

**ANALISIS PENERAPAN *TARGET COSTING* DAN *COST VOLUME PROFIT (CVP)* DALAM
PERENCANAAN LABA PERUSAHAAN
(Studi Kasus Pada PERUMDA XXX di Kota Bogor Tahun 2021-2023)**

Asti Mukapah¹, Asep Alipudin², Amelia Rahmi³

^{1,2,3}Universitas Pakuan, Bogor, Indonesia

Email korespondensi: ¹astimukapah@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan metode *Target Costing* dan analisis *Cost-Volume-Profit (CVP)* dalam perencanaan laba pada PERUMDA XXX di Kota Bogor selama periode 2021-2023. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder berupa laporan keuangan dan data operasional perusahaan. Metode *Target Costing* digunakan untuk menentukan harga jual yang kompetitif dengan mempertimbangkan biaya produksi dan laba yang ditargetkan, sementara analisis CVP digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara biaya, volume, dan laba dalam pengambilan keputusan bisnis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Target Costing* membantu perusahaan dalam menetapkan harga yang lebih strategis dengan mempertimbangkan efisiensi biaya, sehingga meningkatkan potensi pencapaian laba yang ditargetkan. Sementara itu, analisis *Cost-Volume-Profit (CVP)* memberikan gambaran tentang tingkat penjualan minimal yang harus dicapai agar perusahaan mencapai titik impas dan memperoleh laba yang diharapkan. Dengan menerapkan kedua metode ini secara bersamaan, perusahaan dapat merancang strategi bisnis yang lebih efektif dalam mencapai profitabilitas yang berkelanjutan.

Kata Kunci: target costing, cost-volume-profit (CVP), perencanaan laba

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of the Target Costing method and Cost-Volume-Profit (CVP) analysis in profit planning at PERUMDA XXX in Bogor City during the 2021-2023 period. The data used in this research are secondary data, consisting of financial reports and operational data of the company. The Target Costing method is used to determine competitive selling prices by considering production costs and targeted profits, while CVP analysis is used to evaluate the relationship between costs, volume, and profits in business decision-making. The results of the study indicate that the implementation of Target Costing helps the company set more strategic prices by considering cost efficiency, thus increasing the potential to achieve the targeted profit. Meanwhile, the Cost-Volume-Profit (CVP) analysis provides insight into the minimum sales level that must be achieved for the company to break even and achieve the expected profit. By applying both methods together, the company can design a more effective business strategy to achieve sustainable profitability.

Keywords: target costing, cost-volume-profit (CVP), profit planning.

PENDAHULUAN

Pada Pelaksanaan otonomi daerah memberikan peluang bagi pemerintah daerah untuk mengambil kendali atas kewenangan yang lebih luas, termasuk dalam mengelola potensi dan kreativitas lokal guna meningkatkan pelayanan publik, efisiensi administrasi, serta pemberdayaan sumber daya daerah. Pemerintah daerah berwenang merancang kebijakan sesuai kebutuhan wilayahnya, termasuk dalam pengelolaan keuangan daerah melalui Pendapatan Asli Daerah (PAD). Untuk mendukung hal tersebut, dibutuhkan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sebagai instrumen strategis dalam peningkatan PAD. BUMD merupakan entitas bisnis yang dimiliki dan dikelola pemerintah daerah dengan tujuan meningkatkan perekonomian, menyediakan layanan publik yang berkualitas, dan memperkuat 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). Dalam praktiknya, pemerintah daerah memerlukan strategi inovatif seperti efisiensi pemungutan pajak dan retribusi, diversifikasi pendapatan, serta kolaborasi dengan sektor swasta. Keberadaan BUMD menjadi sarana utama bagi pemerintah daerah untuk mengelola potensi lokal. Landasan hukum pembentukan BUMD telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah, dan dipertegas kembali melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang mengatur bahwa BUMD dapat berbentuk Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA) maupun Perusahaan Perseroan Daerah (PERSERODA).

Kota Bogor merupakan salah satu daerah dengan pertumbuhan ekonomi yang cukup pesat di Jawa Barat. Berdasarkan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) 2020–2023, realisasi PAD menunjukkan tren peningkatan yang signifikan. Namun, capaian pada tahun 2023 hanya sebesar 95,39% dari target anggaran, lebih rendah dibandingkan tahun 2022 yang mencapai 99,72%. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat potensi peningkatan kinerja PAD melalui optimalisasi pengelolaan BUMD. Hasil evaluasi pemerintah daerah (ANTARA News Megapolitan, 2024) menunjukkan bahwa salah satu BUMD sektor transportasi, PERUMDA XXX, masih memperoleh penilaian kinerja yang perlu ditingkatkan. Dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan menghadapi fluktuasi kinerja keuangan yang berpengaruh terhadap kontribusinya terhadap PAD. Sebagai penyedia layanan publik, PERUMDA XXX dituntut untuk lebih efisien dalam mengelola anggaran dan biaya operasional agar dapat mencapai laba yang optimal.

Berdasarkan laporan keuangan 2021–2023, hasil analisis menggunakan *net profit margin* menunjukkan adanya fluktuasi laba. Pada tahun 2021 perusahaan mengalami kerugian, meningkat pada 2022, dan kembali menurun pada 2023. Menurut Handayani dan Nurulrahmatia (2022), semakin tinggi *net profit margin* menunjukkan efisiensi yang semakin baik. Ketidakseimbangan ini menandakan belum optimalnya pengelolaan biaya dan volume penjualan. Penurunan jumlah pengguna layanan pada tahun 2023 turut memperburuk efisiensi laba. Untuk menghadapi permasalahan tersebut, perusahaan perlu menerapkan strategi pengendalian biaya yang tepat. Efisiensi biaya berarti meminimalkan pemborosan waktu dan tenaga, serta memastikan segala proses berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan (Nabila, 2021). Salah satu pendekatan yang relevan adalah metode *target costing* dan *cost-volume-profit (CVP)*. 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 XXX 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 XXX dan penilaian kinerja kurang sehat oleh pemerintah daerah Kota Bogor. PERUMDA XXX 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 XXX dapat mengoptimalkan target laba dengan pendekatan strategis dalam manajemen biaya. Faktor penurunan dan tidak kestabilan laba merupakan masalah serius yang harus dikaji oleh PERUMDA XXX. Oleh karena itu, optimalisasi laba PERUMDA XXX 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 tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan metode *target costing* dan *cost-volume-profit (CVP)* dalam perencanaan laba pada PERUMDA XXX. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam meningkatkan efisiensi keuangan, pengambilan keputusan strategis, serta memperkuat peran BUMD dalam mendukung pertumbuhan ekonomi daerah.

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Akuntansi Manajemen

Menurut Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), akuntansi manajemen adalah proses identifikasi, pengukuran, akumulasi, analisis, penyusunan, interpretasi, dan komunikasi informasi yang digunakan oleh manajemen untuk merencanakan, mengevaluasi dan pengendalian dalam suatu entitas dan untuk memastikan sesuai dan akuntabilitas penggunaan sumber daya tersebut.

Menurut (Firmansyah et al., 2020) akuntansi manajemen adalah sistem yang secara terstruktur menyediakan informasi berguna yang dapat mendukung pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Informasi ini diperlukan dan digunakan oleh semua tingkatan manajemen, membantu para manajer dalam menjalankan fungsi perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan.

Target Costing

Metode *target costing* menurut (Salman, 2016) *Target Costing* adalah sistem perencanaan laba dan manajemen biaya. Sedangkan (Krismiaji, 2019) mengemukakan bahwa *target costing* adalah proses penentuan biaya maksimum yang dimungkinkan bagi pembuatan sebuah produk baru dan kemudian merancang prototype yang menguntungkan dengan kendala biaya maksimum yang telah ditetapkan. Tujuan utama *target costing* adalah mengurangi biaya karena sekali *Target Cost* telah dicapai, maka suatu *target cost* yang baru lebih rendah ditentukan.

Menurut (Rudianto, 2014) prinsip dasar untuk proses implementasi *target costing* melibatkan beberapa prinsip, antara lain; (1) *Target costing* menetapkan bahwa target biaya diperoleh dengan mengurangi margin laba yang diinginkan. Target Biaya = Harga Jual – Laba yang diinginkan. Harga pasar

dipengaruhi oleh kondisi pasar, sementara laba yang diinginkan ditentukan oleh keadaan finansial suatu perusahaan dan industri yang dijalankannya; (2) Harapan atau kebutuhan pelanggan terkait kualitas, biaya, dan fungsi harus dipenuhi secara bersamaan dalam produk, dan hal ini digunakan untuk membuat keputusan mengenai desain dan perhitungan harga pokok; (3) Penekanan pada desain produk dan proses produksi serta pengendalian biaya ditekankan pada tahap perancangan produk. Oleh karena itu, setiap rekayasa atau perubahan harus dilakukan sebelum proses produksi dimulai, dengan tujuan untuk menentukan biaya dan mengurangi waktu seefisien mungkin, terutama pada produk baru.

Cost Volume Profit (CPV)

Menurut (Firmansyah et al., 2020) analisis *cost- volume-profit (cvp)* adalah alat yang sangat penting dalam perencanaan laba dan pengambilan keputusan. Metode ini menyoroti hubungan antara biaya, jumlah penjualan, dan harga, sehingga semua informasi keuangan perusahaan tercakup di dalamnya. *Cost-Volume-Profit (CVP)* menekankan hubungan antara biaya, volume penjualan, dan harga jual. Selain itu, analisis ini juga berguna untuk mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan perencanaan penjualan dan membantu perusahaan dalam menyelesaikan permasalahan tersebut. Dengan demikian, pemilihan alternatif tindakan yang tepat dan perumusan kebijakan masa depan dapat dilakukan untuk mendukung keberlangsungan bisnis.

Perencanaan Laba

Laba didefinisikan sebagai hasil dari pengurangan pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan. Besar kecilnya laba yang dihasilkan oleh perusahaan dipengaruhi oleh metode pengukuran pendapatan dan biaya yang digunakan. Tujuan pelaporan laba adalah untuk menyajikan informasi keuangan yang mencerminkan pencapaian dan kinerja perusahaan. Laba ini akan dicantumkan dalam laporan keuangan (Chariri & Ghozali, 2014).

Perencanaan laba adalah suatu proses yang dilakukan perusahaan untuk merencanakan dan menetapkan langkah-langkah strategis guna mencapai target laba yang diinginkan dalam periode yang telah ditentukan. Dalam proses ini, perusahaan berfokus pada pengelolaan dan optimalisasi pendapatan serta pengendalian biaya agar laba yang dihasilkan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut (Anggreini et al., 2021) konsep dari perencanaan laba memiliki tiga konsep yang utama yaitu; (1) Mengendalikan biaya produksi dan biaya operasional serendah mungkin tanpa mengorbankan harga jual dan volume penjualan yang sudah ada; (2) Menetapkan harga jual produk dengan mempertimbangkan target laba yang diinginkan, sehingga dapat mencapai profit sesuai sasaran; (3) Mengupayakan peningkatan volume penjualan semaksimal mungkin untuk memperbesar potensi pendapatan; (4) Dengan langkah-langkah tersebut, manajemen dapat menyusun strategi yang seimbang antara pengendalian biaya, penentuan harga, dan peningkatan volume penjualan untuk mengoptimalkan laba perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan menganalisis penerapan *Target Costing* dan *Cost-Volume-Profit (CVP)* dalam perencanaan laba PERUMDA XXX di Kota Bogor. Data yang digunakan terdiri dari data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif mencakup sejarah perusahaan, perkembangan, struktur organisasi, visi dan misi, serta layanan yang ditawarkan.

Sementara itu, data kuantitatif meliputi laporan laba rugi, biaya operasional, pendapatan, serta volume penjualan dan biaya layanan transportasi selama periode penelitian. Sumber data dalam penelitian ini adalah data sekunder, yang diperoleh dari dokumen resmi dan arsip perusahaan, termasuk laporan keuangan yang diakses melalui website PPID Kota Bogor serta kantor PERUMDA XXX.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan teknik dokumentasi, yaitu dengan mengumpulkan berbagai dokumen terkait yang telah tersedia guna mendukung analisis. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan metode deskriptif, yang bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas penerapan *Target Costing* dan *CVP* dalam perencanaan laba perusahaan.

Tahapan analisis dimulai dengan menghitung *Target Costing*, yaitu menentukan harga jual berdasarkan target laba perusahaan, kemudian membandingkannya dengan metode konvensional untuk mengukur efisiensi biaya. Selanjutnya, dilakukan analisis *Cost-Volume-Profit (CVP)* dengan menghitung *Break-Even Point (BEP)*, *Margin of Safety (MOS)*, dan *Degree of Operating Leverage (DOL)* guna menilai hubungan antara biaya, volume, dan laba dalam operasional perusahaan.

Hasil dari analisis ini digunakan sebagai dasar dalam perencanaan laba, yang membantu manajemen dalam menyusun strategi bisnis yang lebih efektif dan berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PERUMDA XXX di Kota Bogor menjalankan berbagai usaha dibidang layanan, salah satunya termasuk pada penggunaan layanan yang yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat umum sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Bogor Nomor 3 Tahun 2022 Pasal 5. Pendapatan dari kegiatan ini berkontribusi terhadap laba operasi perusahaan periode 2021-2023. Pada tahun tersebut perusahaan mengalami fluktuasi laba yang mempengaruhi terhadap perusahaan dan perannya menjadi BUMD serta berdampak terhadap Pendapatan Asli Daerah. Oleh karena itu perusahaan perlu perencanaan laba dengan menggunakan *target costing* untuk mengetahui pengelolaan biaya dalam menentukan harga jual dan keinginan laba yang diharapkan perusahaan.

Tabel 1. Harga Jual, Penjualan, dan Volume Penjualan, PERUMDA XXX di Kota Bogor Tahun 2021-2023

Tahun	Harga Jual / Tarif	Penjualan	Volume Penjualan
2021	Rp. 10.000	Rp. 538.170.000	53.817
2022	Rp. 10.000	Rp. 1.060.320.000	106.032
2023	Rp. 12.000	Rp. 1.650.136.000	137.512
Total	Rp. 32.000	Rp. 3.248.626.000	297.361

Sumber : PERUMDA XXX Tahun 2021-2023

Dari tabel tersebut, diketahui bahwa volume penjualan jasa angkutan umum sebagai kegiatan usaha utama pada PERUMDA XXX Kota Bogor selama periode 2021–2023 mengalami fluktuasi setiap tahunnya. Pada tahun 2021 terjadi penurunan volume penjualan, sedangkan pada tahun 2022 menunjukkan peningkatan yang cukup signifikan. Namun, pada tahun 2023 volume penjualan kembali mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kinerja penjualan perusahaan belum stabil dan berpotensi memengaruhi tingkat pendapatan serta laba bersih. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengelolaan biaya yang lebih efisien, salah satunya melalui penerapan metode *target costing* untuk mendukung efektivitas perencanaan laba perusahaan.

Biaya perusahaan pada layanan umum yang ditawarkan, mengeluarkan biaya langsung usaha terutama pada kegiatan usaha. Biaya ini mencakup berbagai komponen, seperti biaya operasional, biaya penyusutan, serta biaya administratif lainnya. Struktur biaya jasa angkutan umum tersebut berperan dalam penentuan tarif serta keberlanjutan operasional perusahaan. Berikut biaya – biaya perusahaan:

Tabel 2. Biaya – Biaya PERUMDA XXX di Kota Bogor Tahun 2021-2023

Uraian	2021	2022	2023
HPP Jasa Angkutan			
Biaya Pegawai	Rp. 515.632.000	Rp.260.917.857	Rp. 296.999.394
Bahan Bakar	Rp. 910.404.000	Rp. 215.692.153	Rp. 344.170.000
Pelumas	Rp. 44.011.500	Rp. 2.015.500	Rp.7.225.000
Ban	Rp. 94.800.000	Rp. 22.030.000	Rp.59.745.000
Pengurusan dan Perpanjangan Surat - Surat Kendaraan	Rp. 30.061.500	Rp. 8.835.000	Rp. 11.671.750
Harga Pokok Lainnya	Rp. 140.640.000	Rp. 127.111.200	Rp. 149.263.833
Total Biaya	<u>Rp. 1.735.549.000</u>	<u>Rp. 636.609.710</u>	<u>Rp. 869.074.977</u>
Operasional			
Biaya Pemeliharaan	Rp. 62.737.400	Rp. 67.046.900	Rp. 120.806.399
Biaya Penyusutan	Rp. 274.848.000	0	0
Total HPP Jasa Angkutan	Rp. 2.073.134.400	Rp. 703.648.610	Rp. 989.881.376

Sumber : PERUMDA XXX Tahun 2021-2023

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa ada beberapa komponen biaya langsung usaha untuk jasa angkutan umum yang terdiri dari biaya pegawai, bahan bakar, pelumas, ban, pengurusan dan perpanjangan surat - surat kendaraan, harga pokok lainnya, biaya pemeliharaan, dan biaya penyusutan. Biaya tersebut digunakan untuk operasionalnya berlangsungnya kegiatan usaha jasa angkutan umum guna keberlangsungan aktivitas masyarakat.

Target laba yang diharapkan pada kegiatan usaha yang dilakukan adalah sebesar 40% dari harga jual per tarif untuk tahun 2021 dan 2022, serta untuk tahun 2023 target laba yang diharapkan 45% dari harga jual per tarif, dengan persentase target laba tersebut dapat berkontribusi lebih terhadap laba perusahaan. Berikut adalah penerapan *target costing* pada PERUMDA XXX di Kota Bogor selama periode 2021-2023 yang disajikan sebagai berikut:

Perhitungan *Target Costing* (target biaya) Tahun 2021

$$\begin{aligned}
 \text{Target Biaya} &= \text{Harga Jual} - \text{Laba yang diinginkan} \\
 &= 10.000 - (40\% \times 10.000) \\
 &= 10.000 - 4.000 \\
 \text{Per Tarif} &= 6.000 \\
 \text{Per Tahun} &= 6.000 \times 53.817 \\
 &= 322.902.000
 \end{aligned}$$

Perhitungan *Target Costing* (target biaya) Tahun 2022

$$\begin{aligned}
 \text{Target Biaya} &= \text{Harga Jual} - \text{Laba yang diinginkan} \\
 &= 10.000 - (40\% \times 10.000) \\
 &= 10.000 - 4.000 \\
 \text{Per Tarif} &= 6.000 \\
 \text{Per Tahun} &= 6.000 \times 106.032 \\
 &= 636.192.000
 \end{aligned}$$

Perhitungan *Target Costing* (target biaya) Tahun 2023

$$\text{Target Biaya} = \text{Harga Jual} - \text{Laba yang diinginkan}$$

$$\begin{aligned}
 &= 12.000 - (45\% \times 12.000) \\
 &= 12.000 - 5.400 \\
 \text{Per Tarif} &= 6.600 \\
 \text{Per Tahun} &= 6.600 \times 137.512 \\
 &= 907.579.200
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, *target costing* pada PERUMDA XXX di Kota Bogor tahun 2021 yaitu sebesar Rp. 322.902.000, pada tahun 2022 yaitu sebesar Rp. 636.192.000, dan pada tahun 2023 yaitu sebesar Rp. 907.579.200.

Tabel 3. Perbandingan Laba dengan Metode Konvensional dan *Target Costing* PERUMDA XXX di Kota Bogor tahun 2021- 2023

2021			
Keterangan	Konvensional (Rp)	<i>Target costing</i> (Rp)	Selisih (Rp)
Penjualan	538.170.000	538.170.000	
Total Biaya Operasional	2.073.134.400	322.902.000	1.750.232.400
Alokasikan biaya terhadap net profit margin perusahaan :			
Penjualan bersih	3.398.195.041	3.398.195.041	
Laba bersih	(547.482.143)	1.202.750.257	1.750.232.400
Persentase (%)	(16)	35	
2022			
Keterangan	Konvensional (Rp)	<i>Target costing</i> (Rp)	Selisih (Rp)
Penjualan	1.060.320.000	1.060.320.000	
Total Biaya Operasional	703.648.610	636.192.000	67.456.610
Alokasikan biaya terhadap net profit margin perusahaan :			
Penjualan bersih	1.799.636.907	1.799.636.907	
Laba bersih	607.076.170	674.532.780	67.456.610
Persentase (%)	34	37	
2023			
Keterangan	Konvensional (Rp)	<i>Target costing</i> (Rp)	Selisih (Rp)
Penjualan	1.650.136.000	1.650.136.000	
Total Biaya Operasional	989.881.376	907.579.200	82.302.176
Alokasikan biaya terhadap net profit margin perusahaan :			
Penjualan bersih	2.526.290.135	2.526.290.135	
Laba bersih	279.040.087	361.342.263	82.302.176
Persentase (%)	11	14	

Sumber : Data Sekunder yang telah diolah peneliti 2024

Penerapan *Target Costing* pada PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) Kota Bogor dilakukan dengan menentukan target laba yang diinginkan, kemudian menyesuaikan target biaya agar sesuai dengan harga jual dan jumlah penjualan yang direncanakan. Metode ini bertujuan untuk menekan biaya operasional tanpa mengurangi kualitas layanan. Hasil analisis menunjukkan bahwa *Target Costing* lebih efisien

dibandingkan metode konvensional dalam mengelola biaya dan meningkatkan laba perusahaan pada periode 2021-2023. Pada 2021, metode konvensional menyebabkan kerugian Rp. 547.482.143 dengan biaya jasa angkutan sebesar Rp. 2.073.134.400.

Sementara dengan *Target Costing*, biaya dapat ditekan menjadi Rp 322.902.000, sehingga laba bersih meningkat menjadi Rp. 1.202.750.257, atau naik Rp. 1.750.232.400. Pada 2022, biaya jasa angkutan dengan metode konvensional mencapai Rp. 703.648.610, dengan laba bersih Rp. 607.076.170, sedangkan dengan *Target Costing*, biaya turun menjadi Rp. 636.192.000, sehingga laba bersih meningkat menjadi Rp. 674.532.780, dengan selisih Rp. 67.456.610. Pada 2023, metode konvensional mencatat biaya Rp. 989.881.376 dan laba bersih Rp. 279.040.087, sementara dengan *target costing*, biaya turun menjadi Rp. 907.579.200, dan laba bersih naik menjadi Rp. 361.342.263, meningkat Rp. 82.302.176. Hasil ini menunjukkan bahwa *target costing* efektif dalam mengelola biaya operasional, menyusun strategi harga jual, serta meningkatkan profitabilitas perusahaan secara berkelanjutan.

Dalam konteks penelitian ini, *cost-volume-profit (cvp)* akan dianalisis pada PERUMDA XXX di Kota Bogor untuk mengetahui hubungan antara volume penjualan, biaya - biaya yang digunakan terhadap laba perusahaan pada tahun 2021- 2023. Berdasarkan penjelasan tersebut perlu melakukan klasifikasi biaya terlebih dahulu agar dapat menganalisis indikator *cost-volume-profit (cvp)*, adapun klasifikasi biaya PERUMDA XXX di Kota Bogor sebagai berikut:

Tabel 4. Laba Operasi PERUMDA XXX di Kota Bogor Tahun 2021-2023

Keterangan	2021	2022	2023
Penjualan	Rp. 538.170.000	Rp. 1.060.320.000	Rp. 1.650.136.000
(Biaya Variabel)	Rp. 1.252.592.900	Rp. 433.895.753	Rp. 681.210.232
Contribution Margin (CM)	(Rp. 714.422.900)	Rp. 626.424.247	Rp. 968.925.768
(Biaya Tetap)	Rp. 820.541.500	Rp. 269.752.857	Rp. 308.671.144
Laba Operasi	(Rp. 1.534.964.400)	Rp. 356.671.390	Rp. 660.254.624

Sumber : Data Sekunder yang telah dioalah peneliti 2024

Berdasarkan tabel 4. menunjukkan bahwa *contribution margin (cm)* pada PERUMDA XXX pada tahun 2021 yaitu sebesar (Rp. 714.422.900). Karena *contribution margin (cm)* < dari biaya tetap maka perusahaan pada jasa angkutan umum di tahun 2021 mengalami kerugian Rp. 1.534.964.400. Pada tahun 2022 diketahui bahwa *contribution margin (cm)* yaitu sebesar Rp. 626.424.247 oleh karena itu *contribution margin (cm)* > dari biaya tetap maka perusahaan memperoleh laba pada jasa angkutan umum yaitu sebesar Rp. 356.671.390, dan pada tahun 2023 diketahui bahwa *contribution margin (cm)* yaitu sebesar Rp. 968.925.768. Karena *contribution margin (cm)* > dari biaya tetap maka perusahaan memperoleh laba pada usahanya yaitu sebesar Rp. 660.254.624

Tabel 5. Biaya Variabel Per unit Jasa Angkutan Umum PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) Kota Bogor Tahun 2021-2023

Tahun	Biaya Variabel/Unit
2021	Rp. 23.275
2022	Rp. 4.092
2023	Rp. 4.954

Sumber : Data Sekunder yang telah diolah peneliti 2024

Untuk mengetahui *contribution margin (cm)* pada unit dan rasionya, adapun perhitungannya sebagai berikut:

$$CM_{\text{per Unit}} = \text{Harga Jual}_{\text{per unit}} - \text{Biaya Variabel}_{\text{per unit}}$$

$$CM \text{ Ratio} = \frac{CM}{\text{Penjualan}} \times 100 \%$$

Contribution Margin (CM) Per Unit dan Ratio Tahun 2021

$$CM_{\text{per Unit}} = \text{Rp. 10.000} - \text{Rp. 23.275}$$

$$= - \text{Rp. 13.275}$$

$$CM \text{ Ratio} = \frac{(\text{Rp. 714.422.900})}{\text{Rp. 538.170.000}} \times 100 \%$$

$$= -133\% \text{ (dibulatkan)}$$

Contribution Margin (CM) Per Unit dan Ratio Tahun 2022

$$CM_{\text{per Unit}} = \text{Rp. 10.000} - \text{Rp. 4.092}$$

$$= \text{Rp. 5.908}$$

$$CM \text{ Ratio} = \frac{\text{Rp. 626.424.247}}{\text{Rp. 1.060.320.000}} \times 100 \%$$

$$= 59\% \text{ (dibulatkan)}$$

Contribution Margin (CM) Per Unit dan Ratio Tahun 2023 :

$$CM_{\text{per Unit}} = \text{Rp. 12.000} - \text{Rp. 4.954}$$

$$= \text{Rp. 7.046}$$

$$CM \text{ Ratio} = \frac{\text{Rp. 968.925.768}}{\text{Rp. 1.650.136.000}} \times 100 \%$$

$$= 59\% \text{ (dibulatkan)}$$

Dalam analisis ini, perhitungannya untuk mengetahui titik impas pada PERUMDA kegiatan layanan yang diberikan menggunakan indikator *BEP* unit dan *BEP ratio*, adapun rumusnya sebagai berikut :

$$BEP_{\text{Unit}} = \frac{\text{Biaya Tetap}}{CM_{\text{per Unit}}}$$

$$BEP_{\text{Rupiah}} = \frac{\text{Biaya Tetap}}{CM \text{ Per Ratio}}$$

Break Event Point (BEP) Per Unit dan Ratio Tahun 2021

$$BEP_{\text{Unit}} = \frac{\text{Rp. 820.541.500}}{- \text{Rp.13.275}}$$

$$= - 61.811 \text{ Penumpang}$$

$$BEP_{\text{Rupiah}} = \frac{\text{Rp. 820.541.500}}{133 \%$$

$$= - \text{Rp. 616.948.496}$$

Break Event Point (BEP) Per Unit dan Ratio Tahun 2022

$$BEP_{\text{Unit}} = \frac{\text{Rp. 269.752.857}}{\text{Rp.5.908}}$$

$$= 45.659 \text{ Penumpang}$$

$$\begin{aligned}
 BEP_{\text{Rupiah}} &= \frac{\text{Rp. } 269.752.857}{59\%} \\
 &= \text{Rp. } 457.208.232
 \end{aligned}$$

Break Event Point (BEP) Per Unit dan Ratio Tahun 2023 :

$$\begin{aligned}
 BEP_{\text{Unit}} &= \frac{\text{Rp. } 308.671.144}{\text{Rp. } 7.046} \\
 &= 43.808 \text{ Penumpang}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 BEP_{\text{Rupiah}} &= \frac{\text{Rp. } 308.671.144}{59\%} \\
 &= \text{Rp. } 523.171.431
 \end{aligned}$$

Untuk mengetahui batas keamanan, menggunakan indikator *MoS* unit, *MoS* rupiah, dan *MoS* ratio, rumusnya sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 MoS_{(\text{Unit})} &= \text{Total Penjualan}_{(\text{Unit})} - BEP_{(\text{Unit})} \\
 MoS_{(\text{Rupiah})} &= \text{Total Penjualan}_{(\text{Rupiah})} - BEP_{(\text{Rupiah})} \\
 MoS_{\text{Ratio}} &= \frac{MoS_{(\text{Rupiah})}}{\text{Total Penjualan}} \times 100 \%
 \end{aligned}$$

Margin of Safety (MOS) Per Unit, Rupiah dan Ratio Tahun 2021

$$\begin{aligned}
 MoS_{(\text{Unit})} &= 53.817 - 61.811 \\
 &= - 7.994 \text{ Penumpang}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 MoS_{(\text{Rupiah})} &= \text{Rp. } 538.170.000 - \text{Rp. } 616.948.496 \\
 &= - \text{Rp. } 78.778.496
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 MoS_{\text{Ratio}} &= \frac{(\text{Rp. } 78.778.496)}{\text{Rp. } 538.170.000} \times 100 \% \\
 &= - 15\% \text{ (dibulatkan)}
 \end{aligned}$$

Margin of Safety (MoS) Per Unit, Rupiah dan Ratio Tahun 2022

$$\begin{aligned}
 MoS_{(\text{Unit})} &= 106.032 - 45.659 \\
 &= 60.373 \text{ Penumpang}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 MoS_{(\text{Rupiah})} &= \text{Rp. } 1.060.320.000 - \text{Rp. } 457.208.232 \\
 &= \text{Rp. } 603.111.768
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 MoS_{\text{Ratio}} &= \frac{(\text{Rp. } 603.111.768)}{\text{Rp. } 1.060.320.000} \times 100 \% \\
 &= 57\% \text{ (Dibulatkan)}
 \end{aligned}$$

Margin of Safety (MoS) Per Unit, Rupiah dan Ratio Tahun 2023

$$\begin{aligned}
 MoS_{(\text{Unit})} &= 137.512 - 43.808 \\
 &= 93.704 \text{ Penumpang}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 MoS_{(\text{Rupiah})} &= \text{Rp. } 1.650.136.000 - \text{Rp. } 523.171.431 \\
 &= \text{Rp. } 1.126.964.569
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{MoS Ratio} &= \frac{(\text{Rp. } 1.126.964.569)}{\text{Rp. } 1.650.136.000} \times 100 \% \\ &= 68\% \text{ (Dibulatkan)} \end{aligned}$$

Untuk mengetahui *operating leverage* pada kegiatan usaha perusahaan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$DOL = \frac{\text{Margin Kontribusi}}{\text{Laba Bersih}}$$

Degree of Operating Leverage (DOL) Tahun 2021

$$\begin{aligned} DOL &= \frac{-\text{Rp. } 714.422.900}{-\text{Rp. } 1.534.964.400} \\ DOL &= -0,47 \% \text{ (dibulatkan)} \end{aligned}$$

Degree of Operating Leverage (DOL) Tahun 2022

$$\begin{aligned} DOL &= \frac{\text{Rp. } 626.424.247}{\text{Rp. } 356.671.390} \\ DOL &= 1,76 \% \text{ (dibulatkan)} \end{aligned}$$

Degree of Operating Leverage (DOL) Tahun 2023

$$\begin{aligned} DOL &= \frac{\text{Rp. } 968.925.768}{\text{Rp. } 660.254.624} \\ DOL &= 1,47 \% \text{ (dibulatkan)} \end{aligned}$$

Dengan penerapan *cost volume profit (cvp)* dan perencanaan laba pada kegiatan usaha PERUMDA XXX tahun 2021-2023 mampu membantu manajemen dalam mengambil keputusan dalam menganalisa hasil perhitungan. Berikut adalah tabel hasil penelitian kegiatan usaha yang ditawarkan PERUMDA XXX Tahun 2021-2023:

Tabel 6. Hasil Penelitian Pada Jasa Angkutan Umum PERUMDA Transportasi Pakuan (PTP) Kota Bogor Tahun 2021-2023

Keterangan	Tahun		
	2021	2022	2023
<i>Contribution Margin</i> (Rupiah)	(Rp. 714.422.900)	Rp. 626.424.247	Rp. 968.925.768
<i>Contribution Margin</i> (Unit)	— Rp. 13.275	Rp. 5.908	Rp. 7.046
<i>Contribution Margin</i> (Ratio)	— 133%	59%	59%
<i>BEP</i> (Unit)	— 61.811	45.659	43.808
<i>BEP</i> (Rupiah)	(Rp. 616.948.496)	Rp. 457.208.232	Rp. 523.171.431
<i>MoS</i> (Unit)	— 7.994	60.373	93.704
<i>MoS</i> (Rupiah)	(Rp. 78.778.496)	Rp. 603.111.768	Rp. 1.126.964.569
<i>MoS</i> (Ratio)	—15%	57%	68%
<i>DOL</i>	—0,47%	1,76%	1,47%
Volume Penjualan (Unit)	Tidak dihitung (Kerugian)	133.197	179.682
Volume Penjualan (Rupiah)	Tidak dihitung (Kerugian)	Rp. 1.333.773.514	Rp. 2.145.831.100

Sumber : Data Sekunder yang telah diolah peneliti 2024

Kinerja keuangan PERUMDA XXX di Kota Bogor menunjukkan perbaikan signifikan pada 2021-2023. *Contribution Margin (CM)*, *Break Even Point (BEP)*, *Margin of Safety (MoS)*, dan *Degree of Operating Leverage (DOL)* mengalami peningkatan, mencerminkan efisiensi biaya dan pertumbuhan profitabilitas. Perusahaan berhasil mencapai titik impas pada 2022, dengan *MoS* dan *DOL* yang lebih stabil di 2023. Target laba 2023 tercapai dengan volume penjualan 133.197 penumpang dan pendapatan Rp 1.333.773.514, melampaui realisasi laba aktual. Pada 2024, perusahaan menargetkan 179.682 penumpang dengan pendapatan Rp 2.145.831.100 untuk meningkatkan profitabilitas lebih lanjut.

KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis perencanaan laba Perusahaan Umum Daerah Transportasi Pakuan (PTP) pada periode 2021-2023 menggunakan metode *Target Costing* dan *Cost Volume Profit (CVP)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Target Costing* mampu meningkatkan efisiensi biaya jasa angkutan umum dan meningkatkan laba perusahaan dibandingkan metode konvensional. Pengurangan biaya operasional yang dilakukan tanpa mengorbankan kualitas layanan berdampak pada peningkatan profitabilitas setiap tahunnya.

Selain itu, analisis *CVP* menunjukkan bahwa perubahan struktur biaya dan jumlah penumpang berpengaruh terhadap pencapaian laba. Peningkatan *Contribution Margin (CM)* dan pencapaian *Break-Even Point (BEP)* yang lebih cepat dari tahun ke tahun menunjukkan perbaikan kinerja keuangan perusahaan. Indikator *Margin of Safety (MOS)* yang meningkat serta penurunan *Degree of Operating Leverage (DOL)* mengindikasikan bahwa risiko keuangan perusahaan semakin terkendali.

Dengan demikian, kombinasi metode *Target Costing* dan *CVP* terbukti efektif dalam membantu perusahaan merencanakan laba, mengelola biaya operasional, serta menyusun strategi harga dan volume penjualan yang optimal. Pada tahun 2023, perusahaan berhasil melampaui target laba dan volume penjualan yang telah direncanakan. Untuk tahun 2024, perusahaan menetapkan target laba yang lebih tinggi dengan strategi peningkatan volume penumpang. Metode ini dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan keuangan di masa depan guna meningkatkan efisiensi dan profitabilitas perusahaan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adil, M., Nasrun, M., Akbar Herianto, D., & Ekonomi Dan Bisnis, F. (2020). Analisis Penerapan Target Costing Sebagai Sistem Pengendalian Biaya Produksi (Studi Kasus Pada Ud. Winda Kabupaten Gowa Provinsi Sulawesi Selatan). 9(2), 2088–7485.
- Anggraini, R. M. , K. H. , & I. V. (2021). Perencanaan Laba Pada Hotel Gran Puri Manado Dengan Menggunakan Metode Analisis Cost-Volume-Profit. *Journal Emba*, 9, 11.
- Anggreini, R. M., Karamoy, H., & Ilat, V. (2021). Perencanaan Laba Pada Hotel Gran Puri Manado Dengan Menggunakan Metode Analisis Cost-Volume-Profit Profit Planning At Hotel Gran Puri Manado Using The Cost-Volume-Profit Analysis Method. 658 *Jurnal Emba*, 9(1), 658–667.
- Ayu Aina Mustainah, S. (2019). Analisis Biaya Volume Laba Sebagai Alat Perencanaan Laba (Spbu Cv. Sinar Hasmadani). *Bongaya Journal For Research In Accounting*, 2, 59–64. <https://Ojs.Stiem-Bongaya.Ac.Id/Index.Php/Bjra>
- Ayu Nursanty, I., Khazin Fauzi, A., Maqsudi, A., & Rachmawati, T. (2022). Akuntansi Manajemen (Se. , M. Ahmad Bairizki, Ed.). Seval Literindo Kreasi (Penerbit Seval). www.Penerbitseval.Com
- Brahim, M. N. A. (2021). Produk Kreatif dan Kewirausahaan Akuntansi dan Keuangan Lembaga (V. Anatya, Ed.; 1st Ed.). Andi (Anggota Ikapi).
- Chariri, A. , & G. I. (2014). Teori Akuntansi : International Financial Reporting System (Ifrs) (4th Ed.). Semarang : Badan Penerbit Undip.

- Garrison, R. H., N. E. W., & B. P. C. (2014). *Akuntansi Manajerial - Managerial Accounting* (14th Ed.). Jakarta Salemba Empat.
- Ginoga, V. (2023). *Akuntansi Manajemen* (S. E. , M. M. Munawir Nasir, Ed.).
- Handayani, A., & Nurulrahmatia, N. (2013). Juima : Jurnal Ilmu Manajemen Analisis Rasio Keuangan Dalam Memprediksi Pertumbuhan Laba Pada Pt. Aneka Tambang Tbk. Juima : Jurnal Ilmu Manajemen, 10(Analisis Efisiensi Biaya Operasional Melalui Pengelolaan Tunjangan Makan Dan Jaminan Pemeliharaan Kesehatan Pada Perusahaan Jasa Outsourcing).
- Hapsari, D., & S. A. (2018). Analisis Penjualan Bersih, Beban Umum, & Administrasi Terhadap Laba Tahun Berjalan. *Jurnal Akuntansi*, 5.
- Hassanah, A., & Daud, R. M. (2019). Analisis Cost Volume Profit Sebagai Alat Perencanaan Laba (Studi Kasus Pada Umkm Dendeng Sapi Di Banda Aceh). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (Jimeka)*, 4(2), 190–214. [Www.Depkop.Go.Id](http://www.Depkop.Go.Id)
- Kasmir. (2017). *Analisis Laporan Keuangan* (1st Ed.). Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Krismiaji, Y. , A. A. (2019). *Akuntansi Manajemen Edisi Ketiga* (Ke-3, Vol. 437).
- Lumbantoran, K. C. (2022). Penerapan Target Costing Dalam Upaya Pengurangan Biaya Produksi Pt. Toba Pulp Lestari, Tbk Porsea. [Http://Repository.Uhn.Ac.Id/Handle/123456789/7708](http://Repository.Uhn.Ac.Id/Handle/123456789/7708)
- Martina Longdong, F. (2016). Penerapan Target Costing Dalam Perencanaan Biaya Produksi Pada Cv. Sinar Mandiri: The Implementation Of Target Costing In Planning Cost Production at CV. Sinar Mandiri. *Penerapan Target Costing. Journal Emba*, 4(1), 1409–1418.
- Nabila. (2021). Analisis Efisiensi Biaya Bahan Baku Menggunakan Metode Just In Time (Jit) Studi Kasus Cv. Soya Aula Di Aceh Besar. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (Jimeka)*, 6(3), 1.
- Ni, N., Usriyah, Matul, Dara Ayuningtyas, D., & Hardjati, S. (2020). Peran Bumd Dalam Meningkatkan Pad Surabaya (Studi Kasus Kebun Binatang Surabaya) Role Of Bumd In Increasing Pad Surabaya (Case Study Of Surabaya Zoo).
- Nurmiati, D. F. , & Murbayanti. (2019). Kajian Pendapatan Asli Daerah Kota Makassar. E- Jurnal Nobel.
- Palupi, Y., & Wulan, E. R. (2021). Analisis Cvp (Cost Volume Profit) Sebagai Dasar Perencanaan Penjualan Dan Laba Yang Diharapkan Pada Pt Mayora Indah Tbk. 15(2), 552–568.
- Rakhmawati, I., & Mui'jz, M. A. (2023). Analisis Target Costing Dalam Optimalisasi Laba Usaha Mikro Kecil Menengah. *Jiose: Journal Of Indonesian Sharia Economics*, 2(1), 77–92. <https://doi.org/10.35878/jiose.v2i1.706>
- Rudianto. (2014). *Akuntansi Manajemen : Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis* (S. Suryadi, Ed.; 2nd Ed.). Jakarta Erlangga.
- Salman, K. R. (2016). *Akuntansi Biaya : Pendekatan Product Costing Edisi Kedua*. Jakarta : Akademia Permata. (K. R. Salman, Ed.; Edisi Kedua). 2016.
- Siregar, B. , S. B. , H. D. , & W. L. F. E. (2018). *Akuntansi Biaya* (2nd Ed.). Salemba Empat.
- Sugiono, A. & I. T. (2015). *Akuntansi Informasi Dalam Pengambilan Keputusan* (1st Ed.). Grasindo.
- Sumarni, I. (2020). Optimalisasi Laba Menggunakan Analisis Cost Volume Profit (Pada Umkm Gula Habang Taratau Di Kecamatan Jaro, Kabupaten Tabalong). *Jurnal Pubbis :Administrasi Publik Dan Administrasi Bisnis*, 4(1).
- Tarlan, S. (2016). Analisis Volatilitas Dan Value At Risk Pada Sukuk Indonesia Dengan Menggunakan Model Arch/Garch (Studi Empiris Pada Tiga Indeks Sukuk Indonesia Isix, Igsix, Dan Icsix).
- Wardiyah, L. M. (2016). *Akuntansi Keuangan Menengah*. Pustaka Setia.
- Zakaria, S. (2024, July 15). Pemkot Bogor Evaluasi Kinerja Empat Bumd Pada Kurun Waktu 2021-2023. [Antaranewsmeapolitan](https://antaranewsmeapolitan.com).