

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses kemitraan antara Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta dan PT MRT Jakarta dalam penyelenggaraan transportasi publik, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kemitraan tersebut. Berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan pada Bab III melalui perspektif collaborative governance (Ansell & Gash, 2008; Osborne, 2010) dan partnership model (Brinkerhoff, 2002; McQuaid, 2000; Savas, 2000; Yescombe, 2007), penelitian ini menghasilkan dua kesimpulan utama yang secara langsung menjawab kedua rumusan masalah penelitian.

4.1.1 Proses Kemitraan antara Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta dan PT MRT Jakarta.

Proses kemitraan yang dianalisis melalui lima dimensi genuine partnership, yaitu mutuality, pembagian peran dan tanggung jawab, komitmen kemitraan, kepercayaan, dan organizational identity, menunjukkan pola yang konsisten. Empat dari lima dimensi, yakni pembagian peran dan tanggung jawab, komitmen kemitraan, kepercayaan, serta organizational identity, telah berjalan dengan baik dan didukung oleh instrumen kelembagaan formal seperti Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 46 Tahun 2022, mekanisme audit dan verifikasi berkala, penerapan Good Corporate Governance oleh PT MRT Jakarta, serta dokumen tata

kelola risiko perusahaan. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Brinkerhoff (2002) bahwa kemitraan yang efektif dibangun melalui kejelasan peran, konsistensi pelaksanaan komitmen, dan pemeliharaan identitas kelembagaan masing-masing organisasi.

Namun, dimensi mutuality atau kesetaraan menunjukkan pola yang berbeda. Hasil penelitian menemukan bahwa hubungan antara kedua organisasi lebih tepat dimaknai sebagai relasi penugasan antara regulator dan operator, bukan kemitraan yang setara secara horizontal. Dinas Perhubungan memegang kendali atas kebijakan, pendanaan, dan pengawasan, sedangkan PT MRT Jakarta berperan sebagai pelaksana operasional. Temuan ini menjawab rumusan masalah pertama penelitian, yaitu bahwa proses kemitraan berlangsung dalam kerangka collaborative governance yang terstruktur, tetapi belum sepenuhnya mencerminkan model kolaborasi horizontal murni sebagaimana diidealkan oleh Ansell dan Gash (2008). Pola yang muncul justru lebih dekat dengan konsep steering-rowing dari Osborne (2010) dalam New Public Governance, di mana Dinas Perhubungan bertindak sebagai pengarah (steering) kebijakan dan PT MRT Jakarta sebagai pelaksana (rowing) layanan.

Interpretasi lebih luas dari temuan ini menegaskan bahwa ketimpangan kewenangan antara regulator dan operator badan usaha milik daerah dalam konteks transportasi publik bukan semata anomali atau kegagalan kemitraan, melainkan sebuah varian kemitraan yang tetap stabil dan

fungsional. Kondisi tersebut dapat dimaknai sebagai kemitraan asimetris yang fungsional (functional asymmetric partnership), yang memperkaya literatur partnership model dengan menunjukkan bahwa ketiadaan kesetaraan penuh tidak serta-merta menghilangkan esensi kemitraan, selama empat pilar lainnya, yaitu kejelasan peran, komitmen, kepercayaan, dan identitas kelembagaan, tetap terpenuhi secara konsisten.

4.1.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Kemitraan.

Keempat faktor yang dianalisis, yaitu pembagian sumber daya, pembagian risiko, asymmetric partnership, dan ketergantungan pendanaan, secara konsisten teridentifikasi sebagai faktor pendukung efektivitas kemitraan, bukan sebagai hambatan struktural sebagaimana diasumsikan dalam identifikasi masalah awal penelitian. Pembagian sumber daya berjalan melalui skema penugasan dan subsidi operasional yang disertai mekanisme verifikasi ketat; pembagian risiko berjalan tanpa konflik kewenangan yang berarti antara kedua lembaga; ketimpangan kapasitas kelembagaan justru memperjelas fungsi regulator dan operator; serta ketergantungan pendanaan pemerintah daerah menjadi fondasi keberlangsungan layanan MRT Jakarta sebagai layanan publik.

Meskipun demikian, analisis lintas faktor pada Bab III menemukan pola yang berulang dan patut menjadi perhatian, yaitu adanya trade-off antara akuntabilitas dan fleksibilitas organisasi. Pada faktor pembagian sumber daya maupun pembagian risiko, mekanisme pengawasan berlapis melalui

audit internal, audit eksternal, dan verifikasi anggaran memang memperkuat transparansi dan akuntabilitas publik, tetapi berpotensi memperlambat kecepatan respons operasional PT MRT Jakarta terhadap kebutuhan di lapangan. Pola serupa juga terlihat pada faktor ketergantungan pendanaan, di mana tingginya ketergantungan terhadap APBD memberikan jaminan keberlanjutan layanan, namun secara bersamaan membatasi ruang kemandirian fiskal serta memperkuat posisi dominan pemerintah daerah dalam pengambilan keputusan strategis.

Pola trade-off tersebut memperlihatkan adanya hubungan yang konsisten antara tingkat kontrol regulator dan tingkat ketergantungan operator: semakin tinggi mekanisme kontrol dan pembiayaan yang diberikan pemerintah daerah, semakin besar pula ketergantungan struktural PT MRT Jakarta terhadap regulator, yang pada gilirannya turut mereproduksi pola asymmetric partnership pada dimensi mutuality yang telah dibahas sebelumnya. Dengan demikian, kedua rumusan masalah penelitian ini pada dasarnya saling terkait secara timbal balik. Proses kemitraan yang bercorak asimetris merupakan konsekuensi logis dari pola pembagian sumber daya dan ketergantungan pendanaan yang timpang, dan sebaliknya, ketergantungan pendanaan tersebut turut dipertahankan oleh struktur kemitraan yang menempatkan Dinas Perhubungan sebagai pengendali utama.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori collaborative governance dan partnership model dengan menunjukkan bahwa efektivitas kemitraan sektor publik tidak selalu ditentukan oleh kesetaraan penuh antaraktor sebagaimana diasumsikan oleh Ansell dan Gash (2008), melainkan dapat pula tercapai melalui kemitraan asimetris yang terkelola dengan baik, sepanjang didukung oleh kejelasan peran, komitmen berkelanjutan, kepercayaan yang berbasis tata kelola formal, serta pemeliharaan identitas kelembagaan. Meskipun demikian, keberlanjutan model kemitraan semacam ini dalam jangka panjang sangat bergantung pada kemampuan PT MRT Jakarta untuk memperluas ruang partisipasi dalam perumusan kebijakan strategis dan mengurangi tingkat ketergantungan fiskalnya terhadap pemerintah daerah, agar kemitraan tidak terjebak pada pola hierarki vertikal terselubung sebagaimana diperingatkan oleh Yescombe (2007).

4.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, peneliti mengajukan beberapa saran yang bersifat aplikatif dan relevan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam penyelenggaraan kemitraan transportasi publik di DKI Jakarta, sebagai berikut.

4.2.1 Bagi Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta (Pembuat Kebijakan)

Pertama, Dinas Perhubungan disarankan membuka ruang partisipasi yang lebih luas bagi PT MRT Jakarta dalam proses perumusan kebijakan

strategis, tidak hanya sebatas pelaksana penugasan, agar hubungan kemitraan bergeser dari pola penugasan menuju kolaborasi yang lebih setara sebagaimana dimaksud dalam prinsip mutuality. Kedua, perlu dilakukan evaluasi dan penyederhanaan tahapan administrasi dalam mekanisme verifikasi dan audit anggaran tanpa mengurangi prinsip akuntabilitas, guna mengurangi potensi keterlambatan respons operasional. Ketiga, perlu disusun peta jalan (roadmap) pengurangan ketergantungan fiskal PT MRT Jakarta secara bertahap, dengan tetap menjamin keberlanjutan subsidi sebagai bentuk tanggung jawab pemerintah daerah dalam pemenuhan layanan publik.

4.2.2 Bagi PT MRT Jakarta (Praktisi/Operator).

Pertama, PT MRT Jakarta disarankan untuk terus memperkuat diversifikasi pendapatan non-tiket, termasuk optimalisasi kawasan berorientasi transit (Transit Oriented Development/TOD), guna mengurangi tingkat ketergantungan terhadap subsidi APBD sekaligus memperkuat kemandirian finansial perusahaan. Kedua, perlu ditingkatkan kapasitas advokasi kelembagaan agar PT MRT Jakarta dapat lebih aktif memberikan masukan berbasis pengalaman operasional dalam forum-forum perumusan kebijakan bersama Dinas Perhubungan. Ketiga, sistem tata kelola risiko dan Good Corporate Governance yang telah berjalan baik perlu terus dipertahankan dan dikembangkan, karena berperan sebagai modal kepercayaan utama dalam menjaga keberlangsungan kemitraan jangka panjang.

4.2.3 Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya.

Pertama, disarankan dilakukan penelitian lanjutan dengan pendekatan longitudinal untuk mengamati dinamika perubahan tingkat asimetri kemitraan antara Dinas Perhubungan dan PT MRT Jakarta dari waktu ke waktu. Kedua, penelitian selanjutnya dapat mengembangkan indikator terukur secara kuantitatif untuk menguji pola trade-off antara akuntabilitas dan fleksibilitas organisasi yang teridentifikasi dalam penelitian ini, sehingga temuan konseptual dapat diperkuat dengan bukti empiris tambahan. Ketiga, kajian lanjutan dapat memperluas objek penelitian pada kemitraan sejenis antara regulator dan badan usaha milik daerah di sektor transportasi pada kota metropolitan lain di Indonesia, guna menguji generalisasi konsep kemitraan asimetris yang fungsional (*functional asymmetric partnership*) yang diusulkan dalam penelitian ini.

4.2.4 Bagi Masyarakat Pengguna Layanan.

Masyarakat sebagai pengguna layanan transportasi publik disarankan untuk turut berperan aktif dalam memberikan umpan balik melalui kanal pengaduan maupun survei kepuasan yang disediakan oleh Dinas Perhubungan dan PT MRT Jakarta. Partisipasi publik yang aktif merupakan salah satu unsur penting dalam memperkuat legitimasi *collaborative governance* serta mendorong perbaikan kualitas layanan transportasi publik secara berkelanjutan.