

## Akuntabilitas Penerapan Skema *Buy The Service* pada Transportasi Massal

### *Accountability For the Implementation of the Buy The Service Scheme in Mass Transportation*

Ipoeng Martha Masikun<sup>1</sup> Eri Wahyuningsih<sup>2</sup> Muslih  
Faozanudin<sup>3</sup>, Denok Kurniasih<sup>4</sup>

<sup>1,3,4</sup>Magister Administrasi Publik Universitas Jenderal Soedirman.

<sup>2</sup>Fakultas Ilmu Kesehatan Universitas Jenderal Soedirman

#### Info Artikel

Diterima: 8 Desember 2022  
Direvisi : 2 Januari 2023  
Disetujui: 11 Desember 2023

#### Kata kunci:

Akuntabilitas  
Buy The Service  
Transportasi Publik

#### Keywords:

Accountability  
Buy The Service  
Public Transportation

#### Corresponding Author:

Ipoeng Martha Marsikun  
Ipoeng.marsikun@mhs.unsoed.ac.id  
+6281212111992

#### Abstrak

*Buy The Service* merupakan program layanan angkutan umum massal yang diinisiasi oleh Kementerian Perhubungan Republik Indonesia dengan skema pembelian layanan dari operator baik dari perusahaan swasta maupun perusahaan milik negara/daerah dengan sistem kontrak kerja untuk waktu yang telah ditentukan. Kementerian Perhubungan memberikan syarat bagi operator untuk memenuhi standar pelayanan minimal dan standar operasional prosedur dalam menyelenggarakan layanan tersebut. Akuntabilitas dan keberlangsungan dari program ini masih menjadi pertimbangan yang serius. Skema *Buy The Service* telah diterapkan pada tahun 2020 di 5 kota lama yaitu Denpasar, Palembang, Surakarta, Medan dan Jogjakarta, dan tahun 2021 menyusul 5 kota baru diantaranya adalah Banyumas, Surabaya, Bandung, Banjarmasin dan Makasar. Akuntabilitas menjadi aspek yang sangat penting sejak proses pengadaan hingga pelaksanaan program karena menggunakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Dengan modal awal yang besar, program ini menjadi tantangan berat bagi operator layanan BTS ini. Pembelian kendaraan, alat IOT (*Internet of things*), rak sepeda, peralatan bengkel dan kantor serta fasilitas lainnya yang telah disiapkan Operator dan Pemerintahan Daerah tentu akan sia-sia dan merugikan banyak pihak jika keberlanjutan program ini dihentikan. Komitmen dari seluruh stakeholder diharapkan dapat saling berkolaborasi dalam proses yang berkelanjutan dari program *buy the service* ini.

#### Abstract

*Buy The Service* is a mass public transportation service program initiated by the Ministry of Transportation of the Republic of Indonesia with a service purchase scheme from operators both from private companies and state/regional owned companies with a work contract system for a predetermined time. The Ministry of Transportation provides requirements for operators to meet minimum service standards and standard operational procedures in providing these services. The accountability and sustainability of this program is still a serious consideration. The Buy The Service scheme was implemented in 2020 in 5 old cities, namely Denpasar, Palembang, Surakarta, Medan and Jogjakarta and in 2021 followed in 5 new cities, including Banyumas, Surabaya, Bandung, Banjarmasin and Makasar. Accountability is a very important aspect from the procurement process to program implementation because it

*uses the State Revenue and Expenditure Budget (APBN). With large initial capital, this program is a tough challenge for BTS service operators. Purchases of vehicles, IoT (Internet of things) equipment, bicycle racks, workshop and office equipment and other facilities that have been prepared by Operators and Regional Governments will certainly be in vain and detrimental to many parties if the continuation of this program is stopped. It is hoped that commitment from all stakeholders can collaborate with each other in the ongoing process of this buy the service program.*

## PENDAHULUAN

Transportasi publik hingga saat ini masih menjadi pokok permasalahan yang hampir dihadapi oleh pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Kemacetan dan volume kendaraan yang terus meningkat masih menjadi langganan permasalahan yang terus dibahas.

Permasalahan transportasi umum di Indonesia didominasi oleh permasalahan armada dan infrastruktur. Kondisi armada yang tidak layak dan jumlah armada yang tidak mencukupi menyebabkan transportasi umum menjadi tidak nyaman dan tidak efisien. Selain itu, jalur khusus transportasi umum yang belum memadai, halte dan terminal yang tidak nyaman, serta fasilitas pendukung transportasi umum yang belum lengkap juga menjadi kendala bagi pengembangan transportasi umum.

Paradigma masyarakat dan perilaku penumpang juga menjadi faktor yang perlu diperhatikan. Paradigma masyarakat yang masih mengutamakan penggunaan kendaraan pribadi menyebabkan transportasi umum menjadi kurang diminati. Selain itu, perilaku penumpang yang tidak tertib, seperti berhenti sembarangan, menunggu penumpang terlalu lama, atau mengangkut penumpang yang melebihi kapasitas, juga menjadi sumber kemacetan dan ketidaknyamanan bagi pengguna transportasi umum lainnya.

Jika dilihat dari evolusi transportasi perkotaan yang terjadi, meskipun Indonesia telah mengalami krisis ekonomi sejak tahun 1997, kendaraan pribadi tetap menjadi moda transportasi dominan, baik di wilayah urban maupun suburban. Besarnya populasi pergerakan kendaraan pribadi di daerah perkotaan, ditambah dengan adanya sistem

angkutan umum yang masih bersifat konvensional, menghasilkan dampak sosial yang signifikan, termasuk pemborosan waktu tempuh, konsumsi bahan bakar minyak yang tidak efisien, depresiasi kendaraan yang cepat, tingginya angka kecelakaan lalu lintas, kerugian *opportunity cost*, peningkatan tingkat stres, peningkatan polusi udara, dan kebisingan yang meningkat. Fenomena ini sejalan dengan pertumbuhan ekonomi dan peningkatan jumlah masyarakat golongan menengah dan menengah atas di daerah perkotaan yang terjadi sebelum krisis ekonomi tersebut. (Munawar, 2006)

Faktor-faktor seperti kenyamanan, keamanan, privasi, fleksibilitas pergerakan, dan prestise tetap menjadi alasan utama mengapa kendaraan pribadi tetap unggul sebagai moda transportasi, terutama di wilayah urban. Sementara itu, implementasi "sistem angkutan umum massal" (SAUM) yang lebih modern sebagai bagian integral dari ketahanan kota (*city survival*) masih dalam tahap perancangan dan perencanaan, dan belum sepenuhnya diintegrasikan ke dalam arus utama (*mainstream*) kebijakan dan keputusan pemerintah. Hal ini dilakukan dalam upaya menciptakan sistem transportasi kota yang seimbang, efisien, dan berkualitas. (Munawar, 2006)

Pelaksanaan transportasi umum kota dengan menggunakan bus di Indonesia menunjukkan sejumlah permasalahan yang signifikan. Beberapa isu utama adalah: 1) kualitas dan variasi layanan yang kurang memadai; 2) tingginya tingkat kecelakaan dan kejadian lalu lintas karena tingkat kedisiplinan pengemudi yang rendah; 3) keterbatasan dana untuk melakukan pembaruan dan perbaikan terhadap armada

kendaraan; 4)gangguan pada proses pemberhentian dan penurunan penumpang akibat campur tangan kelompok preman; 5) tingkat keamanan yang kurang memadai, terkait dengan banyaknya aksi copet; 6)kompleksitas dan kekakuan dalam penerapan peraturan yang berlaku saat ini; 7) struktur administrasi dan manajemen yang kurang efektif,; serta 8)kondisi kepemilikan kendaraan secara pribadi yang menghambat koordinasi yang efisien dalam satu kesatuan sistem transportasi.

Menghadirkan layanan publik yang akuntabel menjadi salah satu kewajiban pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Salah satunya adalah akuntabilitas publik dalam bidang transportasi massal. Sampai saat ini transportasi massal di Indonesia masih banyak mengalami berbagai masalah, hal ini diakibatkan karena program dan kebijakan yang tidak sesuai hingga proses pelaksanaannya yang tidak efektif dan efisien.

Program “*Buy The Service*” atau BTS di angkutan massal mengacu pada model di mana pembiayaan dan pengelolaan layanan transportasi diserahkan kepada entitas swasta atau mitra bisnis, yang kemudian bertanggung jawab untuk menyediakan layanan tersebut. Tanggung jawab untuk melaksanakan program “pembelian jasa” di angkutan massal, mencakup banyak aspek. Mitra usaha atau swasta yang mengelola jasa transportasi harus bertanggung jawab atas kualitas pelayanan yang diberikan, diantaranya ketepatan waktu, kebersihan, keamanan, dan kenyamanan dalam angkutan massal (Ipoeng, n.d.).

Pihak yang mengelola pelayanan harus memastikan tersedianya transportasi massal yang memadai untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Aksesibilitas bagi berbagai kelompok, termasuk penyandang disabilitas, juga harus dipertimbangkan. Program pembelian layanan biasanya mencakup aspek keuangan di mana pihak swasta atau mitra bisnis bertanggung jawab atas pembiayaan dan pengelolaan keuangan angkutan massal (Agustiawan & Halim, 2018)

Program BTS hadir dalam rangka menjawab berbagai permasalahan yang terjadi pada angkutan umum. Dengan melibatkan sektor swasta sebagai pihak yang mengelola dan bertanggung jawab terhadap program BTS yang dibangun, maka diharapkan program BTS dapat merubah wajah baru dalam dunia transportasi umum.

Prinsip akuntabilitas menjadi faktor penting suksesnya program BTS. Akuntabilitas adalah cara memegang organisasi sektor publik bertanggung jawab atas apa yang mereka lakukan. Artinya, organisasi-organisasi ini selalu dapat menjelaskan apa yang mereka lakukan dan mengapa, terutama kepada orang-orang yang memiliki kekuatan untuk menilai mereka (Starling, 2008).

Akuntabilitas di sini mencakup transparansi biaya, biaya yang wajar, dan efisiensi dalam pengelolaan keuangan. Penanggung jawab program "pembelian layanan" juga harus memelihara infrastruktur yang digunakan untuk angkutan massal. Pemeliharaan yang tepat diperlukan agar layanan tetap berjalan tanpa gangguan berarti.

Akuntabilitas juga mencakup kemampuan untuk mengelola krisis dan keadaan darurat, seperti bencana alam dan keadaan tak terduga lainnya. Sistem angkutan massal harus dirancang agar tetap dapat beroperasi atau memiliki rencana tanggap darurat yang efektif. Ketika melaksanakan program 'pembelian jasa', penting untuk memiliki kerangka kontrak yang jelas antara pemerintah atau otoritas transportasi dan badan swasta atau mitra bisnis. Kontrak harus mencakup parameter kinerja yang jelas dan sanksi bagi ketidakpatuhan sehingga akuntabilitas dapat diukur dan dipertahankan (Wargadinata, 2019). Artikel ini mengkaji tentang bagaimana menjalankan program model *Buy the Service* secara tepat dan akuntabel.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif untuk menjelaskan secara mendalam terkait akuntabilitas implementasi

model *Buy The Service* dalam kemitraan swasta untuk pengadaan Barang/Jasa Angkutan Umum perkotaan di Indonesia. Metode pengumpulan data menggunakan observasi dan wawancara serta studi pustaka yang mendukung dalam penelitian ini.

Meskipun terdapat banyak kompleksitas yang terkait dengan pemangku kepentingan, kemitraan pemerintah-swasta (KPS) semakin menjadi pilihan utama dalam penyediaan layanan publik di negara-negara berkembang. Fokus penelitian ini mengkaji seputar bagaimana akuntabilitas pada program "Buy the service". Dapatkah KPS mengatasi tantangan keberlanjutan secara signifikan, sambil mengevaluasi intervensi mana yang efektif dalam memfasilitasi kelangsungan operasi kemitraan.

## PEMBAHASAN

### 1. Konsep Akuntabilitas

Secara garis besar definisi akuntabilitas publik adalah pemerintah yang bertanggung jawab mengelola sumber daya publik berkomitmen untuk memastikan bahwa semua kegiatan yang dilakukan oleh pemegang amanah dilaporkan dan disajikan secara baik kepada publik (Raba, 2006). Artinya, pemerintah bertanggung jawab untuk memastikan bahwa wali amanat atau siapa pun yang bertanggung jawab atas kegiatan tersebut dapat memikul tanggung jawab tersebut (Handoko, 2021)

Secara teoritis, terdapat beberapa model atau tipe akuntabilitas. Chandler dan Piano (1982) mengidentifikasi empat model, yakni *regularity accountability*, *managerial accountability*, *program accountability*, dan *process accountability*. Sebuah klasifikasi lain oleh Islamy (1998) membedakan akuntabilitas menjadi lima jenis, yaitu akuntabilitas politik, akuntabilitas profesional, dan akuntabilitas moral. Carino (1993) memberikan pandangan khusus dengan memperkenalkan model akuntabilitas administratif, mencakup tradisional, *managerial*, program, dan *process accountability* (Romzek & Dubnick, 1987, 2018b)

Akuntabilitas administratif menuntut keberadaan hubungan hirarki yang jelas antara pusat pertanggungjawaban dan unit-unit di bawahnya. Hirarki ini umumnya telah ditetapkan melalui aturan organisasi formal atau jaringan hubungan informal. Prioritas pertanggungjawaban lebih diarahkan ke tingkat pimpinan tertinggi dan diteruskan ke bawah, dengan pengawasan yang intensif untuk memastikan ketaatan terhadap perintah yang diberikan (Roberts, 1991).

Akuntabilitas tradisional mencirikan tanggung jawab birokrat yang memiliki kewenangan dalam pelaksanaan fungsi tertentu sesuai tingkat hirarki tanggung jawab yang diatur secara hukum. Evaluasi akuntabilitas tradisional dilakukan berdasarkan legalitas dan peraturan yang ditetapkan oleh pihak eksternal. Sistem ini menekankan perlunya prosedur transaksi yang adil tanpa memandang karakteristik individu klien agar memastikan keobjektifan dan perlindungan terhadap penggunaan sumber daya publik. (Romzek & Dubnick, 2018a)

Dalam konteks akuntabilitas manajerial, perhatian utama terfokus pada efisiensi penggunaan dana, tenaga kerja, dan sumber daya publik lainnya. Hal ini mendorong pejabat publik untuk tidak hanya mematuhi aturan, tetapi juga untuk bertanggung jawab atas hasil yang dicapai. Akuntabilitas manajerial mendukung orientasi pada sisi masukan dan mendorong perhatian terus-menerus untuk menghindari pemborosan dan pengeluaran yang tidak perlu, serta untuk mendorong penggunaan sumber daya publik yang tepat (Emanuel & Emanuel, 1996)

Dalam karya Aman, Al-Shbail, dan Mohammed (2013: 17-18), Koppel menjelaskan bahwa akuntabilitas memiliki beberapa dimensi, yaitu transparansi, pertanggungjawaban, pengendalian, tanggung jawab, dan responsivitas. *Pertama*, transparansi mengacu pada kemudahan akses untuk mendapatkan informasi terkait fungsi dan kinerja organisasi. *Kedua*, pertanggungjawaban terkait dengan praktik

memastikan individu dan/atau organisasi bertanggung jawab atas tindakan dan aktivitasnya, dengan memberikan hukuman pada tindakan yang salah dan penghargaan atas kinerja yang baik. Dimensi *ketiga* adalah pengendalian, merujuk pada situasi di mana organisasi melakukan dengan tepat sesuai perintah utamanya. *Keempat*, tanggung jawab, mengacu pada keterbatasan organisasi oleh aturan hukum yang berlaku. *Kelima*, responsivitas, merujuk pada minat organisasi dan upaya untuk memenuhi harapan substantif para pemangku kepentingan, yang dapat berupa artikulasi permintaan dan kebutuhan (Agustiawan & Halim, 2018)

Kelima dimensi ini membantu mengukur sejauh mana organisasi di sektor publik mampu menjalankan akuntabilitasnya. Dengan lebih simpel, Aman, Al-Shbail, dan Mohammed (2013: 17) merumuskan beberapa pertanyaan kunci determinan dari setiap dimensi tersebut. Berikut adalah tabel yang memuat pertanyaan-pertanyaan kunci determinan tersebut (Krina, 2003) :

Tabel 1 Pertanyaan Kunci Determinan Dimensi Akuntabilitas

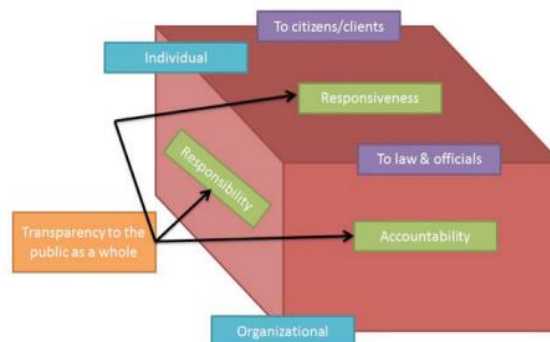
No.	Dimensi Akuntabilitas	Pertanyaan Kunci Determinan
1	Transparansi	Apakah organisasi mengungkapkan fakta-fakta tentang kinerjanya?
2	Pertanggung jawaban	Apakah organisasi menghadapi konsekuensi atas kinerjanya?
3	Pengendalian	Apakah organisasi melakukan apa yang diharapkan?
4	Tanggung jawab	Apakah organisasi mengikuti aturan yang berlaku?
5	Responsivitas	Apakah organisasi memenuhi harapan substantif yang disampaikan dalam bentuk kebutuhan dan permintaan?

Sumber: Aman, Al-Shbail, dan Mohammed, 2013: 17

Akuntabilitas program terkait dengan pencapaian hasil operasi pemerintah yang melibatkan publik, terutama masyarakat lokal. Untuk mencapai efektivitas program, diperlukan sarana seperti pengukuran kinerja secara komprehensif (Lerner & Tetlock, 1999), dimana hal ini menghubungkan akuntabilitas program dengan kepemilikan unit dan birokrat yang bekerja sama untuk mencapai tujuan program. Sementara akuntabilitas proses melibatkan informasi tentang tingkat pencapaian kesejahteraan sosial dari pelaksanaan kebijakan dan kegiatan organisasi. Terakhir, model akuntabilitas politik terkait dengan kewajiban menjalankan dan mengalami adanya

kewenangan pemegang kekuasaan politik untuk mengatur, mendistribusikan sumber daya, dan memastikan kepatuhan pelaksanaan tanggung jawab.

Gortner, Nichols, dan Ball memetakan tiga konsep sekaligus yaitu akuntabilitas, tanggung jawab, dan responsivitas sebagai bagian dari transparansi kepada publik secara keseluruhan (Wicaksono, 2015). Akuntabilitas adalah salah satu dari tiga elemen penting dari organisasi yang efektif. Artinya organisasi mampu menjelaskan tindakannya kepada pihak yang memiliki kewenangan untuk menginspeksi dan mengevaluasinya (Gortner et al., 2007). Pemetaan dimaksud dapat ditinjau dalam gambar berikut ini:



Gambar 1 Dari Akuntabilitas menuju Transparansi  
Sumber: diadaptasi dari Gortner, Nichols dan Ball, 2007: 195.

## 2. Program Public Private Partnership (PPP) sebagai program kerjasama pemerintah dengan swasta

Program *Public Private Partnership* (PPP) kini banyak digunakan dalam proyek infrastruktur di seluruh dunia. Dalam proyek PPP, negara berperan sebagai prinsipal dan investor bertindak sebagai agen, sehingga perilaku investor dan strategi insentif dapat dijelaskan dan dirancang oleh teori prinsipal-agen. Sebagai "ekonom" dengan rasionalitas terbatas, baik negara maupun investor memiliki preferensi altruistik dalam bekerja sama.

Makalah ini membahas bagaimana preferensi altruistik peserta proyek mempengaruhi subsidi pemerintah berdasarkan teori *principal-agent*. Untuk tujuan ini, dikembangkan model *principal-*

*agent* di hadapan altruisme. Bagaimana hubungan antara preferensi altruistik peserta proyek dan dampaknya terhadap subsidi pemerintah, dengan menggunakan teori *principal-agent*? Dalam konteks ini, "preferensi altruistik" merujuk pada kecenderungan peserta proyek untuk bertindak secara altruistik, yaitu melakukan tindakan yang menguntungkan orang lain tanpa mengharapkan imbalan yang sebanding.

Selain itu, pemerintah harus hati-hati mempertimbangkan kemampuan operasional ketika memilih investor. Hal ini juga memiliki implikasi yang signifikan bagi pembangunan proyek dan pengaturan KPS yang berkelanjutan. Hasil ini memberikan wawasan baru ke dalam pengembangan mekanisme insentif antara investor publik dan swasta dalam hal preferensi perilaku (Boiarko et al., 2021)

Dalam konteks bisnis modern, terdapat beberapa tantangan seperti keterbatasan dana anggaran, infrastruktur pembangunan yang belum memadai, dan kebutuhan untuk mengembangkan substitusi impor. Situasi ini memaksa negara untuk mengakhiri interaksi baru dengan investor swasta. Salah satu metode interaksi yang terbukti efektif adalah melalui kemitraan publik-swasta (PPP). Beberapa komponen kunci dari mekanisme kemitraan publik-swasta yang melibatkan interaksi, kontrak kerja, prioritas proyek, distribusi risiko, partisipasi dalam pembiayaan, pembagian tanggung jawab, dan subjek eksploitasi dana (M. Miftahul Huda Noor, 2016).

Prinsip partisipasi negara dalam proyek kemitraan publik-swasta mencakup sikap-sikap mendasar seperti partisipasi dan kepentingan, menyertakan kepentingan para pihak, transparansi proyek, akuntabilitas, dan tanggung jawab pengambilan keputusan, serta perdamaian dan kepatuhan terhadap aturan dalam pembagian tanggung jawab antar peserta proyek. Stabilitas interaksi dan upaya koordinasi antara lembaga negara dan investor swasta, efisiensi, dan efektivitas juga

dianggap sebagai kunci utama (Azarenkova et al., 2022)

Syarat utama keberhasilan persiapan dan pelaksanaan berbagai bentuk kemitraan publik-swasta adalah proyek pengembangan yang relevan dengan kebutuhan penduduk dan karyawan perusahaan. Diperlukan dukungan informasi di media massa mengenai proyek-proyek yang memiliki dampak sosial signifikan, serta pembentukan badan pemantauan sipil yang efektif untuk proyek-proyek besar. Pelatihan personel juga menjadi kunci untuk keberhasilan pelaksanaan proyek kemitraan publik-swasta, dan dukungan metodologis berkualitas tinggi dari prosedur manajemen proyek dengan membentuk database proyek nasional yang dapat diakses oleh publik.

Dalam pembahasan ini, penulis membagi beberapa faktor yang sangat berhubungan dengan keberlangsungan program *buy the service* agar kebijakan ini dapat sustain dan berintegrasi dengan multi moda, faktor tersebut, yaitu:

#### a. Keberlanjutan Pemberian Layanan

Konsep melayani masyarakat dengan sebaik mungkin adalah inti dari prinsip-prinsip *good governance*, untuk itu sarana dan prasarana tentu harus memadai dan selalu berinovasi dengan perkembangan jaman. Faktor pendanaan agar layanan ini berkelanjutan harus dipersiapkan secara baik dan sistematis. Kontrak secara *multi year* mutlak diperlukan agar pihak privat dapat bekerja dengan standar layanan yang telah ditentukan. Jika pihak privat sebagai pemenang lelang tidak dijamin akan keberlangsungan pendanaan tentunya akan selalu khawatir dan bisa mempengaruhi kualitas layanan yang diberikan. Sistem pembelian atas layanan operator adalah sebuah skema pembelian oleh pemerintah atas layanan yang diberikan berupa kilo meter layanan. Skema ini banyak digunakan di Indonesia tidak hanya di Transporasi Umum, juga di sektor lain.

Pemerintah Pusat melalui Kementerian Perhubungan mensubsidi 100 persen biaya

operasional kendaraan yang diperlukan untuk melaksanakan pelayanan minimum yang ditetapkan., Ditjen Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan bekerja sama melalui kontrak dengan pihak ke-3 (swasta) sebagai manajemen pengelola (perpanjangan tangan Kementerian Perhubungan); pengawasan operasional dengan SOP (Standar dan Operasi serta Prosedur) dan pelayanan minimal yang ditetapkan; melakukan evaluasi terhadap pelayanan yang ada; serta verifikasi capaian operator untuk kemudian mengusulkan pembayaran operator kepada Satuan Kerja (Satker) di Direktorat Angkutan Jalan, Kementerian Perhubungan (Kemenhub, n.d.-b)

Skema BTS merupakan *pull and push strategy*. *Pull strategy* dilakukan oleh pemerintah pusat dengan memberikan kebutuhan bus dan lisensi kepada operator yang memenuhi standar pelayanan minimal, diterapkan sanksi bagi operator yang melanggar aturan pelayanan minimal.

Sementara *push strategy* merupakan kewajiban pemerintah daerah untuk mendorong masyarakat agar beralih dari kendaraan pribadi ke transportasi publik dengan memberikan prioritas atau karpet merah kepada angkutan umum supaya memiliki keunggulan dibandingkan kendaraan pribadi seperti menggunakan jalur bus tersendiri, *contra flow* (lawan arus kendaraan), kebijakan ganjil genap, dan pembatasan penggunaan kendaraan pribadi. Upaya lain adalah pengaturan ruang jalan, pembatasan waktu kendaraan yang masuk ke kawasan tertentu, dan biaya parkir yang mahal serta masuk berbayar di jalan protokol dan kebijakan lainnya (Kementerian Perhubungan Republik Indonesia, n.d.)

#### b. Operator yang kompeten

Operator memegang peranan penting dalam program BTS ini, serta harus menyediakan sarana dan prasarana yang memadai. Operator juga harus menyediakan SDM yang handal, permodalan awal yang cukup, dan bekerjasama dengan operator

eksisting yang masih aktif sehingga tidak terjadi resistensi dalam masyarakat yang akan memicu ketidakberhasilan program ini.

Kelembagaan sebuah operator bisa berupa penunjukan salah satu operator eksisting yang paling baik dalam performa keuangan dan administrasi, atau membuat sebuah kesepakatan berupa konsorsium sebagai wadah dari beberapa operator eksisting yang masih aktif. Operator harus siap dalam proses lelang atas program layanan *buy the service* Kementerian Perhubungan melalui Lembaga Kebijakan Penyediaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP).

#### c. Internet Of Things & Dashboard Kontrol.

Monitoring dan evaluasi pelaksanaan program BTS di lapangan dilakukan dengan menerapkan sistem IT untuk meminimalkan Sumber Daya Manusia (SDM) dan meningkatkan akuntabilitas, produktivitas, memperhatikan keselamatan, kenyamanan, serta kemudahan bagi penumpang. *Internet of Things (IoT) digunakan* untuk memodernisasi pelayanan bus seperti *E-ticketing (cardless)*, *automatic passenger counting*, *driver behavior recognition system*, *public safety system* (CCTV, ruang dan akses kekhususan bagi disabilitas dan pembawa sepeda dsb) serta menggunakan teknologi aplikasi pada *smartphone* untuk mengetahui keberadaan bus dan waktu perjalanan dengan aplikasi Teman Bus (Kemenhub, n.d.-a)

#### d. Kemampuan dan kemauan masyarakat untuk membayar dan menggunakan angkutan umum.

Kementerian Perhubungan dalam rangka penyusunan tarif Layanan BTS ini telah melalui kajian dan penelitian yang mendalam di 10 kota untuk memperoleh Availability to Pay (ATP) dan Willingness to Pay (WTP) dari masyarakat terhadap layanan angkutan perkotaan.

Dalam penelitian dan kajian tersebut dihasilkan tarif atas jenis PNBP terkait layanan BTS meliputi tarif Tiket Angkutan Perkotaan dengan Skema BTS di 10 kota,

serta tarif Penyediaan Ruang Promosi pada Angkutan Perkotaan dengan Skema BTS. Berdasarkan kajian terhadap ATP dan WTP, diperoleh perhitungan tarif tiket Angkutan BTS terendah sebesar Rp. 3.600,- di Kota Yogyakarta dan tertinggi sebesar Rp. 6.200 untuk Kota Surabaya dan Kabupaten Banyumas dengan tarif Rp. 3.900,- sekali naik.

Berikut Daftar Tarif Teman Bus		
Kota Palembang Rp. <b>4.000</b> per orang	Kota Surakarta Rp. <b>3.700</b> per orang	Kota Denpasar Rp. <b>4.400</b> per orang
Kota Yogyakarta Rp. <b>3.600</b> per orang	Kota Medan Rp. <b>4.300</b> per orang	Kota Bandung Rp. <b>4.900</b> per orang
Kota Surabaya Rp. <b>6.200</b> per orang	Kota Banjarmasin Rp. <b>4.300</b> per orang	Kota Makassar Rp. <b>4.600</b> per orang
Kota Banyumas Rp. <b>3.900</b> per orang		

Gambar 2 : Tarif Umum Teman Bus  
Sumber : Direktorat Angkutan Jalan Kemenhub

Sedangkan tarif khusus senilai Rp. 2.000,- berlaku untuk pelajar/mahasiswa, lansia dan disabilitas. Syarat mendapatkan tarif khusus adalah dengan mendaftarkan/mengaktifkan kartu non tunai ke bagian aktivasi pada Dinas Perhubungan setempat atau kantor operator/pengelola program BTS dengan alur sebagai berikut:



Gambar 3 : Alur aktivasi tarif khusus  
Sumber: Direktorat Angkutan Jalan Kemenhub

Selain tarif tiket, diatur juga mengenai tarif Penyediaan Ruang Promosi pada Angkutan Perkotaan dengan Skema BTS yang diatur dalam kontrak kerjasama. Meskipun tarif layanan angkutan BTS dalam penyusunannya telah berdasarkan kajian akademik, namun demikian berdasarkan hasil penelitian diperoleh berbagai masukan untuk memperoleh keyakinan bagi Pemerintah dalam menerapkan tarif tersebut dan menyempurnakan pengaturan mengenai layanan dengan skema BTS (Biro Komunikasi dan Informasi Publik, 2022).

### 3. Akuntabilitas dalam pelaksanaan program *buy the service* (BTS)

Salah satu tanggung jawab penerapan program “Buy The Service” di angkutan massal adalah memastikan transparansi, keadilan, dan akuntabilitas di seluruh proses. Berikut ini adalah pertimbangan penting untuk memastikan akuntabilitas dalam pelaksanaan program:

1. Kepatuhan terhadap Peraturan. Memastikan kepatuhan yang ketat terhadap undang-undang, peraturan, dan kebijakan transportasi massal yang relevan. Hal ini mencakup kepatuhan terhadap peraturan perlindungan data, undang-undang transportasi, dan kerangka hukum lain yang berlaku di wilayah operasional BTS.
2. Transparansi Keputusan. Mengkomunikasikan dengan jelas proses pengambilan keputusan untuk program pembelian jasa. Memberikan pemahaman yang jelas kepada pemangku kepentingan dan masyarakat tentang cara kerja sistem, cara pengambilan keputusan, dan faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan tersebut. Termasuk diantaranya adalah keterbukaan informasi ketika program BTS ini akan diserahkan ke Pemerintah Daerah.
3. Privasi dan Keamanan. Menerapkan langkah-langkah perlindungan data yang kuat untuk melindungi informasi sensitif. Tentukan

- dengan jelas kebijakan dan prosedur akses data untuk mencegah penggunaan dan pelanggaran yang tidak sah.
4. Keadilan dan Non-Diskriminasi.  
Mengatasi dan mengurangi bias dalam sistem untuk memastikan hasil yang adil dan non-diskriminatif. Kebijakan pemerintah dituntut lebih memihak kepada masyarakat luas terutama untuk peningkatan tata kelola angkutan umum yang layak, aman dan nyaman.
  5. Aksesibilitas.  
Memastikan program "Beli Layanan" dapat diakses oleh semua anggota masyarakat, termasuk penyandang disabilitas dan orang berkebutuhan khusus. Rancang sistem dengan mempertimbangkan inklusivitas untuk menghindari diskriminasi yang tidak disengaja.
  6. Audit dan Evaluasi Berkala.  
Melakukan audit dan evaluasi berkala terhadap program pembelian jasa. Hal ini termasuk menilai dampak terhadap layanan transportasi, pengalaman pengguna, dan konsekuensi yang tidak diinginkan.
  7. Partisipasi Masyarakat.  
Partisipasi masyarakat dan pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab di antara pengguna.
  8. Pertimbangan Etis.  
Mempertahankan standar etika yang tinggi dalam pelaksanaan program. Pertimbangkan dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan dari keputusan yang diambil dalam sistem ini dan pastikan keputusan tersebut konsisten dengan nilai-nilai sosial yang lebih luas.
  9. Monitoring dan evaluasi.  
Membangun mekanisme pemantauan yang kuat untuk melacak kinerja program pembelian layanan. Menerapkan mekanisme pelaporan agar pemangku kepentingan tetap mendapat informasi tentang dampak sistem dan perubahan yang dilakukan untuk meningkatkan

funksinya. Evaluasi secara berkala sangat diperlukan agar pelaksanaan BTS ini tetap efektif, efisien dan akuntabel.

Sesuai dengan amanat UU 22 PASAL 158: "Pemerintah menjamin ketersediaan angkutan massal berbasis jalan untuk memenuhi kebutuhan angkutan orang dengan kendaraan bermotor umum di kawasan perkotaan" dan Peraturan Menteri no. 9 tahun 2020 tentang Pemberian Subsidi Angkutan Penumpang Umum Perkotaan. Dengan dasar hukum yang telah ditetapkan tersebut memberikan pengertian yang sangat tegas bahwa Pemerintah bertanggungjawab penuh atas penyediaan angkutan umum di kawasan perkotaan. Tentunya program *Buy The Service* ini menjadi pilihan yang sementara ini paling sesuai diterapkan dalam penataan layanan transportasi umum di Wilayah Perkotaan(RDP Kemenhub Dengan Komisi V DPR RI, n.d.)

*Sustainability* terutama dalam pembiayaan sangat diperlukan karena dalam proses migrasi dari kendaraan pribadi ke angkutan umum itu membutuhkan waktu yang cukup lama dan tentunya operator juga telah mengeluarkan modal yang tidak sedikit. Sesuai perhitungan biaya operasional kendaraan mengacu pada SK Dirjen No 587/2002 dan 1057/2022 menyebutkan bahwa umur ekonomis kendaraan adalah 7 tahun dan biaya atas modal dihitung selama 5 tahun. Maka setidaknya pembiayaan dari APBN minimal 6 – 7 tahun. Namun keputusan politis dapat merubah paradigma dari penyelenggaraan program BTS tersebut. Resiko terberat akan ditanggung oleh operator sebagai ujung tombak penyelenggaraan program ini (Prayudyanto, 2021).

## KESIMPULAN

Kesimpulan dari artikel ini adalah bahwa kemitraan publik-swasta (PPP) merupakan solusi efektif dalam mengatasi beberapa tantangan bisnis modern seperti keterbatasan dana anggaran, infrastruktur

yang belum memadai, dan kebutuhan untuk mengembangkan substitusi impor. Dalam konteks ini, faktor-faktor kunci seperti interaksi, kontrak kerja, prioritas proyek, distribusi risiko, partisipasi dalam pembiayaan, pembagian tanggung jawab, dan subjek eksploitasi diperhatikan untuk mencapai keberhasilan proyek. Prinsip partisipasi negara melibatkan sikap-sikap mendasar seperti transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap aturan.

Kesuksesan proyek kemitraan publik-swasta juga bergantung pada keberlanjutan proyek, relevansi dengan kebutuhan masyarakat, dukungan informasi di media massa, pembentukan badan pemantauan sipil, pelatihan personel, dan dukungan metodologis berkualitas tinggi. Faktor-faktor terkait yang harus dikelola dengan baik dalam proyek kemitraan publik-swasta melibatkan keterampilan kunci, inovasi teknis, dampak lingkungan, kepatuhan hukum/ekonomi, stabilitas politik, pemilihan proyek strategis, evaluasi aliansi strategis, pengelolaan sumber daya yang efektif, dukungan masyarakat, perencanaan alih teknologi, dan penilaian kemampuan keuangan dan struktur konsorsium. Kesimpulannya, keberhasilan proyek kemitraan publik-swasta membutuhkan koordinasi efektif antara pihak negara dan investor swasta, serta implementasi strategi yang memperhatikan semua faktor terkait.

Dalam upaya mengatasi permasalahan tersebut, program "Buy The Service" (BTS) sebagai solusi yang melibatkan sektor swasta untuk mengelola layanan transportasi umum. Program ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan, efisiensi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan transportasi umum. Namun, keberhasilan program ini juga tergantung pada aspek-aspek seperti keberlanjutan pemberian layanan, operator yang kompeten, penggunaan teknologi (Internet of Things), dan kemauan serta kemampuan masyarakat untuk membayar dan menggunakan angkutan umum. Implementasi program BTS diharapkan dapat merubah sistem dan kondisi transportasi umum di

Indonesia dan menjawab berbagai permasalahan yang ditimbulkannya.

## SARAN

Saran-saran dari penulis untuk meningkatkan akuntabilitas dalam proyek kolaboratif atau kemitraan swasta (PPP) adalah agar pelaksanaan proyek dapat menjadi lebih terukur, transparan, dan berpotensi mengurangi risiko kegagalan atau ketidakberlanjutan. Dengan mengambil langkah-langkah strategis seperti penetapan standar keterampilan, transparansi dalam inovasi teknis, audit lingkungan, pemantauan politik, kriteria seleksi proyek yang jelas, pemantauan aliansi strategis, transparansi pengelolaan sumber daya, konsultasi terbuka dengan masyarakat, perencanaan alih teknologi, dan audit keuangan, diharapkan proyek dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Selain itu, interaksi yang lebih baik antara pihak terlibat dan pihak-pihak eksternal seperti masyarakat diharapkan dapat memperkuat akuntabilitas dan transparansi keseluruhan dalam pelaksanaan proyek.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustiawan, and, & Halim, A. (2018). Dimensi-Dimensi Akuntabilitas dan Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika*, 8(1).
- Azarenkova, G., Aliexsieiev, I., Hurkovskyy, M., Oriekhova, K., Golovko, O., & Kurylo, O. (2022). Public-Private Partnership Mechanism. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(46). <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.46.2022.3887>
- Biro Komunikasi dan Informasi Publik. (2022). *Layanan Buy The Service Sebagai Moda Baru Transportasi Publik di Perkotaan*. <https://Dephub.Go.Id/Post/Read/Layanan-Buy-the-Service-Sebagai-Moda-Baru-Transportasi-Publik-Di->

- Perkotaan. Biro Komunikasi dan Informasi Publik
- Boiarko, I., Tverezovska, O., Polcyn, J., & Miskiewicz, R. (2021). Risk-management of public-private partnership innovation projects. *Marketing and Management of Innovations*, 5(2). <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.2-13>
- Emanuel, E. J., & Emanuel, L. L. (1996). What is accountability in health care? *Annals of Internal Medicine*, 124(2), 229–239.
- Gortner, H. F., Nichols, K. L., & Ball, C. (2007). *Organization theory: A public and nonprofit perspective*. Wadsworth/Thomson Learning.
- Handoko, R. (2021). Modul Akuntabel. In *Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia*.
- Ipoeng, M. (n.d.). *Implementasi Program Buy The Service Kementerian Perhubungan Pada Transportasi Massal Di Kabupaten Banyumas*.
- Kemenhub. (n.d.-a). *ATP WTP BTS*. <https://Dephub.Go.Id/Post/Read/Layanan-Buy-the-Service-Sebagai-Moda-Baru-Transportasi-Publik-Di-Perkotaan>.
- Kemenhub. (n.d.-b). *SK Dirjen 1057/2022*. Retrieved October 29, 2022, from [https://jdih.dephub.go.id/assets/uudocs/pEI/2020/PERDIRJEN\\_KP.1057\\_AJ\\_.206\\_DRJD\\_.2020\\_.pdf](https://jdih.dephub.go.id/assets/uudocs/pEI/2020/PERDIRJEN_KP.1057_AJ_.206_DRJD_.2020_.pdf)
- Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. (n.d.). *Sekretariat Kabinet Republik Indonesia*.
- Krina, L. L. (2003). Indikator & Alat Ukur Prinsip Akuntabilitas, Transparansi & Partisipasi. *Sekretariat Good Public Governance BPPN*, 1–25.
- Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*, 125(2), 255.
- M. Miftahul Huda Noor. (2016). Mengenal Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU), Skema Public Private Partnership (PPP) di Indonesia. <https://www.Djkn.Kemenkeu.Go.Id/Artikel/Baca/11824/Mengenal-Kerjasama-Pemerintah-Dengan-Badan-Usaha-KPBU-Skema-Public-Private-Partnership-PPP-Di-Indonesia>.
- Munawar, A. (2006). Perencanaan Angkutan Umum Perkotaan Berkelanjutan. *Unisia*, 59, 53–59.
- Prayudyanto, M. N. (2021). Perbandingan Kinerja Buy The Services Angkutan Umum Massal Kota Metropolitan dengan Metode Biaya Operasional Kendaraan dan Indeks Sustainability. *Jurnal Penelitian Transportasi Darat*, 23(1).
- Raba, M. (2006). *Akuntabilitas konsep dan Implementasi* (Vol. 1). UMMPress.
- RDP Kemenhub dengan Komisi V DPR RI*. (n.d.). Retrieved October 24, 2022, from Rapat Dengar Pendapat Komisi V DPR RI dengan Dirjen Perhubungan Darat, Dirjen Perhubungan Udara, dan Kepala BPTJ Kementerian Perhubungan RI
- Roberts, J. (1991). The possibilities of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 16(4), 355–368.
- Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (1987). Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy. *Public Administration Review*, 47(3). <https://doi.org/10.2307/975901>
- Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (2018a). Accountability. In *Defining public administration* (pp. 382–395). Routledge.
- Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (2018b). Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy. In *Democracy, Bureaucracy, and the Study of Administration*. <https://doi.org/10.4324/9780429501036-13>
- Starling, G. (2008). *Managing the Public Sector (8th eds.)* MA: Thomson Higher Education.
- Wargadinata, E. (2019). Pengukuran Kinerja dan Akuntabilitas Organisasi Publik. *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 17(1).

<https://doi.org/10.34010/miu.v17i1.2226>

Wicaksono, K. W. (2015). Akuntabilitas organisasi sektor publik. *JKAP (Jurnal*

*Kebijakan Dan Administrasi Publik)*, 19(1), 17–26.