemilik tanah terjadi di bawah bayang-bayang kepastian perampasan hak (*inevitable expropriation*). Pemilik tanah tidak sedang bernegosiasi apakah tanahnya akan diambil, melainkan hanya menegosiasikan harga akhir sebelum negara, dengan legitimasi hukum, mengambil alih tanah tersebut terlepas dari ada atau tidaknya persetujuan. Dengan demikian, kerangka hukum yang di atas kertas tampak menyediakan jalur penyelesaian sengketa yang adil, dalam praktiknya berfungsi sebagai sebuah proses terstruktur dari tindakan paksaan yang dilakukan dengan memiliki dasar hukum yang sah. Asimetri kekuasaan bukanlah kesalahan yang tidak disengaja dalam sistem, melainkan sebuah fitur yang dirancang untuk memprioritaskan kepastian pelaksanaan proyek di atas persetujuan sukarela individu. Pemahaman ini krusial, karena ia menyingkap bahwa sekadar memperbaiki prosedur tidak akan cukup; yang dibutuhkan adalah reformasi yang menyentuh fondasi etis dan keseimbangan kekuasaan dalam hukum itu sendiri.

---

<sup>17</sup> Agus Satory, "Perjanjian Baku Dan Perlindungan Konsumen Dalam Transaksi Bisnis Sektor Jasa Keuangan: Penerapan Dan Implementasinya Di Indonesia," *PADJADJARAN Jurnal Ilmu Hukum (Journal of Law)* 2, no. 2 (2015): 269–90, <https://doi.org/10.22304/pjih.v2n2.a4>.

<sup>18</sup> Satory.

<sup>19</sup> Mustaqim and Satory, "Perlindungan Hukum Pemegang Saham Minoritas Perseroan Terbatas Tertutup Dan Keadilan Berdasar Pancasila."

<sup>20</sup> Pemerintah Republik Indonesia, "Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2012 Tentang Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan Untuk Kepentingan Umum," 2012.

### Analisis Studi Kasus: Ujian Bagi Etika dan Tata Kelola dalam Proyek Strategis Nasional

Analisis terhadap berbagai kasus sengketa PSN berfungsi sebagai laboratorium lapangan yang menguji validitas kerangka hukum dan konseptual yang telah dibahas. Kasus-kasus ini secara nyata mengilustrasikan bagaimana ketidakseimbangan kekuasaan dan kelemahan kerangka hukum berinteraksi dengan kegagalan etika dan tata kelola, menghasilkan konflik yang merugikan masyarakat dan mencederai esensi kepentingan umum.

#### 1. Dimensi Sengketa: Ganti Rugi Finansial dan Kerugian Sosio-Ekonomi

Titik nyala konflik dalam banyak proyek infrastruktur adalah persoalan ganti rugi. Namun, sengketa ini jauh lebih dalam daripada sekadar perbedaan angka. Ia merefleksikan benturan fundamental antara cara pandang pemerintah dan realitas kehidupan masyarakat yang terdampak.

Dari perspektif pemerintah dan pelaksana proyek, proses sering kali diklaim telah berjalan sesuai koridor hukum. Mereka berargumen bahwa nilai ganti rugi telah ditetapkan oleh tim penilai independen dan bahkan sudah berada di atas harga pasar.<sup>21</sup> Proses musyawarah telah dilakukan, dan Badan Pertanahan Nasional (BPN) tidak ikut campur dalam penentuan harga, yang dianggap sebagai bukti objektivitas proses sesuai amanat UU 2/2012.<sup>22</sup>

Sebaliknya, dari perspektif warga terdampak, tawaran tersebut sering dianggap tidak sesuai dengan keinginan dan sangat merugikan, khususnya bagi para petani.<sup>23</sup> Keberatan mereka tidak hanya didasarkan pada nilai saat ini, tetapi juga pada kegagalan pemerintah untuk mempertimbangkan aspek krusial: proyeksi kenaikan harga tanah yang signifikan setelah proyek beroperasi. Warga merasa bahwa mereka dipaksa menyerahkan aset yang akan menjadi jauh lebih berharga di masa depan dengan kompensasi yang tidak merefleksikan potensi tersebut.

Namun, kerugian yang paling menghancurkan justru berada di luar ranah finansial. Analisis dampak sosio-ekonomi menunjukkan adanya kerusakan sistemik yang kerap kali bersifat *irreversibel* terhadap struktur kehidupan masyarakat.<sup>24</sup> Kehilangan mata pencaharian terjadi, misalnya pada komunitas nelayan di kawasan proyek pesisir, ketika reklamasi menyebabkan pendangkalan sehingga memaksa mereka melaut lebih jauh dan secara drastis menurunkan hasil tangkapan. Bagi para petani, pembebasan lahan menghilangkan sumber penghidupan utama; bahkan mereka yang lahannya tidak terkena pembebasan tetap terdampak karena akses air untuk irigasi menjadi terganggu.<sup>25</sup> Selain itu, terjadi disrupsi sosial yang memicu perubahan profesi. Uang ganti rugi yang diterima sering kali mendorong mobilitas sosial paksa, membuat warga beralih profesi, membeli lahan di tempat lain, atau membuka usaha baru. Meskipun hal ini dapat dianggap sebagai bentuk adaptasi, pada kenyataannya ia merupakan dislokasi paksa dari cara hidup yang telah dijalani turun-temurun.

Studi kasus ini secara menunjukkan betapa tidak memadainya konsep nilai pasar wajar sebagai satu-satunya metrik keadilan. Kerangka hukum dan pembelaan pemerintah yang berpusat pada konsep ini secara tidak langsung gagal memperhitungkan nilai dari sebuah mata pencaharian yang berkelanjutan, kohesi sosial sebuah komunitas, dan potensi ekonomi masa depan yang justru direnggut dari masyarakat untuk kemudian dinikmati oleh para pelaku usaha di sekitar proyek. Keadilan dalam konteks ini direduksi menjadi sebuah transaksi finansial tunggal yang diperdebatkan, sementara kerusakan holistik, jangka panjang, dan multidimensional terhadap kehidupan masyarakat diabaikan.

#### 2. Tata Kelola Proyek dan Bayang-bayang Konflik Kepentingan

---

<sup>21</sup> Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kementerian Keuangan Republik Indonesia, "Groundbreaking Patimban Tunggu Pembebasan Lahan," 2018, [https://www.djkn.kemenkeu.go.id/berita\\_media/baca/12714/Groundbreaking-Patimban-Tunggu-Pembebasan-Lahan.html](https://www.djkn.kemenkeu.go.id/berita_media/baca/12714/Groundbreaking-Patimban-Tunggu-Pembebasan-Lahan.html).

<sup>22</sup> CNN Indonesia, "Warga Keberatan Dengan Ganti Rugi Lahan Pelabuhan Patimban," 2018, <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20180925142834-92-333032/warga-keberatan-dengan-ganti-rugi-lahan-pelabuhan-patimban>.

<sup>23</sup> CNN Indonesia.

<sup>24</sup> TanahKita.id, "Konflik Pembebasan Lahan Warga Patimban Dengan Megaprojek Pelabuhan Internasional Patimban, Subang," n.d., <https://tanahkita.id/data/konflik/index/10?bulan=12&mmode=1&sektor=S30&tahun=2025&tipe=>.

<sup>25</sup> Asep Bambang Iryana, "Analisis Dampak Pembangunan Pelabuhan Patimban Di Kecamatan Pusakanegara Terhadap Kondisi Sosial Ekonomi Masyarakat Sekitar," *Jurnal Caraka Prabhu* 2, no. 1 (December 1, 2018): 21–40, <https://doi.org/10.36859/jcp.v2i1.398>.

Lapisan paling mengkhawatirkan dari banyak kasus PSN adalah adanya dugaan kegagalan tata kelola dan pelanggaran etika bisnis di tingkat tertinggi, yang secara langsung menghubungkan sengketa di tingkat akar rumput dengan kepentingan elit di tingkat nasional. Temuan dari berbagai organisasi masyarakat sipil memberikan bukti yang kuat untuk dianalisis dari perspektif *Good Corporate Governance*.<sup>26</sup>

- a. Dugaan *Policy Capture* dan Minimnya Transparansi: Sering kali muncul argumen bahwa penetapan sebuah lokasi sebagai PSN bukanlah murni didasarkan pada kebutuhan publik, melainkan sarat dengan penyelundupan kebijakan untuk memfasilitasi kepentingan elit bisnis dan politik. Hal ini didasarkan pada fakta bahwa beberapa proyek muncul dalam revisi Peraturan Presiden tentang PSN tanpa melalui proses transparansi dan partisipasi publik yang memadai, mengindikasikan bahwa proyek tersebut mungkin lahir dari lobi bisnis, bukan dari perencanaan pembangunan yang partisipatif.
- b. Potensi Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*): Sorotan utama sering tertuju pada komposisi konsorsium proyek. Dalam beberapa kasus, konsorsium ini terdiri dari perusahaan-perusahaan yang terafiliasi dengan konglomerat besar dan entitas bisnis yang didirikan atau terafiliasi dengan pejabat publik yang sedang aktif menjabat. Keterlibatan seorang pejabat aktif, yang memiliki kewenangan regulatoris di sektor terkait, dalam sebuah entitas bisnis yang menjadi operator proyek yang didanai negara adalah sebuah contoh klasik dari potensi konflik kepentingan. Situasi di mana seorang regulator juga berperan sebagai pemain sangat bertentangan dengan prinsip dasar tata kelola yang baik dan moralitas publik.

Dugaan-dugaan ini menyingkap sebuah dinamika yang lebih dalam di balik sengketa tanah. Jika benar bahwa desain dan penetapan proyek itu sendiri telah diwarnai oleh kepentingan pribadi dan kegagalan tata kelola, maka sengketa ganti rugi di tingkat bawah bukanlah masalah yang terisolasi. Terdapat sebuah hubungan simbiotik antara kerangka hukum yang lemah dan tata kelola yang buruk. Kerangka hukum yang hanya mensyaratkan partisipasi publik formalistik dan memberikan posisi tawar yang lemah bagi pemilik tanah menciptakan sebuah lingkungan yang permisif. Dalam lingkungan seperti ini, proyek-proyek yang mungkin didorong oleh kepentingan elit dapat lebih mudah dieksekusi tanpa pengawasan publik yang ketat atau kemungkinan penolakan yang berarti dari masyarakat.

Dengan demikian, proses pengadaan tanah yang bermasalah menjadi tahap eksekusi akhir dari sebuah keputusan yang mungkin telah keluar dari etis sejak awal. Sengketa yang tampak di permukaan—protes warga, negosiasi alot, dampak lingkungan hanyalah gejala dari masalah yang lebih dalam pada fondasi tata kelola dan etika proyek.

Untuk memetakan kompleksitas konflik ini, perspektif dari para pemangku kepentingan utama dapat dirangkum dalam tabel berikut:

**Tabel 1. Analisis Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Analysis*)**

Pemangku Kepentingan	Posisi/Klaim Utama	Justifikasi / Dasar Argumen	Bukti Pendukung
Pemerintah/Pelaksana Proyek	Proses pengadaan tanah sah dan ganti rugi layak/di atas harga pasar.	Mengikuti prosedur UU No. 2/2012; penilaian dilakukan oleh tim independen	Footnote nomor 17 dan 18
Warga Terdampak	Ganti rugi tidak sesuai, merugikan, dan tidak memperhitungkan potensi kenaikan harga tanah.	Nilai kerugian riil (termasuk kerugian usaha dan masa depan) lebih tinggi dari valuasi pemerintah	Footnote nomor 18
Petani & Nelayan	Proyek merusak/menghilangkan mata pencaharian secara permanen.	Alih fungsi lahan dan reklamasi menyebabkan	Footnote nomor 19 dan 20

<sup>26</sup> Lokataru Foundation, “View Larger Image Lokataru Ungkap Pelanggaran HAM Dan Hukum PSN Pelabuhan Patimban: Soroti Bisnis Konglomerat Dan Keterlibatan Menteri KKP,” 2025, <https://lokataru.id/lokataru-ungkap-pelanggaran-ham-dan-hukum-psn-pelabuhan-patimban-soroti-bisnis-konglomerat-dan-keterlibatan-menteri-kkp/>.

Masyarakat Sipil/LSM	Proyek sarat konflik kepentingan dan merupakan hasil lobi bisnis, bukan murni kebutuhan publik.	hilangnya lahan produktif/area tangkapan. Keterlibatan elit politik/bisnis dalam konsorsium operator; proses penetapan PSN yang tidak transparan.	Footnote nomor 21
----------------------	---	--	-------------------

### Menuju Model Pengadaan Tanah yang Beretika dan Akuntabel

Analisis terhadap kerangka hukum dan studi kasus secara tegas menunjukkan bahwa pendekatan saat ini terhadap pengadaan tanah untuk PSN tidak berkelanjutan secara sosial dan etis. Diperlukan sebuah pergeseran paradigma dari kepatuhan prosedural semata menuju sebuah model yang secara inheren mengintegrasikan prinsip-prinsip etika bisnis dan *Good Corporate Governance* (GCG). Model ini tidak hanya bertujuan untuk meminimalkan konflik, tetapi untuk membangun legitimasi dan kepercayaan publik yang merupakan fondasi dari pembangunan yang berkelanjutan.

#### 1. Integrasi Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Siklus Proyek PSN

Prinsip-prinsip GCG Transparansi (*Transparency*), Akuntabilitas (*Accountability*), Pertanggungjawaban (*Responsibility*), Kemandirian (*Independency*), dan Kewajaran/Keadilan (*Fairness*)—tidak boleh lagi dipandang sebagai domain eksklusif perusahaan swasta atau perusahaan milik negara. Prinsip-prinsip ini harus menjadi kerangka kerja operasional dalam pengelolaan PSN, terutama karena proyek-proyek ini menggunakan sumber daya publik dan berdampak langsung pada kehidupan warga negara. Implementasi GCG yang baik, yang mencakup akuntabilitas dan transparansi di setiap tahapan, adalah kunci untuk memantau kemajuan proyek dan memastikan keberhasilannya.<sup>27</sup> Berikut adalah prinsip GCG yang bisa dimasukkan ke dalam setiap tahapan pengadaan tanah sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan:

- a. Tahap Perencanaan: Pada tahap ini, prinsip *transparency* dan *fairness* harus menjadi dasar utama. Proses seleksi dan penetapan sebuah proyek sebagai PSN wajib dilakukan secara sepenuhnya transparan dan dapat diakses publik. Studi kelayakan (*feasibility study*) tidak boleh hanya menitikberatkan pada aspek ekonomi dan teknis, tetapi harus secara adil dan komprehensif memasukkan Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL) serta Analisis Dampak Sosial (*Social Impact Assessment*) yang dilaksanakan secara mendalam dan partisipatif. Seluruh hasil studi tersebut perlu dipublikasikan untuk memungkinkan pengawasan masyarakat.
- b. Tahap Persiapan: Pada tahap ini, prinsip *accountability* dan *transparency* harus ditegakkan melalui reformasi proses konsultasi publik. Konsultasi tidak boleh lagi sekadar bersifat sosialisasi satu arah, tetapi harus berubah menjadi dialog substantif. Setiap masukan, keberatan, dan usulan dari masyarakat harus didokumentasikan secara transparan, sementara pemerintah dituntut untuk memberikan respons tertulis yang menjelaskan bagaimana masukan tersebut dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan. Hasil konsultasi publik harus memiliki bobot nyata dalam menentukan apakah proyek akan dilanjutkan, dimodifikasi, atau bahkan
- c. Tahap Pelaksanaan:
  - 1) *Independency*: Independensi tim penilai (*appraisal*) harus diperkuat secara struktural. Ini bisa dilakukan dengan membentuk komite penilaian tripartit yang melibatkan perwakilan dari pemerintah, perwakilan masyarakat terdampak yang mereka pilih sendiri, dan ahli independen yang disetujui bersama. Mekanisme ini bertujuan untuk mengurangi persepsi bahwa penilai hanya bekerja untuk kepentingan pemberi tugas.
  - 2) *Transparency*: Metodologi yang digunakan oleh tim penilai harus sepenuhnya transparan. Pemilik tanah harus diberikan penjelasan yang jelas dan rinci mengenai bagaimana nilai properti mereka dihitung, termasuk semua variabel dan data pembanding yang digunakan.

<sup>27</sup> Economic Research Institute for ASEAN and East Asia (ERIA), “Good Corporate Governance in Indonesia’s National Strategic Projects (PSN),” in *National Strategic Projects in Indonesia, Volume 1* (ERIA, 2019), [https://www.eria.org/uploads/08-PSN-Book-vol\\_1-ch\\_3.pdf](https://www.eria.org/uploads/08-PSN-Book-vol_1-ch_3.pdf).



- 3) *Responsibility*: Prinsip pertanggungjawaban menuntut negara dan badan usaha pelaksana untuk bertanggung jawab tidak hanya atas kompensasi finansial, tetapi juga atas dampak sosial dan ekonomi. Ini berarti kewajiban untuk merancang dan mendanai program pemulihan mata pencaharian (*livelihood restoration program*), menyediakan pelatihan keterampilan baru, dan memastikan bahwa relokasi (jika ada) dilakukan ke lokasi yang layak dengan fasilitas yang memadai.
- d. Tahap Penyerahan Hasil: Pada tahap akhir ini, prinsip *accountability* menjadi hal yang sangat penting. Harus tersedia mekanisme yang akuntabel untuk memastikan pembayaran ganti rugi dilakukan tepat waktu, tepat jumlah, dan diberikan kepada pihak yang benar-benar berhak. Selain itu, proses sertifikasi ulang atau pelepasan hak perlu dilakukan secara transparan agar seluruh pihak memperoleh kepastian hukum.

## 2. Rekomendasi Reformasi Kelembagaan dan Regulasi

Integrasi prinsip GCG memerlukan dukungan reformasi di tingkat regulasi dan kelembagaan.

- a. Reformasi Regulasi (Amandemen UU 2/2012): Perlu dilakukan amandemen terhadap UU 2/2012 untuk mengkodifikasi prinsip-prinsip GCG yang telah diuraikan. Salah satu perubahan paling krusial adalah merevisi definisi ganti kerugian yang layak dan adil. Definisi baru harus secara eksplisit mencakup tidak hanya nilai pasar tanah dan bangunan, tetapi juga kompensasi atas: (a) kerugian pendapatan saat ini dan di masa depan (*loss of future earnings*), (b) biaya dislokasi sosial dan pemulihan, (c) kerugian non-material yang dapat dinilai, dan (d) mekanisme pembagian keuntungan (*benefit sharing*) di mana masyarakat terdampak mendapatkan porsi tertentu dari keuntungan ekonomi yang dihasilkan oleh proyek di masa depan, misalnya dalam bentuk kepemilikan saham atau dana pembangunan komunitas.
- b. Penguatan Peran dan Etika Penilai Independen: Lembaga penilai tanah harus dijamin independensinya. Diperlukan pembentukan kode etik profesi yang ketat khusus untuk penilai yang bekerja pada proyek kepentingan umum, lengkap dengan dewan kehormatan dan mekanisme sanksi yang tegas bagi penilai yang terbukti tidak objektif atau berintegritas.<sup>28</sup> Transparansi dan akuntabilitas dalam proses penilaian akan mengurangi potensi sengketa yang bersumber dari ketidakpercayaan terhadap nilai ganti rugi.
- c. Pembentukan Mekanisme Penyelesaian Sengketa Alternatif (ADR) yang Kredibel: Menyadari kelemahan jalur litigasi yang lambat, mahal, dan sering kali bersifat adversial, serta mekanisme non-litigasi yang ada saat ini yang dinilai belum efektif,<sup>29</sup> pemerintah perlu membentuk sebuah lembaga penyelesaian sengketa alternatif yang independen dan terspesialisasi untuk menangani sengketa pengadaan tanah PSN. Lembaga ini bisa berbentuk Ombudsman atau Badan Mediasi Khusus Infrastruktur. Keunggulannya adalah: (a) Aksesibilitas: Mudah diakses dan berbiaya rendah bagi masyarakat; (b) Kecepatan: Proses yang lebih cepat dibandingkan pengadilan; dan (c) Fleksibilitas Solusi: Mediator atau arbiter dapat merancang solusi yang lebih kreatif dan holistik, melampaui sekadar kompensasi uang, seperti program pemberdayaan ekonomi, jaminan pekerjaan di proyek, atau pembangunan fasilitas sosial sebagai bagian dari paket penyelesaian.

Dengan menerapkan reformasi ini, proses pengadaan tanah dapat bertransformasi dari sebuah arena konflik yang didominasi oleh kekuasaan menjadi sebuah proses negosiasi yang lebih beradab, adil, dan akuntabel, yang pada akhirnya akan memperkuat kontrak sosial antara negara dan warganya.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kerangka hukum pengadaan tanah untuk Proyek Strategis Nasional (PSN), sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2012 beserta peraturan pelaksanaannya, masih menyisakan berbagai kelemahan mendasar yang menyebabkan munculnya sengketa secara berulang. Meskipun secara normatif regulasi tersebut menjanjikan asas keadilan,

---

<sup>28</sup> Charles Vee and CMartin Skitmore, "Professional Ethics in the Construction Industry," *Engineering, Construction and Architectural Management* 10, no. 2 (April 1, 2003): 117–27, <https://doi.org/10.1108/09699980310466596>.

<sup>29</sup> Agus Satory et al., "Alternative Model of Consumer Dispute Settlement Financial Service Sector in Indonesia," *J. Legal Ethical & Regul. Issues* 25 (2022): 1.

keterbukaan, dan penghormatan terhadap hak-hak masyarakat, praktik di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan signifikan antara norma hukum dan implementasinya. Proses pemberian ganti kerugian kerap dianggap tidak mencerminkan nilai yang adil oleh pemilik tanah karena metode penilaian yang kurang transparan, tidak mempertimbangkan kerugian non-material, serta tidak menghitung potensi ekonomi jangka panjang. Di sisi lain, mekanisme musyawarah dan konsultasi publik tidak mampu menciptakan posisi tawar yang setara bagi masyarakat, sehingga memperkuat asimetri kekuasaan antara negara atau pelaksana proyek dengan pemilik tanah—sebuah kondisi yang dalam penelitian ini dianalogikan dengan hubungan pemegang saham minoritas dalam perusahaan maupun pihak yang terikat kontrak baku.

Studi kasus yang dianalisis turut menunjukkan bahwa sengketa pengadaan tanah tidak hanya disebabkan oleh ketidaktepatan prosedur administratif, tetapi juga karena persoalan tata kelola yang lebih luas, seperti potensi konflik kepentingan, kurangnya transparansi dalam proses penetapan lokasi, serta lemahnya mekanisme perlindungan bagi pemangku kepentingan yang terdampak. Temuan ini memperlihatkan bahwa hambatan utama bukan semata-mata pelaksanaan regulasi yang belum optimal, melainkan adanya celah dalam desain kerangka hukum itu sendiri yang belum sepenuhnya melindungi hak dan martabat masyarakat terdampak.

Berdasarkan analisis tersebut, penelitian ini menegaskan perlunya pembaruan paradigma dalam pengadaan tanah, yaitu dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG), seperti transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, dan kewajiban ke dalam seluruh tahapan pengadaan tanah. Integrasi ini harus disertai dengan reformasi konseptual mengenai definisi “ganti kerugian yang layak dan adil”, penguatan mekanisme partisipasi publik yang substantif, peningkatan independensi penilai, serta kewajiban pemulihan mata pencaharian sebagai bagian dari perlindungan hak masyarakat. Dengan demikian, pembangunan PSN hanya akan memperoleh legitimasi sosial dan etis apabila pendekatan legalistik yang sempit digantikan dengan model pengadaan tanah yang berkeadilan, berintegritas, dan menghargai keseimbangan antara kepentingan negara dan hak warga negara.

## DAFTAR PUSTAKA

- CNN Indonesia. “Warga Keberatan Dengan Ganti Rugi Lahan Pelabuhan Patimban,” 2018. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20180925142834-92-333032/warga-keberatan-dengan-ganti-rugi-lahan-pelabuhan-patimban>.
- Creswell, John W., and J. David Creswell. “Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Research Design Qualitative Quantitative and Mixed Methods Approaches” 5, no. June (2018): 1.
- Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kementerian Keuangan Republik Indonesia. “Groundbreaking Patimban Tunggu Pembebasan Lahan,” 2018. [https://www.djkn.kemenkeu.go.id/berita\\_media/baca/12714/Groundbreaking-Patimban-Tunggu-Pembebasan-Lahan.html](https://www.djkn.kemenkeu.go.id/berita_media/baca/12714/Groundbreaking-Patimban-Tunggu-Pembebasan-Lahan.html).
- Economic Research Institute for ASEAN and East Asia (ERIA). “Good Corporate Governance in Indonesia’s National Strategic Projects (PSN).” In *National Strategic Projects in Indonesia, Volume 1*. ERIA, 2019. [https://www.eria.org/uploads/08-PSN-Book-vol\\_1-ch\\_3.pdf](https://www.eria.org/uploads/08-PSN-Book-vol_1-ch_3.pdf).
- Flora, Henny Saida, Grenaldo Ginting, Ningrum Ambarsari, Marjan Miharja, and Dolfries Jakop Neununy. “The Criticism of Land Procurement Law to Improve Landowners Welfare in Indonesia.” *Jurnal Smart Hukum (JSH)* 3, no. 1 (September 30, 2024): 99–106. <https://doi.org/10.55299/jsh.v3i1.1089>.
- Iryana, Asep Bambang. “Analisis Dampak Pembangunan Pelabuhan Patimban Di Kecamatan Pusakanegara Terhadap Kondisi Sosial Ekonomi Masyarakat Sekitar.” *Jurnal Caraka Prabhu* 2, no. 1 (December 1, 2018): 21–40. <https://doi.org/10.36859/jcp.v2i1.398>.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. “Nota Keuangan Beserta APBN Tahun Anggaran 2025,” 2024. [https://anggaran.kemenkeu.go.id/assets/FTPPortal/Peraturan/NK\\_UU\\_APBN\\_Lapsem/NOTA\\_KEUANGAN\\_APBN\\_TA\\_2025.pdf](https://anggaran.kemenkeu.go.id/assets/FTPPortal/Peraturan/NK_UU_APBN_Lapsem/NOTA_KEUANGAN_APBN_TA_2025.pdf).
- Lokataru Foundation. “View Larger Image Lokataru Ungkap Pelanggaran HAM Dan Hukum PSN Pelabuhan Patimban: Soroti Bisnis Konglomerat Dan Keterlibatan Menteri KKP,” 2025.

<https://lokataru.id/lokataru-ungkap-pelanggaran-ham-dan-hukum-psn-pelabuhan-patimban-soroti-bisnis-konglomerat-dan-keterlibatan-menteri-kkp/>.

- Mustaqim, Mustaqim, and Agus Satory. "Perlindungan Hukum Pemegang Saham Minoritas Perseroan Terbatas Tertutup Dan Keadilan Berdasar Pancasila." *SASI* 25, no. 2 (December 27, 2019): 199. <https://doi.org/10.47268/sasi.v25i2.222>.
- Pemerintah Republik Indonesia. "Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2021 Tentang Penyelenggaraan Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan Untuk Kepentingan Umum." Jakarta, 2021. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/171013/pp-no-19-tahun-2021>.
- . "Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2023 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2021 Tentang Penyelenggaraan Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan Untuk Kepentingan Umum." Jakarta, 2023. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/307034/pp-no-39-tahun-2023>.
- . "Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2012 Tentang Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan Untuk Kepentingan Umum." Jakarta, 2012. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/38957/uu-no-2-tahun-2012>.
- . "Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2012 Tentang Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan Untuk Kepentingan Umum." Jakarta, 2012. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/38200/uu-no-2-tahun-2012>.
- . "Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 Tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria." Jakarta, 1960. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/38979/uu-no-5-tahun-1960>.
- Saniah Saniah. "Legal Review of Legal Protection for Communities Affected by Land Acquisition for Public Interest under Law No. 2 of 2012 on Land Acquisition for Development in the Public Interest." *International Journal of Sociology and Law* 2, no. 3 (July 15, 2025): 32–39. <https://doi.org/10.62951/ijsl.v2i3.710>.
- Satory, Agus. "Perjanjian Baku Dan Perlindungan Konsumen Dalam Transaksi Bisnis Sektor Jasa Keuangan: Penerapan Dan Implementasinya Di Indonesia." *PADJADJARAN Jurnal Ilmu Hukum (Journal of Law)* 2, no. 2 (2015): 269–90. <https://doi.org/10.22304/pjih.v2n2.a4>.
- Satory, Agus, Adi Sulistiyono, Hari Purwadi, and Abdul Kadim. "Alternative Model of Consumer Dispute Settlement Financial Service Sector in Indonesia." *J. Legal Ethical & Regul. Issues* 25 (2022): 1.
- Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. "Pemerintah Tuntaskan Pembangunan 195 Proyek Strategis Nasional Senilai 1.519 Triliun." Sekretariat Kabinet RI, 2024. <https://setkab.go.id/pemerintah-tuntaskan-pembangunan-195-proyek-strategis-nasional-senilai-1519-triliun/>.
- Subagyono, Bambang Sugeng Ariadi, Agus Satory, Bambang Suheryadi, Melissa Melissa, Harika Nova Yeri, and Kanza Azzahra Lawinta Indiaty. "In the Context of Consumer Protection Law, e-Commerce and Its Settlement: Lesson from Indonesia, Malaysia, and European Union." *Journal of Posthumanism* 5, no. 1 (2025): 379–97.
- TanahKita.id. "Konflik Pembebasan Lahan Warga Patimban Dengan Megaprojek Pelabuhan Internasional Patimban, Subang," n.d. <https://tanahkita.id/data/konflik/index/10?bulan=12&mmode=1&sektor=S30&tahun=2025&tipe=>.
- Tehupeiory, Aartje, Suwarno Suwarno, Ramisa Jahan, and Mohit Islam. "Land Acquisition for Public Interest: Balancing State Control and Individual Property Rights." *Jurnal Hukum UNISSULA* 40, no. 2 (2024): 174–91. <https://doi.org/10.30659/jh.v40i2.40736>.
- Vee, Charles, and CMartin Skitmore. "Professional Ethics in the Construction Industry." *Engineering, Construction and Architectural Management* 10, no. 2 (April 1, 2003): 117–27. <https://doi.org/10.1108/09699980310466596>.