

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada pelaksanaan otonomi daerah dapat memberikan peluang terhadap pemerintah daerah untuk mengambil kontrol atas kewenangan yang lebih luas mencakup pada kreativitas dan potensi yang dimiliki, yaitu dengan mengatur serta mengurus kepentingan masyarakat yang bertujuan untuk kebijakan pelayanan publik, meningkatkan efisiensi administrasi pemerintah serta memberdayakan sumber daya lokal. Pemerintah daerah mampu merancang kebijakan yang memumpuni sesuai dengan situasi dan kondisi yang dibutuhkan daerah wilayahnya yang telah diberikan kesempatan dalam pelaksanaan otonomi daerah dengan penerapannya yang lebih optimal, termasuk dengan pengelolaan keuangan daerah melalui Pendapatan Asli Daerah (PAD). Untuk mendukung hal tersebut diperlukan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sebagai salah satu instrumen strategi dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan bagaian dari entitas bisnis yang dimiliki dan dikelola oleh pemerintah daerah dengan tujuan meningkatkan perekonomian daerah, menyediakan pelayanan publik yang berkualitas, serta meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) juga dirancang sebagai koordinator dalam penyelenggaraan otonomi daerah yang berfungsi dalam memfasilitasi pemerintah daerah dalam melaksanakan pemerintahannya yang berlandaskan otonomi daerah (Ni et al., 2020). Melalui penerapan otonomi daerah, setiap daerah diharuskan untuk meningkatkan sumber daya Pendapatan Asli Daerah (PAD) untuk membiayai pelaksanaan otoritas dan memberikan layanan yang optimal kepada masyarakat serta optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) penting tidak hanya untuk menambah pendapatan, tetapi juga untuk memastikan penggunaannya efektif dalam mendukung pembangunan daerah dan kesejahteraan masyarakat (Nurmiati, 2019).

Pemerintah daerah perlu strategi inovatif, seperti diversifikasi pendapatan, efisiensi pemungutan pajak dan retribusi, serta kerjasama dengan sektor swasta. Keberadaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) menjadi sangat penting dalam konteks otonomi daerah yang bertujuan untuk memberikan kewenangan lebih besar kepada pemerintah daerah dalam mengelola potensi dan sumber daya lokal untuk kesejahteraan masyarakat. Landasan aturan dan ketentuan terbentuknya Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) telah dibentuk sejak tahun 1962 melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) didirikan dengan tujuan memberikan layanan publik yang lebih baik dan terjangkau, seperti penyediaan air bersih, transportasi, energi, dan lain-lain. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dapat menjadi salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang signifikan melalui dividen, pajak, dan kontribusi lainnya selain

itu, berperan dalam mengembangkan sektor-sektor ekonomi lokal dengan memanfaatkan sumber daya alam dan manusia yang ada di daerah, serta menciptakan lapangan kerja.

Dengan adanya Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), daerah dapat lebih mandiri dalam memenuhi kebutuhan masyarakatnya. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) menyumbang langsung ke Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) melalui pembagian laba (dividen) dan berbagai jenis pajak. Pendapatan ini dapat digunakan untuk pembiayaan berbagai program pembangunan daerah, membantu meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran dengan menyediakan layanan yang lebih murah dan efektif dibandingkan jika dikelola oleh pihak ketiga atau swasta, dapat mengurangi beban pembiayaan infrastruktur publik, karena sebagian kebutuhan investasi bisa ditanggung oleh Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Dalam situasi ekonomi yang stabil, Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dapat berperan sebagai stabilisator ekonomi daerah dengan menjaga keberlanjutan penyediaan layanan publik dan menjaga lapangan kerja. Namun sebaliknya jika Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) tidak dalam kondisi stabil dengan laba yang tidak optimal menjadi salah satu faktor masalah keuangan daerah dan berpengaruh terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Kota Bogor menjadi salah satu kota ke-4 terbesar di Jawa Barat berdasarkan jumlah penduduknya, dengan adanya undang-undang yang berlaku di daerahnya, menjadikan Kota Bogor dalam mengumpulkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari masyarakat ke masyarakat guna meningkatkan daerah dan memberikan pelayanan yang lebih baik.

Tabel 1. 1

Anggaran dan Realisasi Pendapatan Asli Daerah Kota Bogor Tahun 2020-2023

No.	Uraian	2020 (Rp.)	2021 (Rp.)	2022 (Rp.)	2023 (Rp.)
	Anggaran PAD	741.531.123.201	914.550.650.320	1.150.887.225.486	1.403.260.832.834
1.	Pajak Daerah	509.039.468.746	624.784.886.145	744.960.592.537	897.753.380.910
2.	Retribusi Daerah	35.010.375.259	36.033.010.539	23.942.828.414	31.081.390.548
3.	Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah	31.927.293.792	32.420.552.150	32.170.048.280	33.960.776.435
4.	Lain-lain PAD yang Sah	296.040.104.355,12	382.002.477.379,11	346.549.576.477,92	375.822.720.275,80
	Total PAD	872.071.242.152,12	1.075.240.926.213,11	1.147.623.045.708,9	1.338.618.268.168,80

Sumber : Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) Kota Bogor 2020-2023

Berdasarkan tabel di atas bahwa Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Bogor selama periode 2020-2023 menunjukkan kenaikan yang sangat signifikan, akan tetapi pada tahun 2023 menunjukkan anggaran Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang

terrealisasi sebesar 95,39% dari anggaran yang ada, dibandingkan dengan tahun 2022 menunjukkan anggaran Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang terealisasi sebesar 99,72%. Sedangkan untuk tahun 2020 dan 2021 realisasinya melampaui target anggaran yang ada. Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) jika dilihat dari sisi kebijakannya terutama tahun 2020-2023, ada tiga komponen penyusunan yang dapat terus diintensifikasi, yaitu pajak daerah, retribusi daerah, dan hasil pengelolaan kekayaan daerah, sementara untuk komponen lain-lain Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang sah besaran kontribusinya sangat bergantung dari kebijakan eksternal. Selain itu, dalam perubahan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Bogor periode 2019-2024 salah satu permasalahan utama dalam urusan keuangannya yang spesifik pada urusan penunjang pemerintahan bidang keuangan yaitu belum optimalnya pendapatan daerah Kota Bogor terutama yang bersumber dari Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Dalam UU PEMDA Pasal 331 Ayat 3 dari Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2024, Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dapat berbentuk Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) dan Perusahaan Perseroan Daerah (PERSERODA), berdasarkan keterangan dari Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID) Kota Bogor, ada 4 kategori Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kota Bogor yang berbentuk Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) diantaranya: PERUMDA Tirta Pakuan, Bank Kota Bogor, PERUMDA Pasar Pakuan dan PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP). Keempat Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) tersebut berkontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) dengan kategori Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah dan selalu dikaji kualitas kinerja perusahaannya oleh pemerintah, seperti yang telah disajikan dari *news online* menurut berita harian ANTARA News Megapolitan (2024) yang ditulis oleh Zakaria dengan judul berita “Pemkot Bogor evaluasi kinerja empat BUMD pada kurun waktu 2021-2023”.

Berdasarkan sumber berita tersebut, menyatakan dalam beritanya bahwa hasil penilaian keempat kinerja Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kota Bogor dikategorikan penilaiannya, untuk PERUMDA Tirta Pakuan dan Bank Kota Bogor mendapatkan nilai “AA” atau sehat sekali, sedangkan PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) mendapatkan nilai “BB” dan PERUMDA Pasar Pakuan Jaya (PPJ) mendapatkan nilai “BBB” atau kurang sehat. Sehingga dua Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) ini ditargetkan untuk mendapatkan nilai “A” pada triwulan berikutnya untuk evaluasi penilaian kinerja Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kota Bogor. Selain itu, permasalahan lain terjadi, pada tahun 2017 PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) dalam penilaian evaluasi kinerja dikategorikan sakit sekalipun sebelumnya sudah dibentuk tim penyehatan dan disuntik dana sebesar *Rp. 5.500.000.000,00 (lima miliar lima ratus juta rupiah)*.

Dengan adanya hal tersebut dapat mempengaruhi kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Bogor, salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang

berbentuk PERUMDA di Kota Bogor yakni PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP). PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) Kota Bogor yang menjadi entitas bisnis dan dikelola pemerintah daerah yang berfokus pada layanan jasa transportasi bis. Sebagai salah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kota Bogor yang memiliki penilaian kurang sehat dalam evaluasi kinerja oleh pemerintah daerah Kota Bogor, untuk itu PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) harus lebih memperhatikan pengelolaan anggaran dan biaya dalam tata kelola keuangannya dengan regulasi yang jelas untuk mengoptimalkan laba agar perusahaan dapat berkembang dengan keadaan stabil, memberikan manfaat besar bagi peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Bogor, pengembangan ekonomi lokal, dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Berdasarkan tujuan awal berdirinya PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) Kota Bogor yaitu bertujuan untuk meningkatkan pelayanan dalam jasa transportasi kepada masyarakat, mendorong perekonomian daerah, menunjang pembangunan daerah, dan sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan menyelenggarakan kemanfaatan umum. Optimalisasi PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) pada laba merupakan faktor penting, karena laba merupakan komponen penting dalam suatu usaha, dan menjadi indikator kestabilan ekonomi keuangan sebagai alat untuk mengukur keberhasilan kinerja dan keberlangsungan usaha itu sendiri. PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) sebagai salah satu Perusahaan Umum Daerah Kota Bogor dalam sektor jasa transportasi turut mengalami permasalahan terkait dengan pencapaian laba yang diperoleh. Berdasarkan data dilapangan menunjukkan perusahaan belum mampu memenuhi target laba dari total pengeluaran biaya operasional yang ditentukan oleh perusahaan. Kondisi tersebut dapat ditunjukkan dalam tabel sebagaimana berikut:

Tabel 1. 2

Net Profit Margin Perusahaan

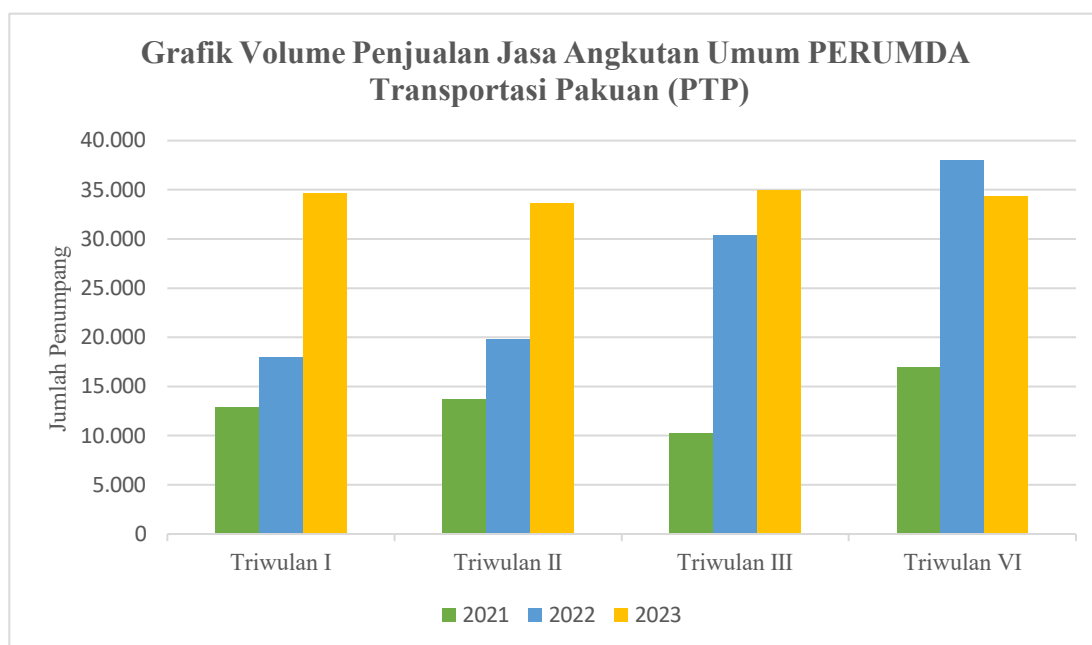
No.	Tahun	Laba Bersih (Rp.)	Penjualan Bersih (Rp.)	<i>Net Profit Margin</i> (%)
1.	2021	(547.482.143)	3.398.195.041	(16)
2.	2022	607.074.170	1.799.636.907	34
3.	2023	279.040.087	2.526.290.135	11

Sumber : Laporan Laba Rugi PERUMDA Transportasi Pakuan 2021-2023

Dari data laporan laba rugi perusahaan dengan penggunaan *net profit margin* dapat mengetahui secara umum mengenai fluktuasi laba dari tahun 2021-2023. Semakin tinggi *net profit margin* akan menunjukkan adanya efisiensi yang semakin tinggi, sehingga variabel ini menjadi faktor penting yang harus dipertimbangkan (Handayani & Nurulrahmatia, 2022). Pada tahun 2021 perusahaan berada dalam kondisi rugi yang artinya biaya dan pengeluaran melebihi pendapatan yang diperoleh. Peningkatan terjadi pada tahun 2022 yang menunjukkan positif perbaikan yang signifikan dalam profitabilitas perusahaan, dengan laba bersih yang lebih tinggi dari

pendapatan. Meskipun pada tahun 2023 *net profit margin* tetap positif akan tetapi, mengalami penurunan efisiensi dalam menghasilkan laba bersih dari penjualannya. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) mengalami ketidakseimbangan laba perusahaannya. Hal tersebut tidak mencapai target laba perusahaan. Jadi dalam tiga periode terakhir PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) mengalami fluktuasi *net profit margin* perusahaannya.

Salah satu faktor kontribusi penurunan *net profit margin* pada laporan laba rugi perusahaan pertahunnya, yaitu kurangnya signifikan kenaikan jumlah volume penjualan yang tidak memenuhi Rencana Kerja Anggaran (RKA) oleh Dewan Pengawas untuk PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) dan jumlah biaya yang digunakan tidak efisien yang menyebabkan kestabilan keuangan perusahaan terpengaruhi. Salah satu jasa yang ditawarkan PERUMDA Transportasi Pakuan adalah Jasa Angkutan Umum yang menjadi faktor utama pendapatan perusahaan.



Sumber : Data Penumpang PERUMDA Transportasi Pakuan 2021-2023

Gambar 1. 1

Grafik Volume Penjualan Jasa Angkutan Umum PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) Periode 2021-2023

Pada gambar di atas, mengindikasikan bahwa volume penjualan pada jasa angkutan umum PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) dalam tiga periode mengalami ketidakseimbangan, pada tahun 2021 mengalami penurunan pada triwulan ke-3, pada tahun 2022 mengalami peningkatan setiap triwulannya akan tetapi di tahun 2023 tidak bisa mempertahankan keseimbangan volume penjualannya, terlihat pada triwulan ke-4. Hal tersebut mempengaruhi *net profit margin* perusahaan. Situasi ini mendorong manajemen untuk mengembangkan formula baru dalam penentuan biaya

guna mencapai efisiensi. Efisiensi biaya berarti meminimalkan pemborosan waktu dan tenaga, serta memastikan segala proses berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan (Nabila, 2021). Agar perusahaan dapat mencapai keuntungan yang optimal dan mempertahankan keberlanjutannya, operasional perusahaan harus dijalankan secara efisien. Dilakukannya efisiensi biaya dalam perusahaan untuk menekan pengeluaran-pengeluaran yang tidak perlu, agar tidak terjadi pemborosan biaya.

Penggunaan *target costing* dan *cost volume profit (cvp)* diharapkan dapat menghasilkan efisiensi biaya dan peningkatan kestabilan laba sesuai target perusahaan dan dapat berkontribusi secara stabil terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Bogor yang sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD). Dalam tiga tahun terakhir dalam aktivitas dan kondisi perusahaan pasca COVID-19, laba yang diperoleh PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) mengalami grafik yang tidak stabil, pada tahun 2021 mengalami kerugian perusahaan sebesar 16%, tahun 2022 margin laba bersih yang diperoleh sebesar 34% meskipun mengalami kenaikan laba yang signifikan akan tetapi pada tahun 2023 diperoleh margin laba sebesar 11% , hal tersebut tidak memenuhi target laba PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) Kota Bogor dan penilaian kinerja kurang sehat oleh pemerintah daerah Kota Bogor. PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) Kota Bogor masih menggunakan pengelolaan keuangan yang standar yang sering kali mengacu pada metode pengelolaan konvensional atau tradisional mengakibatkan tata kelola keuangan tidak memperhatikan manajemen risiko.

Menurut (Salman, 2016) *Target costing* adalah suatu sistem untuk perencanaan laba dan pengelolaan manajemen biaya. Dalam penelitian (Lengkong et al., 2022) menjelaskan bahwa analisis *Cost Volume Profit (CVP)* sangat penting dalam melakukan perencanaan laba jangka pendek bagi perusahaan. Analisis ini membantu perusahaan menentukan volume penjualan atau pendapatan yang diperlukan agar mencapai titik impas atau mencapai target laba. Dengan metode *Target Costing* dan *Cost Volume Profit (CVP)*, PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) dapat mengoptimalkan target laba dengan pendekatan strategis dalam manajemen biaya. Faktor penurunan dan tidak kestabilan laba merupakan masalah serius yang harus dikaji oleh PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP). Oleh karena itu, optimalisasi laba PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) perlu terus diperhatikan melalui peningkatan kapasitas dan tata kelola yang baik dengan metode yang tepat agar mampu berkontribusi maksimal terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan kesejahteraan masyarakat daerah serta keberlangsungannya perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Analisis Penerapan *Target Costing* dan *Cost Volume Profit (CVP)* Untuk Perencanaan Laba Perusahaan (Studi Kasus pada Perusahaan Umum Daerah Transportasi Pakuan (PTP) Tahun 2021-2023**”

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dipaparkan oleh penulis, dapat dilihat bahwa PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) mengalami ketidakseimbangan laba perusahaan, bahwa terjadi kerugian laba perusahaan pada tahun 2021 sebesar 16% dengan beban perusahaan yang lebih tinggi yaitu sebesar Rp. 3.945.677.184 dibandingkan dengan pendapatan hanya sebesar Rp.3.398.195.042. Meskipun pada tahun 2022 ada kenaikan laba sebesar 34% dengan pendapatan sebesar 1.799.636.907 dari kerugian laba perusahaan pada tahun 2021. Penurunan laba terjadi pada tahun 2023 yang dimana target laba hanya mampu memenuhi 11% dengan pendapatan sebesar Rp. 2. 526.290.135. Hal tersebut tidak mencapai target laba perusahaan. Metode perencanaan laba dan efisiensi biaya yang tepat dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan pertumbuhan dan keseimbangan laba. Salah satu metode yang dinilai mampu memberikan perhitungan biaya yang akurat adalah *Target Costing* dan *Cost Volume Profit (CVP)*. Kedua metode ini tidak hanya membantu dalam menghitung biaya produksi, tetapi juga digunakan untuk menganalisis dan membandingkan seberapa besar peningkatan laba yang dapat dicapai dari perubahan penjualan dan struktur biaya.

1.2.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan beberapa uraian yang dikemukakan pada latar belakang, maka penulis dapat membuat perumusan masalah-masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan dengan metode *Target Costing* terhadap peningkatan laba PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) pada tahun 2021-2023?
2. Bagaimana perbandingan perhitungan biaya dengan sistem konvensional perusahaan dengan *Target Costing* pada PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) pada tahun 2021-2023?
3. Bagaimana perhitungan biaya dengan menerapkan metode *Cost Volum Profit (CVP)* pada PERUMDA Transportasi Pakuan pada tahun 2021-2023?
4. Bagaimana penerapan metode *Cost Volume Profit (CVP)* terhadap peningkatan laba pada PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) pada tahun 2021-2023?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1.Maksud Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian ini, penulis bermaksud untuk menganalisis metode yang digunakan untuk meningkatkan laba pada PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP)

1.3.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang dipaparkan di atas, maka tujuan penulis dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui penerapan dengan metode *Target Costing* terhadap peningkatan laba PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) pada tahun 2021-2023
2. Untuk mengetahui perbandingan perhitungan biaya dengan sistem konvensional perusahaan dengan *Target Costing* pada PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) pada tahun 2021-2023
3. Untuk mengetahui perhitungan biaya dengan menerapkan metode *Cost Volume Profit (CVP)* pada PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) pada tahun 2021-2023
4. Untuk mengetahui penerapan metode *Cost Volume Profit (CVP)* terhadap peningkatan laba pada PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) pada tahun 2021-2023

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Akademik

Dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, terutama dalam memperluas wawasan dalam bidang akuntansi secara umum, serta memperdalam pemahaman mengenai penerapan *Target Costing* dan *Cost Volume Profit (CVP)* dalam lingkungan perusahaan. Diharapkan penelitian ini juga mampu memberikan pandangan yang lebih komprehensif terkait pengaruh kedua metode tersebut terhadap pengambilan keputusan strategis perusahaan.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Dalam Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan dalam memahami dan mengalami masalah mengenai laba terkait penerapan *Target Costing* dan *Cost Volume Profit (CVP)*. Dengan adanya informasi mengenai penelitian ini, perusahaan dapat lebih bijak dalam memilih metode yang sesuai dengan kebutuhannya untuk memaksimalkan efisiensi biaya dan profitabilitas, serta meningkatkan daya saing di pasar. Hal ini akan membantu perusahaan untuk menerapkan metode yang tidak hanya efisien, tetapi juga dapat mendukung keberlanjutan usaha jangka panjang.