

Analisis Efektivitas dan Kontribusi Laba BUMD Terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Bandung (Studi Kasus Pada Bumd Kota Bandung)

*Analysis of Effectiveness and Income Contribution of BUMD towards Regional Original Income (PAD) of Bandung City
(Case Study on BUMD in Bandung City)*

Astric Merisa Ramadanti

Program Studi D4-Akuntansi Manajemen Pemerintahan, Politeknik Negeri Bandung

E-mail: astric.merisa.amp17@polban.ac.id

Rahma Nazila Muhammad

Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Bandung

E-mail: rahmanazila@polban.ac.id

Aisyah Vanadia Rubianto

Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Malang

E-mail: aisyahvr@polinema.ac.id

Abstract: *This research aims to understand the effectiveness and contribution of BUMD profits to Bandung PAD, as well as the obstacles faced and the efforts made to increase profits. The type of research used is mixed method. The population of this study is BUMD in Bandung City, and the sampling technique used is a saturated sample. The data types used are the literature data and the subject data. The data sources used are second-hand data and original data. The data analysis techniques in this study include effectiveness analysis and contribution analysis. The results of data analysis show that the effectiveness of the profit of the Bandung City BUMD is still in the ineffective category, with a very minimal contribution. There are obstacles faced by Bandung City BUMD in increasing profits, namely company management, business capital capabilities, asset maintenance, service capabilities, tariffs, and human resources. Efforts are being made by BUMD Bandung City to overcome this and to increase profits, namely by reducing operational costs, developing the use of information technology, maintaining and utilizing assets optimally, providing convenience in service, increasing employee competence.*

Keywords: *profit effectiveness, profit contribution, Regional Original Income (PAD), Regional Owned Enterprise (BUMD)*

1. Pendahuluan

Sejak diberlakukannya otonomi daerah yang diatur dalam Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, pemerintah daerah dituntut untuk dapat mandiri membangun daerahnya masing-masing, dan dapat memperoleh pendapatannya sendiri. Terdapat beberapa sumber pendapatan daerah yakni Pendapatan Asli Daerah (PAD), Dana Perimbangan, dan Lain Pendapatan yang Sah, diantara ketiga sumber pendapatan tersebut yang menjadi fokus

utama pemerintah daerah adalah memperoleh PAD, dimana salah satu cara yang dilakukan adalah dengan menyertakan modal kepada BUMD hal ini termasuk kedalam salah satu unsur PAD yaitu Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan. Hasil dari BUMD ini nantinya akan disetorkan kepada pemerintah daerah sebagai pengembalian penyertaan modal BUMD, namun pada kenyataannya realisasi laba yang diperoleh BUMD tidak pernah mencapai anggaran yang ditetapkan oleh pemerintah daerah, hal ini telah terjadi di berbagai daerah di Indonesia termasuk di Kota Bandung. Hal ini dapat dibuktikan dari tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Realisasi Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan (HPKDYD) dari BUMD Kota Bandung Tahun 2014-2019
Dalam Rupiah

Tahun	Anggaran	Realisasi	Persentase
2014	19.157.551.445	9.356.757.469	48,84%
2015	20.000.000.000	8.602.757.430	43,01%
2016	20.000.000.000	10.658.411.624	53,29%
2017	20.000.000.000	11.279.072.112	56,40%
2018	66.902.854.788	10.771.957.542	16,10%
2019	80.040.000.000	10.477.350.536	13,09%

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa realisasi HPKDYD dari BUMD Kota Bandung sejak tahun anggaran 2014-2019 tidak pernah mencapai anggaran atau target yang telah ditetapkan, bahkan angka 50% hanya terjadi pada tahun 2016 dan 2017. Hal inilah yang menjadi perhatian peneliti untuk mengetahui mengapa hal tersebut selalu terjadi disetiap tahunnya. Adapun rumusan masalah yang dapat diuraikan dalam penelitian ini yaitu, 1) Bagaimana efektivitas laba BUMD di Kota Bandung. 2) Bagaimana kontribusi laba BUMD terhadap PAD Kota Bandung. 3) Apa saja kendala yang dihadapi BUMD dalam menghasilkan keuntungan/laba. 4) Apa saja upaya yang telah dilaksanakan BUMD Kota Bandung untuk meningkatkan laba. 5) Apa upaya yang perlu dilaksanakan oleh BUMD Kota Bandung untuk meningkatkan laba.

2. Kajian Pustaka

2.1 Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Berdasarkan Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Pemerintah Daerah Pasal 1 Ayat 18 menyebutkan bahwa Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan pendapatan yang diperoleh daerah yang dipungut berdasarkan Peraturan Daerah yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Adapun sumber PAD yaitu Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan, dan Lain PAD yang Sah. Dalam hal ini pengembalian penyertaan modal atau laba BUMD termasuk kedalam Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan.

2.2 Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah, 2017 menjelaskan bahwa BUMD merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh daerah.

2.3 Kriteria Faktor Efektivitas dan Kontribusi Laba BUMD

Terdapat kriteria faktor yang menyebabkan efektivitas dan kontribusi laba BUMD menurut (Engkus, 2015) yakni:

1. Manajemen Perusahaan
2. Kemampuan Modal Usaha

3. Pemeliharaan Aset
4. Kemampuan Pelayanan
5. Tarif
6. Sumber Daya Manusia (SDM)

2.4 Efektivitas Laba BUMD

Efektivitas adalah keberhasilan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan dan indikator. Jika dapat mencapai tujuan dan indikator sesuai dengan yang telah ditetapkan maka dapat dikatakan efektif. Sebaliknya, jika tujuan dan indikator tidak dapat dicapai, maka aktivitas tersebut dikatakan tidak efektif (Azkiya & Novianty, 2020).

2.5 Kontribusi Laba BUMD

Kontribusi keuntungan BUMD adalah sesuatu yang diberikan oleh BUMD baik dalam bentuk sumbangan atau dana untuk meningkatkan pendapatan asli daerah yang berguna untuk membantu mendorong pembangunan daerah (Suhendra, 2019).

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah kombinasi (*mixed method*) antara penelitian kuantitatif dan kualitatif. Dengan pendekatan deskriptif yang akan memaparkan mengenai kendala yang dihadapi, upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala tersebut serta untuk meningkatkan laba.

3.2 Unit Analisis dan Lokasi Penelitian

Unit analisis dalam penelitian ini merupakan organisasi, tepatnya pada BUMD Kota Bandung yaitu PD. Kebersihan, Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung (KPKB), PD. Pasar Bermartabat, PD. Bank Prekreditasi Rakyat (BPR), PDAM Tirtawening, dan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk.

3.3 Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa pedoman wawancara.

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini ialah seluruh BUMD Kota Bandung yakni 6 BUMD, sedangkan untuk sampel yang digunakan adalah sampel jenuh dimana apabila populasi kurang dari 30 maka seluruh populasi dipergunakan sebagai sampel. (Soegiyono, 2013)

3.5 Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian ini yaitu data dokumenter dan data subjek. Data dokumenter berupa Laporan Realisasi Anggaran kota Bandung tahun 2014-2019, dan berbagai dokumen yang berkaitan dengan BUMD. Sedangkan untuk data subjek diperoleh dari hasil wawancara kepala bagian keuangan BUMD Kota Bandung. Sumber data yang dipergunakan yaitu data sekunder dan primer. Data sekunder diperoleh dari Laporan Realisasi Anggaran kota Bandung tahun 2014-2019, dan berbagai dokumen yang berkaitan dengan BUMD, sedangkan untuk data primer diperoleh dari hasil wawancara.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan metode dokumentasi dan wawancara. Dokumentasi berupa LRA Kota Bandung tahun 2014-2019, dokumen lainnya yang memuat informasi mengenai BUMD, sedangkan wawancara dilakukan dengan kepala bagian keuangan dari masing-masing BUMD di Kota Bandung.

3.7 Teknik Analisis Data

1. Analisis Efektivitas

Untuk mengetahui seberapa besar efektivitas laba BUMD Kota Bandung, maka dapat dilakukan dengan cara berikut:

$$Efektivitas\ Laba\ BUMD = \frac{Realisasi\ Laba\ BUMD}{Anggaran\ Laba\ BUMD} \times 100\% \quad (1)$$

Adapun klasifikasi efektivitas yaitu:

Tabel 2. Klasifikasi Efektivitas

Persentase	Kriteria
>100%	Sangat Efektif
90%-100%	Efektif
80%-90%	Cukup Efektif
60%-80%	Kurang Efektif
<60%	Tidak Efektif

Sumber : Depdagri, Kepmendagri No. 690.900.327 Tahun 2006 dalam (Gea, 2018)

2. Analisis Kontribusi

Agar mengetahui besarnya kontribusi laba BUMD terhadap PAD, maka dapat dilakukan dengan perhitungan sebagai berikut:

$$Kontribusi\ Laba\ BUMD = \frac{Realisasi\ Penerimaan\ Laba\ BUMD}{Realisasi\ Penerimaan\ PAD} \times 100\% \quad (2)$$

Setelah mengetahui besaran kontribusi laba BUMD maka dapat disesuaikan dengan Peraturan Daerah Kota Bandung yakni peraturan yang mengatur mengenai masing-masing BUMD yaitu Perda No. 10 Tahun 2010 Tentang Penyertaan Modal Pemerintah Daerah Kepada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung, Perda No. 14 Tahun 2011 Tentang Perusahaan Daerah Kebersihan Kota Bandung, Perda No. 2 Tahun 2012 Tentang Perusahaan Daerah Pasar Bermartabat Kota Bandung, Perda No. 4 Tahun 2014 Tentang Perubahan Perda No. 15 Tahun 2009 Tentang Perusahaan Daerah Air Minum Tirtawening Kota Bandung, Perda No. 11 Tahun 2017 Tentang Penyertaan Modal Pemerintah Daerah Kota Kepada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Dan Banten, Tbk., dan Perda No. 8 Tahun 2019 Tentang Perusahaan Umum Daerah Bank Perkreditasi Rakyat Kota Bandung, bahwa BUMD menyetorkan labanya sebesar 50-55% setelah dikurangi dengan penyusutan dan pengurangan lainnya yang wajar, dan dapat dikatakan berkontribusi dengan baik jika dapat memenuhi 30% kebutuhan dari PAD.

3. Reduksi Data

Meringkas dengan memilih serta memfokuskan pada hal yang penting, dan mengabaikan hal atau informasi yang tidak perlu, bertujuan untuk membuat data yang telah diperoleh menjadi lebih sederhana. (Siyoto, 2015)

4. Penyajian Data

Menyusun data yang saling berkaitan dengan cara mengintegrasikan, dan merangkai data secara terstruktur sehingga menjadi sebuah informasi yang mudah dipahami, dan memudahkan dalam pengambilan kesimpulan.

5. Penarikan Kesimpulan

Pencarian arti atas data dan informasi, yang mana dalam penyajiannya hanya memuat inti dan hasil dari keseluruhan data atau informasi yang diperoleh.

3.8 Keabsahan Data

Keabsahan data yang digunakan yaitu triangulasi sumber dengan melakukan wawancara kepada pihak lain dari BUMD Kota Bandung, dan pihak BPKA Kota Bandung.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Analisis Efektivitas Laba BUMD Kota Bandung

Dapat diketahui efektivitas laba BUMD Kota Bandung tahun anggaran 2014-2019 adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Efektivitas Laba BUMD Kota Bandung Tahun 2014-2019
Dalam Rupiah

Tahun	Anggaran	Realisasi	Efektivitas	Keterangan
2014	19.157.551.445	9.356.757.469	48,84%	Tidak Efektif
2015	20.000.000.000	8.602.757.430	43,01%	Tidak Efektif
2016	20.000.000.000	10.658.411.624	53,29%	Tidak Efektif
2017	20.000.000.000	11.279.072.122	56,40%	Tidak Efektif
2018	66.902.854.788	10.771.957.542	16,10%	Tidak Efektif
2019	80.404.000.000	10.477.350.536	13,03%	Tidak Efektif
Rata-rata			38,45%	Tidak Efektif

Diketahui dari tabel diatas bahwa efektivitas laba BUMD Kota Bandung pada tahun 2014-2019 secara keseluruhan memiliki rata-rata 38,45% dan berdasarkan Tabel 2.1 masih termasuk kedalam kategori tidak efektif. Adapun analisis efektivitas dari setiap BUMD Kota Bandung:

1. PD. Kebersihan

PD. Kebersihan belum pernah menyetorkan labanya kepada Pemerintah Kota Bandung.

2. KPKB

Besarnya efektivitas laba KPKB dapat ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 4. Efektivitas Laba KPKB Tahun 2014-2019

Dalam Rupiah

Tahun	Anggaran	Realisasi	Efektivitas	Keterangan
2014	195.434.050	297.157.000	152,05%	Sangat Efektif
2015	195.434.050	297.157.000	152,05%	Sangat Efektif
2016	195.434.050	297.157.000	152,05%	Sangat Efektif
2017	195.434.050	297.157.000	152,05%	Sangat Efektif
2018	0	297.157.000	-	-
2019	300.000.000	106.950.000	35,65%	Tidak Efektif
Rata-rata			107,31%	Sangat Efektif

Diketahui dari tabel diatas bahwa efektivitas laba yang dihasilkan oleh KPKB memiliki rata-rata 107,31% yang dapat dikatakan sangat efektif. Sedangkan ditahun 2018 efektivitas tidak terdefiniskan karena tidak terdapat anggaran yang ditetapkan, hal ini disebabkan oleh beberapa bulan diawal tahun 2018 KPKB mengalami defisit.

3. PD. Pasar Bermartabat

PD. Pasar Bermartabat hanya dapat menyetorkan labanya pada tahun 2016 yakni sebesar Rp524.454.115,00 dengan efektivitas yang tidak terdefiniskan karena tidak terdapat anggaran yang disebabkan PD. Pasar mengalami defisit pada periode sebelumnya.

4. PD. BPR

PD. BPR hanya dapat menyerahkan labanya pada tahun 2017 sebesar Rp657.914.588,00 dengan efektivitas tidak terdefiniskan karena tidak terdapat anggaran yang disebabkan PD. BPR mengalami defisit pada periode sebelumnya.

5. PDAM Tirtawening

Selama tahun anggaran 2014-2019 PDAM Tirtawening efektivitas laba yang dihasilkan sebesar 0%, yang berarti tidak terdapat laba yang disetorkan kepada Pemkot Bandung.

6. PT. Bank BJB, Tbk.

Besarnya efektivitas laba Bank BJB dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5. Efektivitas Laba Bank BJB Tahun 2014-2019
Dalam Rupiah

Tahun	Anggaran	Realisasi	Efektivitas	Keterangan
2014	7.822.117.395	9.059.600.469	115,82%	Sangat Efektif
2015	8.664.565.950	8.305.600.430	95,86%	Sangat Efektif
2016	8.664.565.950	9.836.800.509	113,53%	Sangat Efektif
2017	8.664.565.950	10.324.000.534	119,15%	Sangat Efektif
2018	10.000.000.000	10.474.800.542	104,75%	Sangat Efektif
2019	11.000.000.000	10.370.400.536	94,28%	Efektif
Rata-rata			107,23%	Sangat Efektif

Dapat diketahui bahwa efektivitas laba yang dihasilkan bank BJB rata-rata sebesar 107,23% yang termasuk kedalam kategori sangat efektif.

4.2 Analisis Kontribusi Laba BUMD Terhadap PAD Kota Bandung

Besarnya kontribusi laba BUMD terhadap PAD Kota Bandung tahun anggaran 2014-2019 dapat diproyeksikan kedalam tabel berikut:

Tabel 6. Kontribusi Laba BUMD Terhadap PAD Kota Bandung Tahun 2014-2019
Dalam Rupiah

Tahun	PAD	Labu BUMD	Kontribusi	Keterangan
2014	1.716.057.298.378	9.356.757.469	0,55%	Tidak Berkontribusi
2015	1.859.694.643.505	8.602.757.430	0,46%	Tidak Berkontribusi
2016	2.152.755.704.962	10.658.411.624	0,50%	Tidak Berkontribusi
2017	2.578.457.420.885	11.279.072.122	0,44%	Tidak Berkontribusi
2018	2.571.591.786.199	10.771.957.542	0,42%	Tidak Berkontribusi
2019	2.548.258.990.275	10.477.350.536	0,41%	Tidak Berkontribusi
Rata-rata			0,46%	Tidak Berkontribusi

Dapat diketahui dari tabel diatas bahwa secara keseluruhan kontribusi laba BUMD terhadap PAD Kota Bandung belum dapat dikatakan berkontribusi dengan baik, karena masih berada dibawah 30%. Adapun analisis kontribusi laba masing-masing BUMD yaitu:

1. PD. Kebersihan

Sejak awal didirikannya, PD. Kebersihan belum pernah memberikan kontribusi labanya terhadap PAD Kota Bandung

2. KPKB

Besarnya kontribusi laba KPKB terhadap PAD Kota Bandung dapat disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 7. Kontribusi Laba KPKB Terhadap PAD Kota Bandung Tahun 2014-2019 Dalam Rupiah

Tahun	Realisasi Laba	Realisasi PAD	Kontribusi	Keterangan
2014	297.157.000	1.716.057.298.378	0,02%	Tidak Berkontribusi
2015	297.157.000	1.859.694.643.505	0,02%	Tidak Berkontribusi
2016	297.157.000	2.152.755.704.962	0,01%	Tidak Berkontribusi
2017	297.157.000	2.578.457.420.885	0,01%	Tidak Berkontribusi
2018	297.157.000	2.571.591.786.199	0,01%	Tidak Berkontribusi
2019	106.950.000	2.548.258.990.275	0,004%	Tidak Berkontribusi
Rata-rata			0.01%	Tidak Berkontribusi

Dapat terlihat bahwa rata-rata kontribusi laba KPKB terhadap PAD Kota Bandung sebesar 0,01% dimana angka ini belum dapat dikatakan berkontribusi dengan baik.

3. PD. Pasar Bermartabat

PD. Pasar Bermartabat hanya memberikan kontribusinya pada tahun 2016 dengan perhitungan berikut:

$$\begin{aligned} \text{Kontribusi Tahun 2016} &= \frac{\text{Rp}524.454.115,00}{\text{Rp}2.152.755.704.962,00} \times 100\% & (3) \\ &= 0,02\% \end{aligned}$$

Kontribusi yang diberikan PD. Pasar Bermartabat sebesar 0,02% dimana angka ini pun belum dapat dikatakan berkontribusi terhadap PAD.

4. PD. BPR

Pada tahun 2017 PD. BPR berhasil memberikan kontribusinya, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Kontribusi Tahun 2017} &= \frac{\text{Rp}657.914.588,00}{\text{Rp}2.578.457.420.885,00} \times 100\% & (4) \\ &= 0,03\% \end{aligned}$$

Kontribusi PD. BPR pada tahun 2016 sebesar 0,03%, tetapi angka ini pun belum dapat dikatakan berkontribusi dengan baik terhadap PAD.

5. PDAM Tirtawening

Selama tahun anggaran 2014-2019 PDAM Tirtawening tidak pernah memberikan kontribusinya kepada PAD Kota Bandung.

6. PT. Bank BJB, Tbk.

Kontribusi laba bank BJB tahun 2014-2019 dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 8. Kontribusi Laba PT. Bank BJB, Tbk. Terhadap PAD Kota Bandung 2014-2019
Dalam Rupiah

Tahun	Realisasi Laba	Realisasi PAD	Kontribusi	Keterangan
2014	9.059.600.469	1.716.057.298.378	0,53%	Tidak Berkontribusi
2015	8.305.600.430	1.859.694.643.505	0,45%	Tidak Berkontribusi
2016	9.836.800.509	2.152.755.704.962	0,46%	Tidak Berkontribusi
2017	10.324.000.534	2.578.457.420.885	0,40%	Tidak Berkontribusi
2018	10.474.800.542	2.571.591.786.199	0,41%	Tidak Berkontribusi
2019	10.370.400.536	2.548.258.990.275	0,41%	Tidak Berkontribusi
Rata-rata			0,44%	Tidak Berkontribusi

Dapat diketahui rata-rata kontribusi laba bank BJB terhadap PAD Kota Bandung sebesar 0,44%, tetapi angka ini pun belum dapat dikatakan berkontribusi dengan baik.

4.3 Kendala yang Dihadapi

Setelah mengetahui efektivitas dan kontribusi laba BUMD Kota Bandung baik dari setiap BUMD maupun secara keseluruhan, dapat terlihat bahwa efektivitas dan kontribusi laba yang dihasilkan oleh BUMD Kota Bandung masih berada dalam kategori tidak efektif yakni dibawah 60%, serta kontribusinya terhadap PAD Kota Bandung yang masih dibawah 30%. Berdasarkan hasil wawancara kendala yang dihadapi BUMD dalam memperoleh dan meningkatkan laba yaitu:

1. PD. Kebersihan

Dari segi modal usaha, Pemkot Bandung belum menyetorkan modalnya sesuai dengan yang tercantum pada Perda Kota Bandung No. 14 Tahun 2011 yakni sebesar 60 Miliar Rupiah, sedangkan yang baru disetorkan sebesar 15 Miliar Rupiah. Selanjutnya dalam segi aset, PD. Kebersihan masih kekurangan aset yang dibutuhkan seperti mobil *truck* angkut sampah, sehingga mengakibatkan kinerja PD. Kebersihan menjadi kurang optimal, dan kendala dalam segi tarif yaitu masih terdapat masyarakat yang tidak membayar iuran jasa pengangkutan sampah.

2. KPKB

KPKB memiliki kendala pada unit simpan pinjam yaitu masih ditemukan anggota yang tidak membayar dengan tepat waktu, karena KPKB ini berasaskan kekeluargaan maka para anggota cenderung untuk membayar pinjaman kepada pihak lain terlebih dahulu ketimbang membayar pinjaman dari KPKB. Selanjutnya pernah terjadi pencurian aset yang masih layak guna, sehingga hal ini mengakibatkan KPKB harus mengadakan aset baru, tentu hal ini sangat merugikan dan akan menambah pengeluaran.

3. PD. Pasar Bermartabat

Dalam segi manajemen perusahaan, terjadi kekosongan untuk posisi direktur utama pada tahun 2019 karena diberhentikan oleh Pemkot Bandung agar lebih fokus terhadap proses hukum yang dijalani. Kendala selanjutnya dari segi modal usaha, dimana Pemkot Bandung belum sepenuhnya menyetorkan modal kepada PD. Pasar Bermartabat, sehingga mengakibatkan biaya operasional yang tidak tertutupi oleh PD. Pasar, dari segi aset pun dari 40 pasar yang dikelola hanya 7 pasar yang telah tersertifikasi, hal ini akan berakibat pada sulitnya proses revitalisasi pasar, lalu kendala lain yaitu masih ditemukan pedagang yang tidak membayar retribusi jasa harian dengan tepat waktu.

4. PD. BPR

Kendala yang dihadapi PD. BPR pun terletak pada modal usaha yang kurang sehingga, tidak mencukupi untuk menjalankan kegiatan operasional, lalu adanya resiko kredit macet dimana debitur tidak dapat membayar pinjamannya dengan tepat waktu dan tepat jumlah, lalu adanya persaingan dari bank komersial lainnya yang menawarkan fasilitas yang lebih menjanjikan.

5. PDAM Tirtawening

Kendala yang dihadapi PDAM Tirtawening pun terletak pada modal yang disertakan Pemkot Bandung yang belum sepenuhnya disetorkan, lalu adanya aset yang masih belum dimanfaatkan secara optimal dalam kasus ini berupa tanah dan masih terdapat aset yang sudah usang tetapi masih dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan operasional, serta masih ditemukannya pegawai yang kurang disiplin.

6. PT. Bank BJB, Tbk.

Belum optimalnya penyaluran kredit karena masih terbatasnya SDM yang handal dalam menangani hal tersebut, lalu adanya penurunan daya beli masyarakat yang tidak diiringi dengan pertumbuhan pendapatan, serta belum optimalnya pendapatan yang bersumber dari non-bunga (Bank BJB, 2019)

4.4 Upaya yang Telah Dilakukan

Guna untuk menangani kendala serta meningkatkan laba yang diperoleh, maka upaya yang telah dilakukan BUMD Kota Bandung berdasarkan hasil wawancara, yaitu:

1. PD. Kebersihan

Membuat berbagai program inovasi seperti program bank sampah, nabung sampah jadi emas, dan pengomposan guna untuk meningkatkan pendapatan. Lalu untuk mengatasi kekurangan aset dengan cara melakukan sewa *truck* berserta dengan pengendaranya, dan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi melalui program pelatihan, seminar, dan *coaching*, sedangkan untuk meningkatkan motivasi pegawai dengan memberlakukan *reward and punishment*, lalu secara berkala melaksanakan evaluasi guna untuk memperbaiki kinerja.

2. KPKB

Untuk mengatasi kredit macet dengan cara memberikan teguran sebanyak 2 kali dan akan melaporkannya kepada pimpinan tempat peminjam bekerja, selanjutnya dengan melakukan diversifikasi usaha berupa jasa sewa mobil dan kontrakan, dan untuk meningkatkan kinerja dan motivasi pegawai dengan cara memberlakukan sistem penghargaan dan sanksi.

3. PD. Pasar Bermartabat

Melakukan sertifikasi aset guna mempermudah proses revitalisasi pasar, dalam pengembangan SDM dengan melakukan *training* pegawai, pemberlakuan sistem penghargaan dan sanksi, melakukan evaluasi kinerja 3 bulan sekali, melaksanakan studi banding kepada pasar diluar Kota Bandung, dan meminimalisasi biaya-biaya seperti konsumsi rapat dan perjalanan dinas.

4. PD. BPR

Guna untuk mengatasi permasalahan kredit dengan cara tindakan preventif dan represif, preventif yaitu dengan lebih selektif dalam pemberian kredit, sedangkan untuk tindakan represif dengan melakukan restrukturisasi kredit 3R (*Rescheduling, Reconditioning, Restructuring*), dan yang terakhir upaya Agunan Yang Diambil Alih (AYDA), hapus buku dan hapus tagih. Lalu menawarkan berbagai macam produk dalam menghimpun dan menyalurkan dana kepada masyarakat serta memanfaatkan penggunaan teknologi informasi seperti IBS.

5. PDAM Tirtawening

Mengembangkan kompetensi pegawai melalui pelatihan dan seminar, memanfaatkan SDM yang ada untuk mengatasi kebocoran pipa, memberikan kemudahan bagi masyarakat berupa pembayaran yang dapat dilakukan secara *online*, dan melaksanakan evaluasi kinerja secara rutin yaitu sebulan sekali.

6. PT. Bank BJB Tbk.

Memanfaatkan teknologi informasi sebagai ajang promosi dan kemudahan transaksi, mengembangkan kompetensi SDM dengan program pendidikan dan pelatihan melalui *e-learning* BJB *University*, melaksanakan pengkajian kinerja oleh manajemen secara berkala, dan memberikan promosi serta program berhadiah kepada nasabah.

4.5 Upaya yang Perlu Dilakukan

Adapun upaya yang perlu dilakukan guna untuk mengatasi kendala serta meningkatkan laba yaitu:

1. PD. Kebersihan

Melaksanakan sosialisasi mengenai pentingnya kebersihan dalam hal ini adalah pengangkutan sampah agar masyarakat dapat patuh dalam membayar iuran pengangkutan sampah, serta memperkenalkan produk yang dihasilkan oleh PD. Kebersihan yaitu kompos yang masih kurang diketahui masyarakat, lalu melaksanakan penagihan piutang dengan intensitas yang sering kepada tempat komersial seperti restoran, kantor perusahaan, dsb yang menggunakan jasa dari PD. Kebersihan. Upaya selanjutnya yaitu secara aktif melakukan promosi kepada masyarakat khususnya tempat-tempat komersial melalui sosial media.

2. KPKB

Dari segi pemeriksaan aset yaitu dengan melaksanakan pemeriksaan aset secara berkala dan dilaksanakan oleh pihak internal KPKB, adanya pengamanan yang ketat pada lokasi KPKB guna untuk mengatasi pencurian aset yang pernah terjadi. Lalu guna untuk meningkatkan kualitas SDM sebaiknya KPKB melaksanakan pelatihan secara rutin, untuk meningkatkan partisipasi pegawai pemerintah Kota Bandung dengan melaksanakan sosialisasi dan menyediakan berbagai informasi melalui *website* resmi sebagai ajang promosi.

3. PD. Pasar Bermartabat

Bersikap tegas kepada pedagang dan memberikan tenggat waktu dalam pembayaran retribusi layanan jasa harian, meningkatkan kebersihan dan mengatur tata ruang pasar guna untuk menarik pengunjung dan pedagang serta memudahkan pengunjung dalam mencari kebutuhannya, lalu mengadakan penertiban secara rutin di kawasan sekitar pasar khususnya penertiban bagi para pedagang kali lima. Upaya selanjutnya yaitu melakukan promosi melalui berbagai media dan membuat *website* resmi.

Melakukan sosialisasi atau pembinaan kepada para pedagang terkait dengan pentingnya menjaga kebersihan ketika proses transaksi berlangsung, penataan produk yang rapi dan menarik (Hendrianto, 2018), serta memberikan pengetahuan mengenai produk yang mengandung bahan yang berbahaya beserta dengan cirinya, hal ini dilakukan guna untuk meningkatkan kepercayaan pengunjung atas kualitas produk yang dijual pada pasar tradisional.

4. PD. BPR

Memberikan apresiasi kepada nasabah seperti mengadakan program berhadiah, melakukan survei kepuasan nasabah, lalu dengan menyediakan fasilitas layanan panggilan penjemputan maupun penghantaran uang, dengan cara tersebut maka nasabah tidak perlu datang ke langsung ke PD. BPR untuk melakukan transaksi, selanjutnya menggunakan sosial media dan membuat *website* resmi secara aktif sebagai ajang promosi guna untuk meningkatkan nasabah.

5. PDAM Tirtawening

Meningkatkan kualitas pelayanan dengan melaksanakan survei kepuasan pelanggan secara berkala, terbuka akan kritik dan saran yang diberikan dan segera menindaklanjutinya. Dalam segi pemanfaatan aset agar mendata aset yang dimiliki oleh PDAM dan mengoptimalkan penggunaannya, dalam hal ini aset berupa tanah yang dapat dimanfaatkan dengan cara memberikan sewa, pinjam pakai, bekerjasama dengan pihak lain dalam pemanfaatan tanah hal ini merujuk pada Peraturan Pemerintah No. 27 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah. Selanjutnya yaitu dengan menciptakan dan mengaplikasikan budaya perusahaan yang baik guna untuk mengatasi pegawai yang lalai dalam menjalankan tugasnya serta adanya pengawasan kinerja pegawai salah satunya yaitu dalam hal kedisiplinan yang dapat dilakukan langsung oleh pimpinan perusahaan.

6. PT. Bank BJB, Tbk.

Melaksanakan survei kepuasan nasabah secara berkala, lalu melaksanakan kerja sama dengan berbagai pihak sehingga menjadikan bank BJB sebagai bank utama baik dalam suatu perusahaan maupun lembaga lainnya.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Efektivitas laba BUMD Kota Bandung secara keseluruhan pada tahun 2014-2019 mengalami fluktuasi, dengan rata-rata 38,45% dimana angka ini termasuk dalam kategori tidak efektif karena masih berada dibawah 60%, efektivitas laba BUMD tertinggi berada pada tahun 2017 sebesar 56,40% dan efektivitas terendah pada tahun 2019 yaitu 13.03%.
2. Kontribusi laba BUMD Kota Bandung terhadap PAD secara keseluruhan pada tahun 2014-2019 mengalami fluktuasi, dengan rata-rata sebesar 0,46%, kontribusi tertinggi terjadi pada tahun 2014 yang berada pada angka 0,55% dan kontribusi terendah terjadi pada tahun 2019 pada angka 0,41%, yang membuktikan bahwa kontribusi laba BUMD terhadap PAD Kota Bandung masih belum dapat dinyatakan berkontribusi, karena masih berada dibawah 30%.
3. Kendala yang dihadapi oleh BUMD Kota Bandung dalam memperoleh dan meningkatkan pendapatan yaitu manajemen perusahaan, kemampuan modal usaha, pemeliharaan aset, kemampuan pelayanan, tarif, dan sumber daya manusia (SDM).
4. Upaya yang dilakukan BUMD Kota Bandung guna untuk meningkatkan pendapatan yaitu dengan minimalisasi biaya yang berkaitan dengan kegiatan operasional, memelihara dan memanfaatkan aset dengan optimal melalui perawatan dan perbaikan aset, meningkatkan kualitas, mengembangkan kompetensi, dan meningkatkan motivasi kerja pegawai, mengevaluasi kinerja, pemanfaatan dan pengembangan teknologi informasi.
5. Upaya yang perlu dilakukan oleh BUMD dalam mengatasi dan meningkatkan pendapatan yaitu dengan melaksanakan survei kepuasan pelanggan, secara aktif melakukan promosi melalui teknologi informasi maupun media lainnya, bekerjasama dengan berbagai pihak, senantiasa melaksanakan program peningkatan kompetensi dan kualitas pegawai secara berkala.

Daftar Pustaka

- Azkiya, Z. N., & Novianty, I. (2020). Efektivitas Penerimaan Pajak Air Permukaan dan Kontribusinya terhadap Tingkat Pendapatan Asli Daerah pada Kabupaten Garut. *Prosiding The 11th Industrial Research Workshop and National Seminar Bandung*, 1009–1015.
- Bank BJB. (2019). Laporan Tahunan 2018: Memberdayakan Potensi Lokal Berkontribusi Membangun Negeri. In *Www.Bankbjb.Co.Id*.

- Engkus. (2015). Kajian Evaluasi Kinerja Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). *Digilib.Uinsgd.Ac.Id*.
<http://digilib.uinsgd.ac.id/4044/>
- Gea, S. M. F. S. F. H. (2018). Analisis Efektivitas dan Kontribusi Perumda Pergudangan dan Usaha Pedaringan Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Surakarta Tahun 2014-2018. *Jurnal Akuntansi Dan Sistem Teknologi Informasi*, 15(2), 110–112.
<https://ci.nii.ac.jp/naid/40021664856/>
- Hendrianto. (2018). *Manajemen Strategi Pengelolaan Pasar Dalam Meningkatkan Pendapatan Pedagang Perspektif Ekonomi Islam (Studi di Pasar Segamas Purbalingga)*. 1–94.
- Peraturan Daerah Kota Bandung No. 10 tahun 2010 tentang Penyertaan Modal Pemerintah Daerah Kepada Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung. (2010). *Ayan*, 8(5), 55.
- Peraturan Daerah Kota Bandung No. 11 Tahun 2017 tentang Penyertaan Modal Pemerintah Daerah Kota Kepada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk. (2017). 2, 1–9.
- Peraturan Daerah Kota Bandung No. 14 Tahun 2011 tentang Perusahaan Daerah Kebersihan Kota Bandung. (2011).
- Peraturan Daerah Kota Bandung No. 2 Tahun 2012 tentang Perusahaan Daerah Pasar Bermartabat Kota Bandung. (2012).
- Peraturan Daerah Kota Bandung No. 4 Tahun 2014 tentang Perubahan Perda No. 15 Tahun 2009 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Tirtawening Kota Bandung. (2014).
- Peraturan Daerah Kota Bandung No. 8 Tahun 2019 tentang Perusahaan Umum Daerah Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung. (2019).
https://ejournal.unisba.ac.id/index.php/kajian_akuntansi/article/view/2615%0Ahttp://scolar.unand.ac.id/60566/
- Peraturan pemerintah No. 27 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah. (2014). *Jdih Bpk Ri*, 1–113. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/5464/pp-no-27-tahun-2014>
- Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah. (2017). 305, 68 hal.
<http://peraturan.go.id/peraturan/view.html?id=11e81db95b48b810c0bd303833303537>
- Siyoto, S. M. A. S. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Literasi Media Publishing.
- Soegiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah Pasal 1 Ayat 18. (2004). 55.
<http://eprints.uanl.mx/5481/1/1020149995.PDF>