

**TATA KELOLA ADMINISTRASI DALAM KERJASAMA INDONESIA–CHINA:
STUDI PROYEK KERETA CEPAT WHOOSH JAKARTA–BANDUNG**

**Andi Mukti Ali^{1*)}, Aulia Sri Barokah²⁾, Deliana Maulida Ahsanti³⁾,
Dzaki Alwan Fauzi⁴⁾, Astri Nur Maulida⁵⁾, Jaliludin Muslim⁶⁾**

¹²³⁴⁵⁶UIN Sunan Gunung Djati Bandung

^{a*)}andimukti222@gmail.com, ^{b)}Sri12.aulia@gmail.com, ^{c)}deliana.ahsanti@gmail.com,
^{d)}dzakialwan158@gmail.com, ^{e)}astrinurmaulidaastri@gmail.com, ^{f)}jaliludin@uinsgd.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi collaborative governance dalam proyek Kereta Cepat Jakarta–Bandung (Whoosh) dengan menitikberatkan pada kepemimpinan fasilitatif dan proses kolaboratif. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi literatur dengan mengacu pada kerangka collaborative governance dari Ansell dan Gash. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan multi-aktor, baik pemerintah, BUMN, maupun mitra internasional, menjadi elemen penting dalam mendukung keberhasilan proyek. Kepemimpinan fasilitatif berperan dalam menjembatani perbedaan kepentingan, memediasi konflik, serta menjaga koordinasi antar aktor. Selain itu, proses kolaboratif yang ditandai dengan dialog tatap muka, pembangunan kepercayaan, dan komitmen terhadap proses terbukti memperkuat efektivitas kerja sama. Meskipun demikian, masih terdapat tantangan seperti perbedaan kepentingan, pembebasan lahan, dan pembengkakan biaya. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan implementasi collaborative governance tidak hanya ditentukan oleh struktur kelembagaan, tetapi juga oleh kualitas interaksi, komunikasi, dan konsistensi pelaksanaan dalam menghadapi dinamika kolaborasi.

Kata Kunci: Collaborative Governance, Kepemimpinan Fasilitatif, Proses Kolaboratif, Kebijakan Publik, Whoosh

Abstract

This study aims to analyze the implementation of collaborative governance in the Jakarta–Bandung High-Speed Rail (Whoosh) project, focusing on facilitative leadership and collaborative processes. This research employs a descriptive qualitative approach using a literature review method based on the collaborative governance framework proposed by Ansell and Gash. The findings indicate that multi-actor involvement, including government, state-owned enterprises, and international partners, plays a crucial role in supporting the project's success. Facilitative leadership contributes to bridging diverse interests, mediating conflicts, and maintaining coordination among stakeholders. In addition, collaborative processes characterized by face-to-face dialogue, trust building, and commitment to the process strengthen the effectiveness of collaboration. However, several challenges remain, such as differing interests, land acquisition issues, and cost overruns. This study concludes that the success of collaborative governance implementation is not solely determined by institutional structures, but also by the quality of interaction, communication, and consistency in managing collaborative dynamics.

Keywords: Collaborative Governance, Facilitative Leadership, Collaborative Process, Public Policy, Whoosh

PENDAHULUAN

Kerja sama internasional dalam pembangunan infrastruktur telah menjadi strategi penting bagi negara berkembang dalam mempercepat pertumbuhan ekonomi, meningkatkan konektivitas wilayah, serta mendorong integrasi dalam sistem ekonomi global. Dalam konteks ini, Indonesia memperluas kemitraan global sebagai bagian dari agenda pembangunan nasional, khususnya sejak era pemerintahan Presiden Joko Widodo yang menekankan percepatan pembangunan infrastruktur sebagai prioritas utama. Salah satu bentuk konkret dari kerja sama tersebut adalah proyek Kereta Cepat Jakarta-Bandung (Whoosh), yang merupakan proyek kereta cepat pertama di Asia Tenggara dan bagian dari inisiatif Belt and Road Initiative (BRI) yang digagas oleh pemerintah Tiongkok (Hillman, 2018). Proyek ini tidak hanya memiliki nilai strategis dalam meningkatkan efisiensi transportasi, tetapi juga mencerminkan dinamika hubungan bilateral Indonesia dan China dalam bidang investasi, teknologi, dan pembangunan.

Sebagai proyek berskala besar yang melibatkan kerja sama lintas negara, pembangunan Kereta Cepat Jakarta–Bandung menghadirkan kompleksitas tata kelola administrasi yang tinggi. Proyek ini dikelola oleh konsorsium PT Kereta Cepat Indonesia China (KCIC), yang merupakan hasil kerja sama antara badan usaha milik negara Indonesia dan perusahaan Tiongkok. Dalam implementasinya, proyek ini melibatkan berbagai aktor dengan kepentingan, sistem administrasi, serta budaya birokrasi yang berbeda. Kondisi tersebut menuntut adanya tata kelola administrasi yang efektif untuk memastikan koordinasi yang baik, pengambilan keputusan yang tepat, serta pengawasan yang akuntabel. Namun demikian, dalam praktiknya, proyek ini menghadapi berbagai tantangan seperti pembengkakan biaya konstruksi, perubahan desain, pembebasan lahan yang kompleks, serta keterlambatan penyelesaian proyek (Negara & Suryadinata, 2021). Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa aspek tata kelola administrasi memiliki peran yang sangat signifikan dalam menentukan keberhasilan proyek infrastruktur berskala besar.

Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya memahami bagaimana tata kelola administrasi dijalankan dalam proyek kerja sama internasional yang kompleks dan multidimensional. Tata kelola administrasi tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis manajemen proyek, tetapi juga mencakup prinsip-prinsip good governance seperti

transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan responsivitas. Dalam konteks proyek Whoosh, analisis terhadap tata kelola administrasi menjadi sangat relevan karena proyek ini sering dijadikan sebagai model bagi proyek-proyek kerja sama infrastruktur lainnya di Indonesia. Selain itu, keberhasilan atau kegagalan proyek ini akan memberikan implikasi yang luas terhadap kepercayaan publik, kredibilitas pemerintah, serta keberlanjutan kerja sama internasional di masa depan (Development, 2020). Oleh karena itu, kajian ini memiliki nilai strategis baik secara akademis maupun praktis dalam pengembangan ilmu administrasi publik dan kebijakan pembangunan.

Secara teoretis, kajian mengenai tata kelola dalam proyek infrastruktur internasional banyak mengacu pada konsep *good governance* yang dikembangkan oleh berbagai lembaga internasional, seperti World Bank dan OECD. Konsep ini menekankan pentingnya transparansi dalam pengambilan keputusan, akuntabilitas dalam pelaksanaan kebijakan, partisipasi pemangku kepentingan, serta efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya. Selain itu, literatur mengenai kerja sama internasional juga menyoroti tantangan koordinasi lintas negara, yang sering kali dipengaruhi oleh perbedaan sistem hukum, struktur birokrasi, serta kepentingan politik dan ekonomi masing-masing negara. Dalam konteks proyek Belt and Road Initiative, beberapa penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan proyek sangat bergantung pada kemampuan negara mitra dalam mengelola tata kelola administrasi secara efektif dan adaptif terhadap dinamika global.

Meskipun demikian, dalam konteks Indonesia, penelitian mengenai proyek Kereta Cepat Jakarta–Bandung masih cenderung berfokus pada aspek ekonomi, pembiayaan, dan geopolitik. (Negara & Dharma, 2016) menyoroti pentingnya pembangunan infrastruktur dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional, sementara (Sihombing, 2020) mengkaji proyek kereta cepat dari perspektif ekonomi politik dan dinamika kepentingan antar aktor. Namun, kajian yang secara spesifik membahas tata kelola administrasi, khususnya terkait mekanisme koordinasi antar lembaga, proses pengambilan keputusan, serta sistem pengawasan dalam proyek kerja sama internasional, masih relatif terbatas. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu diisi untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi proyek.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan memfokuskan analisis pada tata kelola administrasi dalam kerja sama Indonesia-China pada

proyek Kereta Cepat Jakarta–Bandung. Penelitian ini tidak hanya mengkaji struktur kelembagaan yang terlibat, tetapi juga mengeksplorasi dinamika interaksi antar aktor, proses birokrasi, serta mekanisme koordinasi dan pengawasan yang diterapkan dalam proyek tersebut. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi baru dalam kajian administrasi publik, khususnya dalam memahami bagaimana tata kelola administrasi berperan dalam mendukung keberhasilan proyek infrastruktur berskala besar dalam konteks kerja sama internasional.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis tata kelola administrasi dalam kerja sama Indonesia–China pada proyek Kereta Cepat Jakarta-Bandung, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas implementasinya. Secara lebih spesifik, penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana mekanisme koordinasi antar lembaga dijalankan, mengidentifikasi berbagai tantangan yang muncul dalam proses implementasi, serta menganalisis dampak tata kelola administrasi terhadap keberhasilan proyek. Sejalan dengan tujuan tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) bagaimana tata kelola administrasi dalam kerja sama Indonesia-China pada proyek Kereta Cepat Jakarta–Bandung dijalankan; (2) apa saja tantangan yang dihadapi dalam proses koordinasi dan implementasi proyek; dan (3) bagaimana pengaruh tata kelola administrasi terhadap efektivitas dan keberhasilan proyek.

A. TINJAUAN LITERATUR

Teori Tata Kelola (Governance)

Collaborative Governance dalam Kerja Sama Lintas Negara

Collaborative Governance adalah suatu pendekatan dalam tata kelola pemerintahan yang menekankan kerja sama antara berbagai aktor, termasuk pemerintah, sektor swasta, masyarakat sipil, dan organisasi non-pemerintah dalam proses perumusan dan implementasi kebijakan publik.

Model tata kelola ini menekankan pada partisipasi aktif semua pihak dalam pengambilan keputusan untuk mencapai solusi yang lebih efektif, inklusif, dan berkelanjutan dalam menangani berbagai permasalahan publik (Ansell & Gash, 2018). Konsep ini menjadi semakin relevan seiring dengan meningkatnya kompleksitas permasalahan yang dihadapi oleh pemerintah, yang tidak lagi dapat diselesaikan secara eksklusif melalui pendekatan hierarkis atau birokratis tradisional (Wulandjani et al., 2025). (Nugroho, 2020) mengungkapkan bahwa tata kelola kolaboratif memerlukan adanya mekanisme koordinasi yang jelas, kepercayaan di

antara pihak-pihak yang terlibat, serta komitmen bersama terhadap tujuan proyek . Dalam proyek Whoosh, kerjasama antara pemerintah Indonesia dan China melalui konsorsium PT KCIC mencerminkan implementasi dari model ini, meskipun perbedaan dalam sistem birokrasi dan budaya kerja kedua negara seringkali menghadirkan tantangan dalam hal koordinasi (Sari et al., 2025)

b. Administrasi Publik dalam Kerja Sama Internasional

1. Peran Negara, BUMN, dan Aktor Asing

Dalam proyek infrastruktur yang berskala internasional, negara berfungsi sebagai pengatur sekaligus pelindung kepentingan masyarakat, sedangkan BUMN berperan sebagai pelaksana teknis yang bertugas di lapangan . (Nalu, 2026) menegaskan bahwa BUMN yang terlibat dalam proyek yang melintasi perbatasan harus mampu menjalankan kedua peran secara bersamaan, yaitu logika bisnis perusahaan dan mandat pelayanan kepada publik .Dalam proyek Whoosh, PT KCIC sebagai pihak pelaksana dituntut untuk menghubungkan kepentingan pemerintah Indonesia, para investor asal China, serta kebutuhan masyarakat yang terdampak oleh proyek tersebut .Ketidakseimbangan kemampuan antara aktor lokal dan asing menjadi hambatan utama dalam pengelolaan proyek ini (Iskandar & Nugroho, 2022).

2. Model Kerja Sama: G-to-G dan B-to-B

Kerja sama internasional dalam pembangunan infrastruktur umumnya menggunakan dua model, yaitu Government-to-Government (G-to-G) dan Business-to-Business (B-to-B). Model G-to-G berlandaskan perjanjian bilateral antar pemerintah dan memiliki keunggulan dalam legitimasi politik serta akses pembiayaan preferensial. Sementara itu, model B-to-B lebih fleksibel namun berisiko mengurangi akuntabilitas publik (FAZA, 2025). Proyek Whoosh menggunakan model hibrida, di mana negosiasi awal dilakukan secara G-to-G melalui nota kesepahaman antara Indonesia dan China, sedangkan implementasinya diserahkan kepada konsorsium KCIC dalam kerangka B-to-B. Kombinasi ini menciptakan potensi kekosongan akuntabilitas apabila batas tanggung jawab antara pemerintah dan korporasi tidak didefinisikan secara tegas (Sudjono, 2021)

c. Teori Implementasi Kebijakan

1. Teori George C. Edwards III

Edwards III (1980) mengemukakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan ditentukan oleh empat faktor utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. (Purwanto 2021) menerapkan kerangka ini dalam konteks Indonesia dan menemukan bahwa fragmentasi birokrasi serta lemahnya koordinasi antarlembaga merupakan hambatan paling dominan dalam implementasi kebijakan infrastruktur. Dalam proyek Whoosh, keempat faktor ini terlihat nyata: hambatan komunikasi akibat perbedaan bahasa dan budaya kerja, keterbatasan SDM berteknologi tinggi, serta struktur birokrasi yang melibatkan banyak kementerian dan lembaga secara bersamaan.

2. Teori Mazmanian dan Sabatier

Mazmanian dan Sabatier (1983) membagi variabel implementasi ke dalam tiga kelompok: kemudahan masalah untuk dipecahkan (tractability), kemampuan regulasi dalam menstrukturisasi implementasi, dan variabel di luar regulasi (non-statutory). Widodo (2021) mengadaptasi kerangka ini dalam kajian proyek infrastruktur BRI di Indonesia dan menegaskan bahwa dukungan politik dari level tertinggi pemerintahan merupakan variabel non-statutory yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi. Dalam konteks proyek Whoosh, rendahnya tractability akibat kompleksitas teknis dan pembebasan lahan serta lemahnya kerangka regulasi lintas negara menjadi faktor yang menjelaskan berbagai permasalahan implementasi, mulai dari pembengkakan biaya hingga keterlambatan jadwal penyelesaian (Pratista et al., 2024).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi literatur, yakni suatu metode yang dilakukan melalui kegiatan pengumpulan, penelaahan, serta analisis terhadap berbagai sumber tertulis, seperti buku, artikel ilmiah, dan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik yang dikaji. Pendekatan ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan menyeluruh melalui proses sintesis atas berbagai temuan penelitian yang telah ada.

Menurut Sugiyono, penelitian kualitatif berfokus pada upaya memahami fenomena secara mendalam dengan menggunakan data non-numerik, termasuk dokumen dan literatur sebagai sumber utama (Sugiyono, 2017). Sejalan dengan hal tersebut, Hannah Snyder menjelaskan bahwa literature review merupakan suatu metode penelitian yang dilakukan secara sistematis

untuk mengumpulkan serta mengintegrasikan hasil-hasil penelitian sebelumnya guna memperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai suatu topik (Snyder, 2019).

Data dalam penelitian ini bersumber dari berbagai referensi yang kredibel, seperti artikel ilmiah yang diperoleh melalui database akademik, termasuk Google Scholar dan jurnal yang terindeks SINTA. Pemanfaatan beragam sumber tersebut memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis secara komprehensif, sekaligus mengidentifikasi pola, perbedaan, serta kesenjangan penelitian yang berkaitan dengan topik yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Starting Conditions (Kondisi Awal)

Dalam perjalanannya di bawah pengelolaan pemerintah, perusahaan perkeretaapian di Indonesia telah mengalami beberapa kali perubahan nama, hingga pada tahun 1998 secara resmi ditetapkan menjadi PT Kereta Api Indonesia (Persero). Saat ini, PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah memiliki sejumlah anak perusahaan yang mendukung berbagai lini bisnisnya, di antaranya KAI Services (2003), KAI Bandara (2006), KAI Commuter (2008), KAI Wisata (2009), KAI Logistik (2009), KAI Properti (2009), serta PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia (2015). Seiring dengan perkembangan sektor perkeretaapian nasional, kini telah hadir layanan kereta berbasis listrik sebagai sumber tenaga penggeraknya, yang beroperasi di bawah pengelolaan KAI Commuter. Inovasi terbaru ditandai dengan hadirnya kereta cepat Jakarta–Bandung yang dikelola oleh PT Kereta Cepat Indonesia China. (Kristina, 2021) Perusahaan ini merupakan hasil kerja sama antara konsorsium PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia dan konsorsium perkeretaapian Tiongkok melalui Beijing Yawan HSR Co. Ltd., dengan skema pembiayaan business to business (B2B).

Sebelum hadirnya Kereta Cepat Whoosh, kondisi perjalanan antara Jakarta dan Bandung cenderung menghadapi berbagai kendala, terutama dari sisi waktu tempuh, kemacetan, dan keterbatasan moda transportasi yang efisien. Jalur darat melalui jalan tol, seperti Tol Cipularang, memang menjadi pilihan utama masyarakat, namun sering kali mengalami kepadatan lalu lintas, khususnya pada akhir pekan atau musim liburan. Dalam kondisi normal, perjalanan bisa ditempuh sekitar 2,5 hingga 3 jam, tetapi dalam situasi macet, waktu tempuh dapat membengkak hingga 4–5 jam atau bahkan lebih. Di sisi lain, moda transportasi kereta api konvensional juga telah tersedia, namun memiliki keterbatasan dari segi kecepatan dan kapasitas. Waktu perjalanan kereta api reguler umumnya berkisar antara 3 hingga 3,5 jam,

dengan jalur rel yang berkelok dan berbagi lintasan dengan kereta lain, sehingga tidak memungkinkan untuk mencapai kecepatan tinggi secara konsisten.

Pertumbuhan perkotaan yang berlangsung pesat tanpa pengendalian yang baik, serta tidak didukung oleh perencanaan tata ruang yang matang, berpotensi memicu terjadinya penyebaran pembangunan (urban sprawl) dengan kondisi infrastruktur yang belum memadai untuk mendukung mobilitas yang efektif. Selain itu, minimnya integrasi antar moda transportasi publik dan lemahnya konektivitas menuju kawasan permukiman membuat masyarakat cenderung beralih menggunakan kendaraan pribadi, yang pada akhirnya meningkatkan kepadatan lalu lintas. (Nindita, 2024) Kondisi ini semakin diperparah oleh pengelolaan lalu lintas yang kurang optimal, seperti keterbatasan petugas di lapangan, pengaturan lampu lalu lintas yang belum menyesuaikan dengan volume kendaraan, serta kurangnya rambu-rambu yang memadai untuk mendukung kelancaran arus transportasi.

Oleh karena itu pada masa pemerintahan presiden Jokowi merasa diperlukannya pengadaan transportasi yang cepat, melihat kedua wilayah tersebut (Bandung, Jakarta) merupakan tempat yang strategis maka Pada awal masa pemerintahannya di penghujung tahun 2014, Joko Widodo mulai aktif membangun hubungan diplomatik dengan berbagai negara. Hal ini tercermin dari keterlibatannya dalam sejumlah pertemuan bilateral di forum internasional serta kunjungan resmi kenegaraan. Di antara berbagai mitra tersebut, hubungan yang tampak cukup menonjol terjalin dengan Tiongkok, khususnya di bawah kepemimpinan Xi Jinping. (Muhammad Yamin & Shellia Windymadaksa, 2017) yang membuat wacana pembangunan sebuah kereta cepat semakin sering diberitakan saat itu

Institutional Design (Desain Institusional)

Di Indonesia saat ini, kereta api masih menjadi salah satu moda transportasi yang cukup diminati oleh masyarakat. Meski demikian, dalam praktiknya, kereta api belum sepenuhnya mampu unggul dalam persaingan dengan moda transportasi lain seperti pesawat dan bus. Dalam perjalanannya, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), termasuk sektor perkeretaapian, juga mengalami dinamika naik turun kinerja usaha. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik eksternal maupun internal. Dari sisi eksternal, perubahan kondisi ekonomi nasional maupun global turut memengaruhi keberlangsungan usaha, sementara dari sisi internal, aspek manajerial perusahaan termasuk pemanfaatan sumber daya yang belum optimal menjadi tantangan tersendiri.

Akibatnya, kinerja BUMN hingga kini dinilai masih belum sepenuhnya memenuhi harapan, terutama dalam hal kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Oleh karena itu, sektor perkeretaapian terus berupaya melakukan pembenahan, baik dalam aspek operasional maupun peningkatan kualitas layanan, guna menarik minat masyarakat agar beralih menggunakan kereta api. (Lestari & Mustafidah, 2024) Dalam hal ini, PT Kereta Api Indonesia (Persero) dituntut untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan dengan menyesuaikan pelayanan terhadap kebutuhan dan ekspektasi pengguna, sekaligus menghadapi persaingan yang semakin ketat dengan moda transportasi lainnya

PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi yang tidak hanya melayani angkutan penumpang, tetapi juga pengiriman barang. Perusahaan ini memiliki peran strategis sebagai agen pembangunan di sektor infrastruktur sekaligus entitas bisnis yang berorientasi pada keuntungan. Dalam operasionalnya, PT KAI menjangkau berbagai wilayah di Indonesia melalui sejumlah daerah operasi (Daop) dan divisi regional (Divre), mulai dari Daop 1 Jakarta, Daop 2 Bandung, Daop 3 Cirebon, hingga Daop 9 Jember, serta Divre I Sumatera Utara sampai Divre IV Tanjung Karang. Seiring dengan perkembangan zaman dan meningkatnya persaingan di sektor transportasi, PT KAI terus berupaya melakukan transformasi, termasuk dalam aspek budaya organisasi, agar mampu beradaptasi dan tetap kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lainnya.

Struktur jabatan dalam organisasi dibedakan berdasarkan tingkatan yang ditandai dengan warna tertentu. Pada tingkat paling atas terdapat Komisaris dan Direksi yang diidentifikasi dengan warna kuning. Di bawahnya, posisi Executive Vice President, Vice President, dan General Manager berada pada kategori merah. Selanjutnya, jabatan Manager termasuk dalam kelompok hijau. Pada level berikutnya, terdapat Junior Manager, Assistant Manager, Senior Supervisor, hingga Junior Supervisor yang ditandai dengan warna biru. (Destyananda & Suaedi, 2022) Sementara itu, pelaksana sebagai level operasional berada pada kategori hitam. PT Kereta Api Indonesia (Persero) menerapkan mekanisme reward dan punishment sebagai upaya untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai. Pemberian reward bertujuan untuk memotivasi pegawai agar bekerja lebih optimal, yang dapat diwujudkan dalam bentuk bonus, kenaikan gaji, maupun promosi jabatan. Meski demikian, promosi juga umumnya mempertimbangkan masa kerja pegawai di perusahaan tersebut. Di sisi lain, setiap pelanggaran terhadap aturan perusahaan akan dikenakan punishment sebagai bentuk penegakan disiplin.

Sanksi yang diberikan dapat berupa teguran hingga hukuman lain sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah memanfaatkan berbagai teknologi sebagai sarana untuk mempermudah pengguna jasa dalam melakukan pembelian tiket di berbagai kanal. Pertama, penjualan dilakukan melalui loket resmi di stasiun yang melayani pemesanan mulai 90 hari hingga 1 jam sebelum jadwal keberangkatan. Kedua, tiket juga dapat dibeli melalui agen resmi dengan rentang waktu pelayanan yang sama, yaitu dari 90 hari hingga 1 jam sebelum keberangkatan.

Selain itu, tersedia pula metode pembayaran melalui layanan internet banking dan ATM dari beberapa bank seperti Mandiri, BII, dan BRI, di mana proses pemesanan dapat dilakukan melalui call center yang telah bekerja sama dengan pihak KAI. Tidak hanya itu, pembelian tiket juga dapat dilakukan melalui loket PT Pos Indonesia yang melayani transaksi mulai dari 90 hari hingga 1 hari sebelum keberangkatan. Pengembangan sistem e-ticketing ini merupakan bagian dari upaya PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam meningkatkan kualitas pelayanan sekaligus memberikan kemudahan akses bagi masyarakat dalam memperoleh tiket perjalanan kereta api.

Facilitative Leadership (Kepemimpinan Fasilitatif)

Dalam kerangka collaborative governance, kepemimpinan fasilitatif memiliki peran strategis dalam mengarahkan proses, menyelaraskan kepentingan, serta memastikan interaksi antar pemangku kepentingan berjalan secara berkelanjutan dalam kebijakan publik. Pada pembangunan Kereta Cepat Jakarta–Bandung (Whoosh), bentuk kepemimpinan ini terlihat dari peran aktif pemerintah Indonesia yang bertindak sebagai penghubung berbagai kepentingan, baik dari aktor dalam negeri maupun pihak internasional yang terlibat.

Dalam konteks tersebut, kepemimpinan tidak semata-mata berfungsi sebagai pengambil keputusan, melainkan juga sebagai pihak yang memfasilitasi proses kolaborasi dengan membangun komunikasi yang efektif, menjembatani konflik, serta mendorong terciptanya kesepahaman di antara para aktor. Temuan berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan fasilitatif menjadi unsur krusial dalam keberhasilan kerja sama karena mampu menjaga hubungan tetap stabil sekaligus memperkuat koordinasi. Selain itu, peran ini turut membantu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertukaran gagasan dan pengambilan keputusan secara kolektif (Sulistyo, 2024). Dengan demikian, kepemimpinan fasilitatif tidak

hanya memperlancar proses interaksi, tetapi juga meningkatkan kualitas hasil kebijakan yang dihasilkan melalui kolaborasi tersebut.

Selain itu, kepemimpinan fasilitatif juga ditunjukkan melalui peran institusi pemerintah dalam mengintegrasikan berbagai kepentingan, seperti antara BUMN dan mitra asing. Kemampuan pemimpin dalam membangun kepercayaan (trust) dan menjaga komitmen kolaboratif menjadi faktor penentu keberhasilan implementasi kebijakan berbasis kolaborasi. Penelitian Sapto & Atul (2025) mengenai Analisis implementasi program Satu Data Indonesia (SDI) juga menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan fasilitatif dalam model Ansell dan Gash menjadi variabel penting dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan publik berbasis kolaborasi.

Meskipun demikian, praktik kepemimpinan fasilitatif dalam proyek ini masih dihadapkan pada sejumlah kendala, terutama yang berkaitan dengan perbedaan kepentingan serta karakteristik kelembagaan dari para aktor yang terlibat. Kondisi tersebut menuntut hadirnya figur pemimpin yang adaptif, mampu menjalin komunikasi secara efektif, serta cakap dalam mengelola dinamika kolaborasi secara berkesinambungan. Selain itu, pemimpin juga perlu memiliki sensitivitas terhadap potensi konflik yang muncul agar dapat diantisipasi sejak awal. Dengan demikian, proses kolaborasi tidak hanya berjalan stabil, tetapi juga mampu menghasilkan sinergi yang optimal antar pemangku kepentingan.

Collaborative Process (Proses Kolaboratif)

Dalam kerangka collaborative governance, proses kolaborasi menjadi elemen utama yang menitikberatkan pada interaksi yang berlangsung terus-menerus antar aktor melalui dialog, negosiasi, serta upaya membangun pemahaman bersama. Pada proyek Kereta Cepat Jakarta–Bandung, dinamika tersebut terlihat dari partisipasi aktif berbagai pemangku kepentingan dalam setiap tahap perumusan hingga pelaksanaan kebijakan. Keterlibatan ini menunjukkan adanya upaya untuk menyelaraskan kepentingan yang beragam agar tetap berada dalam satu arah tujuan. Selain itu, intensitas interaksi yang terbangun turut memperkuat kepercayaan antar aktor sehingga mendukung keberlangsungan kerja sama secara lebih efektif.

Salah satu komponen penting dalam proses kolaborasi adalah adanya interaksi langsung atau face-to-face dialogue yang membuka ruang pertukaran informasi secara transparan dan tanpa perantara. Intensitas komunikasi semacam ini berkontribusi dalam mereduksi potensi konflik sekaligus memperkuat komitmen kolektif di antara para pihak. Penelitian Paselle et al. (2024) menegaskan bahwa komunikasi yang berlangsung secara konsisten menjadi kunci

dalam menjaga efektivitas kerja sama antar pemangku kepentingan. Selain itu, dialog langsung memungkinkan klarifikasi kepentingan masing-masing aktor sehingga meminimalkan kesalahpahaman. Dengan demikian, kualitas interaksi yang terbangun tidak hanya memengaruhi proses, tetapi juga hasil dari kolaborasi itu sendiri.

Selain itu, pembentukan kepercayaan (trust building) merupakan unsur krusial dalam menentukan keberhasilan suatu kolaborasi. Kepercayaan tersebut tumbuh melalui praktik transparansi, konsistensi dalam menjalankan komitmen, serta pembagian peran yang jelas di antara para aktor yang terlibat. Dalam konteks kebijakan publik di Indonesia, aspek kepercayaan menjadi landasan utama yang memengaruhi keberlanjutan kerja sama lintas sektor (Sumanti et al., 2024). Tanpa adanya kepercayaan yang kuat, proses kolaborasi berpotensi mengalami hambatan dan sulit mencapai tujuan bersama secara optimal.

Komitmen terhadap proses (commitment to process) tercermin dari kesungguhan para aktor dalam mengatasi berbagai hambatan, seperti persoalan pembebasan lahan maupun peningkatan biaya proyek. Walaupun dihadapkan pada tantangan tersebut, para pihak tetap berupaya menjaga konsistensi untuk mewujudkan tujuan bersama. Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan kolaborasi tidak semata ditentukan oleh kesepakatan formal, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas interaksi serta konsistensi implementasi di lapangan. Dengan demikian, proses kolaborasi dalam proyek Whoosh menggambarkan bentuk kerja sama yang kompleks, namun tetap dapat berlangsung secara efektif melalui komunikasi yang intens, tingkat kepercayaan yang tinggi, serta komitmen yang terus dijaga antar aktor.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian, penerapan collaborative governance dalam proyek Kereta Cepat Jakarta–Bandung (Whoosh) memperlihatkan bahwa keterlibatan berbagai aktor menjadi unsur krusial dalam menunjang keberhasilan kebijakan. Peran kepemimpinan fasilitatif tampak signifikan dalam menyelaraskan kepentingan yang beragam, meredam potensi konflik, serta menjaga kesinambungan interaksi antar pemangku kepentingan. Di samping itu, keberadaan proses kolaboratif yang tercermin melalui dialog langsung, pembentukan kepercayaan, dan komitmen terhadap jalannya proses turut memperkuat efektivitas kerja sama. Hasil ini menunjukkan bahwa keberhasilan kolaborasi tidak semata ditentukan oleh struktur dan aturan formal, melainkan juga dipengaruhi oleh kualitas interaksi,

pola komunikasi, serta konsistensi implementasi di lapangan dalam menghadapi berbagai dinamika yang muncul.

Rekomendasi

Berdasarkan temuan penelitian, diperlukan penguatan kepemimpinan fasilitatif yang lebih adaptif dan inklusif dalam mengelola kolaborasi lintas sektor, terutama dalam menghadapi perbedaan kepentingan antar aktor. Selain itu, perlu ditingkatkan mekanisme komunikasi yang lebih intensif dan terstruktur guna menjaga stabilitas hubungan serta meminimalkan potensi konflik. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji lebih dalam peran aktor non-pemerintah dan dinamika kolaborasi internasional dalam proyek infrastruktur strategis guna memperkaya perspektif collaborative governance dalam konteks kebijakan publik di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Destyananda, N. P., & Suaedi, F. (2022). Organizational Culture at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Based on the Level of Basic Assumptions, Values, and Artifacts. *Jurnal Manajemen Publik & Kebijakan Publik (JMPKP)*, 4(1), 15–27. <https://doi.org/10.36085/jmpkp.v4i1.2772>
- Development, O. for E. C. and. (2020). Global infrastructure governance and policy frameworks. OECD Publishing.
- FAZA, A. S. (2025). KETERLIBATAN TIONGKOK DALAM PEMBANGUNAN INFRASTRUKTUR DI INDONESIA MELALUI BELT AND ROAD INITIATIVE (BRI).
- Hillman, J. E. (2018). China's Belt and Road Initiative: Five years later. Center for Strategic and International Studies.
- Kristina. (2021). Kereta Cepat Jakarta-Bandung dan Sejarah Perkembangan Kereta Indonesia. Detik.Com. <https://www.detik.com/edu/detikpedia/d-5768431/kereta-cepat-jakarta-bandung-dan-sejarah-perkembangan-kereta-indonesia>
- Lestari, D. A., & Mustafidah, A. A. (2024). Strategi Perusahaan PT Kereta Api Indonesia (PERSERO) Dalam Meningkatkan Pelayanan Jasa Transportasi Kereta. *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2, 152–157.
- Muhammad Yamin, & Shellia Windymadaksa. (2017). Pembangunan Kereta Cepat Jakarta-Bandung Sebagai Mercusuar Hubungan Indonesia-Tiongkok. *Jurnal Politik Profetik*, Volume 5,(2).
- Nalu, K. (2026). PELAYANAN PUBLIK: Teori, Praktik, dan Reformasi Menuju Good Governance. Hafizhah Press.
- Negara, & Dharma, S. (2016). Indonesia's infrastructure development under Jokowi: Progress, challenges, and policies. *Journal of Southeast Asian Economies*, 33(3), 386–401.

- Negara, S. D., & Suryadinata, L. (2021). Indonesia–China relations: Economic and political dynamics. *ISEAS Perspective*, 2021(45), 1–10.
- Nindita, A. (2024). Pakar Tata Kota ITB Ungkap Akar Permasalahan Kemacetan Saat Mudik. ITB. <https://itb.ac.id/berita/pakar-tata-kota-itb-ungkap-akar-permasalahan-kemacetan-saat-mudik/60533>
- Nugroho, D. (2020). Riant. 2004. Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi, Dan Evaluasi. Jakarta: Gramedia, 49.
- Paselle, E., Asri, A., Putri, H., Ernita, L., Indriani, E. A., Yunus, M., Publik, M. A., & Mulawarman, U. (2024). Collaborative Governance dan Penerapannya dalam Kebijakan Penanganan Stunting di Kota Samarinda Collaborative Governance and its Application in Stunting Management Policies in Samarinda City. 13(2), 356–364. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v13i2.10759>
- Pratista, R. A., Putra, A. F., & Purnomo, W. (2024). Tantangan Geopolitik Kerja Sama Indonesia China dalam Proyek Pembangunan Kereta Cepat Jakarta-Bandung. Desentralisasi: Jurnal Hukum, Kebijakan Publik, Dan Pemerintahan, 2.
- Purwanto, E. A., & Sulistyastuti, D. R. (2020). Implementasi kebijakan publik: konsep dan aplikasinya di Indonesia.
- Sapto, L., & Atul, S. (2025). Analysis of Collaborative Governance in the Implementation of Satu Data Indonesia. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, 11(1), 81–92.
- Sari, N. F. L., Sunjayadi, R. A., & Purnawibawa, R. A. G. (2025). Permata di Pesisir Utara Jawa: Gresik dalam Jaringan Perdagangan Maritim Nusantara. *Satu Jengkal Indonesia*.
- Sihombing, H. (2020). Political economy of Indonesia's high-speed rail project. *Asian Economic Papers*, 19(2), 1–20.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology : An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104(March), 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sudjono, S. (2021). Analysis of Influence of Investor Sentiment and Their Relationship with Company Characteristics on Stock Returns on Jakarta Islamic Index for Period of 2017–2020. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 6(7), 1102–1109.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Sulistyo, A. (2024). Collaborative Governance dalam Pelaksanaan Kebijakan Penyelenggaraan Kesehatan Jiwa di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. 236–252.
- Sumanti, R., Besar, A., & Helix, P. (2024). COLLABORATIVE GOVERNANCE : STRATEGI PENCEGAHAN DAN PENURUNAN PREVALENSI STUNTING COLLABORATIVE GOVERNANCE : STRATEGIES TO PREVENT. *JURNAL Kebijakan Pembangunan*, 19, 13–26.
- Wulandjani, H., Widiyahseno, B., Utomo, E. N., Megaster, T., Sudarmanto, E., Saleha, D., Puspitasari, R., Purwanto, E., Amsyari, I., & Islam, N. (2025). Collaborative Governance. Penerbit Minhaj Pustaka Indonesia.