

POLA KEBIJAKAN KEUANGAN  
UNIT ANGKUTAN BUS KOTA PERUM DAMRI  
UPT BANDUNG

TRI BASUKI, ST.



01069 SB/Puzp.  
30/1-2002

308.322  
BAS  
P

Makalah disampaikan pada  
Seminar Bidang Kajian Teknik dan Manajemen Infrastruktur  
Program Pascasarjana  
Universitas Katolik Parahyangan  
Bandung  
5 Juni 1999

Pelayanan bus kota merupakan hasil keluaran dari pengelolaan perusahaan. Perusahaan dalam proses operasinya akan membuat berbagai kebijakan yang berguna untuk mencapai tujuan perusahaan, menanggapi berbagai faktor yang berpengaruh, dan mengelola sumber daya. Salah satu kebijakan yang penting adalah kebijakan keuangan. Kebijakan keuangan meliputi suatu cakupan wilayah yang luas, mulai dari aspek penerimaan hingga aspek pengeluaran, institusi, dan politis. Efisiensi dan efektivitas pelayanan bus kota tidak dapat dilepaskan dari pengaruh kebijakan keuangan yang berlaku. Pembahasan mengenai kebijakan keuangan menjadi demikian penting karena ada banyak permasalahan yang menjadi tanggung jawabnya, yaitu pelayanan, peningkatan defisit, pengaruh politis, perencanaan, dan pembiayaan.

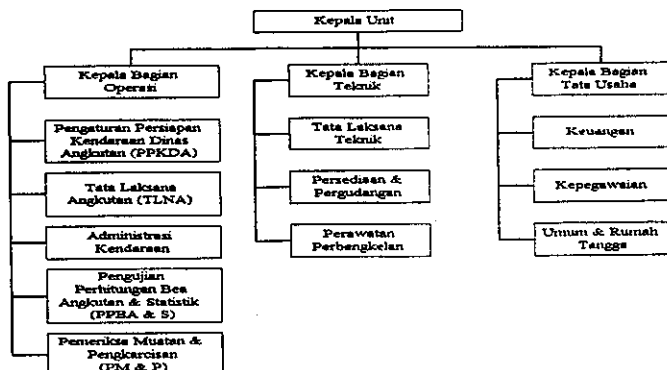
Perbaikan kinerja pelayanan bus kota melalui perbaikan kebijakan keuangan merupakan usaha memperbaiki sistem transportasi kota saat ini dan masa mendatang. Tujuan penelitian ini adalah mempelajari hubungan kebijakan keuangan yang diterapkan pada perusahaan bus kota dengan kinerja pelayanan yang dihasilkan dan menyusun suatu pola kebijakan keuangan yang akan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan.

## 2. Perum DAMRI UPT Bandung

Pada tahun 1943 ada dua buah perusahaan angkutan yang dibentuk oleh pemerintahan pendudukan Jepang di Indonesia, yaitu *Jawa Unyu Zigyosha* dan *Zidosha Sokyoku*. Berdasarkan Makloemat Menteri Perhobenangan RI Nomor 01/DAM/46 tanggal 25 November 1946, kedua perusahaan tersebut secara resmi digabungkan dan diberi nama Djawatan Angkutan Motor Republik Indonesia (DAMRI). Dengan surat keputusan Menteri Perhubungan No. T. 12/1/21 tanggal 2 Mei 1960, DAMRI diperlakukan sebagai suatu jawatan yang berdasarkan pada prinsip-prinsip swasembada dan sistem keuangannya diatur menurut pola perusahaan (*cost accounting*).

Menurut Surat Keputusan Menteri Perhubungan Darat No. U. 14/15/4-BPU-PN tanggal 15 November 1965, BPU-PN DAMRI diubah menjadi Perusahaan Negara Angkutan Motor DAMRI. Pemerintah mengubah status hukum PN DAMRI menjadi Perusahaan Umum (Perum DAMRI) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 30 tanggal 29 September 1982 dan disempurnakan melalui PP No. 31 tahun 1984. Perubahan tersebut memperjelas bidang usahanya, yaitu berusaha dalam bidang pengangkutan barang dan jasa pada jalurnya untuk angkutan kota, perintis, dan antar wilayah. Saat ini Perum DAMRI memiliki 7 jenis pelayanan jasa transportasi, yaitu bus kota yang ada di 14 kota, bus antar kota, truk barang atau paket, bus bandara, bus antar negara, bus perintis, dan bus wisata.

Perum DAMRI di kota Bandung merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) dan memberikan pelayanan bus kota (Unit Angkutan Bus Kota Bandung). Susunan organisasi Perum DAMRI di Bandung disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1 Bagan Organisasi Unit Pelaksana Teknis

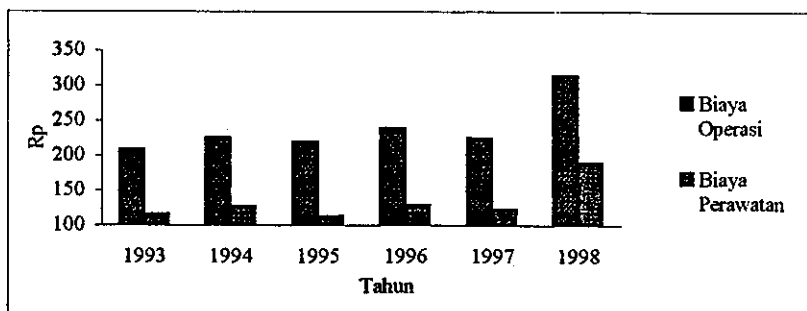
## 2. Pola Kebijakan Keuangan

Kebijakan keuangan Perum DAMRI mengatur keputusan finansial dan keputusan ekonomi. Kebijakan tersebut meliputi masalah modal, rencana kerja dan anggaran perusahaan, tarif, sistem akuntansi, penggunaan laba, direksi dan dewan pengawas, pembinaan, pengawasan, pemeriksaan, serta pengelolaan keuangan dan operasional. Hal-hal tersebut diatur dalam suatu Peraturan Pemerintah. Bentuk kebijakan keuangan yang berlaku dalam Perum DAMRI disajikan pada Tabel 1.

Tabel 2 Komponen Pembiayaan dan Pembelanjaan [48]

1. Pembiayaan		
a. Angkutan Penumpang	c. Angkutan Barang	e. Lain-lain
b. Angkutan Borongan	d. Jasa Transit	
2. Biaya		
2.1. Pegawai	2.5. Asuransi	
a. Tenaga Operasi	a. Kendaraan Angkutan Umum	
b. Tenaga Teknik	b. Bangunan	
c. Tenaga Administrasi / Pimpinan	c. Pegawai	
2.2. Operasi	2.6. Penjualan	
a. Biaya Kendaraan	a. Pelayanan Penumpang	
1. Ban baru luar / dalam	b. Promosi	
2. Ban vulkanisir luar / dalam	2.7. Perjalanan Dinas	
3. Bahan bakar (solar)	Perjalanan Dinas Pegawai	
4. Pelumas	2.8. Administrasi Umum	
b. Biaya Terminal	a. Ongkos Kantor	
c. Uang Dinas Jalan Crew	b. Kendaraan Dinas	
d. Surat-surat Kendaraan	c. Bunga Kredit	
2.3. Perawatan	d. Biaya Umum	
a. Kendaraan (tetap)	e. Penyisihan Utang	
b. Kendaraan (variabel)	2.9. Pajak	
c. Bangunan dan Inventaris	a. Pajak Kendaraan (bus / truk)	
d. Mesin-mesin Bengkel	b. Pajak Bumi & Bangunan	
e. Beban PKP Bengkel	c. Pajak Penghasilan	
2.4. Penyusutan	d. Pajak Lain-lain	
a. Alat Produksi (bus lama)		
b. Alat Produksi (bus baru / kredit)		
c. Alat Penunjang		

Komponen pembiayaan dan pembelanjaan perusahaan disajikan pada Tabel 2 dan nilai tiap komponen disajikan pada Tabel 3. Nilai keuntungan hasil usaha ditampilkan pada Tabel 4. Tabel 5 menyajikan persentase tiap komponen pembiayaan dan pembelanjaan terhadap nilai total. Gambar 2 memperlihatkan biaya operasi kendaraan dan perawatan per kilometer dari tahun 1993-1998, sedangkan Gambar 3 memperlihatkan rasio pembiayaan dengan pembelanjaan per bulan.



Gambar 2 Biaya Operasi Kendaraan dan Perawatan Per Kilometer

Tabel 1 Kebijakan Keuangan Perum DAMRI [43]

Kebijakan Keuangan			
Keputusan Finansial		Keputusan Ekonomi	
Pasal*	Aspek	Aspek	Pasal*
B.III, P.7, a.1&4	Modal adalah kekayaan negara yang terpisah dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan perusahaan dapat menambah modal dengan usahanya	Bentuk perusahaan adalah Perusahaan Umum DAMRI dan memiliki kegiatan pembinaan, pengawasan, pemeriksaan, dan pengelolaan keuangan dan operasional	B.I, P.1, a.1 B.I, P.1, a.10-13
B.III, P.8, a.1, 2	1. Pembelanjaan untuk investasi berasal dari dana intern, penyertaan negara, pinjaman, dan sumber lain 2. Anggaran investasi diajukan dalam anggaran perusahaan	Perusahaan adalah badan hukum dengan wewenang dalam bidang angkutan umum penumpang dan barang di jalan dengan kendaraan bermotor dan tunduk pada peraturan perundangan dan hukum Indonesia	B.III, P.3, a.1, 2, 3
B.III, P.9, a.1, 2	Pendapatan dan penggunaan dana untuk pengembangan usaha melalui pengeluaran obligasi dan diatur dengan peraturan pemerintah	Perusahaan bersifat memberikan pelayanan umum dan memupuk keuntungan dengan maksud menyumbang bagi perkembangan negara dan bertujuan melayani angkutan penumpang dan barang	B.III, P.5, a.1, 2, 3
B.III, P.10, 11	Perubahan aktiva tetap, persediaan barang, dan tugas tambahan yang berakibat merubah keuangan anggaran harus mendapat ijin Menteri	Perusahaan dipimpin dan dikelola oleh suatu Direksi dan harus menjalankan kebijaksanaan umum yang ditetapkan oleh Menteri	B.III, P.12-18
B.III, P.19	Direksi harus membuat rencana kerja, anggaran investasi, dan anggaran eksploitasi dan memintakan persetujuan Menteri. Rencana kerja dan atau anggaran yang telah disahkan adalah landasan kerja dan menjadi tugas bagi Direksi.	Menteri melakukan pengawasan umum atas perusahaan melalui dewan pengawas yang dibentuk oleh Menteri.	B.III, P.24 - 45
B.III, P.20	Pembiayaan dalam rangka pelaksanaan tugas dibebankan pada perusahaan	Penghargaan yang layak diberikan kepada pegawai untuk memperlancar tujuan perusahaan dan mencapai kegairahan kerja dalam perusahaan.	B.III, P.46 - 49
B.III, P. 21	Tarif ditetapkan oleh Menteri atas usul Direksi.		
B.III, P.22-23	Setiap perubahan, baik akibat transaksi maupun kejadian lain, harus dibukukan atas dasar satu sistem akuntansi yang dapat dipertanggungjawabkan.	Peraturan pemerintah menetapkan pembubaran perusahaan, penunjukan likuiditasnya, ketentuan peralihan, dan ketentuan penutup ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah.	B.III, P.54 - B. V
B.III, P.50 - 52	Direksi harus menyusun perhitungan tahunan yang terdiri dari neraca dan perhitungan rugi laba dan diserahkan kepada Menteri dengan disertai berbagai tembusan. Hasil penilaian dilakukan oleh Direktur Jenderal disampaikan kepada Menteri Perhubungan dan Menteri Keuangan.		
B. III, P. 53	Penggunaan penyisihan laba bersih, tujuan, dan besarnya diatur dalam Peraturan Pemerintah.		

\*Pasal-pasal merupakan isi dari Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 1984 \* B. = Bab, P. =Pasal, dan a. = ayat

Tabel 3 Komponen Pembiayaan dan Pembelanjaan Rata-rata per Bulan

	1993*	1994*	1995	1996	1997	1998
<b>Pembiayaan (Rp.)</b>						
Angkutan Penumpang	953.610.518,89	857.095.131,25	839.851.057,44	988.229.425,00	1.035.053.062,09	1.217.002.322,22
Angkutan Langganan Pel/Mhs	15.150.837,50	20.025.125,00	13.507.833,33	21.906.250,00	13.554.763,64	16.131.133,33
Angkutan Borongan	13.937.811,11	22.120.901,25	30.908.311,11	29.781.750,00	32.918.445,45	20.020.883,33
Perintah kerja Perbaikan	0,00	3.405.762,50	4.729.305,56	5.754.499,75	9.234.363,64	17.065.277,78
Lain-lain	2.783.196,48	7.380.394,81	4.653.745,66	1.365.383,46	3.183.706,61	7.487.500,02
<b>Jumlah</b>	<b>977.065.232,04</b>	<b>910.027.314,81</b>	<b>893.650.253,10</b>	<b>1.047.037.308,21</b>	<b>1.093.944.341,43</b>	<b>1.277.707.116,68</b>
<b>Pembelanjaan (Rp.)</b>						
Kepegawaian	171.848.616,68	225.256.418,36	241.475.053,05	297.127.291,85	313.510.679,12	350.885.184,96
Operasi	359.247.563,90	324.608.700,95	317.670.821,76	336.480.494,21	323.866.505,31	419.175.839,44
Perawatan	153.172.219,52	139.069.531,12	128.797.301,36	134.989.771,23	136.445.185,33	191.509.176,85
Penjualan	11.066.262,19	9.828.997,70	15.529.023,91	16.530.978,64	24.186.542,99	24.417.317,81
Perjalanan Dinas	2.888.750,00	496.625,00	2.600.261,67	3.990.843,75	6.633.761,36	7.156.180,56
Administrasi Umum	41.027.863,11	26.147.864,69	34.117.064,78	40.967.635,00	51.217.205,57	71.852.202,41
Pajak	3.928.216,67	5.597.960,13	5.093.093,22	10.297.058,13	4.807.860,64	5.508.406,92
Bengkel Induk	0,00	353.687,50	886.458,56	1.900.262,50	4.079.341,64	8.620.949,78
<b>Jumlah tanpa Penyusutan (Rp.)</b>	<b>743.179.492,07</b>	<b>731.359.785,43</b>	<b>746.169.078,31</b>	<b>842.284.335,31</b>	<b>864.747.081,95</b>	<b>1.079.125.258,72</b>
Penyusutan Bus	149.688.444,44	63.765.750,00	22.804.666,67	53.753.750,00	49.418.000,00	68.291.444,44
Penyusutan Non Bus	0,00	0,00	7.102.000,00	9.537.250,00	9.490.363,64	13.845.444,44
<b>Jumlah dengan Penyusutan (Rp.)</b>	<b>892.867.936,52</b>	<b>795.125.535,43</b>	<b>776.075.744,97</b>	<b>905.575.335,31</b>	<b>923.655.445,59</b>	<b>1.161.262.147,61</b>

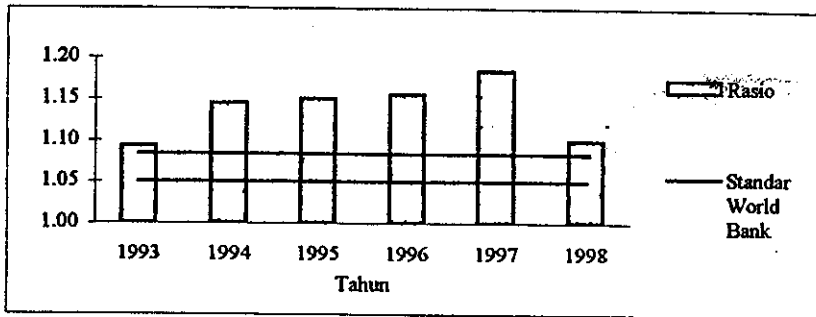
\*Nilai penyusutan bus dan non bus dijumlahkan untuk tahun 1994 dan 1993.

Tabel 4 Keuntungan Hasil Usaha

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Pembiayaan (Rp.)	977.065.232,04	910.027.314,81	893.650.253,10	1.047.037.308,21	1.093.944.341,43	1.277.707.116,68
Pembelanjaan tanpa Penyusutan (Rp.)	743.179.492,07	731.359.785,43	746.169.078,31	842.284.335,31	864.747.081,95	1.079.125.258,72
Pembelanjaan dengan Penyusutan (Rp.)	892.867.936,52	795.125.535,43	776.075.744,97	905.575.335,31	923.655.445,59	1.161.262.147,61
Keuntungan tanpa Penyusutan (Rp.)	233.885.739,96	178.667.529,38	147.481.174,79	204.752.972,89	229.197.259,48	198.581.857,97
Keuntungan dengan Penyusutan (Rp.)	84.197.295,52	114.901.779,38	117.574.508,13	141.461.972,89	170.288.895,84	116.444.969,08

Tabel 5 Persentase Komponen Pembiayaan dan Pembelanjaan Rata-rata per Bulan

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
<b>Pembiayaan (%)</b>						
Angkutan Penumpang	96,77	94,18	93,98	94,38	94,62	95,25
Angkutan Langganan Pel/Mhs	1,54	2,20	1,51	2,09	1,24	1,26
Angkutan Borongan	1,41	2,43	3,46	2,84	3,01	1,57
Perintah Kerja Perbaikan	0,00	0,37	0,53	0,55	0,84	1,34
Lain-lain	0,28	0,81	0,52	0,13	0,29	0,59
Jumlah	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Pembelanjaan (%)</b>						
Kepegawaian	19,25	28,33	31,11	32,81	33,94	30,22
Operasi	40,24	40,82	40,93	37,16	35,06	36,10
Perawatan	17,16	17,49	16,60	14,91	14,77	16,49
Penjualan	1,24	1,24	2,00	1,83	2,62	2,10
Perjalanan Dinas	0,32	0,06	0,34	0,44	0,72	0,62
Administrasi Umum	4,60	3,29	4,40	4,52	5,55	6,19
Pajak	0,44	0,70	0,66	1,14	0,52	0,47
Bengkel Induk	0,00	0,04	0,11	0,21	0,44	0,74
Penyusutan Bus	16,76	8,02	2,94	5,94	5,35	5,88
Penyusutan Non Bus	0,00	0,00	0,92	1,05	1,03	1,19
Jumlah	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Rasio Pembiayaan terhadap Pembelanjaan	1,10	1,14	1,15	1,16	1,18	1,10



Gambar 3 Rasio Pembiayaan dengan Pembelanjaan Per Bulan

### 3. Hasil Pelayanan

Kondisi pelayanan angkutan bus kota yang diberikan oleh Perum DAMRI UPT Bandung dinyatakan dalam berbagai indikator. Saat ini Unit Angkutan Bus Kota Bandung melayani masyarakat dengan 15 trayek atau jalur serta angkutan borongan. Jenis pelayanan yang diberikan hanya satu macam, yaitu jenis ekonomi dengan bus yang memiliki 50 tempat duduk. Tabel 6 memperlihatkan kendaraan yang dipergunakan saat ini dan Tabel 7 memperlihatkan trayek yang dilayani beserta jaraknya.

Tabel 6 Jenis Kendaraan Bus Kota UPT Bandung

No	Merk	Type	Tahun Pembuatan	1998*		Rencana 1999**	
				Armada	SG	SGO	SG
1	Tata	LP 120 D	1977	2			
2	Mercedes Benz	OF 1113 / 34	1984	19	10	6	6
3	Mercedes Benz	OF 1113 / 34	1985	12	6	6	6
4	Mercedes Benz	OF 1113 / 45	1987	24	24	23	24
5	Mercedes Benz	OF 1113 / 45	1988	112	112	97	114
6	Mercedes Benz	OF 1113 / 45	1989	56	56	50	56
7	Hino	AK 174 LA	1989	6	6	6	6
8	Mercedes Benz	OH 1113 / 51	1991	4	4	4	4
9	Ikarus	Tempel	1993	1	1	1	1
10	Nissan	CB 87 C	1996	6	6	6	6
11	Isuzu	TLD 24 C	-	1	1	1	1
Jumlah				243	226	200	224

\*Data pada semester pertama tahun 1998 [49]

\*\*Data rencana tahun 1999 [50]

Komposisi jumlah pegawai berdasar jenis pekerjaan diperlihatkan pada Tabel 8. Rasio penggunaan armada disajikan pada Gambar 4 dan rasio jumlah pegawai per bus siap operasi diperlihatkan pada Gambar 5. Perubahan jumlah penumpang dari tahun 1988-1997 disajikan pada Tabel 9. Hasil operasi pelayanan dapat dinyatakan dalam jumlah rit per bus per hari, jarak ditempuh per bus per hari, dan jumlah penumpang per bus per hari. Hasil operasi tersebut disajikan secara berurutan pada Gambar 6, Gambar 7, dan Gambar 8.



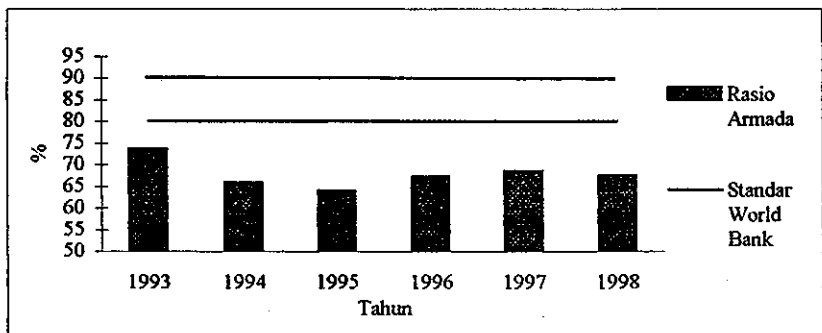
Tabel 7 Trayek Bus Kota UPT Bandung Tahun 1998

No	Trayek	Panjang Trayek (km)
1	Cicaheum - Cibeureum	13
2	Ledeng - Leuwi Panjang	14
3	Alun alun - Leuwi Panjang	4,9
4	Kiaracondong - Ciroyom	16
5	Dipati Ukur - Leuwi Panjang	9,5
6	Elang - Jatinangor	14,5
7	Dipati Ukur - Jatinangor	11,5
8	Kebon Kelapa - Tanjungsari	13,5
9	Cicaheum - Leuwi Panjang	9,75
10	Elang - Cicadas	13
11	Cibiru - Kebon Kelapa	16
12	Soreang - Leuwi Panjang	16
13	Alun alun - Baleendah	15
14	Kiaracondong - Sarijadi	15
15	Alun alun - Ciburuy	12

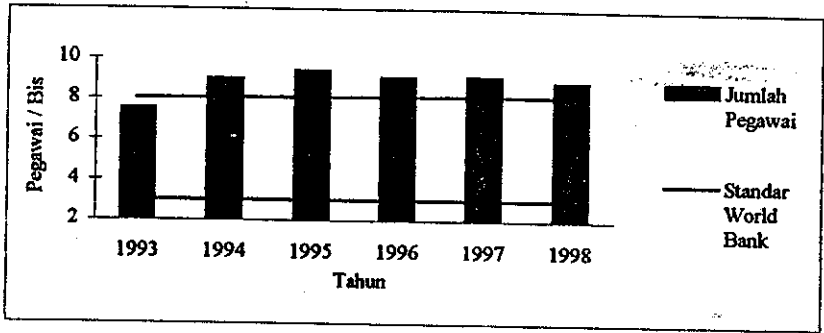
Tabel 8 Komposisi Pegawai Berdasar Jenis Pekerjaan<sup>b</sup>

Status		Pegawai Negeri				Pegawai Perusahaan				Calon Pegawai Perusahaan				Pegawai Kontrak Perusahaan	Jumlah	
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
		Pimpinan / Staf					1	13	5							
Tata Usaha	P.N.S.		2	1											3	
	Administrasi					30	29	1		3	2			4	69	
	Pesuruh					3				1				2	6	
Tenaga Teknik	Administrasi					19	19	4		4				4	50	
	Montir					79	18			41				8	146	
Tenaga Pemeriksa	Administrasi					2	3	1							6	
	PAK					22	10								32	
	PPB					42	10				1				53	
Tenaga Niaga & Angkutan	Administrasi					49	19			2				5	75	
	Pengemudi					245	1			66				154	466	
	Kondektur					273	8			112				88	481	
	Tenaga Satpam						13			4					17	
	Jumlah		0	2	1	0	778	130	11	0	233	3	0	0	265	1423

<sup>b</sup>Data pada bulan Oktober 1998



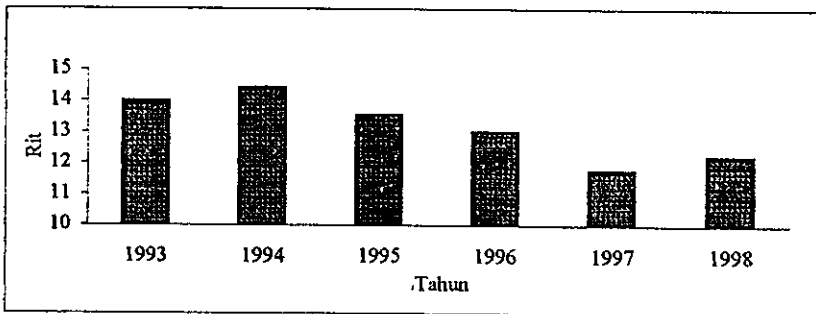
Gambar 4 Rasio Penggunaan Armada



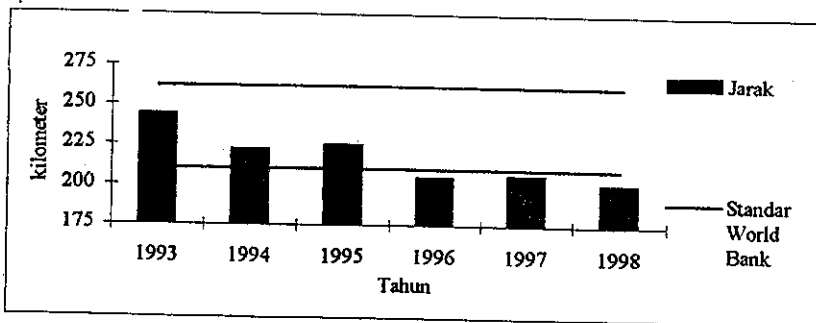
Gambar 5 Jumlah Pegawai Per Bus Siap Operasi

Tabel 9 Jumlah Penumpang Bus Kota

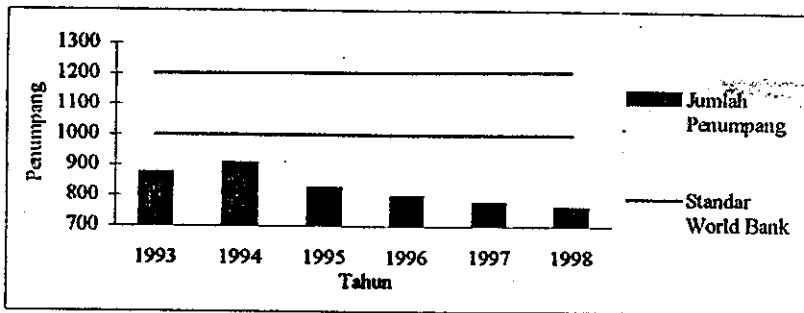
Tahun	Penumpang		
	Umum	Pelajar / Mahasiswa	Total
1988	45.602.251	2.035.890	47.638.141
1989	49.408.912	1.964.464	51.373.376
1990	52.571.345	1.913.362	54.484.707
1991	55.185.619	1.169.084	56.354.703
1992	50.966.397	1.507.417	52.473.814
1993	52.940.079	2.197.098	55.137.177
1994	49.070.819	3.226.868	52.297.687
1995	44.461.497	2.636.831	47.098.328
1996	43.747.043	1.898.704	45.645.747
1997	45.070.935	2.372.154	47.443.089



Gambar 6 Jumlah Rit Per Bus Per Hari



Gambar 7 Jarak Ditempuh Per Bus Per Hari



Gambar 8 Jumlah Penumpang Per Bus Per Hari

#### 4. Analisis Kinerja Pelayanan

Hasil perbandingan antara kinerja pelayanan Perum DAMRI dengan standar kinerja World Bank disajikan pada Tabel 10. Pada tabel tersebut terlihat bahwa Perum DAMRI mampu menghasilkan keuntungan namun memiliki kinerja pelayanan di bawah standar.

Tabel 10 Hasil Perbandingan Kinerja Pelayanan Perum DAMRI dengan Standar Kinerja *World Bank*

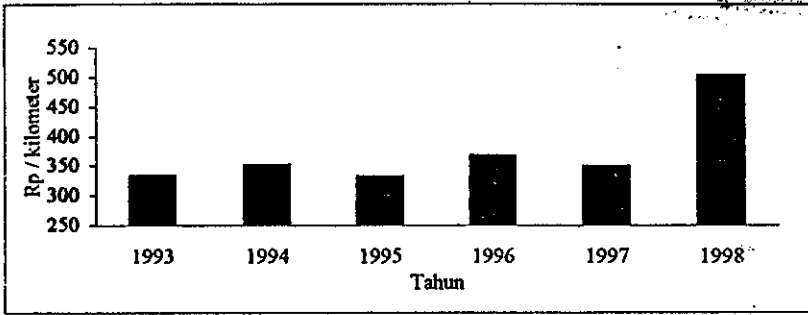
No	Indikator	Hasil Perbandingan		
		Di Bawah Batas	Dalam Batas	Di atas Batas
1	Rasio Pembiayaan dan Pembelanjaan Per Bulan (Gambar 3)			✓
2	Rasio Penggunaan Armada (Gambar 4)	✓		
3	Jumlah Pegawai Per Bus Siap Operasi (Gambar 5)			✓
4	Jarak Ditempuh Per Bus Per Hari (Gambar 7)	✓	✓	
5	Jumlah Penumpang Per Bus Per Hari (Gambar 8)	✓		

#### 5. Efisiensi dan Efektivitas Pelayanan

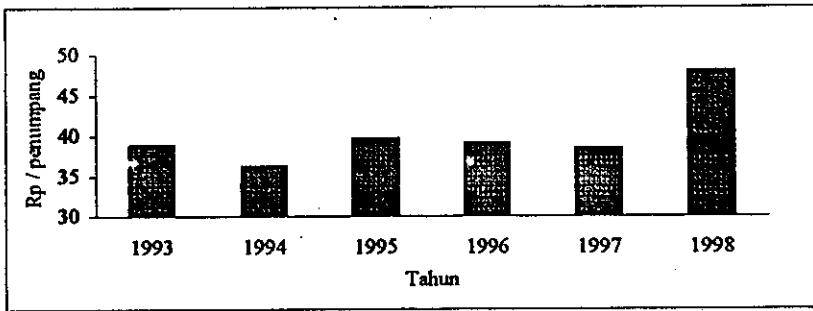
Indikator efisiensi merupakan pernyataan tingkat pemakaian sumber daya dengan jumlah hasil pelayanan. Indikator tersebut diperlihatkan pada Gambar 9, Gambar 10, Gambar 11, dan Gambar 12. Indikator efektivitas mampu menjelaskan tingkat penerimaan masyarakat terhadap pelayanan Perum DAMRI. Tingkat penerimaan ini dihitung dengan membandingkannya terhadap jumlah penduduk, luas daerah layanan, jumlah kendaraan, dan biaya. Indikator efektivitas disajikan pada Gambar 13, Gambar 14, Gambar 15, dan Gambar 16.

#### 6. Kebijakan Keuangan.

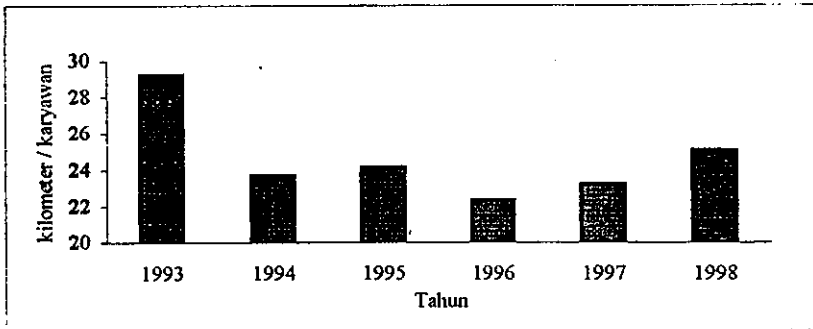
Kebijakan keuangan dalam pengelolaan pelayanan angkutan umum bus kota oleh Perum DAMRI UPT Bandung diatur dalam suatu peraturan (kebijakan) yang ditetapkan oleh pusat, yaitu Perum DAMRI di Jakarta. Kebijakan keuangan tersebut mempengaruhi kinerja pelayanannya. Kebijakan keuangan tersebut mempengaruhi dan dipengaruhi berbagai faktor lain, misalnya faktor eksternal, faktor internal, dan faktor teknis. Data yang disajikan telah menunjukkan kondisi kebijakan beserta kondisi rugi labanya dan memperlihatkan pengaruhnya terhadap kinerja pelayanan yang diberikan.



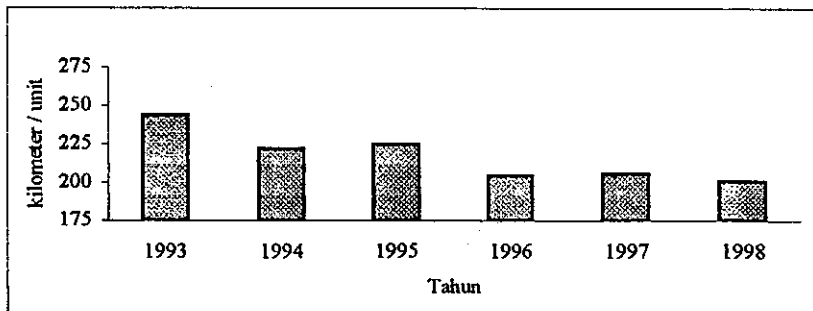
Gambar 9 Biaya Kendaraan / Kilometer – Kendaraan



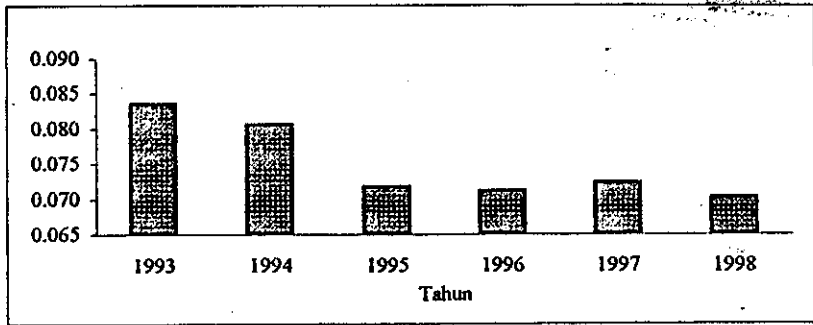
Gambar 10 Biaya Energi (Solar) / Penumpang



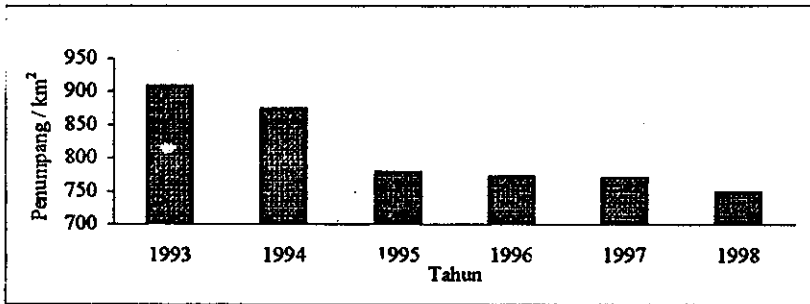
Gambar 11 Kilometer – Kendaraan Harian / Karyawan



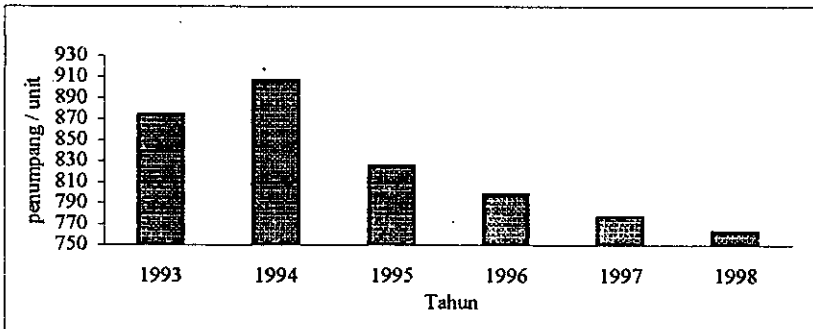
Gambar 12 Kilometer – Kendaraan Harian / Kendaraan



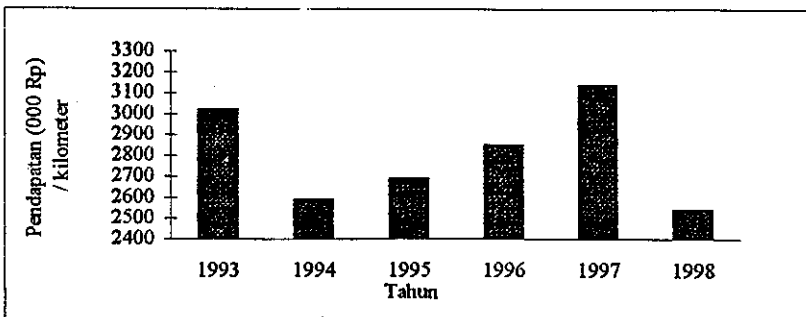
Gambar 13 Jumlah Penumpang Harian / Jumlah Penduduk



Gambar 14 Jumlah Penumpang Harian / Luas Daerah Layanan



Gambar 15 Jumlah Penumpang Harian / Jumlah Kendaraan

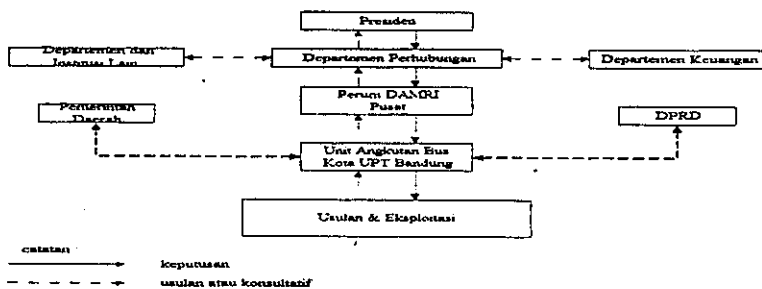


Gambar 16 Pendapatan Bulanan / Satuan Biaya Per Kilometer

Pada Tabel 4 dan Tabel 6 terlihat komponen pembiayaan dan pembelanjaan beserta nilai dan persentasenya. Alokasi saat ini mengalami ketidakseimbangan terutama dalam pembelanjaan. Hal ini diperlihatkan dengan kinerja pelayanan yang di bawah standar namun mampu menghasilkan keuntungan. Laba yang diperoleh tidak dapat langsung dipergunakan oleh UPT Bandung dan harus diserahkan seluruhnya ke Perum DAMRI pusat. Kebijakan yang hanya diukur dengan laba yang diperoleh namun melupakan kelangsungan pelayanan akan dapat membahayakan perusahaan. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan sarana produksi untuk bertahan. Pembelanjaan untuk peremajaan melalui investasi kendaraan dan peningkatan kualitas pelayanan akan dapat meningkatkan kinerja pelayanan dan akhirnya meningkatkan laba. Sebaiknya dilakukan penyusunan kembali alokasi pembiayaan dan pembelanjaan untuk memperbaiki standar dan kualitas pelayanan. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan investasi kendaraan baru tiap 3-4 tahun sekali, melakukan investasi rute baru, dan mencari sumber pembiayaan baru, misalnya iklan atau menyediakan pelayanan bus kota secara bertingkat.

Pendapatan utama UPT adalah perolehan dari pembayaran karcis oleh penumpang sebesar tarif yang telah ditentukan oleh Pemerintah. UPT berhak mengajukan usulan perubahan tarif kepada Perum DAMRI Pusat. Usulan tersebut kemudian dikonsultasikan dan dimintakan persetujuan dari pimpinan daerah setempat, yaitu Walikota, Gubernur, dan DPRD Tk. 1. Usulan tersebut selanjutnya dimintakan persetujuan kepada Perum DAMRI di Jakarta dan akhirnya dimintakan persetujuan Menteri.

Sebagai Unit Pelaksana Teknis, Unit Angkutan Bus Kota Bandung memiliki keterbatasan kewenangan dalam menentukan kebijakan yang berhubungan dengan masalah keuangan maupun teknis. UPT terikat oleh peraturan yang telah ditetapkan Perum DAMRI Pusat sehingga kebijakan yang ditentukan oleh UPT harus mendapat persetujuan dari tingkat pusat. Prosedur pengambilan keputusan kebijakan keuangan UPT Bandung Perum DAMRI dijelaskan pada Gambar 17.



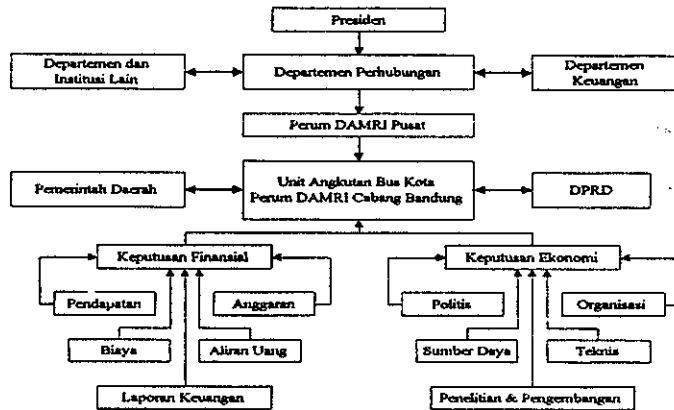
Gambar 17 Prosedur Pelaksanaan Kebijakan UPT Bandung

## 8. Saran Pola Kebijakan Keuangan

Pola kebijakan keuangan yang dapat disarankan untuk perbaikan kinerja pelayanan disajikan pada Gambar 18. Dalam gambar tersebut terlihat beberapa perbedaan yang cukup mendasar dibandingkan dengan kebijakan yang selama ini ada. Perbedaan-perbedaan yang ada merupakan usaha-usaha perbaikan kebijakan yang ada, yaitu perubahan posisi Unit Angkutan Bus Kota (UABK) menjadi cabang, perubahan kewenangan, perubahan pola penentuan kebijakan operasional, dan perubahan pola hubungan dengan Pemerintah Daerah.

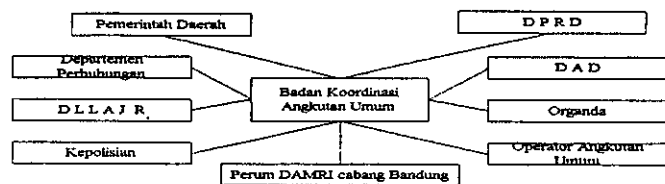
Hal penting yang harus mendapat perhatian dalam perubahan pola kebijakan keuangan ini adalah pertimbangan keputusan ekonomi di samping keputusan finansial. Perhatian terhadap keputusan ekonomi sangat membantu untuk menyeimbangkan kebijakan sehingga tidak hanya mendasarkan diri pada satu jenis parameter saja yaitu aliran uang dan rugi laba. Aliran uang dan indikator rugi laba memang perlu tetapi hal itu

sebaiknya tidak merupakan satu-satunya indikator yang menentukan. Kebijakan keuangan yang disarankan ini memiliki perhatian terhadap persoalan keputusan ekonomi sehingga kebijakan tersebut dalam pelaksanaannya akan lebih tanggap terhadap dinamika perubahan masyarakat dan mampu mempergunakan sumber daya secara lebih efisien dan efektif.



Gambar 18 Saran Pola Kebijakan Keuangan

Peran kerjasama antara Perum DAMRI Bandung dengan Pemerintah Daerah dan DPRD perlu ditingkatkan sehingga keputusan Perum DAMRI akan lebih sesuai dengan dinamika perubahan kota dan terkoordinasi secara lebih baik. Hubungan antara Perum DAMRI dengan institusi di wilayah diperlihatkan pada Gambar 19.

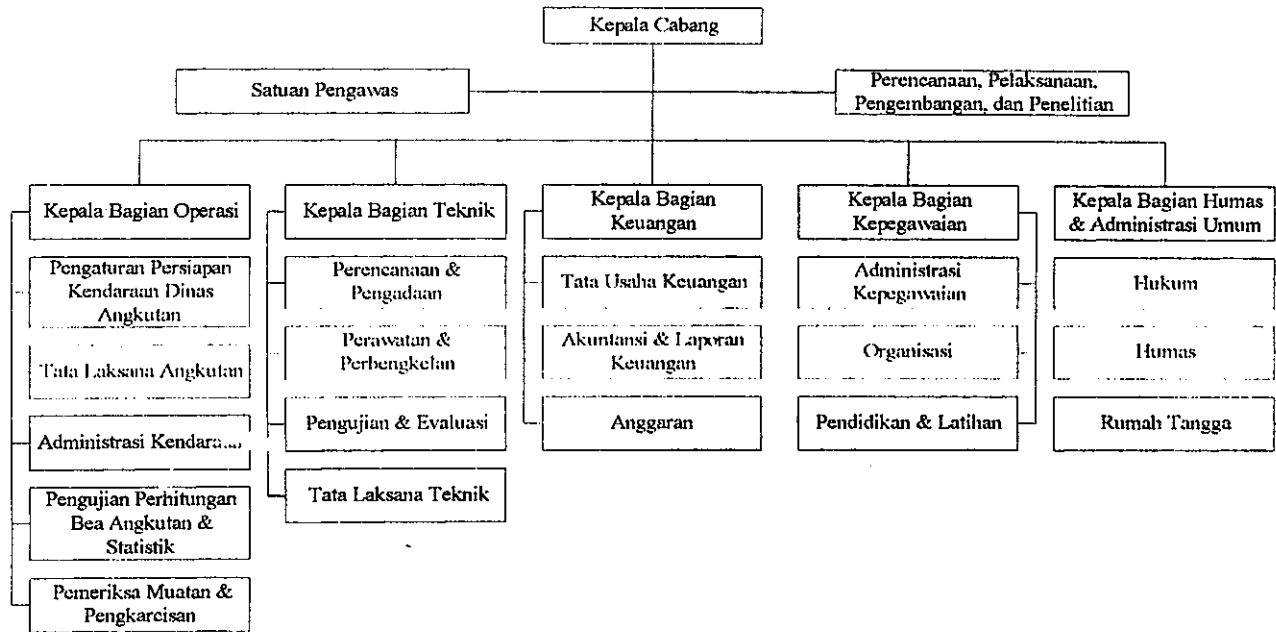


Gambar 19 Hubungan Perum DAMRI dengan Institusi Wilayah

## 9. Sistem Pendukung

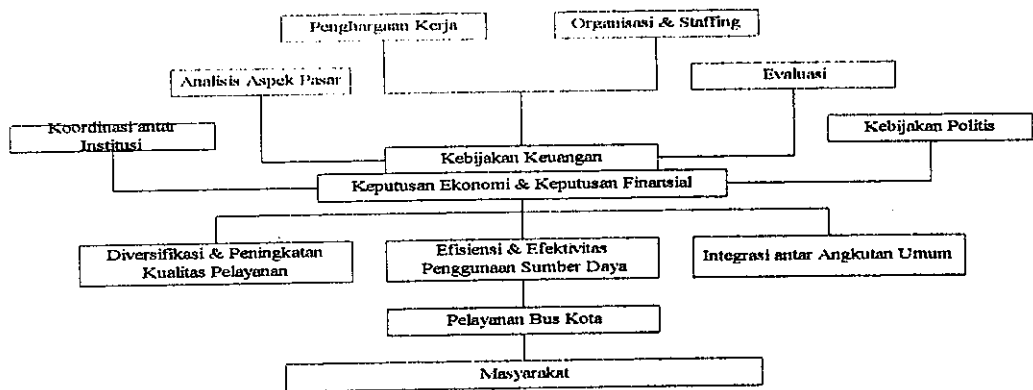
Sebuah kebijakan yang diterapkan dalam suatu perusahaan memerlukan berbagai kondisi pendukung. Kondisi pendukung tersebut merupakan prasarana yang memungkinkan suatu kebijakan dapat bekerja. Prasarana pendukung kebijakan keuangan tersebut terwujud dalam berbagai hal, antara lain dalam bentuk sistem organisasi, strategi perbaikan kinerja pelayanan, dan sistem evaluasi.

Perubahan sistem organisasi yang disarankan adalah suatu bentuk organisasi baru yang mencakup berbagai peran yang perlu dalam pengelolaan Perum DAMRI di tingkat cabang atau wilayah. Susunan organisasi tersebut diperlihatkan pada Gambar 20. Strategi perbaikan kinerja pelayanan yang sesuai dengan pola kebijakan keuangan yang disarankan diperlihatkan pada Gambar 21. Sistem evaluasi kinerja pelayanan disajikan pada Gambar 22. Sistem evaluasi tersebut mendasarkan diri pada kerangka konseptual kebijakan transportasi dan karakteristik kinerja pelayanan angkutan umum. Hasil evaluasi terhadap kebijakan keuangan tersebut selanjutnya dibandingkan dengan suatu standar kinerja dan kualitas pelayanan. Hasil akhirnya adalah indikator efisiensi dan efektivitas pelayanan.

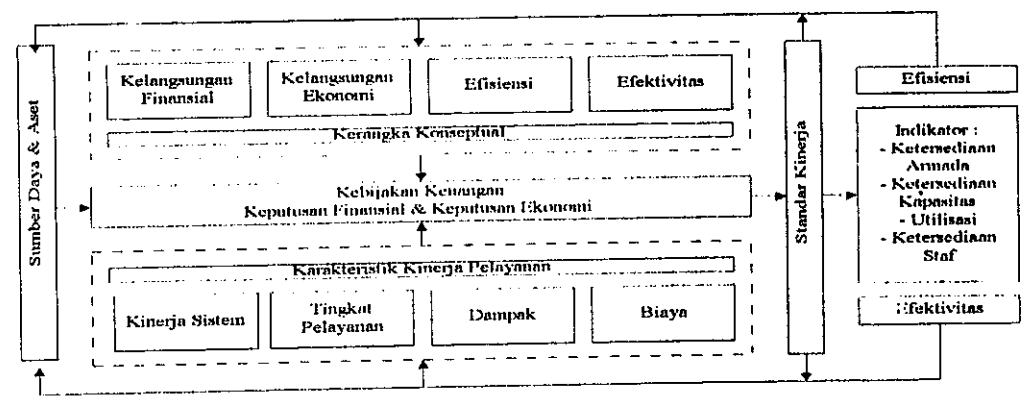


Gambar 20 Susunan Organisasi Perum DAMRI Cabang Bandung





Gambar 21 Strategi Perbaikan Kinerja Pelayanan Angkutan Bus Kota Perum DAMRI



Gambar 22 Sistem Evaluasi Kinerja Pelayanan

## 10. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kinerja pelayanan Perum DAMRI dari tahun 1993-1998 berada dalam kondisi di bawah standar *World Bank* namun perusahaan ini masih mampu menghasilkan keuntungan setiap tahun.
2. Pola kebijakan keuangan yang diberlakukan oleh Perum DAMRI di UPT Bandung saat ini lebih ditekankan pada keputusan finansial dan bukan pada keputusan ekonomi.
3. Hasil penilaian kinerja Perum DAMRI dipengaruhi pula oleh kurang memadainya standar pembandingan yang dipergunakan.
4. Pola kebijakan keuangan yang disarankan merupakan usaha pengelolaan perusahaan untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas pelayanan, meliputi perubahan status, restrukturisasi pengelolaan dan organisasi, perbaikan kerjasama institusi dan operator, serta pelaksanaan strategi peningkatan kinerja pelayanan beserta dengan sistem evaluasinya.

## 11. Daftar Pustaka

1. Suganda, H. Gumbira. *Kebijaksanaan dan Strategi Lalu Lintas dan Angkutan Jalan*, Materi Seminar Sistem dan Moda Transportasi Perkotaan, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung, 1996.
2. Dimitriou, Harry T., *A Developmental Approach to Urban Transport Planning: An Indonesian Illustration*, Avebury, Aldershot, 1995.
3. World Bank, *Urban Transport : A World Bank Policy Study*. The International Bank for Reconstruction and Development, Washington, D.C., 1986.
4. Marler, N.W., *Transport and the Urban Poor: A Case Study of Bandung*, Paper Presented to Pacific Science Association, Fifth Inter-Congress on Transport and Communication in the Pacific Basin, Manila, 1985.
5. Priyanto, Sigit, *Problema Peningkatan Kinerja Angkutan Umum*, Makalah Seminar Sistem dan Moda Transportasi Perkotaan, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung, 1996.
6. Gellman, Aaron J., *The Decision-Making Environment of Urban Transportation*. Urban Transportation Economics, Special Report 181, Transportation Research Board, National Academy of Sciences, Washington, D.C., 1978.
7. Olson, David, *The Problem of Funding Transit*, Urban Transportation Economics, Special Report 181, Transportation Research Board, National Academy of Sciences, Washington, D.C., 1978.
8. Transportation Research Board, *Urban Transportation Economics*, Special Report 181, Transportation Research Board, National Academy of Sciences, Washington, D.C., 1978.
9. Burbank, Cynthia J., *Transit Financing Trends and Outlook*, Urban Transportation Economics, Special Report 181, Transportation Research Board, National Academy of Sciences, Washington, D.C., 1978.
10. Giersch, Luoise, *The Problem of Funding Transit*. Urban Transportation Economics, Special Report 181, Transportation Research Board, National Academy of Sciences, Washington, D.C., 1978.
11. Freeland, John R., *The Problem of Funding Transit*, Urban Transportation Economics, Special Report 181, Transportation Research Board, National Academy of Sciences, Washington, D.C., 1978.
12. Pederson, E.O., *Transportation in Cities*. Pergamon Press Inc., New York, 1980.
13. Khisty, J., *Transportation in Developing Countries: Obvious Problems, Possible Solutions*, Transportation Research Record, No. 1396, 1993.
14. Black, Alan, *Urban Mass Transportation Planning*. McGraw-Hill, Kansas, 1995.
15. Miyamoto, K., and R. Udomsri, *Present Situations and Issues of Planning and Implementation Regarding Land-use and Transport in Developing Metropolises*. Infrastructure Planning and Management, No. 482/IV-22, 1994.
16. Lam, W.H.K., Hung, W.T., and W.G. Wong, *Review of Measures to Address Traffic Congestion in Hong Kong*, Proceedings Vol. II, International Conference on Urban Engineering in Asian Cities in the 21<sup>st</sup> Century, Bangkok, 1996.
17. Sinha, K.C., and D. Bhattacharjee. *Urban Transportation System Management in Developing Countries*, Proceedings Vol. II, International Conference on Urban Engineering in Asian Cities in the 21<sup>st</sup> Century, Bangkok, 1996.
18. Taneerananon, P., Paksarsawan, S., and J.S. Walker. *Planning for Growth in Travel Demand in Hat Yai*, Proceedings Vol. II, International Conference on Urban Engineering in Asian Cities in the 21<sup>st</sup> Century, Bangkok, 1996.
19. Kusbiantoro, *Bandung: Travel Demand Analysis and its Policy Implications*, Unpublished Master Thesis, University of California, Los Angeles, California, 1979.
20. Kartodirdjo, S., *The Pedicab in Yogyakarta*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 1981.
21. Biro Pusat Statistik, Jakarta, 1990.
22. Sutomo, H., Dikun, S., and Tumewu W., *Transport Problems, Politics, and Current Research and Education in Indonesia*, IATS Research, Vol. 17 No. 1, 1993.
23. Sasaki, Y., *Concept of a Transport Hierarchy*, Unpublished Thesis, Athens Centre of Ekistics, Athens, 1970.
24. Departemen Pekerjaan Umum, *Jabotabek Metropolitan Development Planning-City and Regional Transportation Issues-Development Evaluated*, Report no.1, Vol.6, Jakarta, 1979.
25. Departemen Perhubungan, *National Vehicular Statistics for Urban Areas for Java*, DLLAJR, Jakarta, 1990.
26. Mogridge, M.C., *Jakarta Transport Network Planning and Regulation Project*, Traffic Engineering and Control, 1992.
27. Soegijoko, B.T.(ed.), *Public Transport in Bandung*, Penerbit Institut Teknologi Bandung, Bandung, 1981.

28. Pacudan, Romeo B., *Traffic Congestion, Air Quality, and Transport Policies in Southeast Asian Cities*, Proceedings Vol. II, International Conference on Urban Engineering in Asian Cities in the 21<sup>st</sup> Century, Bangkok, 1996.
29. Greenstein, J., Berger, L., and A. Strulov, *Public Transportation Problems and Solutions in the Historical Centre of Quito*, Urban Public Transportation Research, No. 1266, Transportation Research Board, National Research Council, Washington, D.C., 1990.
30. Vuchic, Vukan R., *Urban Public Transportation : System and Technology*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1981.
31. Tamin, O.Z., *Beberapa Alternatif Pemecahan Permasalahan Transportasi Perkotaan di Kotamadya Bandung*, Makalah Seminar Sistem dan Moda Transportasi Perkotaan, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung, 1996.
32. Grigg, Neil S., *Infrastructure Engineering and Management*, John Wiley & Sons, Inc., Colorado, 1988.
33. Wheeler, Porter, *Objectives of Public Transportation Assistance*, Urban Transportation Economics, Special Report 181, Transportation Research Board, National Academy of Sciences, Washington, D.C., 1978.
34. Fox, William F., *Strategic Options for Urban Infrastructure Management*, UNDP/UNCHS/World Bank Urban Management Programme, No. 17, The World Bank, Washington, D.C., 1994.
35. Pachon, Alvaro, dan Frida Johansen, *Pricing and Regulatory Issues in Urban Transport*, Discussion Paper, The World Bank Policy Planning and Research Staff, Infrastructure and Urban Development Departemenct, Washington D.C., 1989.
36. Dickey, J.W., and Leon H. Miller, *Road Project Appraisal for Developing Countries*, John Wiley & Sons Ltd., 1984.
37. CIC, *Pemerintah Naikkan Tarif Angkutan Penumpang Umum 9,19 Hingga 66,67 Persen*, Indocommercial No. 151 - 11 April, PT. Capricorn Indonesia Consult Inc., Jakarta, 1996.
38. CIC, *Economy Class Transport Fares Lowered Following Hike*, Indocommercial No. 202 - 4<sup>th</sup> June, PT. Capricorn Indonesia Consult Inc., Jakarta, 1998.
39. Fielding, G.J., Mundle, S.R., and J. Misner, *Bus Operations and Performance*, Transportation Research Record No. 857, Transportation Research Board, National Academy of Sciences, Washington, D.C., 1982.
40. Armstrong-Wright, Alan, and Sebastian Thiriez, *Bus Services: Reducing Costs. Raising Standards*, World Bank Technical Paper Number 68, Urban Transport Series, The World Bank, Washington D.C., 1987.
41. Gwilliam, K.W., and R.G. Scurfield, *Constructing a Competitive Environment in Public Road Passenger Transport*, Discussion Paper, TWU Papers, Environmentally Sustainable Development, The World Bank, Washington D.C., 1996.
42. Hemily, Brendon, and M.D. Meyer, *Public Transportation in the 1980s: Responding to Pressures of Fiscal Austerity*, Transportation Research Record No. 857, Transportation Research Board, National Academy of Sciences, Washington, D.C., 1982.
43. Biro Pusat Statistik, *Kotamadya Bandung dalam Angka*, Kantor Biro Pusat Statistik Kodya Bandung, Bandung, 1990-1996.
44. Biro Pusat Statistik, *Jawa Barat dalam Angka*, Kantor Biro Pusat Statistik, Bandung, 1990-1995.
45. Walikotamadya Kepala Daerah Tingkat II Bandung, *Penetapan Trayek dan Jumlah Kendaraan Penumpang Umum dalam Setiap Trayek yang Beroperasi di Wilayah Kotamadya DT. II Bandung*, Surat Keputusan Walikotamadya Kepala DT. II Bandung, No 551.21/SK.510 - Bag.Huk/1997, Bandung, 1997.
46. Walikotamadya Kepala Daerah Tingkat II Bandung, *Tarif Angkutan Penumpang Umum di Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Bandung*, Surat Keputusan Walikotamadya DT. II Bandung, No 551.23/SK.272 - Bag.Huk/1998, Bandung, 1998.
47. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 31 Tahun 1984 tentang Perusahaan Umum (Perum) Damri*, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1984 Nomor 43, Jakarta, 1984.
48. Perum DAMRI, *Materi Rapat Analisa dan Evaluasi*, Unit Angkutan Bus Kota Bandung, Bandung, 1997.
49. Perum DAMRI, *Materi Rapat Analisa dan Evaluasi Realisasi Semester I Tahun 1998 dan Prediksi Semester II Tahun 1998*, Unit Angkutan Bus Kota Bandung, Bandung, 1998.
50. Perum DAMRI, *Usulan Rencana Kerja Anggaran Tahun 1999*, Unit Angkutan Bus Kota Bandung, Bandung, 1998.
51. Perum DAMRI, *Menuju Yang Terbaik dan Terbesar*, Jakarta, 1997.
52. Perum DAMRI, *Himpunan Petunjuk Administrasi Keuangan dan Pembukuan Perum DAMRI*, Buku 1, Seksi Akuntansi, Jakarta, 1986.
53. Perum DAMRI, *Pemohonan Penyesuaian Tarif Bus Kota Bandung*, Sesuai Surat No. : 423/AA 005/KU-1998 Tanggal 20 Oktober 1998, Bandung, 1998.

