

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian



Gambar 1.1 Logo Perusahaan Umum DAMRI

Sumber: Damri Logistik Tahun 2012. diakses dari www.damrilogistics.co.id

Berdasar akan sejarah yang dimuat dalam laman ayo.bandung.com, mengutip dari historiografi Sudarsono (2005) dalam buku “*Bandung Tempoe Doeloe.*”, DAMRI digagas dengan Makloemat Perhoebongan RI No.01/DAM/46 sebagai bentuk pertahanan kemerdekaan dalam menyikapi Agresi Militer Belanda. Djawatan Angkoetan Motor Repoeblik Indonesia awalnya beroperasi di Cikapundung, hingga kini perusahaan tersebut menerbitkan beberapa jalur di Bandung antara lain “Cicaheum-Cibeuereum, Ledeung-Leuwi Panjang, Elang-Cibiru, Elang-Jatinangor lewat tol, Tanjungsari-Kebon Kalapa dll.” (diskominfo.bandung.go.id, dipublikasi 30 Januari 2019)

Kegiatan trayek angkutan umum tersebut dapat dinikmati oleh masyarakat Bandung, dengan tarif yang ditentukan. Guna mendapat pendapatan dari kegiatan perjalanan, harga yang ditawarkan diatur dalam Peraturan Pemerintahan Republik Indonesia Nomer 30 Tahun 1982 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Negara Angkutan Motor “DAMRI” Menjadi Perusahaan Umum (PERUM) Pasal 10 ditentukan atas usul Direksi, Menteri menetapkan tarif bagi jasa angkutan penumpang dan barang sesuai dengan ketentuan-ketentuan berlaku, serta merupakan kebijaksanaan dan Pengawasan Umum. Menurut Jurnal yang berjudul “*Identifikasi Kinerja Bus Kota Damri Pasca Kenaikan Tarif*” diteliti oleh Ir. Reny Savitry, MT dan Vikko Wira Timur Kelana (2019) menilai jumlah pengguna Damri mengalami peningkatan. Penulis mengetahui bahwa perusahaan milik negara itu,

mematok harga jasanya sebesar Rp.10.000 per-orang, tarifnya tidak statis dengan memotong setengah harga jika penumpang turun sebelum terminal yang ditunjukkan. Pemilihan objek penelitian tentang audit yang dilakukan oleh BPK mengenai Laporan Keuangan DAMRI, memicu reaksi yang dalam bagi penulis terhadap pengawasan dan kinerja yang dilakukan oleh bagian pemeriksa bis antar kota tersebut. Nantinya, tindak pola maupun observasi yang akan penulis bandingkan menjadi unsur transparansi, sistematis, serta koherensi dalam penyampaian laporan. Dalam fokus penelitian, kebudayaan sebagai salah satu variabel bebas akan ditunjukkan pada komponen-komponen yang meliputi budaya perusahaan, budaya masyarakat pengguna bis Damri serta religiusitas auditor. Itu berkaitan dengan esensi perusahaan sebagai pemangku wewenang pelaksanaan anggaran yang telah ditetapkan oleh Badan Pemeriksaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD).

Menurut Prishardoyo (2012) perusahaan umum merupakan perusahaan negara yang seluruh modalnya dimiliki negara. Kegiatan perusahaan umum bersifat melayani kepentingan umum di bidang produksi, distribusi maupun konsumsi. Dikutip dari bumn.go.id, diakses pada tanggal 30 Oktober 2019 “Perum Damri bergerak dalam bidang pelayanan jasa angkutan orang dan barang di atas jalan. Mereka juga menyebutkan bahwa tersebut melakukan kegiatan operasional yang menyangkut kepuasan pemakainya. Ini menguatkan bahwa ia termasuk pada ranah perusahaan milik negara, juga sebagai transportasi publik yang seharusnya tidak bisa dipolitisasi oleh perusahaan maupun partai-partai lain.

Mengetahui ini, keberadaan damri dikerucutkan pada standar umum yang diwadahi oleh UUD, pengkaderan dan tata organisasi diatur oleh negara.

1.1.1 Identitas Perusahaan

Tabel 1.1 Identitas Perusahaan

No.		
1	Nama	: Perum Damri
2	Merk Dagang/ Brand	: Damri

3	Status Perusahaan	: Perusahaan Umum (Perum)
4	Bidang Usaha	: Jasa Transportasi
5	Tanggal Pendirian	: 25 November 1946
6	Tanggal Beroperasi	: 25 November 1946
7	Dasar Pendirian	: PP No. 31 Tahun 2002
8	Modal Dasar	: 19.700.000.000 (Dasar Akta No.1 Tanggal 16 Januari 2013)
9	Alamat	: Jl. Mataram Raya No. 25 Jakarta Timur 13140
10	Faksimili	: -
11	Email	: Humas@Damri.co.id
12	Situs Web	: www.damri.co.id
13	Kepemilikan	: Pemerintah Republik Indonesia 100%
14	Jaringan Kantor	: 1 Kantor Pusat, 58 Kantor Cabang, 4 Kantor Regional, 2 SBU
15	Wilayah Kerja	: Seluruh Wilayah Indonesia
16	Jumlah Karyawan	: 5443 Orang

1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.

Nawawi (2005:122), visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan. Sedangkan menurut Drucker (2008:87) misi diartikan sebagai alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Berdasar akan SK 0981/HK.003/DAMRI 2019 visi dan misi DAMRI adalah:

a. Visi

Menjadikan Perusahaan transportasi kelas dunia yang handal, berkinerja unggul, dan berkelanjutan.

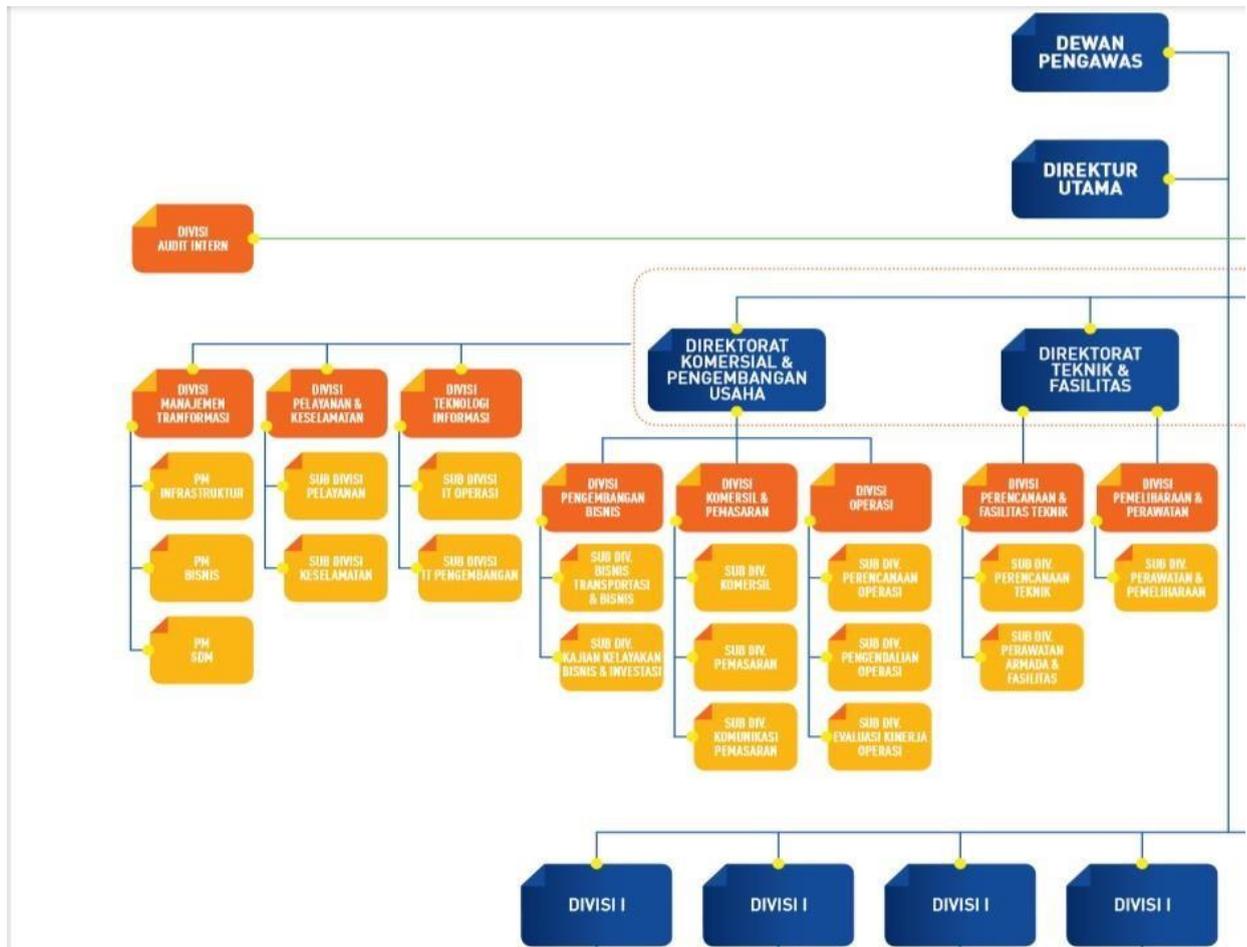
b. Misi

1) Menyediakan transportasi yang handal, modern, dan berbasis teknologi mutakhir untuk mendukung konektivitas.

- 2) Memberikan pelayanan berkualitas prima, berkeselamatan dan berorientasi kepada pelanggan.
- 3) Mengembangkan *human capital* yang profesional dan inovatif untuk mengoptimalkan profit guna meningkatkan nilai tambah kepada stek holder.

1.1.3 Struktur Organisasi.

Sumber Daya Manusia merupakan aspek penting bagi penilaian kinerja perusahaan, pengembangan dan pelatihan kemampuan potensial di masing-masing pekerja adalah komitmen setiap perusahaan sebagai andil pihaknya meningkatkan kualitas organisasi serta koordinasi. Ini berkaitan dengan kebudayaan yang dimiliki perusahaan dalam menjalankan strategi bisnisnya. Pasalnya, DAMRI memberikan esensi kualitas tersebut pada standar Key Performance Indicator (KPI). Ditunjang dengan upaya mewujudkan visi dan misi, Struktur organisasinya ialah:



Gambar 1.2 Struktur Organisasi

Sumber: Data Internal Perusahaan yang dimuat dalam *website*.

Keterangan:

Tabel 1.2 Keterangan Struktur Organisasi.

Dewan Pengawas	: DN Cahyono
Direktur Utama	: S.N Milatia Moemin
Direktur Komersil dan Pengembangan Usaha	: Tatan Rustandi
Direktur Keuangan	: Sri Purwanto
Direktur SDM dan Umum	: Sadiyo Sardi
Sekretaris Perusahaan	: N.G.A Restiti Sekartini
Kepala Audit Internal	: Taryono, S.PD, M.MTR.

Dituangkan dalam laporan tahunan 2018 yang diakses pada 11 Juni 2019 (www.damri.co.id) pengembangan Sumber Daya Manusia yang bertitik

dari struktur organisasi telah diupayakan menurut visi misi. Perusahaan melakukan restrukturisasi serta meningkatkan moralitas dan efisiensi kader dalam bentuk *training*, maupun pengembangan lainnya seperti pelatihan.

Sebagai bagian dari fungsi keberlangsungan perusahaan tentu dibutuhkan kerjasama mengenai fungsi dan tanggung jawab dalam jabatan yang diemban. Klasifikasinya berdasar urutan tingkat yakni:

a. Dewan Pengawas

Peraturan Menteri Negara BUMN Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN Nomor:SK-16/S.MBU/2012 tanggal 6 Juni 2012, DAMRI merupakan Perusahaan yang wajib melaksanakan kewajiban dan tujuannya bedasar akan standar termaktub GCG (Good Corporate Governance). Penerapan GCG ini ditunjang dengan pengawasan yang dibawahahi oleh Dewan Pengawas. Dalam rentang waktu 5 tahun, 3 orang diangkat menjadi bagiannya.

Tabel 1.3 Dewan Pengawas Tahun 2018

Nama:	Muhammad Salim	Musyafaur Rahmah	Edy Cahyono, St. M. S. M
Jabatan:	Ketua Dewan Pengawas	Anggota	Anggota
Dasar Pengangkatan:	SK-228/MBU/08/2018	SK-182/MBU/09/2014	Anggota

Sumber: Data Internal Perusahaan.

Uraian:

Tabel 1.4 Tugas Dewan Pengawas

Nama	Bidang Tugas
Muhammad Salim	Mengkordinir pelaksanaan tugas dan kegiatan pengawasan Dewan Pengawas serta memberi arahan kepada Direksi terhadap hal-hal strategis dan Good Corporate Governance.

Edy Cahyono, ST. M.S.M	Melaksanakan tugas pengawasan dan pemberian arahan kepada Direksi terhadap pengurusan usaha perusahaan bidang usaha dan komersial serta Ketua Komite Audit.
Musyafaur Rahman	Melaksanakan tugas pengawasan dan pemberian arahan kepada bidang usaha dan komersial serta komite kewajiban resiko.

b. Direksi

Menurut Pasal 1 ayat 5 Undang-undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan terbatas direksi ialah organ perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan serta mewakilinya, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan anggaran dasar. Perum DAMRI menetapkan tugas dan wewenang antara lain:

- 1) Menyusun visi dan misi nilai-nilai atau budaya perusahaan dan menyusun rencana strategis dan anggaran tahunan Perum DAMRI untuk mencapai visi dan misi Perum DAMRI
- 2) Menetapkan struktur organisasi yang efektif dengan rincian tugas dan tanggung jawab yang jelas.
- 3) Merekrut dan mengelola sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya.
- 4) Membentuk sistem pengendalian internal dan manajemen resiko Perum DAMRI yang efektif.
- 5) Mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dengan efektif dan efisien.
- 6) Memperhatikan seluruh kinerja perum DAMRI.

Tabel 1.5 Tugas Dewan Direksi

Nama	Jabatan	Tugas dan Tanggung Jawab
Setia N. Milatia Moemin	Direktur Utama	Bertanggung jawab untuk menangani kepengurusan secara

		umum Perum DAMRI sebagaimana yang ditetapkan dalam Anggaran Dasar Perum Damri.
Tatan Rustandi	Direktur Pengembangan Usaha	Bertanggung jawab untuk menangani kepengurusan pada bidang komersil dan pengembangan usaha Perum DAMRI sebagaimana yang ditetapkan dalam anggaran dasar Perum DAMRI.
Sri Purwanto	Direktur Keuangan	Bertanggung jawab untuk menangani kepengurusan pada bidang keuangan Perum DAMRI sebagaimana yang ditetapkan dalam Anggaran Dasar Perum DAMRI.
Sadiyo Sardi	Direktur SDM/ UMUM	Bertanggung Jawab untuk menangani kepengurusan pada bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dan umum Perum Damri sebagaimana yang ditetapkan dalam Anggaran Dasar Perum DAMRI

1.1.4 Aspek Manajemen.

Analisis manajemen DAMRI menghasilkan beberapa kategori dalam bidang-bidang yang diperlukan di antaranya:

a. Bidang Usaha.

Usaha dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008) diartikan sebagai (1) kegiatan dengan mengerahkan tenaga pikiranm atau badan

untuk mencapai suatu maksud; pekerjaan (perbuatan, prakarsa, ikhtiar, daya upaya mencapai sesuatu, (2) Kegiatan di bidang perdagangan (dengan maksud mencari untung); perdagangan; perusahaan. Untuk mencapai definisi tersebut, pembentukan usaha direalisasikan dengan:

a. Angkutan Pemadu Moda.

Beroperasi pada 24 kota di Jawa seperti Banyuwangi, Jayapura, Manado, Bogor, Ambon, Gorontalo, Batam, Kendari, Makassar, Mataram, Jember, Surabaya, Surakarta, Serang, Pontianak, Yogyakarta, Pekanbaru, Sukarno-hatta Palembang, Jambi, Bengkulu, Banda Aceh, dst. Tersebut merupakan angkutan yang melakukan kinerjanya dari dan ke bandara di Indonesia.

b. Angkutan Antar Kota.

Angkutan Antar Kota memiliki akomodasi yang tersebar pada 33 kota di Jawa. Pengelolaannya terdapat pada Angkutan Antar Kota Dalam Provinsi (AKDP) dengan sarana bus umum. Penelitian ini menggunakan Angkutan Kota Dalam Provinsi sebagai objek, yaitu trayek Elang-Cibiru-Jatinangor dan Elangtol-Jatinangor. Adapun Angkutan Kota Antar Provinsi (AKAP) yang merupakan trayek dari kota provinsi ke provinsi lain.

c. Angkutan Kota.

Angkutan kota beroperasi di 10 kota besar Indonesia, ini berjalan sesuai dengan ketentuan yang disepakati oleh masing-masing kota.

d. Angkutan Lintas Batas Negara.

Ada dua angkutan tersebut yakni trayek Pontianak-Bandar Sri Begawan (Brunai Darussalam) serta Pontianak- Kuching (Malaysia).

e. Angkutan Perintis

Angkutan ini umumnya berada di wilayah terisolir dengan biaya yang belum terjangkau. Terisolir maksudnya ialah keadaan terencilnya suatu wilayah karena jauh dengan hubungan lalu lintas.

Berada pada wilayah Ende, Jayapura, Biak, Mimika, Serui, Kupang, Mamuju, Sorong, Sorong Selatan, Medan, Bengkulu, Padang, Jambi, Kaltara, Samarinda, Halmahera, Manado, Palangkaraya, Batam, Kefamenanu, Nabire, Bogor, Jember, Samri, Bandung, Namlea, Banda Aceh, dll.

f. Angkutan Paket Barang

Bekerja sama dengan PT. Pos Indonesia (Persero) sebagai akomodasi pengantar barang.

1.2 Latar Belakang

Dalam perjalanan dari Bandung menuju Jatinangor yang dilakukan oleh penulis, angkutan umum tersebut bertolak dari Terminal Elang, lalu berhenti apabila ditemukan penumpang yang akan menaiki bis. Terdapat beberapa petugas pemeriksa jumlah penumpang yang ditugaskan dalam beberapa titik. Maksudnya, beberapa perhentian (shelter) Damri dijaga oleh dewan pengawas *Intern* yang diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2018 Pasal 79b Tentang Perusahaan Umum Perum DAMRI yakni memberikan laporan hasil pemeriksaan atau hasil pelaksanaan tugas Satuan Pengawasan *Intern* sebagaimana dimaksud dalam huruf a kepada Direktur utama.

Hasil pemeriksaan tersebut berupa koreksi dan nasihat untuk dijadikan evaluasi sebagai dasar penerapan GCG. Penilaian terhadap kinerja direksi akan disusun dan memuat manajemen resiko lingkungan perusahaan, dan pembelakuan di dalamnya.

Pelaporan tersebut kemudian divalidasi oleh komite audit, yang dibentuk oleh dewan pengawas sebagai hasil akhir dari laporan yang wajib diserahkan kepada direksi terkait. Dalam audit operasional yang dikemukakan oleh Bayangkara I.B.K (2013:2) bahasannya meliputi rancangan secara sistematis untuk mengaudit aktivitas-aktivitas, program-program yang diselenggarakan atau sebagian dari entitas yang bias diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara efisien, serta apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar

ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan. Hal ini, Damri menunjuk anggotanya sebagai pemantau kinerja berdasar akan kaidah yang dibutuhkan dalam audit tersebut.

Pembentukan komite audit menegaskan independensi pemeriksaan dengan ketentuan yakni sebagai berikut :

Tabel 1.6 Independensi Komite Audit

No	Ketentuan Independensi
1	Bukan merupakan orang dalam kantor akuntan publik, kantor konsultan hukum, kantor jasa penilai publik atau pihak lain yang memberikan jasa asuransi, non-asuransi, jasa penilai dan /atau jasa konsultasi lain kepada Perum DAMRI dalam waktu 6 bulan terakhir.
2	Bukan orang bekerja atau mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk merencanakan, memimpin, mengendalikan atau mengawasi kegiatan Perum DAMRI dalam waktu 6 bulan terakhir kecuali komisasris independen.
3	Tidak mempunyai saham langsung atau tidak langsung di Perum DAMRI.
4	Tidak mempunyai hubungan afisiliasi dengan anggota dewan pengawas, anggota direksi dan pemegang saham utama Perum DAMRI.
5	Tidak mempunyai hubungan usaha baik langsung maupun tidak langsung yang berkaitan dengan kegiatan usaha Perum DAMRI.

Sumber: Data Internal Perusahaan.

Berdasar akan tugasnya komite ini dibentuk untuk mengulas kembali rencana audit, pelaksanaan hingga tahap akhir kesuksesan audit internal di Perum Damri. Tugasnya pula meninjau pengawas Intern yang menggunakan pelaporan satuan kinerjanya. Selain itu komite audit turut serta mendampingi dewan pengawas dalam mengawasi dewan direksi.

Untuk mendukung pengawasan tersebut Perum DAMRI mempunyai SPI (Satuan Pengawasan Intern) yang memiliki pusat di masing-masing wilayah terkait untuk melaporkan hasil kinerja dan pencapaian perusahaan tersebut dalam melaksanakan GCG. Pengendalian Internal dianggap penting sebagai keamanan dan keteraturan perusahaan untuk itu tersebut melegalkan pada bentuk Surat Keputusan.

Kedudukan Pengendalian Internal tentu ditunjang oleh keterkaitan kewajiban lain yang harus dilaksanakan. Tanggung jawabnya mencakup :

- a. Menyampaikan PKPT yang telah ditandatangani oleh kepala SPI melalui direktur utama kepada dewan pengawas c.q. komite audit mendapat persetujuan dewan pengawas.
- b. Menyiapkan rencana kerja jangka panjang, jangka menengah maupun jangka pendek.
- c. Menyusun Program Kerja Pemeriksa Tahunan (PKPT) berikut anggarannya, meliputi financial audit, operational audit, dan compliance audit serta audit yang bersifat khusus kepada objek pemeriksaan unit/ satuan kerja, proyek/ produk maupun program berdasarkan resiko.
- d. Memberikan saran perbaikan atas tingkat efisiensi dan efektivitas dalam kegiatan pengelolaan perusahaan.
- e. melaksanakan pemeriksaan rutin sesuai Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT) dengan melakukan analisa dan evaluasi terhadap sistem dan prosedur seta operasional perusahaan pada semua bagian dan bidang kegiatan perusahaan secara berkelanjutan
- f. menyusun sasaan mutu Unit Satuan Pengawasan Intern (SPI) selaras dengan sasaran perusahaan, menetaokan mode pengukuran, menjabarkan dalam program kerja dan melaporkan realisasi pencapaiannya.
- g. memantau tindak lanjut atas Laporan Hasil Pemeriksaan (LPH) sebagai disposisi direktur utama.
- h. meningkatkan kompetensi pemeriksaan Intern melalui pendidikan dan pelatihan diklat yang berkelanjutan .

untuk menunjang kegiatan tersebut berupa tanggung jawab Pengendalian Intern, Auditor Eksternal diperlukan untuk memberi pendapat tentang kewajaran yang telah dipakemkan oleh Standar akuntansi Indonesia.

Dalam pelaksanaannya pengawas tersebut menaiki bis, lalu menghitung jumlah penumpang dari arah pemberhentian menuju tujuan atau terminal lain

seperti terminal Leuwi Panjang. Di ruas jalan Soekarno Hatta, ada puluhan titik pemberhentian yang dianggarkan oleh Walikota Bandung, Ridwan Kamil pada Tahun 2014. Dicky Fadiar Djuhud penulis di Tribun Jabar (2014) mengatakan bahwa dirinya menghimbau pembangunan halte tersebut untuk dijaga oleh masyarakat Bandung. Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata “jaga” berarti bangun tidak tidur, berkawal atau bertugas menjaga keselamatan dan keamanan. Hanya saja, penghitungan jumlah tersebut menjadi tidak akurat diakibatkan oleh pelanggaran yang dilakukan oleh supir bis damri. Penulis menyaksikan pengawas tersebut memeriksa di terminal Elang, lalu seorang lelaki menaiki damri tersebut di Jalan Holis, dan turun dekat dengan perempatan Pasir Koja. Dengan itu, penumpang yang seharusnya mampu terdata di Terminal Leuwi Panjang, lolos dalam pengawasan yang ditugaskan oleh dewan pengawas.

Selain itu beberapa aspek ikut mempengaruhi laporan yang menjadi asas audit operasional, seperti kebudayaan, organisasi, sumber daya dana termaktub sarana dan prasarana dinilai ikut mempengaruhi kualitas audit. Toloknya, penumpang yang tidak terdata merupakan bagian dari pendapatan negara, perlu diuji kebenarannya melalui kenyataan lapangan. Untuk itu, sebagai momok dari masalah, akarnya perlu digali.

Demikian penulisan skripsi ini memicu konsep lain yang ingin ditimbulkan oleh penulis yakni tinjauan kebudayaan. Ide terdahulu yang melatarbelakangi penelitian ini ialah:

a. Penghargaan

Damri mempunyai beberapa penghargaan yang bermakna positif sebagai pengukuran kinerja.

Tabel 1.7 Penghargaan

Tahun	Penghargaan
2014	Penghargaan Pelayanan Prima Madya cabang Lampung, Pontianak, Bandung dan Soekarno-Hatta.
2016	Penghargaan Bintang Lima Menteri Perhubungan
2016	Penghargaan Safety Award (TSA)

2016	Penghargaan Penyelenggaraan Angkutan Lebaran
2017	Penghargaan Wahana Adhiguna
2018	BUMN: <i>The Best Corporate's Brand Identity</i> , <i>The Best BUMN Pendukung konektivitas nasional</i> , <i>The Best CEO For Remote Area Development</i>

Sumber: Laporan Tahunan 2018 Damri

b. Laporan Efisiensi Kinerja

Dimuat dalam laporan tahunan 2018 mencapai skor 70,070 yang mengidentifikasi kinerja perusahaan tersebut sudah cukup baik.

Tabel 1.8 Hasil Kinerja Damri 2018

Aspek Pengajuan Indikator Parameter	Bobot	Capaian Tahun 2018		Deskripsi
		Skor	Capaian	
Komitmen terhadap penerapan tata kelola perusahaan	7,000	5,330	76,143	Baik
Pemegang saham dan RUPS/ Pemilik Modal	9,000	6,920	76,889	Baik
Dewan Pengawas	35,000	26,610	76,029	Baik
Direksi	35,000	25,380	72,514	Cukup Baik
Pengungkapan Informasi dan Transparansi	9,000	5,830	64.778	Cukup Baik
Aspek lainnya	+5,000	0,000	0,000	
Skor Keseluruhan	100,000	70,070		Cukup Baik

Sumber: Laporan Tahunan 2018 Damri

Penulis memiliki konsep bahwa transparansi dan pengaturan kinerja yang baik akan berdampak pada kemajuan negara. Pengukuran kuantitas dan kualitas yang dihasilkan oleh auditor bersumber pada jumlah masyarakat yang menumpang

di bis tersebut. Apabila dalam laporan tahunan terdapat ribuan bahkan ratusan ribu orang tidak terdata, khawatirnya, dampak melingkupi kesenjangan informasi akan ditemui. Sebagai penelitian, penulis mengharapkan faktor-faktor yang akan runtun dalam skripsi ini mampu mengatasi permasalahan pengendalian dan pengawasan dalam menangani kinerja Damri.

Seperti yang diketahui keterlibatan audit operasional dalam penggunaannya mampu memberi manfaat bagi perusahaan atau instansi untuk menjalankan prinsip akuntansi berdasar akan ketentuan hukum. Penerapan dan pelaksanaannya digerakan agar pengaturan diterapkan secara sistematis dan efisien, membantu penjagaan yang efektif, proses tata kelola serta manajemen resiko. Menurut Agoes, S. (2008:173) ada empat tujuan audit operasional yaitu: (1) Untuk menilai kinerja performance dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan; (2) untuk menilai apakah persediaan perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis; (3) untuk menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak; dan (4) untuk memberikan rekomendasi-rekomendasi kepada manajemen puncak untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam sistem pengendalian internal dan proses prosedur operasional perusahaan dalam meningkatkan efisiensi keekonomisan dan efektivitas dari kegiatan operasional perusahaan.

Kajian mengenai Damri memiliki koherensi dengan kebutuhan masyarakat saat ini. Jakarta sebagai pusat kemacetan di Indonesia berhasil menurunkan angkanya akibat manajemen transportasi yang baik, pola pikir terbangun dari perhatian Anies Baswedan sebagai gubernur dengan mengandalkan penelitian dan audit operasional di kota tersebut. Disampaikan di Balai Kota Jakarta dilansir pada agustus 2019 (detiknews.com), dirinya berasumsi penumpang kendaraan massal meningkat secara drastis di tahun 2019 terdapat penambahan 100 juta orang dari angka sebelumnya. Tentu kenaikan jumlah tersebut menggeser Kota Bandung menjadi kota termacet se-Indonesia.

Pengawasan dan pengendalian manajemen turut menjadi perhatian penulis dalam permasalahan yang ditimbulkan. Terdapat pelaporan operasional, symposium serta laporan keuangan, audit yang diterbitkan oleh Dewan Perwakilan

Rakyat mengenai kegiatan ekonomi Transportasi Umum termaksud. Proses tersebut melalui pernyataan ilmiah, observasi dan analisis dari ahli salah satunya membahas laporan keuangan Tahunan tercapai Aset sebesar 1.1664.445 juta di Tahun 2018, dan mengalami penurunan sebesar 4,03% dari Tahun 2017. Penilaian kinerja yang berpusat pada efisiensi laporan keuangan nyatanya perlu dimaksimalkan dengan konsep kebudayaan yang ingin penulis teliti.

Inkonsistensi penelitian ini didasarkan pada Henry (2012) dalam penelitiannya yang berjudul “*Kualitas Layanan Transportasi (Studi Kasus Transjakarta)*” meliputi kebudayaan yang didasarkan penilaian kepuasan masyarakat sebagai bagian dari visi dan misi perusahaan DAMRI, dapat diukur dari dua aspek yakni tingkat ketanggapan dan empati berpengaruh positif pada kualitas audit. Adapun mengenai kebudayaan yang mempunyai definisi lain dari layanan transportasi di atas yakni mengenai independensi serta kebudayaan auditor, pengalaman kerja, budaya organisasi yang dikemukakan oleh Devi Anisa, Imam Gozali (2015) tidak berpengaruh pada kualitas audit. Sementara Rio Arief (2017) menyebutkan bahwa auditor berperan penting terhadap kualitas audit, berbeda dengan Istianah Rahmawati (2013) yang mengemukakan hal sebaliknya dalam naskah ilmiah, auditor tidak memiliki pengaruh penting dalam kualitas audit, perbedaan penggunaan metode dari kedua penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan yang berbeda yakni Istianah (2013) dengan kualitatif dan Rio Arief (2017) kuantitatif. Sementara itu pada cakupan budaya organisasi

Sebagai pemenang penghargaan serta telah mencapai capaian indikator keberhasilan kinerja GCG, penyertaan sub-sub yang melingkupi trayek tersebut tidak serta merta dapat dinilai dengan ukuran kuantitas semata. Biaya operasional, Asset, serta jumlah moda transportasi berbasis teknologi adalah ukuran kuantitas yang dapat diperoleh melalui anggaran, sementara kinerja dan tata kelola anggaran ialah aspek yang berbeda. Ada proses di dalamnya yang memberi dampak lain terhadap pengendalian dan pengawasan internal, serta faktor eksternal di dalamnya. Variabel independen, kebudayaan yang ditafsirkan oleh Richard Brisling dalam bukunya “*Translation, Application, and Research*” (1990: 11) kebudayaan mengacu pada cita-cita bersama secara luas, nilai, pembentukan, dan penggunaan

kategori, asumsi tentang kehidupan, dan *goal directed* yang menjadi sadar tidak sadar diterima sebagai “benar” dan “benar” oleh orang-orang yang mengidentifikasi diri mereka sebagai anggota masyarakat. Telah disebutkan pada jurnal yang tertera di atas, bahwa *goal* adalah tingkat kepuasan, keteraturan pengendalian internal, serta audit internal yang berdampak pada laporan keuangan (material). Adapun faktor lain yang menjadi pokok utama objek, kebudayaan yang memuat segala aspek perilaku masyarakat dan anggotanya, maupun komponen yang menyertainya memberi perhatian dan ketertarikan lebih bagi penulis sebab adanya inkonsistensi lain kebudayaan lain yaitu:

- a. Budaya dapat mempengaruhi independensi auditor, fleksibilitasnya serta konsep religiusitas mereka.
- b. Budaya dapat mempengaruhi pandangan perusahaan dalam memilih auditor, memberi kesepakatan pengawasan, dan kepercayaan perusahaan.
- c. Budaya yang melahirkan peraturan, sistem, mekanisme kerja dalam perusahaan yang akan diaudit.
- d. Meskipun mengetahui adanya standar audit internasional, perusahaan seringkali mengukur kualitas kinerja berdasar indikator perusahaan.
- e. Budaya masyarakat sangat berpengaruh pada tata cara pelaporan baik tradisional maupun berupa teknologi informasi yang modern.
- f. Adanya budaya transportasi yang diterapkan sebagai pengukur efisiensi dan efektivitas. (berdasar akan jurnal disertai dengan penelitian mengenai budaya tersebut)
- g. Damri merupakan perusahaan milik negara, segala sarana dan belanja merupakan tugas pembendaharaan daerah. Maka keterkaitan kinerja dengan manajemen perusahaan bermuara pada kepuasan masyarakat. Tingkat kepuasan itu merupakan kajian dari budaya.
- h. Budaya dan kualitas audit tidak bisa dipisahkan. (dijabarkan dalam judul penelitian di atas).

Sebagai perencanaan dan saran di masa selanjutnya, pemahaman mengenai realitas sosial sangat diperlukan meskipun dalam konsep pengendalian internal, perubahan budaya organisasi tidak mudah diubah.

Hambatan tersebut merupakan fakta sosial yang umum, penulis berusaha menghubungkan keduanya agar indikator yang dibutuhkan dalam audit operasional yang dimaksud dapat diketahui dan diteliti.

Dua kriteria kualitas itu menjadi titik pembahasan penelitian, koridornya berfokus pada kebudayaan perusahaan yang mencakup lingkungan, Sumber Daya Manusia, legalitas, organisasi dan eksternal Perusahaan seperti masyarakat, sarana serta pengawasan maupun pengendalian internal yang dilakukan Bus Antar Kota Bandung-Sumedang. Kajian Audit Operasional yang mengidentifikasi manajemen perusahaan, tupoksi yang ditetapkan sudah berjalan atau tidak bertujuan agar kegiatan yang telah menjadi standar perusahaan mencapai tahapan efisien, efektif dan ekonomis. Untuk mengukur kinerja tersebut berdasar Standar Operasional Perusahaan, maka Mengenai itu penulis berusaha memberi penambahan secara rinci berdasar ilmu yang didapatkan dalam perkuliahan. Demikian inkonsistensi di atas membuat penulis memberi judul penelitian yaitu:

“Tinjauan Kebudayaan, Pengawasan dan Manajemen Kinerja sebagai Pengaruh Kualitas Audit Operasional (Pada Bidang Pengawasan dan Kinerja Perum DAMRI Kota Bandung).”

1.3 Rumusan Masalah

KBBI (2008) mendefinisikan masalah ialah sesuatu yang harus diselesaikan. Masalah dalam penelitian adalah kunci pembahasan serta kejelasan objek yang akan dipaparkan, paparan tersebut kemudian dijelaskan berdasar akan bidang keilmuan. Ini pengangkatan masalah beranjak dari sisi praktis penggunaan DAMRI dalam bidang angkutan antar kota. Pengkerucutan masalah diawali dari tumpang tindih penggunaan sarana dan prasarana yang ditemui, cara penghitungan jumlah penumpang menjadi tinjauan kebudayaan.

Audit operasional adalah cabang ilmu dari program studi yang penulis ambil, pelaporan kinerja tersebut menghasilkan kajian yang cukup luas. Keseimbangan antara kuantitas dan kualitas kinerja perusahaan transportasi sebagai akomodasi

pelayanan publik sangat dibutuhkan, maka penelitian ini ditujukan pada beberapa aspek utama yakni kebudayaan perusahaan, masyarakat dan auditor.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Untuk mencapai penyelesaian masalah, dibutuhkan konsep yang berisi pertanyaan sesuai dengan pengkajian. Rinciannya dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah Kebudayaan, Pengawasan dan Manajemen Kinerja terhadap Kualitas Audit Operasional DAMRI Kota Bandung Trayek Elang-Jatinangor jalur Cibiru/Tol?
- b. Bagaimana pengaruh secara simultan mengenai Kebudayaan, Pengawasan dan Manajemen Kinerja terhadap Kualitas Audit Operasional DAMRI Kota Bandung Trayek Elang-Jatinangor jalur Cibiru/Tol?
- c. Bagaimana Pengaruh secara parsial mengenai Kebudayaan terhadap Kualitas Audit Operasional DAMRI Kota Bandung Trayek Elang-Jatinangor jalur Cibiru/Tol?
- d. Bagaimana Pengaruh secara parsial mengenai Pengawasan terhadap Kualitas Audit Operasional DAMRI Kota Bandung Trayek Elang-Jatinangor jalur Cibiru/Tol?
- e. Bagaimana Pengaruh secara parsial mengenai Manajemen Kinerja terhadap Kualitas Audit Operasional DAMRI Kota Bandung Trayek Elang-Jatinangor jalur Cibiru/Tol?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian dalam skripsi ini berkaitan erat dengan pertanyaan penelitian, yakni

- a. Menjelaskan Kebudayaan, Pengawasan dan Manajemen Kinerja terhadap Kualitas Audit Operasional DAMRI Kota Bandung Trayek Elang- Jatinangor jalur Cibiru/Tol.

- b. Mengetahui pengaruh secara simultan Kebudayaan, Pengawasan dan Manajemen Kinerja terhadap Kualitas Audit Operasional DAMRI Kota Bandung Trayek Elang-Jatinangor jalur Cibiru/Tol.
- c. Mengetahui pengaruh secara parsial Kebudayaan terhadap Kualitas Audit Operasional DAMRI Kota Bandung Trayek Elang-Jatinangor jalur Cibiru/Tol.
- d. Mengetahui pengaruh secara parsial Pengawasan terhadap Kualitas Audit Operasional DAMRI Kota Bandung Trayek Elang-Jatinangor jalur Cibiru/Tol.
- e. Mengetahui pengaruh secara parsial Manajemen Kinerja terhadap Kualitas Audit Operasional DAMRI Kota Bandung Trayek Elang-Jatinangor jalur Cibiru/Tol

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Aspek Teoritis

Aspek teori definisinya ialah (1) pendapat yang didasarkan pada penelitian dan penemuan, didukung oleh data dan argumentasi. Kegunaan yang dapat diambil di antaranya adalah:

- a. Sebagai informasi dan pendukung evaluasi kinerja perusahaan DAMRI.
- b. Faktor-faktor yang mempengaruhi dengan judul terkait dapat menjadi acuan untuk penelitian berikutnya.
- c. Wawasan terhadap pembaca tanpa perlu bereksperimen mengenai perjalanan antar kota.
- d. Pembelajaran dan ilmu yang bisa diperoleh penulis
- e. Sebagai dasar dan bahan diskusi di masa yang akan mendatang.

1.6.2 Aspek Praktis

Aspek praktis yang dapat diambil sebagai manfaat penelitian terkait di antaranya adalah:

- a. Untuk masyarakat, diharapkan penelitian ini dapat memberi gambaran mengenai kebiasaan baik dan buruk yang harus dipertahankan maupun ditinggalkan agar pemanfaatan sarana dan prasarana baik dalam lingkup perusahaan negara atau swasta dapat terkendali.
- b. Untuk masyarakat, sistem tata nilai yang arbitrer dapat dibentuk karena evaluasi mengenai sikap pengguna akomodasi terkait yang telah dikaji solusi dan berikut pembahasannya.
- c. Untuk masyarakat dapat memberi kontribusi berupa laporan terhadap perusahaan terkait bila dirasa ada penyalahgunaan dan penyelewengan kinerja,
- d. Untuk perusahaan, mampu meningkatkan kualitas kinerja terutama pengendalian internal.
- e. Untuk perusahaan, menyelenggarakan anggaran dengan sebaik-baiknya yang menjadi bahasan dalam penelitian ini ialah biaya operasional.
- f. Untuk perusahaan, pemerataan akomodasi yang disarankan dalam penelitian ini dapat diberlakukan dan ditinjau ulang.
- g. Harapnya penelitian ini dapat berguna di masa depan, peninjauan kebudayaan dapat berguna bagi aspek lainnya seperti pendidikan, ekonomi, agama maupun bahasa yang ditimbulkan oleh transportasi penghubung antar kota.

1.6.3 Waktu dan Priode Penelitian

Pada September 2019 pengesahan judul oleh dosen pembimbing baru dilaksanakan, penelitian dan penulisan dilakukan pada November 2019 hingga Desember 2019, penulis diharapkan mampu menyelesaikan skripsi (penelitian) sebelum tanggal 12 Desember, bila lebih dari tersebut maka ada konsekuensi sebagai penyemangat dan pembelajaran ketepatan, disiplin serta

keteraturan penulis sebagai siswa. Penelitian ini menggunakan laporan tahunan perusahaan DAMRI sebagai objek penelitian, serta observasi yang dilakukan sejak tahun 2018 (perjalanan Jatinangor-Bandung, sebaliknya).

1.7 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika penulisan skripsi berdasar akan pedoman karya tulis ilmiah yang telah disepakati oleh ahli. Skripsi menurut Purwadharminta (2010) adalah karangan ilmiah yang diwajibkan sebagai persyaratan pendidikan akademis. Tersebut mempunyai urutan sebagai berikut:

a. Bab I Pendahuluan

Bab ini menjelaskan tentang gambaran atau tujuan penelitian secara umum. Day (1975) mengemukakan bahwa pendahuluan seharusnya (1) mempresentasikan dengan jelas batasan masalah yang diteliti; (2) untuk mengarahkan pembaca, tinjauan pustaka singkat dapat dimasukkan); (3) metode penelitian seharusnya dinyatakan dan jika diperlukan juga dituliskan alasan mengapa metode tersebut dipilih; dan (4) menyatakan hasil penelitian.

Keharusan yang dimaksud terangkum pada susunan yang penulis jabarkan berisi sub-bab: gambaran umum objek penelitian, latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup pembahasan, dan sistematika penulisan tugas akhir.

b. Bab II Tinjauan Pustaka.

Selanjutnya penulis melapirkan teori umum sampai ke teori khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis yang diperlukan.

Dalam penelitian ini penulis menyajikan informasi data kepustakaan seperti pengertian istilah yang menjadi variabel dengan mengaitkan informasi tersebut berdasar judul. Serta memberi korelasi di antara keduanya. Penerangan sumber tersebut didapatkan berdasar media cetak dan internet.

Adapun rencana teori yang akan penulis cantumkan ialah :

- 1) Teori kebudayaan
- 2) Teori audit operasional
- 3) Teori audit
- 5) Teori GCG
- 6) Teori prinsip kinerja perusahaan
- 7) Teori manajemen
- 8) Teori sejarah damri
- 9) Teori dewan
- 10) Teori pengawasan
- 11) Teori efesiensi
- 12) Teori Efektifitas.

c. Metode Penelitian.

Herbert Bisno (1969) menyatakan bahwa metode adalah teknik-teknik yang digeneralisasikan dengan baik agar dapat diterima atau digunakan secara sama dalam satu disiplin, praktek atau bidang disiplin dan praktek. Audit operasional merupakan bagian dari audit, seluruhnya ialah cabang dari suatu disiplin ilmu, dalam penyusunan ini penulis menggunakan metode kuantitatif. Penulis menyadari tersebut dapat digunakan untuk memberi fleksibilitas, serta kekuatan data yang didasarkan pada:

- 1) Data yang diolah menggunakan penelitian kuantitatif didukung oleh observasi, wawancara maupun survei.
- 2) Keakuratan data ditinjau dalam rumus tertentu yang memerlukan penelitian kuantitas sebagai hasil akhir.

Oleh karena itu, jenis penelitianpun disusun secara sistematis menurut Suryabrata (1983) dengan teknik:

- 1) Deskriptif
- 2) Penelitian kasus
- 3) Penelitian lain yang memungkinkan.

d. Pembahasan

Bab ini berisi dua kategori (sub-bab) yakni hasil dan pembahasan. Penarikan hasil didapat dari metode penelitian yang digunakan, kemudian diuraikan.

e. Kesimpulan dan Saran

pada akhir penulisan, kesimpulan dan saran berguna sebagai manfaat penelitian.

HALAMAN SENGAJA DIKOSONGKAN