MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 8 Tahun 2026

ANALISIS PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN PADA PT GOTO TOKOPEDIA TBK

Nurjihan[1], Dhita Amalia[2], Revina Julianti[3], Rina Septiana[4]
Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Sarana Informatika
63230777@bsi.ac.id, 63231395@bsi.ac.id, 63231423@bsi.ac.id, 63231491@bsi.ac.id

Abstract
This study aims to analyze the implementation of the Management Control System (MCS) in improving the financial performance of PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk during the 2022–2024 period. The study employed a descriptive qualitative approach. Data were collected through document analysis, literature review, and indirect observation of the company's annual reports, financial statements, and other official publications. The findings indicate that GoTo implemented its MCS through organizational restructuring, operational cost control, and the use of ecosystem-based Key Performance Indicators (KPIs). These strategies improved operational efficiency, as reflected in lower operating expenses, improved EBITDA, and higher asset turnover. From a financial performance perspective, the company's liquidity and solvency remained at healthy levels, as indicated by its Current Ratio and Debt-to-Equity Ratio, while profitability ratios remained negative due to the non-cash impact of Tokopedia's deconsolidation. In 2024 demonstrate that the implementation of the MCS has begun to positively contribute to the company's sustainable financial performance.
Keywords: Management Control System, Financial Performance, Cost Control, GoTo, and Operational Effiency

Abstrak
Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) dalam meningkatkan kinerja keuangan pada PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk selama periode 2022–2024. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data diperoleh melalui studi dokumentasi, studi kepustakaan, dan observasi tidak langsung terhadap laporan tahunan, laporan keuangan, serta dokumen resmi perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa GoTo menerapkan SPM melalui restrukturisasi organisasi, pengendalian biaya operasional, serta penggunaan indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPI) berbasis ekosistem digital. Implementasi strategi tersebut berhasil meningkatkan efisiensi operasional yang tercermin dari penurunan beban operasional, perbaikan EBITDA, dan peningkatan rasio aktivitas. Dari aspek kinerja keuangan, likuiditas dan solvabilitas perusahaan tetap berada pada kategori sehat dengan Current Ratio dan Debt to Equity Ratio yang memenuhi standar, sedangkan profitabilitas masih menunjukkan nilai negatif akibat dampak non-kas dari dekonsolidasi Tokopedia. Pada tahun 2024 penerapan SPM mulai memberikan dampak positif terhadap perbaikan kinerja keuangan perusahaan secara berkelanjutan.
Kata Kunci: Sistem Pengendalian Manajemen, Kinerja Keuangan, Pengendalian Biaya, GoTo, Efisiensi Operasional.

Article history
Received: Juli 2026
Reviewed: Juli 2026
Published: Juli 2026

Plagirism checker no 80
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

1. Pendahuluan

Transformasi perekonomian digital di Indonesia merupakan fenomena yang terjadi selama satu dekade terakhir. Hal tersebut ditunjukkan dengan menjamurnya perusahaan startup dalam sektor teknologi berbasis platform digital di Indonesia. Kondisi tersebut membuat setiap perusahaan startup dituntut untuk mampu beradaptasi secara cepat terhadap persaingan, perubahan pasar serta meningkatkan efisiensi operasional agar tetap kompetitif. Dalam kondisi tersebut, penerapan sistem pengendalian manajemen yang efektif menjadi salah satu faktor penting dalam menjaga keberlangsungan dan kinerja perusahaan, terutama dalam aspek keuangan.

Secara teoritis, sistem pengendalian manajemen menurut Robert N. Anthony merupakan proses yang digunakan untuk memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, menurut Kenneth A. Merchant, sistem pengendalian manajemen juga berfungsi untuk mempengaruhi perilaku organisasi agar selaras dengan strategi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, sistem pengendalian manajemen memiliki keterkaitan yang erat dengan strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Salah satu perusahaan teknologi terbesar di Indonesia yang juga terdampak atas dinamika bisnis yang terjadi adalah PT GoTO Gojek Tokopedia Tbk. yang terbentuk melalui merger antara Gojek dan Tokopedia pada tahun 2021. Gojek adalah sebuah startup yang bergerak di bidang jasa transportasi dengan mengubah sistem ojek konvensional menjadi layanan jasa antar penumpang yang cepat. Sedangkan Tokopedia adalah startup yang bergerak pada bidang ecommerce yang mentransformasi toko konvensional menjadi toko daring yang dapat merambah pasar lebih luas (Luthfan, 2020). Penggabungan dua perusahaan tersebut memberikan dampak bagi keberlangsungan perusahaan mencakup ekosistem digital yang terintegrasi dengan layanan transportasi, e-commerce, logistik, serta teknologi finansial.

GoTo memulai jalan baru sebagai perusahaan publik di tahun 2022, dalam perjalanannya banyak menghadapi tantangan terkait keberlangsungan bisnis dan kinerja keuangan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kusuma, H. P., & Alviana, K. (2023) menunjukkan bahwa kinerja keuangan perusahaan pada tahun 2021 mengalami kerugian yang tercermin dari nilai Return on Equity (ROE) negatif sebesar -8,91%, yang menunjukkan ketidakmampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari modal yang dimiliki. Pada tahun 2022, kondisi mulai membaik dengan ROE sebesar 12,01%, meskipun belum sepenuhnya stabil dibandingkan tahun sebelumnya yang sempat mencapai 16,39% pada tahun 2020. Meskipun GoTo menunjukkan pencapaian yang baik selama tiga tahun terakhir dalam hal likuiditas yang ditunjukkan dengan Current Ratio yang di atas 1,0, Quick Ratio yang tinggi, dan Cash Ratio yang mencapai angka di atas 2, serta pada solvabilitas GoTo mampu mengurangi tingkat utang dan lebih memilih ekuitas sebagai sumber pembiayaan operasinya, tidak dapat dipungkiri bahwa terdapat fluktuasi dalam profitabilitas. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan perusahaan masih belum konsisten dan membutuhkan pengelolaan yang lebih optimal.

Dalam merespons fenomena yang terjadi, manajemen PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk telah mengambil berbagai keputusan strategis, seperti melakukan efisiensi biaya, restrukturisasi organisasi, serta fokus pada peningkatan kinerja keuangan perlu dilakukan untuk mengurangi tingkat utang dan lebih memilih ekuitas sebagai sumber pembiayaan operasinya. Keputusan strategis tersebut menunjukkan peran penting sistem pengendalian manajemen dalam menjaga kinerja keuangan perusahaan. Untuk itu, perusahaan perlu untuk mengembangkan strategi pengendalian manajemen meliputi berbagai kebijakan, peraturan, atau pun program kegiatan guna mencapai hal yang diinginkan bersama.

Berdasarkan fenomena tersebut, dapat dilihat bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen perlu dilakukan secara efektif dalam mendukung keberhasilan strategi perusahaan serta meningkatkan kinerja keuangan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk

menganalisis penerapan sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja keuangan pada PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. Selain itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja keuangan Perusahaan setelah diterapkannya sistem pengendalian manajemen.

2. Tinjauan Pustaka

Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Robert N. Anthony, sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang terstruktur dan terintegrasi yang digunakan oleh manajemen untuk mengarahkan perilaku organisasi, mengalokasikan sumber daya, memotivasi anggota organisasi, dan memantau kinerja guna memastikan implementasi strategi dan pencapaian tujuan organisasi secara optimal. Maknanya manajemen yang diterapkan mengarah kepada berbagai cara yang ditempuh sebuah perusahaan agar tujuan yang ingin dicapai bisa terpenuhi. Dengan tujuan membantu individu dalam menjalankan sebuah perusahaan maupun organisasi, hasil yang dicapai agar bisa optimal.

Dalam hierarkinya, sistem pengendalian manajemen yang digunakan sebagai alat pembantu perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya. Hierarki sistem pengendalian manajemen menurut Anthony (1965): 1. *Strategic planning* (Perencanaan strategis) 2. *Management control* (Pengendalian manajemen). 3. *Task control* (Pengendalian tugas). Proses pengendalian manajemen menurut Anthony dan Govindarajan (2007) merupakan rangkaian aktivitas yang berlangsung secara siklikal dan berkesinambungan. Proses ini terdiri atas empat tahapan utama yaitu perencanaan strategis, penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja.

Kinerja Keuangan

Menurut Rudianto (2013:189) kinerja keuangan adalah hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh manajemen perusahaan dalam menjalankan fungsinya mengelola aset perusahaan secara efektif selama periode tertentu. Kinerja keuangan memiliki kedudukan sentral dalam sistem pengendalian manajemen karena merupakan output yang paling terukur dan dapat dikuantifikasi dari penerapan sistem pengendalian yang efektif. Robert N. Anthony secara implisit menempatkan kinerja keuangan sebagai salah satu tolok ukur utama keberhasilan sistem pengendalian manajemen, meskipun ia juga mengakui pentingnya dimensi non-keuangan dalam evaluasi kinerja yang komprehensif. Terdapat 4 (empat) indikator dalam pengukuran kinerja keuangan yaitu, rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas, rasio aktivitas, dan asset turnover.

Hubungan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Kinerja Keuangan

Hubungan antara Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) dengan kinerja keuangan perusahaan sangat erat, karena SPM berperan sebagai alat untuk memastikan seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Penerapan sistem pengendalian manajemen yang efektif, baik melalui struktur maupun proses pengendalian, dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Hal ini dapat terlihat dari meningkatnya indikator keuangan seperti ROA, ROE, dan NPM. Selain itu, sistem pengendalian manajemen juga berfungsi dalam meminimalkan risiko operasional melalui penerapan batasan-batasan kerja yang jelas.

Dalam aspek pengawasan, sistem pengendalian manajemen menyediakan mekanisme evaluasi dan pelaporan yang transparan sehingga penggunaan sumber daya keuangan dapat dipantau secara optimal. Melalui proses pengawasan ini, perusahaan dapat memastikan bahwa realisasi anggaran sesuai dengan rencana yang telah disusun. sistem pengendalian manajemen juga mengintegrasikan pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan. Informasi mengenai biaya, pendapatan aktual, serta pencapaian target operasional dapat menjadi dasar bagi manajemen

dalam melakukan perbaikan strategi untuk mendukung peningkatan kinerja keuangan perusahaan.

3. Metodologi Penelitian

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif bertujuan untuk menggambarkan dan menjelaskan secara sistematis tentang bagaimana sistem pengendalian manajemen suatu entitas berperan dalam kinerja keuangan. Pendekatan ini digunakan karena penelitian berfokus pada proses, penerapan, serta kondisi nyata yang terjadi di perusahaan.

Objek Penelitian

Penelitian berfokus pada bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen dalam kegiatan operasional untuk mendukung efektivitas, efisiensi, serta pencapaian tujuan perusahaan yang berkaitan dengan kinerja keuangan pada PT GoTo Tokopedia Tbk. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja keuangan pada GoTo Group. Penelitian ini berfokus pada bagaimana perusahaan menerapkan sistem pengendalian manajemen dalam kegiatan operasional untuk mendukung efektivitas, efisiensi, serta pencapaian tujuan perusahaan yang berkaitan dengan kinerja keuangan.

Aspek yang diteliti dalam penelitian ini didasarkan pada teori Management Control System menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan yang menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan suatu proses yang digunakan manajemen untuk memastikan bahwa sumber daya perusahaan digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Teknik Pengambilan Data dan Sumber Data

Teknik pengambilan data yang digunakan dalam penelitian melalui studi dokumentasi, studi kepustakaan, dan observasi tidak langsung. Studi dokumentasi merupakan teknik utama yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu pengumpulan data dengan cara mempelajari dan menganalisis dokumen-dokumen resmi yang tersedia secara publik. Studi kepustakaan yang dilakukan dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber literatur seperti buku teks, jurnal ilmiah nasional dan internasional, artikel akademik, serta penelitian terdahulu yang relevan dengan topik sistem pengendalian manajemen dan kinerja keuangan. Adapun observasi tidak langsung dilakukan melalui pengamatan terhadap perkembangan perusahaan yang bersumber dari media keuangan, siaran pers resmi, serta pengumuman keterbukaan informasi yang diterbitkan oleh PT GoTo kepada publik.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Meliputi data yang diperoleh langsung dari sumber pertama, dalam hal ini bersumber dari dokumen resmi yang diterbitkan langsung oleh PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk, laporan yang disampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan dan Bursa Efek Indonesia, serta prospektus dan dokumen keterbukaan informasi yang dipublikasikan secara resmi oleh perusahaan, jurnal ilmiah dan artikel penelitian terkait sistem pengendalian manajemen dan kinerja keuangan, buku referensi di bidang akuntansi manajemen dan pengendalian organisasi, serta berita dan laporan analisis keuangan dari media keuangan terpercaya.

4. Pembahasan

4.1 Profil Perusahaan

Sejarah Perusahaan

PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk (selanjutnya disebut "GoTo" atau "Perusahaan") merupakan perusahaan ekosistem digital berbasis teknologi terbesar di Indonesia. Perusahaan ini lahir dari

hasil penggabungan (merger) antara dua raksasa teknologi Indonesia, yaitu Gojek dan Tokopedia, yang resmi terbentuk pada tahun 2021. Gojek didirikan pada tahun 2010 oleh Nadiem Makarim sebagai pusat panggilan (call center) untuk pengemudi ojek roda dua di Jakarta, yang pada awalnya hanya melayani 20 pengemudi ojek. Seiring berjalannya waktu, Gojek bertransformasi menjadi aplikasi berbasis smartphone pada platform iOS dan Android pada tahun 2015. Sedangkan Tokopedia didirikan pada tahun 2009 oleh William Tanuwijaya dan Leontinus Alpha Edison sebagai platform e-commerce yang memungkinkan individu dan usaha kecil menengah (UMKM) untuk memasarkan produk mereka secara daring. Tokopedia berkembang pesat dan menjadi salah satu platform e-commerce terbesar di Indonesia, dengan visi membangun Indonesia yang lebih baik melalui internet dan misi memeratakan perekonomian secara digital.

Pada tahun 2021, Gojek dan Tokopedia secara resmi melakukan penggabungan usaha dan membentuk entitas baru yang diberi nama GoTo Group. Secara hukum, perusahaan yang sebelumnya bernama PT Aplikasi Karya Anak Bangsa (didirikan 15 Desember 2015) berganti nama menjadi PT GoTo Gojek Tokopedia. Merger ini menciptakan ekosistem digital yang komprehensif, mencakup layanan transportasi daring, e-commerce, pengiriman makanan, logistik, dan layanan keuangan digital dalam satu platform terintegrasi. Pada tanggal 11 April 2022, GoTo resmi mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode emiten GOTO.

Visi, Misi, dan Nilai Perusahaan

PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk memiliki visi untuk menjadi ekosistem digital terintegrasi terbesar di Indonesia yang mampu mendorong pertumbuhan ekonomi digital serta memberikan manfaat bagi seluruh lapisan masyarakat. Misi GoTo adalah "Empowering Progress" atau mendorong kemajuan bagi para pelanggan, termasuk konsumen, mitra usaha, dan mitra pengemudi. Semangat gotong royong menjadi landasan utama perusahaan, yang tercermin dalam slogan *"Go Far, Go Together"*. Dalam menjalankan kegiatan usahanya, GoTo berpedoman pada nilai-nilai perusahaan yang mencakup Speed & Agility, Customer Obsession, Integrity, Innovation, dan Gotong Royong. Nilai-nilai tersebut menjadi dasar budaya kerja perusahaan dalam mendorong adaptasi terhadap perubahan, mengutamakan kebutuhan pelanggan, menjaga integritas, menciptakan inovasi berkelanjutan, serta membangun kolaborasi yang saling menguntungkan bagi seluruh pihak dalam ekosistem GoTo.

Bidang Usaha dan Segmen Operasional

PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengembangan perangkat lunak dan transaksi komersial melalui sarana elektronik. Sebagai perusahaan induk (*holding company*), GoTo mengelola berbagai layanan digital yang terintegrasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam satu ekosistem. Kegiatan usaha perusahaan terbagi ke dalam tiga segmen utama, yaitu layanan *on-demand* melalui platform Gojek, layanan *e-commerce* melalui Tokopedia, serta layanan teknologi keuangan melalui GoTo Financial. Ketiga segmen usaha tersebut saling terintegrasi dalam satu ekosistem digital yang memungkinkan terciptanya sinergi antar layanan. Integrasi ini tidak hanya memberikan kemudahan bagi pengguna dalam memenuhi berbagai kebutuhan melalui satu platform, tetapi juga memperkuat keterlibatan pelanggan, meningkatkan efisiensi operasional, serta menciptakan nilai tambah bagi seluruh pihak yang terlibat dalam ekosistem GoTo.

Struktur Organisasi dan Tata Kelola Perusahaan

GoTo menerapkan prinsip Good Corporate Governance (GCG) sesuai ketentuan OJK dengan struktur *two-board system* yang terdiri atas Dewan Komisaris, Direksi, dan Komite.

1. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris bertugas mengawasi kebijakan dan jalannya perusahaan serta memberikan nasihat kepada Direksi. Fungsi pengawasan diperkuat oleh Komisaris Independen.

2. Direksi
Direksi bertanggung jawab atas pengelolaan operasional dan pengambilan keputusan strategis perusahaan. Saat ini GoTo dipimpin oleh Patrick Walujo sebagai Direktur Utama (CEO).
3. Komite Pendukung
Untuk mendukung fungsi pengawasan, Dewan Komisaris membentuk beberapa komite, yaitu: Komite Audit, Komite Nominasi dan Remunerasi., dan Komite Manajemen Risiko.
Komite-komite tersebut berperan dalam pengawasan pelaporan keuangan, pengendalian internal, tata kelola perusahaan, serta manajemen risiko.

Perkembangan Kinerja dan Posisi Keuangan

Sejak melantai di Bursa Efek Indonesia pada April 2022, GoTo terus mengalami dinamika bisnis yang signifikan. Per 31 Desember 2024, GoTo mencatat pertumbuhan pada segmen layanan on-demand dan financial technology services, meskipun perusahaan juga menghadapi tantangan berupa tekanan profitabilitas yang lazim dijumpai pada perusahaan teknologi dalam fase pertumbuhan.

Salah satu langkah korporasi paling signifikan adalah dekonsolidasi Tokopedia dari laporan keuangan konsolidasian GoTo. Pada tanggal 31 Januari 2024, kepemilikan Perusahaan atas PT Tokopedia (TOKO) terdilusi menjadi 24,99% sehingga Tokopedia tidak lagi dikonsolidasikan sebagai entitas anak GoTo. Perubahan ini berdampak material terhadap struktur keuangan dan pelaporan kinerja perusahaan.

GoTo tetap mempertahankan komitmennya untuk terus berinovasi dan mengoptimalkan efisiensi operasional dalam ekosistem yang dimilikinya. Perusahaan terus berfokus pada pertumbuhan Gross Transaction Value (GTV), peningkatan Pengguna Bertransaksi Bulanan (Monthly Transacting Users/MTU), dan pencapaian profitabilitas berkelanjutan sebagai indikator utama keberhasilan strategis.

4.2 Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen di GoTo

Setelah melakukan merger pada tahun 2021, manajemen PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk melakukan beberapa upaya dalam sistem pengendalian manajemen dalam rangka meningkatkan kemandirian finansial perusahaan diantaranya:

4.2.1 Restrukturisasi Organisasi

Pada awal periode merger PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk melakukan penyesuaian dalam ekosistem perusahaan. Langkah penyesuaian ini dilakukan tidak hanya meningkatkan efektivitas koordinasi, tetapi juga memberikan dampak terhadap efisiensi keuangan perusahaan. Diketahui sejumlah stakeholder PT GoTo mengalami perombakan struktur guna melakukan penyesuaian dengan tujuan dan visi misi perusahaan yang ingin dicapai. Terbentuknya restrukturisasi kepemimpinan ini, maka struktur organisasi dari kedua platform ini bisa digabungkan. Sebelumnya kedua platform yang memiliki struktur masing-masing yang kompleks, dengan bergabung PT GoTo menerapkan struktur organisasi fungsional, di mana tugas dan tanggung jawab dibagi kedalam beberapa kelompok berdasarkan fungsi masing-masing. Dalam perspektif Sistem Pengendalian Manajemen, kebijakan tersebut termasuk *Administrative Control dan Organizational Control*.
Restrukturisasi yang dilakukan GoTo juga meliputi pemutusan hubungan kerja antara manajemen perusahaan dengan karyawan. Selama kurun waktu 2 tahun, Manajemen GoTo sudah beberapa kali melakukan pemutusan hubungan kerja dalam rangka melakukan efisiensi perusahaan. Pada tahun 2022, terdapat 1.300 karyawan yang terdampak PHK dengan alasan tantangan global yang memaksa perusahaan untuk tetap tumbuh secara berkelanjutan pasca pandemi Covid-19. Selanjutnya pada tahun 2023, terdapat 600 karyawan yang diputus hubungan kerjanya dengan alasan membangun organisasi yang lebih ramping dan tangkas.

4.2.2 Pengendalian Biaya Operasional

Pada tahun 2022 GoTo masih mencatat kerugian operasional yang besar akibat tingginya biaya

promosi, insentif kepada mitra, investasi teknologi, dan biaya organisasi pasca-merger. Dari perspektif sistem pengendalian manajemen, kondisi tersebut menunjukkan bahwa sistem pengendalian masih berorientasi pada penguasaan pasar (*market expansion*) sehingga efisiensi belum menjadi prioritas utama. Sampai dengan tahun 2024 GoTo masih mencatat kerugian, namun perusahaan mengalami tren positif dimana kerugian yang tercatat menurun.

Sampai dengan tahun 2022-2024 manajemen GoTo melakukan sejumlah upaya penguatan dalam rangka pengendalian biaya operasional diantaranya:

a. Penurunan biaya pemasaran dan promosi
b. Pengendalian biaya tenaga kerja
c. Optimalisasi biaya operasional

Berdasarkan teori Sistem Pengendalian Manajemen, pengendalian biaya operasional GoTo selama 2022–2024 menunjukkan transformasi sistem pengendalian dari growth-oriented management menuju profit-oriented management. Pengendalian tersebut tidak hanya menekan biaya operasional, tetapi juga mengubah perilaku organisasi yang berorientasi pada profit sehingga perusahaan dapat mencapai pertumbuhan secara berkelanjutan.

4.3. Analisis Kinerja Keuangan

4.3.1 Rasio Likuiditas (Current Ratio)

Current Ratio dihitung dengan rumus:

Current Ratio = Aset Lancar / Kewajiban Lancar × 100%

Berdasarkan data yang dilaporkan perusahaan dalam Ikhtisar Kinerja Laporan Tahunan, rasio lancar (aset lancar terhadap liabilitas jangka pendek) GoTo tercatat sebesar 2,8 kali pada tahun 2022, kemudian turun menjadi 2,6 kali pada tahun 2023, dan relatif stabil di angka 2,6 kali pada tahun 2024.

Tahun	Current Ratio (kali)	Current Ratio (%)
2022	2,8	281%
2023	2,6	262%
2024	2,6	262%

Nilai rasio yang secara konsisten berada jauh di atas standar minimum 200% (Kasmir, 2021) menunjukkan bahwa GoTo memiliki kemampuan yang sangat memadai dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya menggunakan aset lancar yang dimiliki. Tren penurunan ringan dari tahun 2022 ke 2023 mengindikasikan mulai berkurangnya bantalan kas berlebih pasca fase ekspansi awal, namun posisi likuiditas perusahaan tetap berada dalam kategori aman sepanjang periode penelitian.

4.3.2 Rasio Solvabilitas (Debt to Equity Ratio)

Debt to Equity Ratio dihitung dengan rumus:

DER = Total Liabilitas / Total Ekuitas × 100%

Data neraca konsolidasian resmi perusahaan menunjukkan posisi total liabilitas dan total ekuitas sebagai berikut (dalam Rp triliun):

Tahun	Total Liabilitas	Total Ekuitas	Total Aset
2022	16,49	122,72	139,22
2023	18,38	35,72	54,10

2024	12,80	30,40	43,21

Berdasarkan data tersebut, perhitungan DER adalah sebagai berikut:

Tahun	Perhitungan	DER
2022	16,49 ÷ 122,72	13,4% (0,13 kali)
2023	18,38 ÷ 35,72	51,5% (0,51 kali)
2024	12,80 ÷ 30,40	42,1% (0,42 kali)

Meskipun DER menunjukkan tren kenaikan dari tahun 2022 ke 2023, nilai tersebut masih jauh di bawah ambang batas aman 1,0 atau 100% (Brigham & Houston, 2019), yang berarti struktur pendanaan GoTo masih sangat didominasi oleh ekuitas dibandingkan utang. Penurunan DER pada tahun 2024 turut mencerminkan berkurangnya total liabilitas perusahaan pasca dekonsolidasi Tokopedia. Kondisi ini konsisten dengan kebijakan manajemen yang lebih memilih pembiayaan berbasis ekuitas dibandingkan utang berbunga, sehingga risiko solvabilitas perusahaan tergolong rendah sepanjang periode penelitian.

4.3.3 Rasio Profitabilitas (NPM, ROA & ROE)

Rasio profitabilitas dihitung menggunakan tiga rumus sebagai berikut:

NPM = Laba/Rugi Bersih / Pendapatan × 100%
ROA = Laba/Rugi Bersih / Total Aset × 100%
ROE = Laba/Rugi Bersih / Total Ekuitas × 100%

Data laba/rugi bersih dan pendapatan GoTo periode 2022–2024 (dalam Rp triliun):

Tahun	Pendapatan	Laba/Rugi Bersih
2022	**11,3**	**(39,6)**
2023	**14,8**	**(90,4)**
2024	**15,9**	**(5,2)**

Perhitungan Net Profit Margin:

Tahun	Perhitungan	NPM
2022	**-39,6 ÷ 11,3**	**-350%**
2023	**-90,4 ÷ 14,8**	**-611%**
2024	**-5,2 ÷ 15,9**	**-33%**

Perhitungan Return on Assets:

Tahun	Perhitungan	ROA
2022	**-39,6 ÷ 139,22**	**-28,4%**

2023	**-90,4 ÷ 54,10**	**-167,1%**
2024	**-5,2 ÷ 43,21**	**-12,0%**

Perhitungan Return on Equity:

Tahun	Perhitungan	ROE
2022	**-39,6 ÷ 122,72**	**-32,3%**
2023	**-90,4 ÷ 35,72**	**-253,1%**
2024	**-5,2 ÷ 30,40**	**-17,1%**

Ketiga rasio profitabilitas GoTo tercatat negatif sepanjang periode 2022–2024, mengindikasikan bahwa perusahaan belum mampu menghasilkan laba dari aset maupun ekuitas yang dikelolanya. NPM dan ROE sempat memburuk drastis pada tahun 2023 akibat dampak non-kas dari pembalikan nilai goodwill sebesar Rp78,8 triliun terkait dekonsolidasi Tokopedia, meskipun secara operasional (dilihat dari perbaikan Adjusted EBITDA) kinerja inti bisnis justru membaik. Perlu dicatat pula bahwa penyusutan total aset dan ekuitas yang signifikan pasca dekonsolidasi turut memperbesar nilai negatif ROA dan ROE secara proporsional pada tahun 2023, sebelum kembali membaik pada tahun 2024 seiring menyusutnya rugi bersih perusahaan ke level Rp5,2 triliun.

4.3.4 Rasio Aktivitas (Asset Turnover)

Asset Turnover dihitung dengan rumus:

Asset Turnover = Pendapatan / Total Aset

Tahun	Perhitungan	Asset Turnover
2022	11,3 ÷ 139,22	0,08 kali
2023	14,8 ÷ 54,10	0,27 kali
2024	15,9 ÷ 43,21	0,37 kali

Asset Turnover GoTo menunjukkan tren perbaikan yang cukup signifikan, dari 0,08 kali pada 2022, menjadi 0,27 kali pada 2023, dan meningkat menjadi 0,37 kali pada 2024. Peningkatan ini menunjukkan bahwa efisiensi GoTo dalam memanfaatkan asetnya untuk menghasilkan pendapatan terus membaik dari tahun ke tahun, sejalan dengan pertumbuhan pendapatan perusahaan dan penyusutan aset non-produktif pasca dekonsolidasi Tokopedia. Meskipun rasio ini masih di bawah 1,0 kali (menandakan aset belum sepenuhnya produktif secara maksimal), tren kenaikannya yang konsisten selama tiga tahun berturut-turut menjadi sinyal positif atas perbaikan efisiensi operasional perusahaan.

4.4. Analisis Efektivitas SPM terhadap Kinerja Keuangan

4.4.1 Penerapan SPM dalam Pengendalian Biaya Operasional

Sistem pengendalian manajemen di PT GoTo yang paling terlihat selama periode 2022–2023 adalah kebijakan pengendalian biaya operasional secara agresif. GoTo mengalami lonjakan biaya operasional seperti gaji dan promosi tanpa adanya pengendalian yang terstruktur, yang mengakibatkan pelaksanaan pemutusan hubungan kerja (PHK) massal dua kali, yakni pada

November 2022 dan Maret 2023. Hasil analisis menunjukkan bahwa klasifikasi biaya variabel, semi-variabel, dan tetap berperan penting dalam menekan beban operasional sebesar 27,6% serta menurunkan rugi usaha hingga 78,2%. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa strategi pengendalian biaya yang diterapkan GoTo mulai memberikan dampak positif terhadap efisiensi operasional. Selain itu, GoTo juga secara disiplin mengurangi beban penjualan dan pemasaran. Beban penjualan dan pemasaran GoTo berkurang 50,6% year-on-year dari Rp3,3 triliun pada kuartal I 2022 menjadi Rp1,6 triliun pada kuartal I 2023. Penurunan ini mencerminkan pergeseran strategi dari orientasi pertumbuhan berbasis insentif masif menuju pertumbuhan yang lebih organik dan efisien.

4.4.2 Penggunaan KPI dan Balance Scorecard sebagai Alat Pengendalian

Berikut matriks hubungan antara elemen SPM dan dampaknya terhadap kinerja keuangan:

Elemen SPM	Implementasi di GoTo	Dampak Terhadap kinerja Keuangan
Pengendalian biaya	Efisiensi biaya operasional & pemasaran, PHK massal	Beban operasional turun 27,6%; rugi usaha turun 78,2%
Pengukuran kinerja	KPI berbasis GTV, MTU, Adjusted EBITDA	EBITDA disesuaikan positif pertama kali di Q4 2023
Restrukturisasi organisasi	Rasionalisasi SDM, dekonsolidasi Tokopedia	Perbaikan struktur biaya tetap
Evaluasi strategis	Balanced Scorecard, laporan keuangan berkala	Pendapatan tumbuh 30,27% YoY di 2023
Pengendalian likuiditas	Manajemen kas dan modal kerja	Current ratio ≥ 200% terjaga selama 2022–2023

Dari sisi positif, penerapan SPM terbukti berhasil menjaga posisi likuiditas dan solvabilitas perusahaan tetap dalam kondisi aman. Namun dari sisi profitabilitas, efektivitas SPM masih belum optimal karena kerugian bersih yang sangat besar masih dicatatkan, sebagian besar didorong oleh beban non-kas berupa penurunan nilai goodwill dan aset tidak berwujud yang merupakan konsekuensi struktural dari merger. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa lemahnya penerapan SPM pada fase awal ekspansi GoTo (pra-2022) menjadi akar permasalahan yang berdampak pada kerugian besar di periode selanjutnya, sementara penguatan SPM yang dilakukan secara bertahap sejak 2022–2023 mulai menunjukkan hasil positif yang tercermin dari tren perbaikan EBITDA dan pertumbuhan pendapatan yang konsisten.

5.Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja keuangan PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk periode 2022–2024, dapat disimpulkan bahwa GoTo telah menerapkan sistem pengendalian manajemen secara bertahap pasca-merger melalui tiga langkah utama: restrukturisasi organisasi (penyederhanaan struktur fungsional dan rasionalisasi karyawan pada 2022–2023), pengendalian biaya operasional yang mengubah orientasi perusahaan dari growth-oriented menjadi profit-oriented, serta penggunaan KPI berbasis ekosistem digital (GTV, MTU, Adjusted EBITDA).

Dari sisi kinerja keuangan, likuiditas dan solvabilitas GoTo tergolong sehat dan konsisten sepanjang 2022–2024, dengan Current Ratio selalu di atas standar aman (262%–281%) dan DER jauh di bawah ambang batas 100% (13,4%–51,5%). Namun dari sisi profitabilitas, NPM, ROA, dan

ROE masih negatif sepanjang periode tersebut, dengan titik terburuk pada 2023 akibat dampak non-kas dari dekonsolidasi Tokopedia. Meski demikian, tren perbaikan mulai terlihat pada 2024, ditandai menyusutnya rugi bersih dan membaiknya Asset Turnover dari 0,08 kali (2022) menjadi 0,37 kali (2024).
Dari sisi kinerja keuangan, likuiditas dan solvabilitas GoTo tergolong sehat dan konsisten sepanjang 2022–2024, dengan Current Ratio selalu di atas standar aman (262%–281%) dan DER jauh di bawah ambang batas 100% (13,4%–51,5%). Namun dari sisi profitabilitas, NPM, ROA, dan ROE masih negatif sepanjang periode tersebut, dengan titik terburuk pada 2023 akibat dampak non-kas dari dekonsolidasi Tokopedia. Meski demikian, tren perbaikan mulai terlihat pada 2024, ditandai menyusutnya rugi bersih dan membaiknya Asset Turnover dari 0,08 kali (2022) menjadi 0,37 kali (2024).

DAFTAR PUSTAKA

[1] PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. (2024). Annual Report 2024. Jakarta: PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk.

[2] PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. (2023). *Annual Report 2023*. Jakarta: PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk.

[3] Katadata. (2023). Pendapatan GoTo naik pada kuartal I 2023, ruginya menyusut 40%. Databoks.

[4] Tiarasari, K. (2025). Krisis pengendalian manajemen di era teknologi: Studi kasus PT GoTo Gojek Tokopedia. Kompasiana.

[5] Ayu, N. (2024). Analisis efektivitas sistem pengendalian manajemen pada PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. Kompasiana.

[6] Tuti Sriwedari, Hawani, S. L., Brigitta, J., & Anggraini, H. (2025). Dampak klasifikasi biaya logistik terhadap kinerja keuangan: Studi kasus pada PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk di Indonesia. Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis (JEMB), 3(2), 24–30.

[7] PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. (2024). *Grup GoTo Catatkan EBITDA yang Disesuaikan Positif Pada Kuartal Keempat, Serta Lampaui Pedoman Kinerja Tahun 2023* (Siaran Pers, 19 Maret 2024). Jakarta: GoTo Company.

[8] PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. (2024). *Laporan Tahunan 2024 (Annual Report): An Encompassing Growth*. Jakarta: GoTo Company.

[9] PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. (2025). *Laporan Informasi atau Fakta Material* (021/GOTO/CS/JKT/III/2025). Jakarta: Bursa Efek Indonesia.

[10] PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. (2025). Laporan Tahunan 2024: An Encompassing Growth. Jakarta: Bursa Efek Indonesia.