PENGELOLAAN KEUANGAN ORGANISASI

Teori, Analisis, dan Praktik dalam Era Modern

Buku ini menyajikan kajian yang sistematis dan kritis mengenai pengelolaan keuangan organisasi dengan mengintegrasikan pendekatan teoretis, analitis, dan praktis dalam konteks era modern yang ditandai oleh digitalisasi serta meningkatnya ketidakpastian ekonomi. Secara konseptual, buku ini tidak hanya berfokus pada penguasaan aspek normatif dalam keuangan, tetapi juga membangun cara pandang strategis dalam memahami pengelolaan keuangan organisasi sebagai proses yang dinamis, adaptif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan yang semakin kompleks dan kompetitif.

Pembahasan buku ini dimulai dari fondasi konseptual dan teori keuangan organisasi sebagai dasar rasionalitas pengambilan keputusan finansial. Selanjutnya, perencanaan keuangan, penganggaran, dan pengendalian diuraikan sebagai mekanisme utama untuk memastikan efisiensi alokasi sumber daya sekaligus memperkuat akuntabilitas pengelolaan keuangan. Analisis laporan keuangan ditempatkan sebagai instrumen evaluatif yang bersifat interpretatif dalam memahami kinerja organisasi secara komprehensif.

Secara aplikatif, buku ini juga mengulas manajemen modal kerja, keputusan investasi dan pendanaan, serta manajemen risiko keuangan sebagai pilar utama dalam menjaga stabilitas finansial organisasi. Pada bagian akhir, dibahas dinamika transformasi keuangan di era modern yang menegaskan peran teknologi digital, data, dan tata kelola sebagai faktor determinan dalam membentuk sistem keuangan organisasi yang lebih adaptif, transparan, dan berkelanjutan.

IKAPI Google Play Books Google Scholar

CV. IHSAN CAHAYA PUSTAKA
Perum Pessona Wirolegi Blok D.24
Jl. Randu, Wirolegi, Kec. Sumbersari
Kab. Jember, Jawa Timur 68124
http://www.ihsancahayapustaka.id
ihsancahayapustaka@gmail.com
085183177300

ISBN 978-634-05-0980-9

IHSAN Cahaya Pustaka

Editor :
Syamsuddin B

PENGELOLAAN KEUANGAN ORGANISASI

Teori, Analisis, dan Praktik dalam Era Modern



Bustang | Jen Surya | Christian Daniel Manu
Indra Aditya Prayoga | Herry Aprilia Manubulu
Cut Rusmina | Jems Arison Zacharias
Syamsuddin B | Fitri Irawijayanti

PENGELOLAAN KEUANGAN ORGANISASI

Teori, Analisis, dan Praktik dalam Era Modern

Penulis

Bustang | Jen Surya | Christian Daniel Manu
Indra Aditya Prayoga | Herry Aprilia Manubulu
Cut Rusmina | Jems Arison Zacharias
Syamsuddin B | Fitri Irawijayanti

Editor

Syamsuddin B

CAHAYA PUSTAKA

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

PENGELOLAAN KEUANGAN ORGANISASI
Teori, Analisis, dan Praktik dalam Era Modern

Editor:
Syamsuddin B

Penulis:
Bustang | Jen Surya | Christian Daniel Manu | Indra Aditya Prayoga
Herry Aprilia Manubulu | Cut Rusmina | Jems Arison Zacharias
Syamsuddin B | Fitri Irawijayanti

Desain Cover: Fitri Irawijayanti
Setting Layout: Fatqurhohman

ISBN: 978-634-05-0980-9
Ukuran: 23 cm x 15,5 cm; viii + 216 hlm

Cetakan Pertama, Mei 2026

Copyright © Ihsan Cahaya Pustaka, 2026
Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang.
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun, tanpa izin tertulis dari penerbit.

Penerbit:
CV. IHSAN CAHAYA PUSTAKA
(Anggota IKAPI: 457/JTI/2025)

Alamat Redakasi:
Perum Pessona Wirolegi Blok D-24, Wirolegi, Sumbersari, Kab. Jember, Jawa Timur 68124.
Website : www.ihsancahayapustaka.id
Email : redaksi@ihsancahayapustaka.id
Telp. : +6285183177300

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku "***Pengelolaan Keuangan Organisasi: Teori, Analisis, dan Praktik dalam Era Modern***" ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai salah satu kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya pada bidang manajemen keuangan organisasi yang terus mengalami perkembangan seiring dengan dinamika ekonomi global, transformasi digital, serta meningkatnya tuntutan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya organisasi.

Pengelolaan keuangan organisasi merupakan aspek fundamental yang menentukan keberlangsungan dan efektivitas suatu organisasi, baik pada sektor publik, swasta, maupun nirlaba. Kemampuan dalam merencanakan, mengalokasikan, mengendalikan, serta mengevaluasi sumber daya keuangan menjadi kompetensi utama yang tidak dapat diabaikan dalam era persaingan yang semakin kompleks. Oleh karena itu, buku ini tidak hanya menempatkan keuangan sebagai fungsi administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam pengambilan keputusan organisasi yang berbasis data dan analisis.

Buku ini dirancang untuk mengintegrasikan aspek teoretis dan praktis secara seimbang. Pembahasan dimulai dari konsep dasar pengelolaan keuangan organisasi sebagai landasan konseptual, kemudian dilanjutkan dengan teori dan prinsip keuangan yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan rasional. Selanjutnya, buku ini menguraikan secara sistematis proses perencanaan keuangan organisasi, penganggaran dan pengendalian keuangan, serta analisis laporan keuangan sebagai instrumen evaluasi kinerja finansial.

Pada bagian berikutnya, pembahasan diarahkan pada aspek yang lebih aplikatif, meliputi manajemen modal kerja, keputusan investasi dan pendanaan, serta manajemen risiko keuangan yang berperan penting dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan organisasi di tengah ketidakpastian lingkungan bisnis. Sebagai penutup, buku ini mengkaji dinamika keuangan organisasi di era modern yang ditandai oleh digitalisasi, inovasi teknologi, serta perubahan paradigma tata kelola keuangan yang semakin menuntut efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas.

Apresiasi dan terima kasih disampaikan kepada seluruh penulis dan kontributor yang telah memberikan pemikiran, pengalaman, serta kontribusi akademiknya dalam penyusunan buku ini. Kolaborasi ini menjadi kekuatan utama dalam menghadirkan karya yang komprehensif, sistematis, dan relevan dengan kebutuhan akademik maupun praktik pengelolaan keuangan organisasi.

Semoga buku ini dapat memberikan manfaat yang luas dan menjadi referensi yang berguna bagi akademisi, praktisi, maupun pembaca yang memiliki perhatian terhadap pengembangan ilmu dan praktik pengelolaan keuangan organisasi di era modern.

Makassar, April 2026
Editor

Dr. Drs. Syamsuddin B, MM

RINGKASAN

Buku "***Pengelolaan Keuangan Organisasi: Teori, Analisis, dan Praktik dalam Era Modern***" membahas secara komprehensif konsep, teori, dan praktik pengelolaan keuangan dalam berbagai jenis organisasi. Pembahasan dimulai dari landasan konseptual pengelolaan keuangan organisasi yang menjelaskan peran strategis keuangan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Buku ini juga menguraikan teori dan prinsip keuangan sebagai dasar pengambilan keputusan, termasuk konsep nilai waktu uang, risiko dan imbal hasil, serta prinsip dasar pengelolaan keuangan yang rasional. Pada tahap implementasi, buku ini membahas perencanaan keuangan organisasi yang mencakup penyusunan rencana keuangan jangka pendek dan jangka panjang, serta integrasinya dengan tujuan strategis organisasi.

Aspek operasional keuangan dijelaskan melalui pembahasan penganggaran dan pengendalian keuangan, yang menekankan pentingnya efisiensi penggunaan sumber daya serta evaluasi kinerja keuangan. Analisis laporan keuangan menjadi bagian penting dalam buku ini untuk membantu organisasi memahami kondisi keuangan melalui rasio-rasio keuangan yang relevan.

Selain itu, buku ini juga membahas manajemen modal kerja, yang berfokus pada pengelolaan aset lancar dan kewajiban jangka pendek, serta investasi dan pendanaan organisasi yang berkaitan dengan keputusan struktur modal dan alokasi sumber

daya. Manajemen risiko keuangan juga menjadi perhatian penting dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis. Pada bagian akhir, buku ini mengkaji dinamika keuangan organisasi di era modern yang ditandai oleh digitalisasi, perubahan teknologi, serta tuntutan transparansi dan akuntabilitas yang semakin tinggi.

Dengan demikian, pengelolaan keuangan organisasi dipahami sebagai sistem yang dinamis dan adaptif, di mana keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan administrasi finansial, tetapi juga oleh kualitas integrasi antara perencanaan, pengendalian, analisis, dan pengambilan keputusan strategis secara berkelanjutan. Dalam perspektif ini, organisasi tidak lagi diposisikan sebagai entitas statis, melainkan sebagai sistem yang terus berevolusi dalam merespons perubahan lingkungan ekonomi, perkembangan teknologi, serta kompleksitas risiko keuangan yang semakin meningkat. Secara keseluruhan, buku ini memberikan kontribusi konseptual yang menekankan keterpaduan antara fondasi teori keuangan, instrumen analisis, dan praktik manajerial sebagai inti dari keberhasilan pengelolaan keuangan organisasi di era modern yang menuntut efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas tinggi.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR II
RINGKASAN IV
DAFTAR ISI VI
DAFTAR TABEL VII
DAFTAR GAMBAR VIII
BAB 1. KONSEP PENGELOLAAN KEUANGAN ORGANISASI 1
Bustang 1
BAB 2. TEORI DAN PRINSIP KEUANGAN 21
Jen Surya 21
BAB 3. PERENCANAAN KEUANGAN ORGANISASI 44
Christian Daniel Manu 44
BAB 4. PENGANGGARAN DAN PENGENDALIAN KEUANGAN 73
Indra Aditya Prayoga 73
BAB 5. ANALISIS LAPORAN KEUANGAN DALAM ORGANISASI 94
Herry Aprilia Manubulu 94
BAB 6. MANAJEMEN MODAL KERJA 116
Cut Rusmina 116
BAB 7. INVESTASI DAN PENDANAAN ORGANISASI 140
Jems Zacharias 140
BAB 8. MANAJEMEN RISIKO KEUANGAN 160
Syamsuddin B 160
BAB 9. DINAMIKA KEUANGAN ORGANISASI ERA MODERN 183
Fitri Irawijayanti 183
BIOGRAFI PENULIS 208

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Fungsi Penganggaran dan Implikasi Manajerial 76
Tabel 2. Klasifikasi Jenis Anggaran 80
Tabel 3. Tahapan Proses Penyusunan Anggaran 83
Tabel 4. Fungsi dan Teknik Pengendalian Keuangan 87
Tabel 5. Evaluasi dan Monitoring Anggaran 91
Tabel 6. Contoh Analisis Horisontal atas Neraca 104
Tabel 7. Contoh Analisis Vertikal atas Neraca 105
Tabel 8. Contoh Analisis Vertikal atas Laba Rugi 105
Tabel 9. Laporan Laba Rugi PT ABC per 31 Des 2024 dan 2025 ... 107
Tabel 10. Neraca PT ABC per 31 Des 2024 dan 2025 107
Tabel 11. Neraca PT XYZ Per 31 Des 2020-2024 (perjutaan) 109
Tabel 12. PT XYZ Laba Rugi Per 31 Des 2020-2024 (perjuta) 110
Tabel 13. Laba PT. Sugih Harta Periode 2025 146
Tabel 14. Laporan Posisi Keuangan PT. Sugih Harta 155
Tabel 15. Perhitungan Nilai Sekarang (*Present Value*) 158
Tabel 16. Konsep Risiko Keuangan 163
Tabel 17. Jenis Risiko Keuangan 165
Tabel 18. Tujuan Manajemen Risiko Keuangan 168
Tabel 19. Proses Manajemen Risiko Keuangan 170
Tabel 20. Teknik Analisis Risiko 173
Tabel 21. Peran Manajemen dalam Risiko 175
Tabel 22. Risiko di Era Digital 178
Tabel 23. Tantangan Utama Manajemen Risiko 179
Tabel 24. Strategi Penguatan Risiko 180

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Konsep Dasar Pengelolaan Keuangan 2
Gambar 2. Ruang Lingkup Pengelolaan Keuangan 4
Gambar 3. Konsep Keberlanjutan Keuangan..... 6
Gambar 4. Value Creation 7
Gambar 5. Prinsip Pengelolaan Keuangan..... 11
Gambar 6. Diagram Siklus Modal Kerja (Kasmir, 2016)..... 130

BAB 1

KONSEP PENGELOLAAN KEUANGAN ORGANISASI

Bustang

A. Pengertian dan Ruang Lingkup Pengelolaan Keuangan Organisasi

1. Definisi Pengelolaan Keuangan

Secara umum, pengelolaan keuangan (*financial management*) merupakan suatu proses yang mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya keuangan untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Dalam perspektif modern, pengelolaan keuangan tidak hanya berfokus pada pencatatan keuangan, tetapi juga mencakup pengambilan keputusan strategis terkait investasi, pendanaan, dan pengelolaan aset. Pengelolaan keuangan didefinisikan sebagai aktivitas yang berkaitan dengan perolehan dana, penggunaan dana, dan pengelolaan aset secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi (Sitinjak et al.,2023). Selain itu, pengelolaan keuangan juga dipandang sebagai sistem yang terdiri dari berbagai proses yang saling terintegrasi seperti perencanaan, penganggaran, dan pengawasan keuangan.

Pengelolaan keuangan dalam konteks organisasi merupakan suatu sistem yang mengatur bagaimana organisasi:

(1) Menghimpun sumber daya keuangan
(2) Mengalokasikan dana secara efisien
(3) Mengendalikan penggunaan dana
(4) Mengevaluasi kinerja keuangan

Pengelolaan keuangan menjadi elemen penting karena setiap keputusan organisasi pada dasarnya memiliki implikasi finansial dan berdampak terhadap keberlanjutan organisasi.



Gambar 1. Konsep Dasar Pengelolaan Keuangan (Sitinjak et al.,2023)

2. Perbedaan Istilah dalam Pengelolaan Keuangan

Terdapat beberapa istilah dalam literatur keuangan yang sering digunakan, namun memiliki perbedaan makna, yaitu:

a. Manajemen Keuangan (*Financial Management*)

Manajemen **keuangan** merupakan konsep yang bersifat strategis, yang mencakup seluruh aktivitas pengelolaan keuangan organisasi, termasuk:

(1) Perencanaan keuangan

(2) Pengambilan keputusan investasi
(3) Pengelolaan sumber dana
(4) Pengendalian keuangan

Manajemen keuangan berorientasi pada optimalisasi **penggunaan** sumber daya dan penciptaan nilai organisasi

b. Administrasi Keuangan

Administrasi keuangan lebih berfokus pada aspek teknis operasional, seperti: pencatatan transaksi, penyusunan laporan keuangan, pengarsipan dokumen. Administrasi keuangan merupakan bagian dari sistem pengelolaan keuangan yang mendukung kelancaran operasional organisasi, terutama dalam proses pelaporan dan pertanggungjawaban.

c. Tata Kelola Keuangan (*Financial Governance*)

Tata kelola keuangan berkaitan dengan sistem, mekanisme, dan aturan yang mengatur bagaimana keuangan organisasi dikelola secara transparan dan akuntabel. Tata kelola keuangan yang baik menekankan pada prinsip: transparansi, akuntabilitas, efisiensi, kepatuhan terhadap regulasi (Elviana et al., 2024). Tata kelola keuangan menjadi sangat penting dalam era modern karena berkaitan langsung dengan kepercayaan stakeholder dan keberlanjutan organisasi.

3. Ruang Lingkup Pengelolaan Keuangan Organisasi

Ruang lingkup pengelolaan keuangan organisasi mencakup seluruh aktivitas yang berkaitan dengan bagaimana organisasi memperoleh, menggunakan, dan mengelola sumber daya keuangan.

a. Sumber Dana (*Sources of Funds*)

Sumber dana organisasi dapat berasal dari: internal (modal sendiri, laba) dan eksternal (pinjaman, hibah, investor). Pengelolaan sumber dana sangat penting karena berkaitan dengan struktur modal dan keberlanjutan organisasi.

b. Penggunaan Dana (*Use of Funds*)

Dana yang diperoleh digunakan untuk: kegiatan operasional, investasi jangka pendek dan panjang, pengembangan organisasi. Penggunaan dana harus dilakukan secara efisien dan sesuai dengan tujuan organisasi agar memberikan manfaat maksimal.

c. Pengelolaan Aset dan Kewajiban

Pengelolaan keuangan juga mencakup: pengelolaan aset (kas, persediaan, investasi), pengelolaan kewajiban (utang, beban). Pengelolaan ini bertujuan untuk menjaga keseimbangan keuangan dan meningkatkan kinerja organisasi. pengelolaan keuangan mencakup keseluruhan aktivitas mulai dari perolehan dana, alokasi dana, hingga pengendalian dan evaluasi keuangan organisasi secara menyeluruh (Sahal et al., 2025).



Gambar 2. Ruang Lingkup Pengelolaan Keuangan **(**Sahal et al., 2025)

Berdasarkan uraian di atas, bahwa:

(1) Pengelolaan keuangan merupakan proses terintegrasi dalam mengelola sumber daya keuangan organisasi.
(2) Manajemen keuangan bersifat strategis, administrasi keuangan bersifat teknis, dan tata kelola keuangan bersifat regulatif.
(3) Ruang lingkup pengelolaan keuangan meliputi sumber dana, penggunaan dana, serta pengelolaan aset dan kewajiban.

B. Tujuan Pengelolaan Keuangan Organisasi

Pengelolaan keuangan organisasi bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya keuangan dapat dikelola secara optimal guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam perkembangan modern, tujuan ini tidak hanya berorientasi pada keuntungan finansial, tetapi juga mencakup keberlanjutan, transparansi, serta pengambilan keputusan strategis berbasis data.

1. Keberlanjutan Organisasi (Sustainability)

Salah satu tujuan utama pengelolaan keuangan adalah menjaga keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Konsep **keberlanjutan** mencakup keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Implementasi *sustainability reporting* dalam pengelolaan keuangan mampu meningkatkan kepercayaan stakeholder, mengurangi biaya modal, serta memperkuat nilai jangka panjang organisasi (Martusa & Meythi, 2025). Selain itu, praktik ESG (*Environmental, Social, Governance*) terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan daya tahan organisasi dalam menghadapi risiko ekonomi (Wahyutama et al., 2025).



Gambar 3. Konsep Keberlanjutan Keuangan
(Martusa & Meythi, 2025)

2. Efisiensi dan Efektivitas

Pengelolaan keuangan bertujuan untuk memastikan bahwa penggunaan dana dilakukan secara efisien (hemat sumber daya) dan efektif (tepat sasaran). Efisiensi dan efektivitas dapat dicapai melalui sistem pengelolaan keuangan yang baik, termasuk penggunaan teknologi informasi dan sistem akuntansi modern. Penerapan sistem informasi akuntansi dapat meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan serta mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.

3. Transparansi dan Akuntabilitas

Transparansi dan akuntabilitas merupakan tujuan penting dalam pengelolaan keuangan, terutama dalam meningkatkan kepercayaan stakeholder. Transparansi informasi keuangan memiliki peran signifikan dalam meningkatkan akuntabilitas pelaporan keuangan organisasi. Selain itu, transparansi juga berfungsi sebagai faktor penting dalam memperkuat ketahanan

ekonomi dan tata kelola organisasi (Mareta et al., 2025). Penerapan sistem keuangan yang transparan memungkinkan: akses informasi yang terbuka, pengawasan yang lebih baik, pencegahan kecurangan (*fraud*).

4. Peningkatan Nilai Organisasi (Value Creation)

Pengelolaan keuangan juga bertujuan untuk menciptakan nilai organisasi (*value creation*), baik dalam bentuk nilai ekonomi maupun sosial. Praktik keberlanjutan, seperti green innovation dan CSR, memiliki pengaruh positif terhadap nilai perusahaan. Selain itu, pengungkapan sustainability report juga terbukti meningkatkan kinerja keuangan dan nilai organisasi secara signifikan. Nilai organisasi tidak hanya diukur dari keuntungan, tetapi juga mencakup: reputasi organisasi, kepercayaan stakeholder, dampak sosial.



Gambar 4. Value Creation
(Mareta et al., 2025)

5. Pengambilan Keputusan Strategis

Tujuan penting lainnya adalah mendukung pengambilan keputusan strategis berbasis informasi keuangan yang akurat.

Pengelolaan keuangan menyediakan data yang digunakan untuk: keputusan investasi, perencanaan anggaran, manajemen risiko, dan pengembangan organisasi. Kualitas informasi keuangan yang baik akan meningkatkan kualitas keputusan manajerial serta mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, integrasi sustainability dalam keuangan juga membantu organisasi dalam mengambil keputusan jangka panjang yang lebih tepat (Sadila, 2026).

Dengan demikian, tujuan utama pengelolaan keuangan organisasi, meliputi:

(1) Menjaga keberlanjutan organisasi
(2) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan dana
(3) Mewujudkan transparansi dan akuntabilitas
(4) Menciptakan nilai organisasi
(5) Mendukung pengambilan keputusan strategis

Kelima tujuan tersebut saling terintegrasi dan menjadi fondasi utama dalam pengelolaan keuangan organisasi di era modern.

C. Fungsi dan Prinsip Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan keuangan organisasi tidak hanya berkaitan dengan pencatatan transaksi, tetapi juga mencakup serangkaian fungsi manajerial yang sistematis serta prinsip-prinsip dasar yang menjadi pedoman dalam pelaksanaannya. Fungsi dan prinsip ini saling berkaitan dalam memastikan pengelolaan keuangan berjalan efektif, efisien, dan akuntabel.

1. Fungsi Pengelolaan Keuangan

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan keuangan merupakan tahap awal dalam pengelolaan keuangan yang bertujuan untuk menentukan arah dan strategi penggunaan sumber daya keuangan di masa depan. Perencanaan mencakup: penentuan tujuan keuangan, proyeksi pendapatan dan pengeluaran dan penyusunan strategi keuangan. Perencanaan keuangan yang baik memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi perubahan dan meningkatkan stabilitas keuangan jangka panjang (Desta et al.,2025).

b. Penganggaran (*Budgeting*)

Penganggaran merupakan proses penyusunan rencana keuangan dalam bentuk anggaran yang terstruktur dan terukur. Anggaran berfungsi sebagai: Pedoman penggunaan dana, Alat alokasi sumber daya, Instrumen pengendalian. Penganggaran tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berperan sebagai alat strategis dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi

c. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian keuangan bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan keuangan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengendalian dilakukan melalui: monitoring realisasi anggaran, analisis selisih (*variance analysis*), evaluasi kinerja keuangan. Fungsi *controlling* memiliki peran penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran.

d. Pelaporan (*Reporting*)

Pelaporan keuangan merupakan proses penyajian informasi keuangan kepada pihak internal maupun eksternal organisasi.

Laporan keuangan berfungsi untuk: menyediakan informasi bagi pengambilan keputusan, menunjukkan kinerja keuangan, mendukung transparansi dan akuntabilitas. Sistem pelaporan yang baik berpengaruh signifikan terhadap akuntabilitas kinerja organisasi.

2. Prinsip Pengelolaan Keuangan

Selain fungsi, pengelolaan keuangan juga harus berlandaskan prinsip-prinsip dasar yang menjamin kualitas dan integritas pengelolaan keuangan organisasi.

a. Transparansi

Keterbukaan dalam menyajikan informasi keuangan kepada pihak yang berkepentingan. Transparansi mencakup: keterbukaan laporan keuangan, akses informasi yang jelas, penyampaian informasi yang jujur. Transparansi sangat penting dalam meningkatkan kepercayaan stakeholder dan mencegah terjadinya penyimpangan dalam pengelolaan keuangan.

b. Akuntabilitas

Kewajiban organisasi untuk mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya keuangan. Akuntabilitas ditunjukkan melalui: laporan keuangan yang dapat dipertanggungjawabkan, sistem pengendalian internal, audit keuangan. Pengendalian akuntansi dan sistem pelaporan memiliki pengaruh signifikan terhadap akuntabilitas kinerja organisasi (Mulya & Fauzihardani, 2022).

c. Efisiensi

Berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya keuangan secara optimal dengan biaya seminimal mungkin. Efisiensi dapat dicapai melalui: pengelolaan anggaran yang tepat, pengendalian biaya,

optimalisasi sumber daya. Pengelolaan anggaran yang baik dapat meningkatkan efisiensi penggunaan dana serta mendorong pencapaian tujuan organisasi.

d. Kepatuhan (*Compliance*)

Kepatuhan berarti bahwa pengelolaan keuangan harus sesuai dengan: peraturan perundang-undangan, standar akuntansi, kebijakan organisasi. Kepatuhan penting untuk menjaga legalitas dan keberlanjutan organisasi serta menghindari risiko hukum.



Gambar 5. Prinsip Pengelolaan Keuangan
(Mulya & Fauzihardani, 2022)

3. Keterkaitan Fungsi dan Prinsip dalam Praktik

Fungsi dan prinsip pengelolaan keuangan dalam praktiknya tidak dapat dipisahkan. Fungsi pengelolaan keuangan akan berjalan dengan baik apabila didukung oleh prinsip-prinsip yang kuat. Contohnya sebagai berikut:

(1) Perencanaan yang baik harus didasarkan pada prinsip efisiensi

(2) Penganggaran harus dilakukan secara transparan

(3) Pengendalian harus menjunjung akuntabilitas
(4) Pelaporan harus memenuhi prinsip kepatuhan

Secara keseluruhan, fungsi dan prinsip pengelolaan keuangan memiliki keterkaitan dalam mewujudkan tata kelola keuangan organisasi yang efektif dan akuntabel. Fungsi pengelolaan keuangan mencakup perencanaan, penganggaran, pengendalian, dan pelaporan sebagai dasar operasional dalam pengelolaan keuangan secara sistematis. Sementara itu, prinsip transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan kepatuhan berperan sebagai pedoman normatif yang memastikan setiap proses berjalan sesuai ketentuan yang berlaku. Integrasi antara fungsi dan prinsip tersebut menjadi landasan penting dalam menghasilkan sistem pengelolaan keuangan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

D. Siklus dan Proses Pengelolaan Keuangan Organisasi

Pengelolaan keuangan organisasi merupakan suatu proses yang berlangsung secara berkelanjutan dan sistematis dalam bentuk siklus. Siklus ini menggambarkan tahapan-tahapan yang saling berkaitan mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Setiap tahapan memiliki peran penting dalam memastikan bahwa sumber daya keuangan digunakan secara efektif, efisien, dan akuntabel. Pendekatan siklus dalam pengelolaan keuangan mampu meningkatkan kualitas pengendalian internal serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan (Ajetunmobi & Jaffar, 2025). Selain itu, siklus keuangan yang terstruktur juga berperan dalam meningkatkan transparansi dan efisiensi pengelolaan sumber daya.

1. Tahapan Siklus Pengelolaan Keuangan

a. Perencanaan (*Planning*)

Tahap perencanaan merupakan langkah awal dalam siklus pengelolaan keuangan yang bertujuan untuk menentukan arah kebijakan dan strategi keuangan organisasi. Perencanaan mencakup: Identifikasi kebutuhan dana, Penentuan tujuan keuangan, Proyeksi pendapatan dan pengeluaran. Perencanaan yang baik akan menjadi dasar dalam penyusunan anggaran dan pengambilan keputusan selanjutnya. Perencanaan keuangan yang matang dapat meningkatkan stabilitas dan keberlanjutan organisasi.

b. Penganggaran (*Budgeting*)

Penganggaran merupakan proses penerjemahan rencana keuangan ke dalam bentuk anggaran yang terukur dan sistematis. Fungsi utama anggaran: sebagai pedoman operasional, alat pengendalian keuangan, Instrumen evaluasi kinerja. Penganggaran berbasis kinerja (performance based budgeting) mampu meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi.

c. Pelaksanaan (*Implementation*)

Tahap pelaksanaan merupakan realisasi dari anggaran yang telah disusun. Kegiatan dalam tahap ini meliputi: penggunaan dana sesuai rencana, pelaksanaan kegiatan operasional, pencatatan transaksi keuangan. Pelaksanaan yang baik harus mengikuti prinsip efisiensi dan kepatuhan terhadap aturan yang berlaku.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan keuangan sesuai dengan rencana dan

anggaran. Pengawasan dilakukan melalui: Monitoring penggunaan dana, Audit internal, Analisis selisih anggaran. Pengawasan yang efektif dapat mengurangi risiko penyimpangan dan meningkatkan akuntabilitas organisasi.

e. Evaluasi (*Evaluation*)

Evaluasi merupakan tahap akhir dalam siklus pengelolaan keuangan yang bertujuan untuk menilai kinerja keuangan organisasi. Evaluasi mencakup: analisis laporan keuangan, penilaian pencapaian tujuan, identifikasi kelemahan dan perbaikan. Hasil evaluasi akan menjadi dasar untuk perencanaan pada periode berikutnya, sehingga siklus keuangan terus berulang dan berkembang.

2. Alur Sistem Pengelolaan Keuangan

Sistem pengelolaan keuangan menggambarkan bagaimana informasi keuangan mengalir dalam organisasi dari tahap awal hingga akhir. Alur sistem meliputi:

(1) Input: data keuangan (pendapatan dan pengeluaran)
(2) Proses: pengolahan dan analisis data
(3) Output: laporan keuangan
(4) Feedback: evaluasi untuk perbaikan

Sistem informasi keuangan yang terintegrasi dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan efisiensi organisasi.

3. Keterkaitan Antar Tahapan

Setiap tahapan dalam siklus pengelolaan keuangan memiliki hubungan yang erat dan tidak dapat dipisahkan. Keterkaitan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: perencanaan menjadi dasar penyusunan anggaran, anggaran

menjadi pedoman pelaksanaan, pelaksanaan diawasi melalui pengendalian, hasil pengawasan dianalisis dalam evaluasi, evaluasi menjadi dasar perencanaan berikutnya. Oleh karena itu, siklus pengelolaan keuangan bersifat berulang (*continuous cycle*) dan terus mengalami perbaikan. Integrasi antar tahapan dalam siklus keuangan sangat penting untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Dengan demikian, pengelolaan keuangan organisasi dipahami sebagai suatu siklus yang terdiri atas lima tahapan utama, yakni perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Setiap tahapan memiliki keterkaitan yang membentuk sistem pengelolaan yang berkesinambungan. Alur sistem tersebut mencakup komponen input, proses, output, serta umpan balik sebagai bagian dari mekanisme pengendalian. Integrasi antar tahapan tersebut menjadi faktor penentu dalam peningkatan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan organisasi.

E. Tantangan dan Perkembangan Pengelolaan Keuangan di Era Modern

Perkembangan teknologi dan dinamika global telah mengubah cara organisasi mengelola keuangan. Pengelolaan keuangan modern tidak lagi bersifat konvensional, melainkan telah mengalami transformasi digital yang membawa peluang sekaligus tantangan baru. Organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan ini agar tetap kompetitif, transparan, dan berkelanjutan.

1. Digitalisasi Keuangan (*FinTech* dan *e-Budgeting*)

Digitalisasi keuangan merupakan salah satu perkembangan paling signifikan dalam pengelolaan keuangan modern. Teknologi seperti *financial technology* (*fintech*), *blockchain*, dan *e-budgeting* memungkinkan proses keuangan menjadi lebih cepat, akurat, dan transparan. *Fintech* mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kualitas pengambilan keputusan melalui otomatisasi serta akses data secara real time. Selain itu, perkembangan teknologi seperti *AI, blockchain*, dan *big data* telah menjadi pendorong utama inovasi dalam sistem keuangan global (Kou & Lu, 2025). Namun, digitalisasi juga menghadirkan tantangan seperti kesenjangan digital, kebutuhan infrastruktur, serta kesiapan sumber daya manusia dalam mengadopsi teknologi baru.

2. Transparansi Publik dan Tuntutan Akuntabilitas

Di era modern, tuntutan terhadap transparansi dan akuntabilitas semakin meningkat, terutama dari stakeholder seperti pemerintah, investor, dan masyarakat. Digitalisasi keuangan meningkatkan transparansi melalui sistem pelaporan yang lebih terbuka dan terintegrasi. Selain itu, penggunaan teknologi juga memungkinkan pengawasan yang lebih efektif serta meningkatkan kepercayaan publik terhadap organisasi (Tasrim et al., 2025). Namun, tantangan yang dihadapi adalah: standarisasi pelaporan yang belum seragam, kompleksitas regulasi, kebutuhan sistem pengendalian internal yang kuat.

3. Risiko Keuangan dan Fraud

Transformasi digital dalam keuangan juga meningkatkan risiko, terutama terkait: *Cybersecurity*, penyalahgunaan data,

Fraud berbasis teknologi. Integrasi AI dan fintech dalam sistem keuangan meningkatkan kompleksitas risiko, termasuk ancaman keamanan data dan potensi bias algoritma. Selain itu, meningkatnya penggunaan sistem digital juga memperbesar risiko kebocoran data dan serangan siber (Siva et al., 2025). Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan sistem manajemen risiko yang adaptif dan berbasis teknologi.

4. Sustainability dan ESG (*Environmental, Social, Governance*)

Konsep keberlanjutan (*sustainability*) dan ESG menjadi perhatian utama dalam pengelolaan keuangan modern. Organisasi tidak hanya dituntut untuk menghasilkan keuntungan, tetapi juga memperhatikan dampak sosial dan lingkungan. Integrasi ESG dalam keuangan mampu meningkatkan kinerja organisasi serta memperkuat ketahanan terhadap risiko jangka panjang. Selain itu, fintech dan AI juga berperan dalam mendukung pengembangan keuangan berkelanjutan melalui analisis data dan pengelolaan risiko yang lebih baik. Namun, tantangan utama meliputi: kurangnya standar ESG yang seragam, risiko greenwashing, keterbatasan data dan transparansi (Nefla & Jellouli, 2025).

5. Peran Teknologi (AI, Big Data, Sistem Informasi Keuangan)

Perkembangan teknologi seperti *artificial intelligence* (AI), big data, dan sistem informasi keuangan telah mengubah paradigma pengelolaan keuangan. AI dan big data mampu meningkatkan kualitas analisis keuangan, pengambilan keputusan, serta efisiensi operasional (Rahardja et al., 2025). Selain itu, teknologi ini juga berperan dalam: prediksi risiko

keuangan, deteksi fraud, analisis kinerja secara real-time. Namun, penggunaan teknologi juga menimbulkan tantangan seperti: ketergantungan pada sistem digital, risiko kesalahan algoritma, kebutuhan regulasi yang adaptif.

Dengan demikian, pengelolaan keuangan di era modern mengalami transformasi signifikan sebagai dampak digitalisasi dan perkembangan teknologi informasi. Pemanfaatan *financial technology* (fintech), kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), serta big data analytics menjadi faktor pendorong utama dalam inovasi sistem keuangan. Di sisi lain, perkembangan tersebut juga menghadirkan tantangan berupa meningkatnya risiko digital, tuntutan transparansi yang lebih tinggi, serta integrasi prinsip *environmental, social, and governance* (ESG) dalam pengelolaan keuangan. Kondisi ini menuntut organisasi untuk mengembangkan sistem keuangan yang adaptif, transparan, dan berorientasi pada keberlanjutan.

Daftar Pustaka

Ajetunmobi, A. T., & Jaffar, R. (2025). The influence of accounting knowledge on public financial management among managers: A conceptual framework. *Journal of Management Theory and Practice, 6*(1), 29–34.

Desta, M. R. D., Gurusinga, H. B., & Hidayat, T. (2025). Perencanaan dan penganggaran perusahaan: Konsep, fungsi, dan implementasi. *Jurnal Ilmiah Nusantara, 2*(2), 798–808.

Elviana, A. S., Amalia, F., Sunandang, J. R., & Tawainella, T. R. P. (2024). Good governance: Financial management of central and regional government. *Jurnal Dialektika Ilmu Sosial, 22*(2), 339–347.

Kou, G., & Lu, Y. (2025). FinTech: A literature review of emerging financial technologies and applications. *Financial Innovation, 11*(1), 1.

Mareta, S., Doktoralina, C. M., Sari, R. P., & Christsetyo, P. A. M. A. (2025). Mediating role of financial transparency in strengthening economic resilience. *Jurnal Lemhannas RI, 13*(1), 17–36.

Martusa, R., & Meythi. (2025). *Implementasi sustainability reporting di Indonesia*. Penerbit Andi.

Mulya, H. G., & Fauzihardani, E. (2022). Pengaruh kejelasan sasaran anggaran, pengendalian akuntansi dan sistem pelaporan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dengan kepatuhan terhadap regulasi sebagai variabel pemoderasi. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi, 4*(1), 192–212.

Nefla, D., & Jellouli, S. (2025). Emerging technologies in finance: Challenges for a sustainable finance. *Cogent Business & Management, 12*(1), 2495191.

Noval, M. (2026). Pelatihan Manajemen SDM bagi Guru TK Ummi Fatimah. *JUPAMU: Jurnal Pengabdian Masyarakat Multidisiplin*, *1*(3), 307-316. https://doi.org/10.66031/jupamu.v1i3.262

Rahardja, U., Miftah, M., Rakhmansyah, M., & Zanubiya, J. (2025). Revolutionizing financial services with big data and fintech: A scalable approach to innovation. *ADI Journal on Recent Innovation, 6*(2), 118–129.

Sadila, R. (2026). Penerapan sustainability accounting dalam meningkatkan transparansi dan kinerja keberlanjutan

perusahaan di Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, 1*(1), 21–25.

Sahal, Y. F. D., Thohir, A., Saepuloh, A., Siregar, H. S., & Sain, Z. H. (2025). Development of Islamic boarding school financing management based on economic independence. *International Journal of Islamic Education Research, 2*(4), 123–135.

Sitinjak, C., Johanna, A., Avinash, B., & Bevoor, B. (2023). Financial management: A system of relations for optimizing enterprise finances–A review. *Journal of Marketing Accounting and Finance, 1*(3), 160–170.

Siva, K., Srekanth, S., & Reddy, P. M. (2025). AI and fintech synergies in ESG implementation: Innovating sustainable finance for emerging economies.

Tasrim, R. F., Pramesti, R. F., & Kusiyah, L. J. (2025). The role of financial technology in optimizing financial management, marketing, and business systems in start-up companies. *Journal of Hunan University Natural Sciences, 52*(11).

Wahyutama, S. R. W., Ilmi, A. T., & Shabira, H. N. (2025). Hubungan antara environmental, social, and governance (ESG) dan tax avoidance: Studi systematic literature review. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis, 5*(1), 383–395.

BAB 2

TEORI DAN PRINSIP KEUANGAN

Jen Surya

A. Pengertian Teori Keuangan

Teori keuangan merupakan landasan konseptual yang digunakan untuk memahami bagaimana individu, perusahaan, maupun organisasi mengelola sumber daya keuangan secara efektif dan efisien. Teori ini berkembang dari berbagai disiplin ilmu, terutama ekonomi dan manajemen, yang berfokus pada pengambilan keputusan terkait investasi, pendanaan, dan pengelolaan aset.

Menurut Brigham dan Houston (2019), "teori keuangan adalah seperangkat konsep yang menjelaskan bagaimana individu dan organisasi mengalokasikan sumber daya keuangan mereka dari waktu ke waktu dalam kondisi ketidakpastian". Definisi ini menekankan bahwa keputusan keuangan tidak hanya berkaitan dengan alokasi dana, tetapi juga mempertimbangkan faktor risiko dan ketidakpastian di masa depan.

Sementara itu, Gitman (2015) menyatakan bahwa "teori keuangan berkaitan dengan seni dan ilmu dalam mengelola uang, termasuk proses memperoleh, menginvestasikan, dan menggunakan dana." Pendapat ini menunjukkan bahwa teori keuangan tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga memiliki

dimensi praktis yang sangat kuat dalam pengambilan keputusan sehari-hari.

Lebih lanjut, Ross et al. (2018), teori keuangan berfokus pada tiga keputusan utama, yaitu keputusan investasi (*capital budgeting*), keputusan pendanaan (*capital structure*), dan keputusan dividen (*dividend policy*). Ketiga keputusan ini merupakan inti dari manajemen keuangan modern dan menjadi dasar dalam pengelolaan keuangan organisasi.

Dalam perspektif yang lebih luas, teori keuangan juga mencakup konsep pasar keuangan dan perilaku pelaku pasar. Fama (1970) melalui teori pasar efisien (*Efficient Market Hypothesis*) menyatakan bahwa harga aset di pasar mencerminkan seluruh informasi yang tersedia. Hal ini menunjukkan bahwa teori keuangan tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan internal organisasi, tetapi juga dengan dinamika eksternal di pasar keuangan.

Selain itu, teori keuangan modern juga dipengaruhi oleh pendekatan perilaku (behavioral finance). Kahneman dan Tversky (1979) melalui teori prospek (*prospect theory*) menjelaskan bahwa keputusan keuangan sering kali dipengaruhi oleh faktor psikologis dan tidak selalu rasional. Dengan demikian, teori keuangan terus berkembang untuk mengakomodasi kompleksitas perilaku manusia dalam pengambilan keputusan.

Secara umum, teori keuangan memiliki beberapa tujuan utama, yaitu:

(1) Memberikan kerangka kerja dalam pengambilan keputusan keuangan
(2) Mengoptimalkan penggunaan sumber daya keuangan

(3) Mengelola risiko dan ketidakpastian
(4) Memaksimalkan nilai organisasi

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa teori keuangan adalah kombinasi antara konsep, model, dan prinsip yang digunakan untuk memahami serta mengelola aktivitas keuangan dalam berbagai konteks. Teori ini tidak hanya berfungsi sebagai alat analisis, tetapi juga sebagai pedoman praktis dalam mencapai tujuan keuangan organisasi secara berkelanjutan.

B. Tujuan dan Fungsi Teori Keuangan

Teori keuangan memiliki peran penting dalam memberikan dasar konseptual dan analitis bagi pengambilan keputusan keuangan, baik pada tingkat individu maupun organisasi. Dalam praktiknya, teori keuangan tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk memahami fenomena keuangan, tetapi juga sebagai pedoman dalam merancang strategi yang optimal untuk mencapai tujuan ekonomi.

1. Tujuan Teori Keuangan

Secara umum, tujuan utama dari teori keuangan adalah untuk membantu pengambilan keputusan yang rasional dalam kondisi keterbatasan sumber daya dan ketidakpastian. Menurut Ross et al. (2018), tujuan utama manajemen keuangan yang didasarkan pada teori keuangan adalah "memaksimalkan nilai perusahaan (*firm value*) bagi pemegang saham". Pernyataan ini menegaskan bahwa setiap keputusan keuangan harus diarahkan pada peningkatan kesejahteraan pemilik modal.

Brigham dan Houston (2019) juga menyatakan bahwa tujuan teori keuangan adalah untuk "menyediakan kerangka kerja

dalam mengevaluasi keputusan investasi dan pendanaan sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan". Dengan demikian, teori keuangan membantu organisasi dalam memilih alternatif terbaik di antara berbagai pilihan yang tersedia.

Selain itu, Gitman (2015) mengemukakan bahwa "tujuan teori keuangan meliputi pengelolaan arus kas secara efisien, pengendalian risiko, serta pencapaian keseimbangan antara profitabilitas dan likuiditas". Hal ini menunjukkan bahwa teori keuangan tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga pada stabilitas dan keberlanjutan organisasi.

Berdasarkan pandangan tersebut, tujuan teori keuangan dapat dirumuskan sebagai upaya untuk memaksimalkan nilai organisasi atau perusahaan, mengoptimalkan alokasi sumber daya keuangan, serta mendukung pengambilan keputusan investasi dan pendanaan yang tepat. Selain itu, teori keuangan juga berperan dalam mengelola risiko dan ketidakpastian, serta menjaga keseimbangan antara profitabilitas dan likuiditas sebagai aspek penting dalam keberlanjutan keuangan organisasi.

2. Fungsi Teori Keuangan

Selain memiliki tujuan yang jelas, teori keuangan juga menjalankan berbagai fungsi penting dalam praktik pengelolaan keuangan. Fungsi ini berkaitan dengan bagaimana teori tersebut digunakan dalam aktivitas nyata organisasi.

(1) Teori keuangan berfungsi sebagai alat analisis. Menurut Fama (1970), teori keuangan memberikan dasar untuk memahami perilaku pasar dan penentuan harga aset. Hal ini memungkinkan organisasi untuk melakukan analisis yang lebih akurat terhadap peluang investasi dan kondisi pasar.

(2) Teori keuangan berfungsi sebagai pedoman pengambilan keputusan. Dalam hal ini, teori keuangan menyediakan berbagai model dan teknik, seperti analisis nilai sekarang (*present value*) dan analisis risiko, yang membantu manajer dalam menentukan keputusan yang paling menguntungkan. Brigham dan Houston (2019) menekankan bahwa penggunaan model keuangan yang tepat dapat meningkatkan kualitas keputusan manajerial.

(3) Teori keuangan berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Dengan menggunakan konsep-konsep keuangan, organisasi dapat menyusun anggaran, merencanakan investasi jangka panjang, serta mengendalikan penggunaan dana agar tetap efisien dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

(4) Teori keuangan juga berfungsi sebagai alat evaluasi kinerja. Gitman (2015) menjelaskan bahwa indikator keuangan seperti return on investment (ROI), net present value (NPV), dan internal rate of return (IRR) digunakan untuk menilai keberhasilan suatu keputusan keuangan. Dengan demikian, teori keuangan membantu organisasi dalam mengukur efektivitas strategi yang telah dijalankan.

(5) Dalam perkembangan modern, teori keuangan berfungsi sebagai dasar inovasi keuangan. Pendekatan baru seperti behavioral finance (Kahneman & Tversky, 1979) menunjukkan bahwa faktor psikologis turut memengaruhi keputusan

keuangan. Hal ini memperluas fungsi teori keuangan dalam memahami perilaku manusia dan mengembangkan instrumen keuangan yang lebih adaptif.

3. Implikasi Tujuan dan Fungsi Teori Keuangan

Pemahaman terhadap tujuan dan fungsi teori keuangan memberikan implikasi yang signifikan bagi organisasi. Dengan menerapkan teori keuangan secara tepat, organisasi dapat meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, mengurangi risiko, serta memperkuat daya saing di lingkungan yang dinamis. Selain itu, teori keuangan juga membantu organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, termasuk perkembangan teknologi dan globalisasi pasar. Oleh karena itu, penguasaan teori keuangan menjadi kompetensi penting bagi manajer dan pengambil keputusan dalam era modern.

C. Prinsip Dasar Keuangan

Beberapa prinsip dasar dalam keuangan memiliki peran fundamental sebagai landasan teoritis sekaligus acuan praktis dalam pengambilan keputusan keuangan organisasi.

1. Prinsip nilai waktu uang (*time value of money*)

Prinsip ini menyatakan bahwa nilai uang saat ini lebih bernilai dibandingkan nilai yang sama di masa depan karena adanya potensi pengembangan investasi dan pengaruh inflasi. Prinsip ini menjadi dasar dalam penilaian investasi, perhitungan arus kas, dan analisis kelayakan proyek.

2. Prinsip risiko dan imbal hasil (*risk and return*)

Prinsip ini menjelaskan adanya hubungan searah antara tingkat risiko dan potensi imbal hasil. Dalam praktiknya, prinsip ini digunakan untuk menentukan tingkat pengembalian yang diharapkan serta membantu investor dalam menyeimbangkan risiko dan keuntungan.

3. Prinsip diversifikasi

Prinsip ini menekankan penyebaran investasi pada berbagai instrumen atau aset untuk mengurangi risiko total. Secara aplikatif, prinsip ini digunakan dalam manajemen portofolio guna meminimalkan risiko tanpa menghilangkan potensi keuntungan secara keseluruhan.

4. Prinsip likuiditas

Prinsip ini berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam memenuhi kewajiban jangka pendek secara tepat waktu. Prinsip ini penting dalam menjaga kelancaran operasional dan menghindari risiko gagal bayar (*default*).

5. Prinsip profitabilitas

Prinsip ini menggambarkan kemampuan organisasi dalam menghasilkan laba sebagai indikator utama kinerja keuangan. Dalam praktiknya, prinsip ini digunakan untuk menilai efisiensi pengelolaan sumber daya dan keberlanjutan usaha.

D. Konsep Nilai Waktu Uang

Konsep nilai waktu uang (*time value of money*) merupakan salah satu prinsip fundamental dalam teori keuangan yang menyatakan bahwa nilai uang berubah seiring waktu. Secara sederhana, uang yang dimiliki saat ini memiliki nilai yang lebih

tinggi dibandingkan jumlah uang yang sama di masa depan, karena adanya potensi untuk menghasilkan keuntungan melalui investasi.

Menurut Brigham & Houston (2019), "*time value of money* adalah konsep yang menyatakan bahwa satu rupiah hari ini lebih berharga daripada satu rupiah di masa depan karena kemampuan uang tersebut untuk menghasilkan pendapatan". Pernyataan ini menegaskan bahwa faktor waktu dan peluang investasi menjadi alasan utama perbedaan nilai tersebut.

Sementara itu, Ross et al. (2018) menjelaskan bahwa konsep ini didasarkan pada prinsip bahwa individu lebih menyukai konsumsi saat ini dibandingkan konsumsi di masa depan, serta adanya risiko dan inflasi yang mengurangi nilai uang di masa mendatang. Dengan demikian, keputusan keuangan harus mempertimbangkan kapan arus kas terjadi, bukan hanya jumlahnya.

1. Unsur-unsur dalam nilai waktu uang

Konsep nilai waktu uang melibatkan beberapa unsur penting, yaitu:

(1) Nilai sekarang (*Present Value/PV*): nilai uang saat ini dari sejumlah uang yang akan diterima di masa depan

(2) Nilai masa depan (*Future Value/FV*): nilai uang di masa depan dari sejumlah uang yang dimiliki saat ini setelah diinvestasikan

(3) Tingkat bunga (*interest rate*): tingkat pengembalian yang diharapkan dari suatu investasi

(4) Periode waktu (*time period*): Jangka waktu investasi atau pinjaman.

Gitman (2015) menyatakan bahwa hubungan antara nilai sekarang dan nilai masa depan dapat dihitung menggunakan teknik diskonto dan kapitalisasi, yang menjadi alat penting dalam analisis keuangan.

2. Rumus dasar nilai waktu uang

Beberapa rumus dasar yang digunakan dalam konsep nilai waktu uang, yaitu:

(1) Future Value (FV)

$$\boldsymbol{FV = PV \times (1 + i)^n}$$

(2) Present Value (PV)

$$\boldsymbol{FV = \frac{PV}{(1+i)^n}}$$

Keterangan:
PV = Present Value (nilai sekarang)
FV = Future Value (nilai masa depan)
i = tingkat bunga
n = jumlah periode

Contoh Penerapan:

Misalnya, seseorang memiliki uang sebesar Rp1.000.000 saat ini dan dapat menginvestasikannya dengan tingkat bunga 10% per tahun selama 2 tahun. Maka nilai masa depan (FV) adalah?

$$FV = 1.000.000 \times (1 + 0{,}10)^2$$
$$FV = 1.000.000 \times (1{,}21)$$
$$FV = 1.210.000$$

Artinya Rp1.000.000 saat ini akan berkembang menjadi Rp1.210.000 dalam dua tahun. Sebaliknya, jika seseorang akan

menerima Rp1.210.000 dua tahun mendatang dan tingkat bunga 10%, maka nilai sekarangnya adalah

$$FV = \frac{1.210.000}{(1{,}21)}$$

$$FV = 1.000.000$$

Contoh ini menunjukkan bahwa nilai uang bergantung pada waktu dan tingkat pengembalian yang relevan.

3. Faktor yang mempengaruhi nilai waktu uang

Beberapa faktor utama yang memengaruhi konsep ini antara lain:

(1) Inflasi: menurunkan daya beli uang di masa depan
(2) Risiko: ketidakpastian dalam menerima uang di masa mendatang
(3) Peluang investasi: alternatif penggunaan uang untuk menghasilkan keuntungan
(4) Preferensi waktu: kecenderungan individu untuk lebih memilih uang saat ini.

Kahneman dan Tversky (1979) juga menambahkan bahwa dalam praktiknya, keputusan terkait nilai waktu uang sering dipengaruhi oleh faktor psikologis, seperti persepsi terhadap risiko dan preferensi terhadap waktu.

4. Aplikasi dalam pengelolaan keuangan

Konsep nilai waktu uang digunakan secara luas dalam berbagai keputusan keuangan, antara lain:

(1) Penilaian investasi (*capital budgeting*)
(2) Penentuan harga obligasi dan saham
(3) Perencanaan keuangan pribadi
(4) Analisis pinjaman dan kredit.

Brigham & Houston (2019) menegaskan bahwa hampir semua keputusan keuangan yang melibatkan arus kas antar waktu memerlukan pemahaman tentang nilai waktu uang. Konsep nilai waktu uang merupakan dasar penting dalam teori keuangan yang membantu dalam mengevaluasi nilai uang berdasarkan waktu. Dengan memahami konsep ini, individu dan organisasi dapat membuat keputusan keuangan yang lebih rasional, terutama dalam hal investasi, pembiayaan, dan perencanaan keuangan jangka panjang.

E. Risiko Dalam Keuangan

Risiko merupakan salah satu konsep utama dalam teori keuangan yang tidak dapat dipisahkan dari setiap keputusan ekonomi. Risiko berkaitan dengan ketidakpastian mengenai hasil yang akan diperoleh di masa depan, baik dalam bentuk keuntungan maupun kerugian. Menurut Ross et al. (2018), "risiko adalah kemungkinan terjadinya perbedaan antara hasil aktual dengan hasil yang diharapkan". Definisi ini menegaskan bahwa setiap keputusan keuangan selalu mengandung potensi penyimpangan dari ekspektasi awal. Sementara itu, Brigham & Houston (2019) menyatakan bahwa risiko mencerminkan tingkat ketidakpastian terkait arus kas masa depan dan menjadi faktor penting dalam menentukan tingkat pengembalian yang diharapkan. Dalam praktiknya, risiko keuangan dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis utama, yaitu risiko pasar, risiko kredit, risiko likuiditas, dan risiko operasional.

1. Risiko pasar (*market risk*)

Risiko pasar adalah risiko yang timbul akibat perubahan kondisi pasar secara keseluruhan, seperti perubahan suku bunga,

nilai tukar, harga saham, dan harga komoditas. Perubahan ini dapat memengaruhi nilai investasi atau aset yang dimiliki oleh individu maupun organisasi. Fama (1970) menjelaskan bahwa pergerakan harga di pasar keuangan sangat dipengaruhi oleh informasi yang tersedia, sehingga perubahan informasi dapat menyebabkan fluktuasi harga yang signifikan.

Contoh: Sebuah perusahaan memiliki investasi dalam bentuk saham. Ketika terjadi krisis ekonomi global, harga saham turun drastis, sehingga nilai investasi perusahaan tersebut juga menurun. Penurunan ini merupakan bentuk risiko pasar.

2. Risiko kredit (*credit risk*)

Risiko kredit adalah risiko yang timbul akibat kegagalan pihak peminjam (debitur) dalam memenuhi kewajibannya sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati. Menurut Gitman (2015), "risiko kredit berkaitan dengan kemungkinan bahwa pihak peminjam tidak mampu atau tidak bersedia untuk melakukan pembayaran bunga maupun pokok pinjaman".

Contoh: Sebuah bank memberikan pinjaman kepada nasabah. Jika nasabah tersebut mengalami kebangkrutan dan tidak mampu membayar utangnya, maka bank akan mengalami kerugian. Hal ini merupakan risiko kredit.

3. Risiko likuiditas (*liquidity risk*)

Risiko likuiditas adalah risiko yang terjadi ketika suatu entitas tidak memiliki cukup dana untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya tepat waktu, tanpa harus menjual aset dengan harga yang merugikan. Brigham dan Houston (2019) menyatakan bahwa likuiditas berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk

memenuhi kewajiban finansial jangka pendeknya, dan kegagalan dalam hal ini dapat menyebabkan masalah keuangan yang serius.

Contoh: Sebuah perusahaan memiliki banyak aset dalam bentuk properti, tetapi tidak memiliki kas yang cukup untuk membayar utang jangka pendek. Untuk memenuhi kewajibannya, perusahaan terpaksa menjual aset dengan harga di bawah nilai pasar. Kondisi ini mencerminkan risiko likuiditas.

4. Risiko operasional (*operational risk*)

Risiko operasional adalah risiko yang timbul akibat kegagalan dalam proses internal, sistem, sumber daya manusia, atau akibat kejadian eksternal. Menurut Basel Committee on Banking Supervision (2006), "risiko operasional adalah risiko kerugian yang disebabkan oleh ketidakcukupan atau kegagalan proses internal, manusia, dan sistem, atau dari kejadian eksternal".

Contoh: Kesalahan sistem teknologi informasi dalam sebuah perusahaan perbankan yang menyebabkan transaksi nasabah tidak tercatat dengan benar dapat mengakibatkan kerugian finansial. Hal ini merupakan bentuk risiko operasional

5. Hubungan risiko dan imbal hasil

Dalam teori keuangan, terdapat hubungan yang erat antara risiko dan imbal hasil (*risk-return trade-off*). Ross et al. (2018) menyatakan bahwa semakin tinggi risiko yang dihadapi, semakin tinggi pula tingkat pengembalian yang diharapkan oleh investor sebagai kompensasi. Hal ini berarti bahwa investor harus mempertimbangkan tingkat risiko sebelum mengambil keputusan investasi, serta melakukan diversifikasi untuk mengurangi risiko yang tidak diinginkan.

Risiko merupakan elemen yang tidak terpisahkan dari aktivitas keuangan. Pemahaman terhadap berbagai jenis risiko seperti risiko pasar, kredit, likuiditas, dan operasional sangat penting bagi organisasi dalam mengelola ketidakpastian dan menjaga stabilitas keuangan. Dengan manajemen risiko yang baik, organisasi dapat meminimalkan potensi kerugian dan meningkatkan peluang keberhasilan dalam mencapai tujuan keuangan.

F. Prinsip Pengelolaan Keuangan Organisasi Peran

Dalam konteks organisasi, pengelolaan keuangan tidak hanya berfokus pada pencapaian keuntungan, tetapi juga pada penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (*good governance*). Prinsip-prinsip ini menjadi landasan dalam memastikan bahwa sumber daya keuangan digunakan secara tepat, bertanggung jawab, dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut Brigham & Houston (2019), pengelolaan keuangan yang efektif harus didasarkan pada "pengambilan keputusan yang transparan, efisien, dan selaras dengan tujuan organisasi". Hal ini menunjukkan bahwa aspek tata kelola memiliki peran penting dalam keberhasilan manajemen keuangan. Beberapa prinsip utama dalam pengelolaan keuangan organisasi, yaitu:

1. Transparansi dan akuntabilitas

Transparansi mengacu pada keterbukaan dalam penyajian informasi keuangan, sehingga dapat diakses dan dipahami oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Sementara itu, akuntabilitas berkaitan dengan pertanggungjawaban atas penggunaan sumber daya keuangan. Menurut Mardiasmo (2018), "transparansi dan

akuntabilitas merupakan prinsip utama dalam pengelolaan keuangan publik yang bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan".

Contoh: Sebuah organisasi nirlaba secara rutin mempublikasikan laporan keuangan tahunan yang telah diaudit oleh auditor independen. Laporan tersebut dapat diakses oleh donatur dan masyarakat umum, sehingga meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi tersebut.

2. Efisiensi dan efektivitas penggunaan dana

Efisiensi berarti penggunaan dana secara hemat tanpa mengurangi kualitas hasil, sedangkan efektivitas berkaitan dengan sejauh mana penggunaan dana tersebut mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gitman (2015) menyatakan bahwa manajemen keuangan yang baik harus mampu "mengalokasikan sumber daya secara optimal untuk mencapai hasil yang maksimal".

Contoh: Sebuah perusahaan memilih menggunakan teknologi otomatisasi untuk mengurangi biaya operasional. Dengan biaya yang lebih rendah, perusahaan tetap mampu meningkatkan output produksi, sehingga tercapai efisiensi dan efektivitas.

3. Perencanaan dan pengendalian keuangan

Perencanaan keuangan melibatkan penyusunan anggaran dan proyeksi keuangan untuk periode tertentu, sedangkan pengendalian keuangan bertujuan untuk memastikan bahwa realisasi sesuai dengan rencana. Menurut Ross et al. (2018), "perencanaan dan pengendalian keuangan merupakan proses

penting untuk memastikan bahwa organisasi tetap berada pada jalur yang telah ditetapkan".

Contoh: Sebuah perusahaan menyusun anggaran tahunan yang mencakup target pendapatan dan pengeluaran. Setiap bulan, manajemen melakukan evaluasi terhadap realisasi anggaran untuk mengidentifikasi penyimpangan dan mengambil tindakan korektif.

4. Kepatuhan terhadap regulasi

Kepatuhan terhadap regulasi berarti bahwa organisasi harus menjalankan aktivitas keuangannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk standar akuntansi dan perpajakan. Menurut Kieso et al. (2019), "kepatuhan terhadap standar dan regulasi merupakan aspek penting dalam menjaga integritas laporan keuangan dan melindungi kepentingan para pemangku kepentingan".

Contoh: Sebuah perusahaan wajib menyusun laporan keuangan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku dan membayar pajak tepat waktu. Kegagalan dalam memenuhi kewajiban ini dapat mengakibatkan sanksi hukum dan kerugian reputasi.

5. Implikasi penerapan prinsip keuangan

Penerapan prinsip-prinsip keuangan tersebut memberikan berbagai manfaat bagi organisasi, antara lain:

(1) Meningkatkan kepercayaan investor dan pemangku kepentingan
(2) Mengurangi risiko penyalahgunaan dana
(3) Meningkatkan efisiensi operasional

(4) Memastikan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Penerapan prinsip-prinsip tersebut tidak hanya berfungsi sebagai pedoman teknis dalam pengelolaan keuangan, tetapi juga berkontribusi terhadap terwujudnya tata kelola organisasi yang baik (*good corporate governance*). Prinsip transparansi dan akuntabilitas memastikan keterbukaan informasi serta pertanggungjawaban yang jelas atas setiap aktivitas keuangan. Sementara itu, prinsip efisiensi dan efektivitas menekankan optimalisasi penggunaan sumber daya untuk mencapai hasil yang maksimal. Prinsip perencanaan dan pengendalian berperan dalam menjaga keterarahan serta konsistensi pelaksanaan anggaran, sedangkan prinsip kepatuhan terhadap regulasi menjamin seluruh proses berjalan sesuai ketentuan yang berlaku. Implementasi secara konsisten terhadap prinsip-prinsip tersebut memungkinkan organisasi mencapai tujuan keuangan secara optimal, sekaligus memperkuat integritas dan meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan.

G. Penerapan Teori Keuangan di Era Modern

Perkembangan teknologi dan globalisasi telah membawa perubahan signifikan dalam praktik pengelolaan keuangan. Teori keuangan yang sebelumnya bersifat konvensional kini mengalami transformasi dengan memanfaatkan teknologi digital, data besar (big data), serta inovasi dalam sistem keuangan. Penerapan teori keuangan di era modern tidak hanya berfokus pada optimalisasi keuntungan, tetapi juga pada kecepatan, akurasi, dan adaptabilitas dalam pengambilan keputusan.

Menurut Ross et al. (2018), “prinsip-prinsip dasar keuangan tetap relevan, namun cara penerapannya terus berkembang seiring dengan perubahan lingkungan bisnis dan teknologi”. Hal ini menunjukkan bahwa teori keuangan bersifat dinamis dan mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman.

1. Digitalisasi sistem keuangan

Salah satu bentuk penerapan teori keuangan di era modern adalah penggunaan sistem informasi keuangan berbasis digital. Sistem ini memungkinkan organisasi untuk mengelola data keuangan secara real-time, meningkatkan akurasi pencatatan, serta mempercepat proses pelaporan. Brigham & Houston (2019) menyatakan bahwa teknologi informasi telah meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan keuangan dan memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.

Contoh: Perusahaan menggunakan software Enterprise Resource Planning (ERP) untuk mengintegrasikan seluruh data keuangan, sehingga manajemen dapat memantau arus kas, pendapatan, dan biaya secara langsung.

2. Pemanfaatan big data dan analitik keuangan

Era modern ditandai dengan ketersediaan data dalam jumlah besar yang dapat dianalisis untuk mendukung keputusan keuangan. Teori keuangan digunakan sebagai dasar dalam menginterpretasikan data tersebut. Menurut McKinsey Global Institute (2016), “penggunaan big data analytics dalam keuangan dapat meningkatkan akurasi prediksi dan kualitas pengambilan keputusan”.

Contoh: Perusahaan menggunakan analisis data untuk memprediksi tren penjualan dan menentukan strategi investasi yang lebih tepat, berdasarkan pola perilaku konsumen.

3. Perkembangan financial technology (fintech)

Financial technology (fintech) merupakan inovasi yang menggabungkan teknologi dengan layanan keuangan. Fintech memungkinkan akses keuangan yang lebih luas, cepat, dan efisien. Menurut Arner, Barberis, dan Buckley (2016), "fintech merepresentasikan evolusi layanan keuangan yang didorong oleh inovasi teknologi, yang mengubah cara individu dan organisasi mengelola keuangan".

Contoh: Penggunaan platform pembayaran digital, pinjaman online (*peer-to-peer lending*), dan investasi berbasis aplikasi yang memudahkan masyarakat dalam mengakses layanan keuangan.

4. Penerapan behavioral finance

Dalam era modern, teori keuangan juga mengintegrasikan aspek psikologis melalui pendekatan behavioral finance. Pendekatan ini mengakui bahwa keputusan keuangan tidak selalu rasional. Kahneman dan Tversky (1979) menyatakan bahwa "individu cenderung membuat keputusan berdasarkan persepsi dan bias psikologis, bukan semata-mata perhitungan rasional".

Contoh: Investor yang panik saat pasar saham turun dan menjual asetnya dengan harga rendah, meskipun secara rasional seharusnya mempertahankan investasi untuk jangka panjang.

5. Globalisasi pasar keuangan

Globalisasi memungkinkan arus modal lintas negara yang semakin cepat dan kompleks. Teori keuangan digunakan untuk

memahami dinamika pasar global, termasuk risiko nilai tukar dan diversifikasi internasional. Madura (2020) menjelaskan bahwa "integrasi pasar keuangan global meningkatkan peluang investasi, namun juga menambah kompleksitas risiko yang harus dikelola".

Contoh: Perusahaan multinasional melakukan investasi di berbagai negara untuk memanfaatkan peluang pasar global, sekaligus melakukan lindung nilai (hedging) terhadap risiko nilai tukar.

6. Pengelolaan risiko yang lebih canggih

Perkembangan teknologi juga memungkinkan penerapan manajemen risiko yang lebih canggih melalui model kuantitatif dan simulasi. Hull (2018) menyatakan bahwa "penggunaan model matematis dan teknologi komputer telah meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko keuangan".

Contoh: Bank menggunakan model Value at Risk (VaR) untuk mengukur potensi kerugian dalam portofolio investasi.

7. Implikasi penerapan teori keuangan di era modern

Penerapan teori keuangan di era modern memberikan berbagai implikasi penting, antara lain:

(1) Meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam pengelolaan keuangan
(2) Mempercepat proses pengambilan keputusan
(3) Memperluas akses terhadap layanan keuangan
(4) Meningkatkan kemampuan dalam mengelola risiko
(5) Mendorong inovasi dalam produk dan layanan keuangan.

Perkembangan tersebut turut menghadirkan sejumlah tantangan, antara lain meningkatnya risiko keamanan data, kompleksitas sistem keuangan, serta kebutuhan terhadap regulasi yang lebih ketat dan adaptif. Dalam konteks ini, teori keuangan tetap berfungsi sebagai fondasi utama dalam pengelolaan keuangan, meskipun implementasinya telah mengalami perluasan seiring perkembangan era digital. Integrasi teknologi, pemanfaatan data, serta pendekatan perilaku telah memperkaya proses pengambilan keputusan keuangan organisasi menjadi lebih dinamis dan berbasis informasi. Oleh karena itu, penguasaan teori keuangan yang komprehensif disertai kemampuan adaptasi terhadap perkembangan teknologi menjadi faktor penting dalam menghadapi dinamika ekonomi global yang semakin kompleks.

H. Implikasi Teori dan Prinsip Keuangan

Teori dan prinsip keuangan memiliki implikasi yang luas dalam praktik pengelolaan keuangan organisasi, terutama dalam mendukung pengambilan keputusan yang lebih rasional, terukur, dan berbasis data. Dalam konteks manajerial, penerapan konsep-konsep fundamental seperti nilai waktu uang, risiko, dan imbal hasil menjadi landasan dalam menilai kelayakan berbagai alternatif investasi maupun sumber pendanaan. Pemahaman yang baik terhadap konsep tersebut memungkinkan organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kualitas keputusan finansial secara sistematis.

Lebih lanjut, terlihat pada optimalisasi penggunaan sumber daya keuangan. Prinsip efisiensi dan efektivitas mendorong organisasi untuk mengalokasikan dana secara optimal agar

menghasilkan manfaat maksimal dengan penggunaan biaya yang minimal. Dalam praktiknya, hal ini tercermin melalui pengendalian anggaran, evaluasi biaya, serta prioritas terhadap kegiatan yang memberikan nilai tambah tertinggi bagi organisasi. Dengan demikian, sumber daya yang terbatas dapat dikelola secara lebih produktif dan berkelanjutan.

Selain itu, teori dan prinsip keuangan berkontribusi terhadap pengelolaan risiko yang lebih terstruktur. Pemahaman terhadap berbagai jenis risiko, yaitu risiko pasar, likuiditas, maupun operasional, yang memungkinkan organisasi untuk melakukan identifikasi dini dan menerapkan strategi mitigasi yang tepat. Pendekatan ini memperkuat ketahanan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis yang dinamis, sekaligus menjaga stabilitas kinerja keuangan dalam jangka panjang.

Pada level strategis, penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas memiliki implikasi penting terhadap peningkatan kepercayaan pemangku kepentingan. Keterbukaan informasi keuangan serta pertanggungjawaban yang jelas kepada investor, kreditur, dan publik berkontribusi pada penguatan reputasi organisasi. Lebih lanjut, integrasi teori dan prinsip keuangan juga mendukung perencanaan jangka panjang dan keberlanjutan organisasi melalui penyusunan strategi yang adaptif terhadap perubahan ekonomi. Secara keseluruhan, implikasi teori dan prinsip keuangan mencakup aspek teknis dan strategis yang secara simultan menentukan efektivitas, daya saing, dan keberlanjutan organisasi.

Daftar Pustaka

Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2016). The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm. *Georgetown Journal of International Law*, 47, 1271–1319.

Basel Committee on Banking Supervision. (2006). *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*. Bank for International Settlements.

Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentals of Financial Management*. Boston: Cengage Learning.

Fama, E. F. (1970). Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. *The Journal of Finance*, 25(2), 383–417.

Gitman, L. J. (2015). *Principles of Managerial Finance*. Pearson Education.

Hull, J. C. (2018). *Risk Management and Financial Institutions*. Wiley.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–292.

Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2019). *Intermediate Accounting*. Wiley.

Madura, J. (2020). *International Financial Management*. Cengage Learning.

Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.

McKinsey Global Institute. (2016). *The Age of Analytics: Competing in a Data-Driven World*.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2018). *Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.

BAB 3

PERENCANAAN KEUANGAN ORGANISASI

Christian Daniel Manu

A. Konsep Dasar Perencanaan Keuangan Organisasi

Perencanaan keuangan organisasi merupakan proses sistematis dalam menentukan tujuan keuangan serta strategi untuk mencapainya melalui pengelolaan sumber daya secara efektif dan efisien. Menurut Brigham dan Ehrhardt (2017), perencanaan keuangan mencakup proyeksi kebutuhan dana di masa depan serta penentuan sumber pembiayaan yang optimal. Dalam konteks organisasi modern, perencanaan keuangan tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam mendukung keberlanjutan organisasi.

Perencanaan keuangan memiliki keterkaitan yang erat dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, seperti perencanaan strategis, pengorganisasian, dan pengendalian, sehingga berperan sebagai fondasi utama dalam pengambilan keputusan manajerial. Tanpa adanya perencanaan yang memadai, organisasi berisiko mengalami ketidakseimbangan arus kas, inefisiensi dalam penggunaan sumber daya keuangan, hingga potensi kebangkrutan. Dalam konteks ini, perencanaan keuangan

organisasi dapat dipahami sebagai serangkaian aktivitas yang disusun secara sistematis untuk menetapkan tujuan keuangan beserta langkah-langkah operasional dalam mencapainya. Sifat sistematis tersebut tercermin dari tahapan yang terstruktur, mulai dari analisis kondisi keuangan saat ini, penetapan target keuangan di masa depan, penyusunan anggaran, pelaksanaan rencana, hingga proses evaluasi terhadap hasil yang diperoleh. Adapun tujuan keuangan dalam organisasi dapat mencakup peningkatan profitabilitas, efisiensi biaya, stabilitas arus kas, pertumbuhan aset, serta keberlanjutan program kerja organisasi.

Pengelolaan sumber daya yang efektif mengacu pada kemampuan organisasi dalam mengalokasikan dana sesuai dengan prioritas strategis, sementara efisiensi menunjukkan penggunaan dana dengan biaya seminimal mungkin tanpa menurunkan kualitas keluaran. Menurut Brigham dan Ehrhardt (2017), perencanaan keuangan berfungsi untuk mengoordinasikan keputusan investasi, pendanaan, dan operasional sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal. Oleh karena itu, perencanaan keuangan tidak semata-mata merupakan penyusunan angka-angka anggaran, melainkan juga berperan sebagai peta jalan (*roadmap*) yang mengarahkan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya keuangan secara rasional, terukur, dan berorientasi pada tujuan.

Salah satu komponen penting dalam proses ini adalah estimasi kebutuhan dana di masa depan, yang mencakup kebutuhan operasional harian, investasi aset tetap, ekspansi usaha, pemenuhan kewajiban, serta modal kerja. Proyeksi tersebut disusun berdasarkan analisis data historis, tren pertumbuhan, kondisi pasar, dan rencana strategis organisasi

guna memastikan akurasi dan relevansi perencanaan keuangan yang dibuat.

Selain menentukan jumlah kebutuhan dana, organisasi juga harus memilih sumber pembiayaan yang paling optimal. Sumber pembiayaan dapat berasal dari modal sendiri, laba ditahan, pinjaman bank, penerbitan saham, hibah, atau kerja sama investasi. Pemilihan sumber dana yang optimal mempertimbangkan biaya modal (*cost of capital*), risiko, fleksibilitas pembayaran, serta dampaknya terhadap struktur keuangan organisasi. Ross et al., (2019) menjelaskan bahwa keputusan pendanaan merupakan bagian penting dari manajemen keuangan karena menentukan kombinasi terbaik antara utang dan ekuitas untuk memaksimalkan nilai organisasi.

Secara tradisional, perencanaan keuangan dipahami sebagai instrumen pengendalian yang berfokus pada penyusunan anggaran serta pemantauan realisasi biaya. Namun, dalam perkembangan manajemen modern, peran tersebut telah berkembang menjadi instrumen strategis yang lebih komprehensif. Dalam konteks ini, perencanaan keuangan tidak hanya berfungsi untuk mengontrol pengeluaran, tetapi juga untuk menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam target-target keuangan yang realistis dan terukur. Sebagai instrumen strategis, perencanaan keuangan berperan dalam membantu organisasi menetapkan prioritas investasi, memperluas pasar, mendorong inovasi, meningkatkan kapasitas produksi, serta memperkuat ketahanan terhadap tekanan dan krisis ekonomi. Organisasi yang memiliki perencanaan keuangan jangka panjang yang matang cenderung lebih adaptif dan siap menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang berubah. Sejalan dengan hal tersebut,

Kaplan dan Norton (2008) menegaskan bahwa strategi organisasi hanya dapat diimplementasikan secara efektif apabila diterjemahkan ke dalam ukuran kinerja yang jelas serta alokasi sumber daya yang tepat. Dengan demikian, perencanaan keuangan dapat diposisikan sebagai jembatan yang menghubungkan formulasi strategi dengan implementasi operasional di tingkat organisasi.

Perencanaan keuangan tidak berdiri sendiri, tetapi terintegrasi dengan seluruh fungsi manajemen organisasi. Dalam fungsi perencanaan strategis, tujuan organisasi seperti ekspansi pasar, peningkatan layanan, atau transformasi digital membutuhkan dukungan pembiayaan yang jelas. Tanpa rencana keuangan, strategi sering kali sulit direalisasikan. Dalam fungsi pengorganisasian, alokasi anggaran menentukan pembagian sumber daya ke setiap unit kerja, departemen, atau program. Misalnya, departemen pemasaran, SDM, dan operasional memerlukan anggaran berbeda sesuai tanggung jawab masing-masing. Dalam fungsi pengendalian, rencana keuangan menjadi standar evaluasi untuk membandingkan target dengan realisasi. Jika terjadi penyimpangan anggaran, manajemen dapat segera melakukan tindakan korektif. Menurut Robbins dan Coulter (2018), fungsi manajemen saling berkaitan dan keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh sinkronisasi antara perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian.

Organisasi yang tidak memiliki perencanaan keuangan yang memadai cenderung menghadapi permasalahan likuiditas, yaitu kondisi ketika ketersediaan kas tidak mencukupi untuk memenuhi kewajiban jangka pendek seperti pembayaran gaji,

pelunasan utang, maupun biaya operasional, meskipun secara keseluruhan organisasi memiliki aset yang belum tentu bersifat likuid. Lebih lanjut, ketiadaan perencanaan yang sistematis menyebabkan alokasi dana menjadi tidak terarah, memicu pemborosan, duplikasi program, serta investasi yang kurang produktif. Dalam jangka panjang, berbagai inefisiensi tersebut dapat menurunkan profitabilitas sekaligus melemahkan kesehatan keuangan organisasi. Apabila kondisi ini terus berlanjut, organisasi berpotensi mengalami financial distress yang pada akhirnya dapat berujung pada kebangkrutan. Sejalan dengan itu, Altman dan Hotchkiss (2006) menjelaskan bahwa kegagalan organisasi umumnya diawali oleh lemahnya perencanaan keuangan, buruknya pengelolaan arus kas, serta tingginya beban utang yang tidak terkendali.

Setiap keputusan manajerial pada dasarnya membawa implikasi keuangan, seperti keputusan untuk merekrut pegawai baru, membeli mesin, membuka cabang, menaikkan harga, atau meluncurkan produk baru yang semuanya memerlukan analisis biaya dan manfaat. Dalam konteks ini, perencanaan keuangan berperan menyediakan data serta proyeksi yang dibutuhkan manajer untuk mengambil keputusan secara rasional dan terukur. Melalui perencanaan keuangan, manajemen dapat menilai kelayakan investasi, mengestimasi risiko, menentukan prioritas program, serta memilih alternatif terbaik dengan mempertimbangkan keterbatasan sumber daya yang tersedia. Dengan demikian, kualitas keputusan manajerial sangat ditentukan oleh kualitas informasi keuangan yang mendasarinya. Sejalan dengan hal tersebut, Horngren, Datar, dan Rajan (2018) menyatakan bahwa informasi akuntansi dan perencanaan

keuangan merupakan instrumen utama bagi manajer dalam proses perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan bisnis.

B. Tujuan dan Manfaat Perencanaan Keuangan

Tujuan paling mendasar dari perencanaan keuangan adalah menjamin bahwa organisasi memiliki dana yang memadai untuk menjalankan aktivitas rutin maupun pengembangan jangka panjang. Aktivitas operasional mencakup pembayaran gaji pegawai, pembelian bahan baku, biaya administrasi, pemeliharaan aset, serta kewajiban jangka pendek lainnya. Sementara itu, kebutuhan investasi meliputi pembelian mesin, pembangunan fasilitas, pengembangan teknologi, ekspansi pasar, dan inovasi produk.

Tanpa perencanaan yang baik, organisasi berisiko mengalami kekurangan modal kerja (*working capital shortage*) yang dapat mengganggu kelancaran operasi. Oleh karena itu, manajemen perlu menyusun proyeksi kas masuk dan kas keluar agar ketersediaan dana tetap terjaga. Brigham dan Houston (2019) menyatakan bahwa perencanaan keuangan memungkinkan perusahaan untuk memperkirakan kebutuhan pendanaan di masa depan dan mengatur pembiayaan sebelum kekurangan terjadi. Studi empiris oleh García-Teruel dan Martínez-Solano (2007) menemukan bahwa manajemen modal kerja yang baik berkorelasi positif dengan profitabilitas perusahaan, terutama melalui pengelolaan kas dan kewajiban lancar yang efektif.

Sumber daya organisasi selalu terbatas, sehingga penggunaannya harus diarahkan pada kegiatan yang memberikan nilai tambah tertinggi. Perencanaan keuangan membantu

manajemen menentukan prioritas anggaran, menilai kelayakan program, dan menghindari pemborosan dana pada kegiatan yang kurang produktif. Selain itu, perencanaan keuangan bertujuan meminimalkan risiko keuangan seperti risiko likuiditas, risiko kredit, risiko pasar, dan risiko operasional. Dengan melakukan analisis skenario, proyeksi pendapatan, serta cadangan dana darurat, organisasi dapat meningkatkan daya tahannya terhadap tekanan ekonomi. Menurut Ross, Westerfield, dan Jordan (2019), salah satu fungsi utama manajemen keuangan adalah menyeimbangkan risiko dan keuntungan melalui keputusan perencanaan yang tepat. Penelitian oleh Birt, Rankin, dan Song (2013) juga menunjukkan bahwa kualitas perencanaan keuangan dan pengungkapan risiko yang baik meningkatkan kepercayaan investor dan stabilitas organisasi.

Perencanaan keuangan memungkinkan organisasi mengalokasikan dana secara tepat pada unit, program, atau proyek yang memiliki prioritas dan kontribusi paling produktif terhadap tujuan organisasi. Tanpa adanya perencanaan yang terstruktur, alokasi sumber daya cenderung bersifat reaktif atau hanya mengikuti pola kebiasaan masa lalu, bukan berdasarkan pertimbangan strategis yang objektif. Efisiensi dalam alokasi tersebut berarti bahwa setiap rupiah yang dikeluarkan harus menghasilkan manfaat yang optimal bagi organisasi. Dalam praktiknya, organisasi perlu menimbang berbagai alternatif penggunaan dana, seperti untuk promosi, peningkatan kualitas sumber daya manusia, modernisasi teknologi, atau ekspansi pasar, yang semuanya dianalisis melalui pendekatan biaya-manfaat. Sejalan dengan hal ini, Anthony dan Govindarajan (2007) menegaskan bahwa sistem penganggaran dan perencanaan

dirancang untuk mengalokasikan sumber daya yang terbatas secara efisien di antara berbagai prioritas organisasi. Selain itu, Hansen, Otley, dan Van der Stede (2003) juga menemukan bahwa sistem penganggaran modern berkontribusi dalam meningkatkan koordinasi serta efisiensi penggunaan sumber daya dalam organisasi.

Perencanaan keuangan menyediakan standar biaya serta target anggaran yang berfungsi sebagai acuan dalam pengawasan pengeluaran organisasi. Melalui adanya rencana anggaran tersebut, manajemen dapat melakukan perbandingan antara biaya aktual dan biaya yang telah direncanakan, sekaligus mengidentifikasi penyimpangan melalui analisis varians (variance analysis). Apabila ditemukan pemborosan atau realisasi biaya yang melampaui anggaran, organisasi dapat segera mengambil langkah korektif, seperti meningkatkan efisiensi proses, melakukan renegosiasi kontrak, atau mengurangi pengeluaran yang tidak esensial. Sejalan dengan hal ini, Horngren et al. (2018) menjelaskan bahwa perencanaan biaya dan penganggaran merupakan instrumen penting dalam pengendalian operasional sekaligus peningkatan akuntabilitas organisasi. Selain itu, Shields dan Shields (1998) menunjukkan bahwa sistem penganggaran yang bersifat partisipatif dapat memperkuat disiplin biaya serta meningkatkan kinerja unit kerja. Dalam praktiknya, setiap tujuan strategis organisasi memerlukan dukungan sumber daya keuangan yang memadai, seperti strategi ekspansi pasar yang membutuhkan alokasi dana pemasaran, strategi digitalisasi yang memerlukan investasi teknologi, maupun strategi peningkatan mutu yang bergantung pada pembiayaan pelatihan sumber daya manusia.

Perencanaan keuangan berfungsi menerjemahkan visi dan strategi ke dalam angka, target, dan prioritas anggaran. Dengan demikian, strategi tidak berhenti pada dokumen formal, tetapi dapat diwujudkan melalui tindakan nyata. Kaplan dan Norton (2008) menyatakan bahwa pelaksanaan strategi sangat bergantung pada keterkaitan antara tujuan strategis dengan anggaran dan alokasi sumber daya. Studi oleh Libby dan Lindsay (2010) juga menunjukkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan anggaran dengan strategi memiliki performa lebih baik.

Lingkungan bisnis modern dipenuhi ketidakpastian, seperti inflasi, perubahan kebijakan pemerintah, fluktuasi nilai tukar, persaingan pasar, dan perubahan teknologi. Perencanaan keuangan membantu organisasi mempersiapkan diri terhadap berbagai kemungkinan melalui peramalan, perencanaan skenario, dan penganggaran kontingensi. Dengan melakukan simulasi beberapa skenario (optimis, moderat, pesimis), organisasi dapat mengantisipasi dampak perubahan eksternal terhadap arus kas dan profitabilitas. Damodaran (2015) menjelaskan bahwa perencanaan keuangan dalam kondisi ketidakpastian memerlukan analisis skenario dan pengambilan keputusan yang disesuaikan dengan risiko. Penelitian Miller dan Waller (2003) juga menegaskan bahwa perencanaan skenario meningkatkan kemampuan organisasi merespons risiko lingkungan.

Perencanaan keuangan yang baik menciptakan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan ekonomi dan persaingan pasar. Organisasi yang memiliki proyeksi kas, dana cadangan, struktur modal sehat, serta sistem monitoring keuangan akan lebih cepat melakukan penyesuaian ketika terjadi krisis atau

peluang baru. Sebagai contoh, saat permintaan pasar menurun, organisasi yang sehat secara keuangan dapat segera menyesuaikan biaya operasional tanpa mengganggu kelangsungan usaha. Sebaliknya, organisasi yang tidak memiliki perencanaan keuangan sering mengalami tekanan likuiditas dan penurunan kinerja. Brealey, Myers, dan Allen (2020) menyatakan bahwa perusahaan dengan kebijakan keuangan yang bijaksana lebih tangguh selama resesi ekonomi. Penelitian Campello, Giambona, Graham, dan Harvey (2011) juga menunjukkan bahwa perusahaan dengan posisi kas kuat lebih mampu bertahan selama krisis keuangan global.

C. Prinsip-Prinsip Perencanaan Keuangan

Perencanaan keuangan yang efektif harus berlandaskan prinsip kehati-hatian (*prudence*), konsistensi, transparansi, dan akuntabilitas. Kehati-hatian menuntut organisasi menghindari estimasi yang terlalu optimistis, sedangkan konsistensi memastikan metode perencanaan stabil dan dapat diperbandingkan dari waktu ke waktu (Horngren et al., 2018). Transparansi dan akuntabilitas penting terutama bagi organisasi publik dan nirlaba karena berkaitan dengan pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan. Penerapan prinsip-prinsip ini meningkatkan kepercayaan serta kualitas tata kelola keuangan. Lebih dari aspek teknis penyusunan anggaran, prinsip tersebut menjadi pedoman normatif agar perencanaan berlangsung objektif, realistis, dan dapat dipertanggungjawabkan. Tanpa landasan yang kuat, perencanaan berisiko bias, tidak efisien, dan memunculkan *moral hazard*.

1. Prinsip Kehati-hatian *(Prudence)*

Prinsip kehati-hatian dalam perencanaan keuangan mengharuskan organisasi menyusun rencana secara realistis dengan mempertimbangkan risiko serta ketidakpastian di masa depan. Prinsip ini menuntut manajemen untuk tidak bersikap terlalu optimistis dalam memproyeksikan pendapatan, laba, maupun pertumbuhan, sekaligus tetap mengantisipasi potensi kerugian dan beban yang mungkin muncul. Dalam kerangka akuntansi dan keuangan, prudence dipahami sebagai sikap konservatif yang mendorong pengambilan keputusan secara hati-hati, sehingga aset dan pendapatan tidak dinilai terlalu tinggi, sementara kewajiban dan biaya tidak diremehkan. Sejalan dengan Kerangka Konseptual IFRS, prinsip kehati-hatian mendukung netralitas melalui penerapan kewaspadaan dalam kondisi ketidakpastian.

Dalam konteks perencanaan keuangan, implementasi prinsip ini tercermin melalui penyediaan dana cadangan, penyusunan proyeksi arus kas yang konservatif, analisis sensitivitas terhadap berbagai skenario, serta pengendalian agar tidak terjadi akumulasi utang yang berlebihan. Brigham dan Ehrhardt (2017) menegaskan bahwa perencanaan keuangan yang bijaksana sangat penting untuk mencegah ekspansi yang berlebihan sekaligus mengurangi risiko masalah likuiditas. Dengan demikian, kehati-hatian menjadi dasar penting dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan kondisi keuangan organisasi.

2. Prinsip Konsistensi

Konsistensi dalam perencanaan keuangan mengacu pada penggunaan metode, asumsi, kebijakan, dan prosedur yang relatif stabil dari satu periode ke periode berikutnya sehingga hasil perencanaan dapat diperbandingkan secara objektif. Dalam praktiknya, hal ini mencakup kesinambungan dalam metode penyusunan anggaran, dasar proyeksi pendapatan, serta pendekatan evaluasi investasi yang tidak berubah tanpa justifikasi yang rasional. Prinsip ini penting karena memudahkan manajemen dalam menilai tren kinerja keuangan serta mengevaluasi efektivitas kebijakan yang telah diterapkan sebelumnya. Sebaliknya, perubahan metode yang tidak terarah dapat menyebabkan data historis sulit dibandingkan, sehingga berpotensi menurunkan akurasi pengambilan keputusan. Horngren et al. (2018) menegaskan bahwa konsistensi dalam praktik akuntansi dan perencanaan meningkatkan kemampuan perbandingan serta memperkuat fungsi pengendalian manajerial, sekaligus mendukung disiplin administrasi dan stabilitas sistem pengelolaan keuangan dalam organisasi modern.

3. Prinsip Transparansi

Transparansi dalam perencanaan keuangan merujuk pada pelaksanaan proses yang terbuka, jelas, dan dapat diakses oleh pihak berkepentingan sesuai kewenangannya. Hal ini mencakup pengungkapan informasi mengenai sumber pendapatan, prioritas belanja, asumsi penyusunan anggaran, hingga perubahan kebijakan keuangan yang dikomunikasikan secara memadai. Dalam sektor publik, transparansi menjadi krusial karena dana yang dikelola berasal dari masyarakat atau negara, sedangkan

dalam sektor privat berfungsi untuk mempertahankan kepercayaan investor, kreditur, dan pemegang saham. Selain itu, prinsip ini juga berperan dalam mencegah penyalahgunaan anggaran, manipulasi data, serta konflik kepentingan dalam pengelolaan keuangan. OECD (2015) menegaskan bahwa transparansi dalam penganggaran dan perencanaan keuangan merupakan fondasi tata kelola yang baik serta pembentuk kepercayaan institusional, sehingga memungkinkan pemangku kepentingan menilai secara objektif ketepatan pelaksanaan kebijakan keuangan organisasi.

4. Prinsip Akuntabilitas

Akuntabilitas dalam perencanaan keuangan merujuk pada kewajiban setiap pengambilan keputusan dan penggunaan dana untuk dapat dipertanggungjawabkan secara administratif, hukum, maupun moral. Pihak yang diberi wewenang dalam pengelolaan anggaran harus mampu menjelaskan hasil yang dicapai, manfaat yang diperoleh, serta kesesuaian penggunaan dana dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Implementasi akuntabilitas umumnya diwujudkan melalui sistem pelaporan yang sistematis, audit internal, evaluasi kinerja, serta mekanisme pengawasan manajerial yang berkelanjutan. Dalam organisasi yang sehat, setiap unit kerja memiliki pemahaman yang jelas mengenai tanggung jawab keuangannya dan siap dievaluasi berdasarkan target yang telah ditentukan sebelumnya. Sejalan dengan itu, Anthony dan Govindarajan (2007) menegaskan bahwa sistem akuntabilitas memastikan penggunaan sumber daya organisasi dilakukan secara efisien dan selaras dengan tujuan strategis. Tanpa adanya akuntabilitas, perencanaan keuangan berisiko

hanya menjadi dokumen formal tanpa fungsi pengendalian yang nyata.

D. Proses Perencanaan Keuangan Organisasi

Perencanaan keuangan merupakan proses manajerial yang dilakukan secara sistematis agar organisasi mampu mengelola sumber daya keuangan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Dalam praktiknya, proses ini tidak berhenti pada penyusunan anggaran, tetapi mencakup serangkaian tahapan yang saling berkaitan mulai dari diagnosis kondisi keuangan hingga evaluasi hasil. Menurut Gitman dan Zutter (2015), perencanaan keuangan adalah proses berkelanjutan yang melibatkan penilaian, penetapan tujuan, implementasi, dan peninjauan. Oleh karena itu, setiap tahap harus dilakukan secara disiplin agar keputusan keuangan dapat memberikan hasil optimal.

1. Analisis kondisi keuangan terkini melalui evaluasi laporan keuangan

Tahap awal perencanaan keuangan diawali dengan pemahaman menyeluruh terhadap posisi keuangan organisasi saat ini, karena keputusan masa depan harus bertumpu pada data aktual, bukan sekadar asumsi. Evaluasi dilakukan melalui laporan keuangan utama yang meliputi laporan posisi keuangan (neraca), laporan laba rugi, laporan arus kas, dan laporan perubahan ekuitas. Dari laporan posisi keuangan, manajemen dapat menilai komposisi aset, kewajiban, dan modal, sementara laporan laba rugi menunjukkan kemampuan organisasi menghasilkan laba atau surplus. Laporan arus kas melengkapi analisis tersebut

dengan memberikan gambaran mengenai kemampuan organisasi memenuhi kewajiban kas jangka pendek.

Analisis lebih lanjut biasanya menggunakan rasio keuangan, seperti rasio likuiditas, solvabilitas, profitabilitas, dan aktivitas. Contohnya, current ratio digunakan untuk mengukur kemampuan memenuhi kewajiban lancar, sedangkan debt to equity ratio menunjukkan tingkat ketergantungan pada utang. Fraser dan Ormiston (2016) menegaskan bahwa analisis laporan keuangan menjadi dasar untuk mengevaluasi kinerja masa lalu sekaligus merencanakan operasi masa depan. Sejalan dengan itu, Palepu, Healy, dan Peek (2019) menyatakan bahwa analisis tersebut membantu organisasi mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta risiko finansial yang perlu direspons dalam perencanaan, sehingga mencegah penetapan rencana yang tidak realistis.

2. Menetapkan tujuan keuangan yang spesifik dan terukur

Setelah memahami kondisi keuangan saat ini, organisasi perlu menetapkan tujuan keuangan yang jelas sebagai arah utama kebijakan dan pengambilan keputusan. Tujuan yang efektif harus memenuhi kriteria spesifik, terukur, realistis, relevan, dan berbatas waktu (SMART), misalnya meningkatkan pendapatan sebesar 15% dalam satu tahun, menurunkan biaya operasional sebesar 10%, menjaga saldo kas minimum, menurunkan rasio utang, atau menambah investasi pada aset produktif. Tanpa rumusan tujuan yang tegas, organisasi akan kesulitan menentukan prioritas anggaran serta indikator keberhasilan yang terukur.

Kaplan dan Norton (2008) menegaskan bahwa tujuan berfungsi menerjemahkan strategi menjadi target yang dapat diukur dan memandu alokasi sumber daya. Dalam sektor publik dan nirlaba, tujuan keuangan juga mencakup peningkatan efisiensi pelayanan, optimalisasi penggunaan dana hibah, serta penguatan kapasitas program. Penelitian Locke dan Latham (2002) menunjukkan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang mampu meningkatkan motivasi, fokus, serta kinerja organisasi dibandingkan dengan tujuan yang bersifat umum dan tidak terarah.

3. Menyusun anggaran sebagai pedoman operasional

Setelah tujuan keuangan ditetapkan, organisasi memasuki tahap penyusunan anggaran sebagai rencana keuangan formal yang dinyatakan dalam bentuk angka untuk periode tertentu. Anggaran berfungsi sebagai pedoman operasional sekaligus alat koordinasi antarunit, karena melalui dokumen ini organisasi menetapkan target pendapatan, batas pengeluaran, kebutuhan investasi, kebutuhan kas, serta prioritas program kerja. Proses ini juga membantu setiap unit, seperti pemasaran, produksi, sumber daya manusia, dan administrasi, memahami tanggung jawab finansialnya sesuai sasaran strategis yang telah ditetapkan.

Anthony dan Govindarajan (2007) menegaskan bahwa penganggaran merupakan mekanisme utama dalam perencanaan, koordinasi, dan pengendalian organisasi. Oleh karena itu, anggaran yang efektif harus realistis, fleksibel, partisipatif, dan selaras dengan strategi organisasi. Hansen et al. (2003) menunjukkan bahwa sistem anggaran modern yang adaptif mampu meningkatkan koordinasi internal serta efisiensi pengelolaan sumber daya, sehingga ketiadaan anggaran yang

jelas berpotensi menyebabkan aktivitas organisasi tidak terkendali dan rentan terhadap pemborosan.

4. Implementasi rencana keuangan

Perencanaan keuangan tidak memiliki nilai tanpa pelaksanaan yang efektif, sehingga tahap implementasi menjadi fase krusial dalam menerjemahkan rencana ke dalam tindakan nyata. Pada tahap ini, organisasi menjalankan anggaran, merealisasikan pengeluaran sesuai prioritas, mengelola pendapatan, melaksanakan investasi, serta menyesuaikan aktivitas operasional dengan rencana yang telah ditetapkan. Keberhasilan implementasi sangat dipengaruhi oleh komitmen pimpinan, koordinasi antarunit kerja, kualitas sistem administrasi, kompetensi sumber daya manusia, serta ketersediaan informasi keuangan yang akurat. Merchant dan Van der Stede (2017) menegaskan bahwa kualitas pelaksanaan menentukan keberhasilan transformasi rencana menjadi hasil, sehingga perencanaan yang baik dapat gagal apabila implementasinya lemah.

Dalam praktik modern, implementasi perencanaan keuangan didukung oleh penggunaan sistem ERP, perangkat lunak akuntansi, dashboard keuangan, serta otomasi proses bisnis untuk meningkatkan pengendalian dan akurasi realisasi. Penelitian Simons (1995) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki sistem pengendalian manajemen yang kuat cenderung lebih berhasil mengeksekusi rencana strategis dan keuangannya, sehingga implementasi menjadi penghubung penting antara perencanaan dan pencapaian kinerja organisasi.

5. Monitoring dan evaluasi kesesuaian rencana dan realisasi

Tahap terakhir adalah monitoring dan evaluasi. Monitoring dilakukan secara berkala untuk membandingkan realisasi keuangan dengan target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Evaluasi dilakukan untuk menilai penyebab keberhasilan atau kegagalan, sekaligus menjadi dasar perbaikan rencana berikutnya. Kegiatan monitoring, meliputi:

(1) Perbandingan pendapatan aktual dengan target
(2) Evaluasi biaya terhadap anggaran
(3) Penilaian posisi kas
(4) Peninjauan progres investasi
(5) Identifikasi penyimpangan melalui analisis varians.

Apabila ditemukan deviasi yang signifikan, manajemen perlu mengambil tindakan korektif, seperti revisi anggaran, efisiensi biaya, penyesuaian strategi pemasaran, atau restrukturisasi pendanaan. Drury (2018) menyatakan bahwa sistem pengendalian berfungsi membandingkan kinerja aktual dengan rencana dan memicu tindakan perbaikan bila diperlukan, sementara Otley (1999) menegaskan pentingnya evaluasi kinerja keuangan dalam menjaga akuntabilitas dan pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, monitoring dan evaluasi menjadikan perencanaan keuangan sebagai proses yang dinamis, adaptif, dan berkelanjutan, bukan sekadar dokumen statis.

E. Integrasi Perencanaan Keuangan dengan Strategi Organisasi

Dalam organisasi modern, perencanaan keuangan tidak dapat dipisahkan dari arah strategis karena keputusan keuangan yang mengabaikan visi, misi, dan sasaran jangka panjang cenderung menghasilkan penggunaan sumber daya yang tidak optimal. Oleh sebab itu, integrasi antara strategi dan pengelolaan keuangan menjadi prasyarat bagi organisasi untuk tumbuh secara berkelanjutan, kompetitif, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Perencanaan keuangan pada hakikatnya merupakan proses menerjemahkan strategi ke dalam alokasi sumber daya, target pendapatan, struktur biaya, investasi, serta prioritas program kerja yang terukur.

Strategi menentukan arah pergerakan organisasi, sedangkan perencanaan keuangan memastikan ketersediaan sumber daya untuk mewujudkannya. Misalnya, strategi ekspansi pasar menuntut alokasi dana untuk promosi, pengembangan distribusi, rekrutmen tenaga pemasaran, dan peningkatan kapasitas produksi, sementara strategi transformasi digital memerlukan investasi teknologi informasi, pelatihan sumber daya manusia, serta modernisasi sistem kerja. Wheelen et al., (2018) menegaskan bahwa seluruh rencana fungsional, termasuk rencana keuangan, harus mendukung arah strategis organisasi agar tidak menimbulkan pemborosan maupun konflik prioritas antarunit kerja.

Keselarasan antara perencanaan keuangan dan strategi organisasi memberikan berbagai manfaat penting, antara lain:

(1) Memastikan dana digunakan pada program prioritas;

(2) Meningkatkan koordinasi antarbagian;
(3) Mencegah investasi yang tidak relevan;
(4) Mempercepat pencapaian sasaran jangka panjang;
(5) Meningkatkan efisiensi dan fokus organisasi

Penelitian Andrews et al. (2009) menunjukkan bahwa organisasi yang mampu menyelaraskan sumber daya dengan strategi memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang tidak memiliki kesesuaian antara perencanaan dan implementasi. Temuan ini menegaskan bahwa perencanaan keuangan bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan bagian integral dari manajemen strategis organisasi. Salah satu pendekatan yang paling dikenal dalam mengintegrasikan strategi dan keuangan adalah *Balanced Scorecard* (BSC), yang menekankan bahwa kinerja organisasi tidak cukup diukur hanya dari perspektif keuangan, tetapi juga melalui empat perspektif utama yang saling terintegrasi (Kaplan & Norton, 2008), yaitu:

(1) Perspektif Keuangan
(2) Perspektif Pelanggan
(3) Perspektif Proses Internal
(4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Melalui *Balanced Scorecard,* organisasi dapat menghubungkan tujuan strategis dengan indikator kinerja, target, serta inisiatif keuangan yang terukur sehingga strategi dapat diterjemahkan ke dalam sistem manajemen yang operasional. Pendekatan ini menekankan penerjemahan strategi ke dalam tindakan melalui ukuran kinerja dan tujuan yang saling terkait, sekaligus menunjukkan bahwa banyak organisasi gagal bukan

karena strategi yang lemah, melainkan karena ketidakkonsistenan dalam implementasinya (Kaplan & Norton, 1996).

Dalam konteks keuangan, *Balanced Scorecard* membantu organisasi:

(1) Menyelaraskan anggaran dengan prioritas strategis.
Setiap alokasi anggaran harus mendukung pencapaian sasaran strategis tertentu; misalnya, target peningkatan kepuasan pelanggan memerlukan pendanaan untuk penguatan kualitas layanan dan pengalaman pengguna.

(2) Mengukur dampak keputusan keuangan secara komprehensif.
Keputusan investasi tidak hanya dinilai berdasarkan return on investment (ROI), tetapi juga dampaknya terhadap perbaikan proses internal, inovasi, serta loyalitas pelanggan.

(3) Memperkuat akuntabilitas organisasi.
Setiap unit kerja memiliki indikator kinerja yang terhubung langsung dengan tujuan organisasi sehingga penggunaan dana dapat dipertanggungjawabkan secara lebih jelas dan terukur.

(4) Menjaga keseimbangan jangka pendek dan jangka panjang.
Organisasi tidak hanya berfokus pada pencapaian laba jangka pendek, tetapi juga pada investasi berkelanjutan seperti pengembangan sumber daya manusia dan inovasi.

Penelitian menunjukkan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja organisasi ketika diterapkan secara konsisten dan terintegrasi dengan sistem manajemen, karena membantu menerjemahkan strategi ke dalam indikator kinerja yang terukur serta menjembatani perencanaan strategis dengan pengelolaan keuangan modern. Dalam konteks tersebut, visi menggambarkan kondisi ideal masa depan organisasi, sedangkan misi menjelaskan alasan keberadaan dan nilai inti yang dijalankan, sehingga setiap keputusan keuangan perlu diarahkan untuk mendukung pencapaian visi dan misi secara selaras dan berkelanjutan (Hoque & James, 2000; Kaplan & Norton, 1996). Sebagai contoh berikut:

(1) Jika visi organisasi adalah menjadi pemimpin inovasi, maka keputusan keuangan harus mendukung riset dan pengembangan.
(2) Jika misi organisasi berfokus pada pelayanan masyarakat, maka alokasi dana harus memprioritaskan kualitas layanan.
(3) Jika visi organisasi menekankan keberlanjutan, maka investasi perlu diarahkan pada teknologi ramah lingkungan dan efisiensi energi.

Tanpa keterkaitan dengan visi dan misi, keputusan keuangan cenderung berorientasi jangka pendek dan oportunistik. Misalnya, pemotongan biaya yang berlebihan dapat meningkatkan laba sesaat, tetapi berpotensi menurunkan kualitas layanan serta merusak reputasi organisasi dalam jangka panjang.

Agar keputusan keuangan selaras dengan visi dan misi, organisasi perlu:

(1) Menilai setiap investasi berdasarkan kesesuaiannya dengan strategi;
(2) Menyusun anggaran berbasis prioritas strategis;
(3) Menggunakan indikator kinerja nonkeuangan selain laba;
(4) Mengevaluasi dampak sosial, operasional, dan reputasional dari setiap keputusan keuangan;
(5) Memastikan pimpinan memahami arah strategis organisasi.

Dengan demikian, fungsi keuangan tidak hanya berperan sebagai pengelola kas, tetapi juga sebagai penggerak utama pencapaian tujuan organisasi.

F. Tantangan dan *Best Practices* dalam Perencanaan Keuangan

Perencanaan keuangan merupakan proses strategis untuk memastikan organisasi mampu mengelola sumber daya secara efektif, menjaga stabilitas keuangan, dan mencapai tujuan jangka panjang. Dalam praktiknya, proses ini sering menghadapi hambatan yang mengurangi optimalitasnya, baik dari faktor internal (seperti kualitas data dan kompetensi sumber daya manusia), maupun faktor eksternal (termasuk dinamika lingkungan bisnis yang cepat berubah). Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan praktik terbaik agar sistem perencanaan keuangan menjadi lebih adaptif, akurat, dan berkelanjutan.

1. Keterbatasan Data

Data merupakan fondasi utama dalam perencanaan keuangan karena seluruh proyeksi pendapatan, estimasi biaya, kebutuhan modal kerja, dan keputusan investasi bergantung pada kualitas informasi yang tersedia. Tantangan yang sering muncul meliputi data yang tidak lengkap, tidak akurat, terlambat tersedia, atau tersebar di berbagai unit tanpa integrasi sistem. Akibatnya, organisasi tanpa data historis penjualan yang memadai akan kesulitan memproyeksikan pendapatan masa depan, sementara data biaya operasional yang tidak rinci dapat menyebabkan anggaran menjadi bias dan kurang realistis.

Menurut Horngren et al. (2018), perencanaan manajerial sangat bergantung pada informasi akuntansi yang tepat waktu dan andal. Tanpa data berkualitas, keputusan keuangan cenderung didasarkan pada asumsi dan intuisi, bukan analisis objektif. Keterbatasan data berdampak pada rendahnya akurasi proyeksi keuangan, kesalahan alokasi anggaran, kesulitan evaluasi kinerja, lambatnya respons terhadap perubahan pasar, serta meningkatnya risiko pengambilan keputusan yang keliru.

2. Kualitas sumber daya manusia (SDM)

Keberhasilan perencanaan keuangan sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia yang terlibat, mencakup pimpinan, manajer keuangan, staf akuntansi, serta kepala unit kerja. Dalam praktiknya, organisasi kerap menghadapi kendala berupa rendahnya pemahaman keuangan, keterbatasan kemampuan analitis, minimnya literasi teknologi, dan lemahnya kapasitas strategis. Kondisi ini menyebabkan proses penyusunan anggaran sering diperlakukan sebagai rutinitas administratif

semata, bukan sebagai instrumen manajemen strategis yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Keterbatasan kompetensi tersebut berdampak pada belum optimalnya kemampuan membaca dan menafsirkan data keuangan, menyusun proyeksi yang andal, serta mengaitkan alokasi anggaran dengan sasaran strategis organisasi. Brigham dan Houston (2019) menegaskan bahwa perencanaan keuangan yang efektif memerlukan manajer yang memiliki literasi finansial yang kuat, mampu menafsirkan informasi secara kritis, serta membuat penilaian strategis berbasis data. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas SDM menjadi prasyarat penting bagi perencanaan keuangan yang berkualitas, adaptif, dan berorientasi jangka panjang.

3. Dinamika lingkungan bisnis

Lingkungan bisnis modern berubah sangat cepat akibat globalisasi, digitalisasi, inflasi, perubahan regulasi, fluktuasi nilai tukar, gangguan rantai pasok, dan pergeseran perilaku konsumen. Dinamika ini membuat rencana keuangan yang disusun pada awal tahun berpotensi kehilangan relevansinya di tengah periode berjalan. Kenaikan mendadak harga bahan baku dapat meningkatkan biaya produksi, perubahan regulasi pajak dapat mengubah struktur biaya, sementara krisis ekonomi atau pandemi dapat menekan pendapatan secara signifikan. Grant (2021) menegaskan bahwa perencanaan strategis saat ini harus menghadapi kondisi *volatility, uncertainty, complexity,* dan *ambiguity* (VUCA). Sejalan dengan itu, Miller dan Waller (2003) menunjukkan bahwa organisasi yang tidak menyiapkan skenario alternatif lebih rentan terhadap risiko lingkungan. Dampaknya antara lain melesetnya target pendapatan, peningkatan biaya di

luar rencana, perubahan prioritas investasi, meningkatnya risiko likuiditas, serta kebutuhan revisi anggaran berulang.

Untuk menghadapi kondisi tersebut, organisasi perlu menerapkan praktik terbaik (*Best practices*) dalam perencanaan keuangan melalui pemanfaatan teknologi, peningkatan kapasitas SDM, dan penerapan tata kelola keuangan yang baik *(good financial governance)*. Teknologi seperti sistem ERP, perangkat lunak akuntansi, dashboard keuangan, *business intelligence*, dan analitik data memungkinkan penyediaan informasi *real time* yang lebih akurat. Namun, manfaat teknologi bergantung pada kompetensi SDM, sehingga pelatihan berkelanjutan dalam akuntansi manajerial, penyusunan anggaran, analisis investasi, manajemen risiko, dan literasi digital menjadi sangat penting. Selain itu, penerapan *good financial governance* menekankan transparansi, akuntabilitas, integritas, pengawasan internal, dan kepatuhan terhadap regulasi agar seluruh proses penyusunan, penggunaan, dan evaluasi anggaran berlangsung secara bertanggung jawab.

Daftar Pustaka

Altman, E. I., & Hotchkiss, E. (2006). Corporate Financial Distress and Bankruptcy. New Jersey: Wiley.

Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2009). Strategy, structure and process in public service performance. Public Management Review, 11(1), 93–115.

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). Management Control Systems (12 ed.). New York: McGraw-Hill.

Birt, J., Rankin, M., & Song, C. L. (2013). Derivatives use and financial instrument disclosure in the extractives industry. Accounting & Finance, 53(1), 55–83.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). Principles of Corporate Finance. New York: McGraw-Hill.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). Financial Management: Theory & Practice. Cengage Learning.

Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). Fundamentals of Financial Management. Cengage Learning.

Campello, M., Giambona, E., Graham, J. R., & Harvey, C. R. (2011). Liquidity management and corporate investment during a financial crisis. Review of Financial Studies, 24(6), 1944–1979.

Damodaran, A. (2015). Applied Corporate Finance (4 ed.). New Jersey: Wiley.

Drury, C. (2018). Management and Cost Accounting. Cengage Learning.

Fraser, L. M., & Ormiston, A. (2016). Understanding Financial Statements (11 ed.). Boston: Pearson.

García-Teruel, P. J., & Martínez-Solano, P. (2007). Effects of working capital management on SME profitability. International Journal of Managerial Finance, 3(2), 164–177.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). Principles of Managerial Finance (14 ed.). Boston: Pearson.

Grant, R. M. (2021). Contemporary Strategy Analysis (11 ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.

Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting. Journal of Management Accounting Research, 15, 95–116.

Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. Journal of Management

Accounting Research, 12(1), 1-17. https://doi.org/10.2308/jmar.2000.12.1.1.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). Cost Accounting: A Managerial Emphasis. Boston: Pearson.

Jannah, A. M. (2026). Pendampingan Pencatatan Keuangan Syariah Untuk Meningkatkan Tata Kelola UMKM Rumah Tangga di Desa Tropodo, Sidoarjo. *JUPAMU: Jurnal Pengabdian Masyarakat Multidisiplin*, *1*(3), 263-276. https://doi.org/10.66031/jupamu.v1i3.195

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The Execution Premium. Boston: Harvard Business School Press.

Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? Management Accounting Research, 21(1), 56–75.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. American Psychologist, 57(9), 705–717.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). Management Control Systems. Boston: Pearson.

Miller, K. D., & Waller, H. G. (2003). Scenarios, real options and integrated risk management. Long Range Planning, 36(1), 93–107.

OECD. (2015). OECD Principles of Budgetary Governance. In: OECD Publishing.

Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. Management Accounting Research, 10(4), 363–382.

Palepu, K. G., Healy, P. M., & Peek, E. (2019). Business Analysis and Valuation. Cengage Learning.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management (14 ed.). London: Pearson.

Ross, S. A., Westerfield, R., Jaffe, J. F., & Jordan, B. D. (2019). Corporate Finance (12 ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Ross, S. A., Westerfield, R., & Jordan, B. D. (2019). Fundamentals of Corporate Finance (12 ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. Accounting, Organizations and Society, 23(1), 49–76.

Simons, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston: Harvard Business School Press.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). Strategic Management and Business Policy. London: Pearson

BAB 4

PENGANGGARAN DAN PENGENDALIAN KEUANGAN

Indra Aditya Prayoga

A. Konsep Penganggaran

Penganggaran merupakan instrumen utama dalam sistem manajemen keuangan organisasi yang berfungsi sebagai alat perencanaan, koordinasi, dan pengendalian sumber daya secara sistematis. Penganggaran menggambarkan bagaimana organisasi mengalokasikan sumber daya keuangan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam periode tertentu. Peran strategis penganggaran terletak pada kemampuannya dalam mengintegrasikan berbagai fungsi manajemen sehingga tercipta keselarasan antara perencanaan dan pelaksanaan kegiatan operasional.

Konsep penganggaran dijelaskan sebagai proses penyusunan rencana kerja yang dinyatakan dalam satuan moneter dan mencerminkan kegiatan organisasi dalam periode tertentu (Mulyadi, 2016). Pendekatan ini menunjukkan bahwa penganggaran memiliki dimensi kuantitatif yang memungkinkan organisasi melakukan pengukuran kinerja secara objektif. Penganggaran juga berfungsi sebagai alat pengendalian yang

memungkinkan identifikasi penyimpangan antara rencana dan realisasi secara sistematis.

Penganggaran juga dipahami sebagai bentuk *quantitative plan* (rencana kuantitatif) yang digunakan untuk mengoordinasikan aktivitas organisasi secara menyeluruh (Hansen & Mowen, 2015). Penggunaan pendekatan ini memungkinkan organisasi mengintegrasikan berbagai unit kerja dalam satu kerangka perencanaan yang terstruktur. Sistem penganggaran yang efektif akan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya serta memperkuat akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan.

Karakteristik penganggaran sebagai alat manajerial dapat dijelaskan melalui beberapa aspek berikut (Anthony & Govindarajan, 2007):

(1) Anggaran dinyatakan dalam satuan moneter.
Penyajian dalam bentuk keuangan memungkinkan pengukuran kinerja yang objektif dan terstandar. Informasi kuantitatif memudahkan proses analisis serta evaluasi terhadap pencapaian organisasi.

(2) Anggaran memiliki periode waktu tertentu.
Penetapan periode memberikan batasan yang jelas dalam pelaksanaan dan evaluasi kegiatan. Penggunaan kerangka waktu memungkinkan organisasi melakukan pengendalian secara sistematis.

(3) Anggaran mencerminkan komitmen manajemen.
Anggaran menjadi bentuk kesepakatan terhadap target yang akan dicapai. Komitmen tersebut digunakan sebagai dasar dalam menilai akuntabilitas kinerja organisasi

(4) Anggaran memerlukan otorisasi formal.
Proses persetujuan anggaran menunjukkan bahwa rencana yang disusun telah melalui evaluasi yang memadai. Mekanisme ini meningkatkan legitimasi dan keandalan anggaran

(5) Anggaran digunakan sebagai alat pengendalian.
Perbandingan antara realisasi dan anggaran memungkinkan identifikasi penyimpangan. Informasi tersebut menjadi dasar dalam pengambilan tindakan korektif.

Setiap karakteristik tersebut menunjukkan bahwa penganggaran memiliki fungsi multidimensional dalam organisasi. Implementasi karakteristik tersebut memungkinkan terciptanya sistem pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

Fungsi utama penganggaran dalam organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut (Garrison et al., 2018):

(1) Fungsi perencanaan (*planning*).
Penganggaran digunakan untuk menetapkan tujuan serta merumuskan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Perencanaan yang sistematis memungkinkan penggunaan sumber daya secara optimal.

(2) Fungsi koordinasi (*coordination*).
Penganggaran mengintegrasikan berbagai aktivitas organisasi sehingga tercipta keselarasan antar unit kerja. Koordinasi yang efektif meningkatkan efisiensi operasional

(3) Fungsi pengendalian (*control*).
Anggaran digunakan untuk memantau pelaksanaan kegiatan dan mengidentifikasi penyimpangan dari rencana. Proses ini mendukung pengambilan keputusan yang tepat

(4) Fungsi evaluasi (*evaluation*).
Penganggaran menyediakan dasar dalam menilai kinerja organisasi melalui perbandingan antara target dan realisasi.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa penganggaran memiliki peran strategis dalam mendukung efektivitas manajemen organisasi. Penerapan fungsi tersebut secara konsisten akan meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan serta memperkuat sistem pengendalian internal.

Untuk memperjelas hubungan antara fungsi penganggaran dan implikasinya dalam manajemen, berikut disajikan tabel berikut:

Tabel 1. Fungsi Penganggaran dan Implikasi Manajerial

Fungsi Penganggaran	Implikasi Manajerial
Perencanaan	Menentukan arah dan tujuan organisasi
Koordinasi	Menyelaraskan aktivitas antar unit kerja
Pengendalian	Mengidentifikasi dan mengoreksi penyimpangan
Evaluasi	Menilai kinerja berdasarkan target

Sumber: Diolah dari (Garrison et al., 2018)

Tabel tersebut menunjukkan bahwa setiap fungsi penganggaran memiliki implikasi langsung terhadap efektivitas manajemen organisasi. Perencanaan memberikan arah strategis,

koordinasi memastikan keterpaduan aktivitas, pengendalian menjaga konsistensi pelaksanaan, dan evaluasi mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Hubungan tersebut menegaskan bahwa penganggaran merupakan instrumen yang tidak terpisahkan dari sistem manajemen modern.

Pemahaman konseptual mengenai penganggaran menunjukkan bahwa penganggaran bukan sekadar alat administratif, melainkan mekanisme strategis yang menentukan arah dan kualitas pengelolaan keuangan organisasi. Ketepatan dalam merancang dan mengimplementasikan sistem penganggaran akan memengaruhi efektivitas pengambilan keputusan serta kemampuan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan yang kompleks.

B. Jenis-Jenis Anggaran

Penganggaran dalam organisasi memiliki beragam bentuk yang disesuaikan dengan kebutuhan manajerial, karakteristik kegiatan, serta tujuan yang ingin dicapai. Klasifikasi jenis anggaran diperlukan untuk memberikan kejelasan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian keuangan. Pengelompokan tersebut memungkinkan organisasi untuk memilih pendekatan yang paling sesuai sehingga efektivitas pengelolaan sumber daya dapat ditingkatkan secara optimal.

Jenis anggaran dapat diklasifikasikan berdasarkan fungsi operasional yang dijalankan dalam organisasi. Klasifikasi ini memberikan gambaran mengenai peran masing-masing anggaran dalam mendukung aktivitas organisasi secara keseluruhan (Garrison et al., 2018). Pengelompokan berdasarkan fungsi

operasional membantu manajemen dalam menyusun perencanaan yang lebih sistematis dan terarah.

Jenis anggaran berdasarkan fungsi operasional dapat dijelaskan sebagai berikut (Hansen & Mowen, 2015):

(1) Anggaran operasional (*operating budget*).
Anggaran operasional mencakup seluruh kegiatan utama organisasi yang berkaitan dengan produksi, pemasaran, dan administrasi. Penyusunan anggaran ini bertujuan untuk memastikan bahwa kegiatan operasional berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

(2) Anggaran keuangan (*financial budget*).
Anggaran keuangan berfokus pada kondisi keuangan organisasi, termasuk arus kas, posisi keuangan, dan kebutuhan pendanaan. Penggunaan anggaran ini membantu organisasi menjaga stabilitas keuangan serta memastikan ketersediaan dana.

(3) Anggaran investasi (*capital budget*).
Anggaran investasi digunakan untuk merencanakan pengeluaran jangka panjang yang berkaitan dengan aset tetap. Pengambilan keputusan dalam anggaran ini memerlukan analisis yang mendalam karena berdampak terhadap keberlanjutan organisasi.

Ketiga jenis anggaran tersebut menunjukkan bahwa setiap fungsi memiliki peran yang berbeda dalam mendukung aktivitas organisasi. Pengelompokan ini memudahkan manajemen dalam melakukan pengendalian secara spesifik sesuai dengan karakteristik kegiatan yang dijalankan.

Klasifikasi anggaran juga dapat dilakukan berdasarkan fleksibilitas dalam menyesuaikan perubahan tingkat aktivitas organisasi. Pendekatan ini penting dalam menghadapi kondisi lingkungan yang dinamis (Anthony & Govindarajan, 2007):

(1) Anggaran tetap (*fixed budget*).
Anggaran tetap disusun untuk satu tingkat aktivitas tertentu dan tidak mengalami perubahan meskipun terjadi variasi dalam volume kegiatan. Pendekatan ini sesuai untuk kondisi yang relatif stabil.

(2) Anggaran fleksibel (*flexible budget*).
Anggaran fleksibel disusun dengan mempertimbangkan berbagai tingkat aktivitas sehingga dapat disesuaikan dengan perubahan kondisi. Pendekatan ini memberikan kemampuan adaptasi yang lebih tinggi dalam pengendalian biaya.

Perbedaan antara anggaran tetap dan anggaran fleksibel menunjukkan bahwa fleksibilitas merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas penganggaran. Pemilihan jenis anggaran harus disesuaikan dengan kondisi operasional serta tingkat ketidakpastian yang dihadapi organisasi.

Untuk memperjelas klasifikasi jenis anggaran, berikut disajikan tabel yang merangkum jenis anggaran berdasarkan fungsi dan fleksibilitas:

Tabel 2. Klasifikasi Jenis Anggaran

Kategori	Jenis Anggaran	Fokus Utama
Operasional	Anggaran Operasional	Kegiatan utama organisasi
Keuangan	Anggaran Keuangan	Posisi keuangan dan arus kas
Investasi	Anggaran Investasi	Pengeluaran jangka panjang
Fleksibilitas	Anggaran Tetap	Aktivitas tetap
Fleksibilitas	Anggaran Fleksibel	Aktivitas variabel

Sumber: Diolah dari (Garrison et al., 2018; Hansen & Mowen, 2015; Anthony & Govindarajan, 2007).

Tabel tersebut menunjukkan bahwa klasifikasi anggaran memberikan gambaran komprehensif mengenai fungsi dan karakteristik masing-masing jenis anggaran. Pengelompokan ini membantu organisasi dalam menentukan pendekatan penganggaran yang sesuai dengan kebutuhan operasional dan kondisi lingkungan.

Klasifikasi jenis anggaran juga dapat dilihat berdasarkan jangka waktu penggunaannya dalam organisasi (Mulyadi, 2016):

(1) Anggaran jangka pendek (*short-term budget*).
Anggaran jangka pendek disusun untuk periode satu tahun atau kurang dan digunakan untuk perencanaan operasional harian. Penggunaan anggaran ini membantu organisasi dalam mengelola kegiatan rutin secara efektif.

(2) Anggaran jangka panjang (*long-term budget*).
Anggaran jangka panjang disusun untuk periode lebih dari satu tahun dan digunakan untuk perencanaan strategis. Anggaran ini berkaitan dengan keputusan investasi dan pengembangan organisasi.

Pengelompokan berdasarkan jangka waktu menunjukkan bahwa penganggaran memiliki dimensi temporal yang penting

dalam perencanaan organisasi. Perbedaan horizon waktu memungkinkan organisasi mengelola kegiatan operasional dan strategis secara seimbang. Pemahaman terhadap berbagai jenis anggaran memberikan dasar konseptual yang kuat dalam pengelolaan keuangan organisasi. Setiap jenis anggaran memiliki karakteristik, fungsi, dan tujuan yang berbeda sehingga penggunaannya harus disesuaikan dengan kebutuhan serta kondisi operasional yang dihadapi. Integrasi berbagai jenis anggaran dalam satu sistem yang terkoordinasi akan meningkatkan efektivitas perencanaan dan pengendalian keuangan serta memperkuat kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya.

C. Proses Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran merupakan tahapan sistematis yang dilakukan untuk merencanakan penggunaan sumber daya keuangan dalam organisasi secara terstruktur. Penyusunan anggaran tidak hanya melibatkan perhitungan finansial, tetapi juga integrasi berbagai fungsi manajemen seperti perencanaan, koordinasi, dan pengendalian. Proses yang terstruktur memungkinkan organisasi menghasilkan anggaran yang realistis, terukur, dan sesuai dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan.

Penyusunan anggaran dipahami sebagai rangkaian kegiatan yang dimulai dari penetapan tujuan hingga evaluasi pelaksanaan anggaran. Proses ini menuntut keterlibatan berbagai pihak dalam organisasi agar tercipta keselarasan antara perencanaan dan implementasi kegiatan (Blocher et al., 2019). Pendekatan partisipatif dalam penyusunan anggaran meningkatkan akurasi perencanaan serta memperkuat komitmen dalam pelaksanaannya.

Tahapan dalam proses penyusunan anggaran dapat dijelaskan sebagai berikut (Shim & Siegel, 2008):

(1) Penetapan tujuan (*goal setting*).
Tahap awal dalam penyusunan anggaran adalah menentukan tujuan organisasi yang ingin dicapai dalam periode tertentu. Penetapan tujuan memberikan arah yang jelas dalam penyusunan rencana keuangan sehingga setiap aktivitas memiliki dasar yang terukur.

(2) Pengumpulan data (*data collection*).
Data yang relevan dikumpulkan sebagai dasar dalam penyusunan anggaran, termasuk data historis, kondisi pasar, dan proyeksi ekonomi. Ketersediaan data yang akurat akan meningkatkan kualitas perencanaan anggaran.

(3) Penyusunan anggaran awal (*draft budgeting*).
Anggaran awal disusun berdasarkan data yang telah dikumpulkan serta tujuan yang telah ditetapkan. Tahap ini menghasilkan rancangan anggaran yang masih memerlukan evaluasi lebih lanjut.

(4) Evaluasi dan revisi (*review and revision*).
Anggaran yang telah disusun dievaluasi untuk memastikan kesesuaian dengan tujuan organisasi serta kondisi yang dihadapi. Revisi dilakukan untuk memperbaiki kekurangan dan meningkatkan akurasi anggaran.

(5) Pengesahan anggaran (*budget approval*). Anggaran yang telah direvisi disahkan oleh pihak yang berwenang dalam organisasi. Pengesahan ini memberikan legitimasi formal terhadap anggaran yang akan dilaksanakan.

Setiap tahapan tersebut menunjukkan bahwa penyusunan anggaran merupakan proses yang berkesinambungan dan membutuhkan koordinasi yang baik antar unit organisasi. Pelaksanaan setiap tahap secara sistematis akan menghasilkan anggaran yang lebih akurat dan dapat diandalkan.

Pendekatan lain dalam penyusunan anggaran menekankan pentingnya partisipasi manajerial dalam setiap tahapan proses. Keterlibatan manajemen tingkat bawah hingga atas meningkatkan kualitas informasi yang digunakan dalam penyusunan anggaran serta memperkuat komitmen terhadap pelaksanaannya (Drury, 2018). Pendekatan ini dikenal sebagai *participative budgeting* (penganggaran partisipatif) yang banyak digunakan dalam organisasi modern.

Untuk memperjelas alur proses penyusunan anggaran, berikut disajikan tabel tahapan penyusunan anggaran.

Tabel 3. Tahapan Proses Penyusunan Anggaran

Tahapan	Kegiatan Utama
Penetapan Tujuan	Menentukan target organisasi
Pengumpulan Data	Menghimpun data internal dan eksternal
Penyusunan Awal	Menyusun rancangan anggaran
Evaluasi & Revisi	Menyesuaikan anggaran
Pengesahan	Mengesahkan anggaran final

Sumber: Diolah dari (Shim & Siegel, 2008).

Tabel tersebut menunjukkan bahwa proses penyusunan anggaran terdiri dari tahapan yang saling berkaitan dan berurutan. Setiap tahap memiliki peran penting dalam memastikan bahwa anggaran yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Keterpaduan antar tahapan tersebut akan meningkatkan efektivitas perencanaan serta pengendalian keuangan.

Proses penyusunan anggaran yang sistematis memungkinkan organisasi meningkatkan kualitas pengambilan keputusan serta memperkuat akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan. Implementasi proses yang terstruktur dan partisipatif akan menghasilkan anggaran yang lebih realistis dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Kemampuan organisasi dalam mengelola proses penyusunan anggaran secara efektif akan menjadi faktor penentu dalam mencapai tujuan strategis dan menjaga keberlanjutan kinerja organisasi.

D. Pengendalian Keuangan

Pengendalian keuangan merupakan bagian penting dalam sistem manajemen organisasi yang bertujuan untuk memastikan bahwa penggunaan sumber daya keuangan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengendalian keuangan tidak hanya berfungsi untuk mengawasi aktivitas keuangan, tetapi juga untuk menjamin efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana. Peran pengendalian keuangan menjadi semakin penting dalam menghadapi dinamika lingkungan organisasi yang kompleks dan penuh ketidakpastian.

Konsep pengendalian keuangan dipahami sebagai proses pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran untuk memastikan kesesuaian antara rencana dan realisasi.

Pengendalian keuangan berfungsi sebagai mekanisme koreksi yang memungkinkan organisasi mengidentifikasi penyimpangan serta mengambil tindakan yang diperlukan (Brigham & Ehrhardt, 2016). Pendekatan ini menunjukkan bahwa pengendalian keuangan memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan organisasi.

Pengendalian keuangan juga merupakan bagian dari sistem *management control system* (sistem pengendalian manajemen) yang berfungsi untuk memastikan bahwa aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Merchant & Van der Stede, 2017). Sistem ini mengintegrasikan berbagai mekanisme pengawasan, evaluasi, dan umpan balik untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Fungsi utama pengendalian keuangan dalam organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut (Horngren et al., 2014):

(1) Fungsi pemantauan (*monitoring*).
Pengendalian keuangan digunakan untuk memantau pelaksanaan anggaran secara berkelanjutan. Proses ini memastikan bahwa setiap aktivitas berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

(2) Fungsi evaluasi (*evaluation*).
Pengendalian keuangan berfungsi untuk menilai kinerja keuangan dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi. Evaluasi ini memberikan informasi mengenai tingkat pencapaian tujuan organisasi.

(3) Fungsi koreksi (*corrective action*).
Pengendalian keuangan memungkinkan organisasi mengambil tindakan perbaikan terhadap

penyimpangan yang terjadi. Proses ini penting untuk menjaga efektivitas penggunaan sumber daya.

(4) Fungsi pencegahan (*preventive control*).
Pengendalian keuangan membantu mencegah terjadinya penyimpangan melalui penerapan prosedur dan kebijakan yang tepat. Pendekatan ini meningkatkan keamanan dalam pengelolaan keuangan.

Setiap fungsi tersebut menunjukkan bahwa pengendalian keuangan memiliki peran yang komprehensif dalam menjaga kinerja organisasi. Implementasi fungsi tersebut secara konsisten akan meningkatkan efektivitas sistem pengendalian internal serta memperkuat akuntabilitas organisasi.

Pengendalian keuangan juga dapat dilakukan melalui berbagai teknik yang digunakan untuk memastikan efektivitas pelaksanaan anggaran. Teknik tersebut mencerminkan pendekatan yang sistematis dalam mengelola dan mengawasi aktivitas keuangan (Gitman, 2015):

(1) Analisis varians (*variance analysis*).
Teknik ini digunakan untuk membandingkan antara anggaran dan realisasi guna mengidentifikasi penyimpangan. Hasil analisis digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan korektif.

(2) Audit internal (*internal audit*).
Audit internal dilakukan untuk mengevaluasi kepatuhan terhadap prosedur dan kebijakan keuangan. Proses ini membantu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas organisasi.

Pengendalian berbasis kinerja (*performance-based control*).

Pendekatan ini menekankan penggunaan indikator kinerja sebagai dasar dalam mengevaluasi efektivitas penggunaan sumber daya. Pengendalian berbasis kinerja meningkatkan fokus pada pencapaian hasil.

Penjelasan teknik tersebut menunjukkan bahwa pengendalian keuangan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga analitis dan strategis. Penggunaan teknik yang tepat akan meningkatkan kualitas pengawasan serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat.

Untuk memperjelas hubungan antara fungsi dan teknik pengendalian keuangan, berikut disajikan tabel berikut.

Tabel 4. Fungsi dan Teknik Pengendalian Keuangan

Fungsi	**Teknik yang Digunakan**
Pemantauan	Analisis varians
Evaluasi	Audit internal
Koreksi	Tindakan korektif
Pencegahan	Pengendalian berbasis kinerja

Sumber: Diolah dari (Horngren et al., 2014; Gitman, 2015).

Tabel tersebut menunjukkan bahwa setiap fungsi pengendalian keuangan memiliki teknik yang mendukung pelaksanaannya. Keterpaduan antara fungsi dan teknik akan meningkatkan efektivitas pengendalian serta memperkuat sistem manajemen keuangan organisasi.

Pengendalian keuangan yang efektif membutuhkan integrasi antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dalam satu sistem yang terkoordinasi. Kemampuan organisasi dalam menerapkan pengendalian keuangan secara sistematis akan

menentukan kualitas pengelolaan sumber daya serta keberhasilan dalam mencapai tujuan strategis. Pendekatan yang komprehensif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan akan memperkuat peran pengendalian keuangan sebagai instrumen utama dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan organisasi.

E. Evaluasi dan Monitoring Anggaran

Evaluasi dan monitoring anggaran merupakan tahapan penting dalam siklus penganggaran yang bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan anggaran berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Evaluasi berfungsi untuk menilai tingkat pencapaian kinerja keuangan, sedangkan monitoring berperan dalam mengawasi pelaksanaan kegiatan secara berkelanjutan. Integrasi antara evaluasi dan monitoring memungkinkan organisasi mengidentifikasi penyimpangan secara dini serta mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan keuangan.

Evaluasi anggaran dipahami sebagai proses sistematis dalam membandingkan antara rencana anggaran dan realisasi yang dicapai dalam periode tertentu. Proses ini memberikan informasi mengenai tingkat efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya keuangan (Wild et al., 2017). Evaluasi yang dilakukan secara berkala memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian strategi guna meningkatkan kinerja keuangan.

Monitoring anggaran merupakan kegiatan pengawasan yang dilakukan secara terus-menerus untuk memastikan bahwa pelaksanaan anggaran sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Monitoring berfungsi sebagai mekanisme pengendalian yang memungkinkan organisasi mendeteksi

penyimpangan sejak awal (Needles & Powers, 2013). Pelaksanaan monitoring yang efektif akan meningkatkan transparansi serta akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan organisasi.

Tahapan evaluasi anggaran dapat dijelaskan sebagai berikut (Weygandt et al., 2019):

(1) Pengukuran kinerja (*performance measurement*).
Tahap ini dilakukan dengan mengukur realisasi kinerja keuangan berdasarkan indikator yang telah ditetapkan. Pengukuran yang akurat menjadi dasar dalam menilai keberhasilan pelaksanaan anggaran.

(2) Analisis penyimpangan (*variance analysis*).
Analisis dilakukan untuk mengidentifikasi perbedaan antara anggaran dan realisasi. Hasil analisis memberikan informasi mengenai penyebab terjadinya penyimpangan.

(3) Penilaian kinerja (*performance evaluation*).
Penilaian dilakukan untuk menentukan tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Proses ini menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajerial.

(4) Tindak lanjut (*follow-up action*).
Tindak lanjut dilakukan untuk memperbaiki penyimpangan serta meningkatkan kinerja di masa yang akan datang. Langkah ini penting dalam memastikan keberlanjutan perbaikan kinerja.

Setiap tahapan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi anggaran merupakan proses yang sistematis dan berkelanjutan. Pelaksanaan evaluasi yang tepat akan meningkatkan kualitas

pengambilan keputusan serta memperkuat pengendalian keuangan dalam organisasi.

Monitoring anggaran juga memiliki beberapa teknik yang digunakan untuk memastikan efektivitas pelaksanaan anggaran (Atrill & McLaney, 2018):

(1) Laporan periodik (*periodic reporting*).
Laporan disusun secara rutin untuk memberikan informasi mengenai perkembangan pelaksanaan anggaran. Informasi ini digunakan sebagai dasar dalam pengawasan dan pengambilan keputusan.

(2) Analisis tren (*trend analysis*).
Analisis tren dilakukan untuk melihat pola perubahan kinerja keuangan dari waktu ke waktu. Pendekatan ini membantu organisasi dalam mengidentifikasi potensi masalah sejak dini.

(3) Benchmarking (*benchmarking*).
Benchmarking dilakukan dengan membandingkan kinerja organisasi dengan standar atau organisasi lain. Proses ini membantu meningkatkan kualitas kinerja melalui pembelajaran dari praktik terbaik.

Penjelasan teknik tersebut menunjukkan bahwa monitoring anggaran memerlukan pendekatan yang sistematis dan berbasis data. Penggunaan teknik yang tepat akan meningkatkan efektivitas pengawasan serta mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Untuk memperjelas hubungan antara evaluasi dan monitoring anggaran, berikut disajikan tabel berikut.

Tabel 5. Evaluasi dan Monitoring Anggaran

Aspek	Evaluasi	Monitoring
Tujuan	Menilai kinerja	Mengawasi pelaksanaan
Waktu	Periodik	Berkelanjutan
Fokus	Hasil	Proses
Output	Laporan evaluasi	Laporan monitoring

Sumber: adaptasi (Weygandt et al., 2019; Atrill & McLaney, 2018)

Tabel tersebut menunjukkan bahwa evaluasi dan monitoring memiliki peran yang saling melengkapi dalam sistem penganggaran. Evaluasi berfokus pada hasil yang dicapai, sedangkan monitoring berfokus pada proses pelaksanaan. Integrasi keduanya akan meningkatkan efektivitas pengendalian serta kualitas pengelolaan keuangan organisasi.

Evaluasi dan monitoring anggaran yang dilakukan secara sistematis memungkinkan organisasi meningkatkan akuntabilitas, transparansi, serta efektivitas penggunaan sumber daya. Penerapan mekanisme evaluasi dan monitoring yang terintegrasi akan memperkuat kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan keuangan secara berkelanjutan.

Daftar Pustaka

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill. https://archive.org/details/managementcontro0000anth

Atrill, P., & McLaney, E. (2018). *Management accounting for decision makers* (9th ed.). Harlow, UK: Pearson Education Limited. https://archive.org/details/managementaccoun0000atri

Blocher, E. J., Stout, D. E., Juras, P. E., & Smith, S. D. (2019). *Cost management: A strategic emphasis* (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education. https://archive.org/details/costmanagementst0000bloc

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2016). *Financial management: Theory & practice* (15th ed.). Boston, MA: Cengage Learning. https://archive.org/details/financialmanagem0000brig

Drury, C. (2018). *Management and cost accounting* (10th ed.). Andover, UK: Cengage Learning. https://archive.org/details/managementaccoun0000drur

Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2018). *Managerial accounting* (16th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education. https://archive.org/details/managerialaccoun0000garr

Gitman, L. J. (2015). *Principles of managerial finance* (14th ed.). Boston, MA: Pearson Education. https://archive.org/details/principlesofmana0000gitm

Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2015). *Managerial accounting* (8th ed.). Mason, OH: Cengage Learning. https://archive.org/details/managerialaccoun0000hans

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2014). *Cost accounting: A managerial emphasis* (15th ed.). Boston,

MA: Pearson Education. https://archive.org/details/costaccountingma0000horn

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Harlow, UK: Pearson Education Limited. https://archive.org/details/managementcontro0000merc

Mulyadi. (2016). *Akuntansi manajemen: Konsep, manfaat, dan rekayasa* (Edisi 3). Jakarta: Salemba Empat. https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=1139487

Needles, B. E., & Powers, M. (2013). *Principles of financial accounting*. Boston, MA: Cengage Learning. https://archive.org/details/principlesofaccou0000need

Shim, J. K., & Siegel, J. G. (2008). *Budgeting basics and beyond* (3rd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. https://archive.org/details/budgetingbasicsb0000shim

Weygandt, J. J., Kimmel, P. D., & Kieso, D. E. (2019). *Accounting principles* (13th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. https://archive.org/details/accountingprinci0000weyg

Wild, J. J., Shaw, K. W., & Chiappetta, B. (2017). *Financial accounting: Information for decisions* (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education. https://archive.org/details/financialaccount0000wild.

BAB 5

ANALISIS LAPORAN KEUANGAN ORGANISASI

Herry Aprilia Manubulu

A. Pendahuluan

Laporan keuangan akan memiliki nilai yang jauh lebih besar bagi pengambilan keputusan apabila informasi yang terkandung di dalamnya mampu memberikan gambaran mengenai kondisi keuangan organisasi tidak hanya pada masa kini, tetapi juga dalam memproyeksikan kemungkinan yang terjadi di masa mendatang. Dengan kata lain, laporan keuangan tidak hanya berfungsi sebagai alat pelaporan historis, tetapi juga sebagai dasar analisis untuk memprediksi kinerja keuangan di masa depan. Laporan keuangan merupakan salah satu sumber informasi utama yang digunakan untuk menilai kondisi keuangan suatu organisasi. Informasi yang disajikan dalam laporan keuangan tidak hanya penting bagi manajemen internal, tetapi juga bagi pihak eksternal seperti investor, kreditor, pemerintah, dan masyarakat. Oleh karena itu, laporan keuangan harus dianalisa secara sistematis agar dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai kinerja, posisi keuangan, serta kemampuan organisasi dalam menjalankan aktivitas operasionalnya.

Analisis laporan keuangan merupakan proses mengevaluasi dan menginterpretasikan data keuangan yang terdapat dalam laporan keuangan untuk membantu pengambilan keputusan ekonomi. Melalui analisis laporan keuangan, pengguna informasi dapat mengetahui tingkat profitabilitas, likuiditas, solvabilitas, serta efisiensi operasional suatu organisasi.

Dalam konteks organisasi, baik organisasi bisnis maupun organisasi nirlaba, analisis laporan keuangan memiliki peran penting dalam menilai efektivitas pengelolaan sumber daya. Bagi organisasi bisnis, analisis laporan keuangan digunakan untuk menilai kemampuan organisasi dalam menghasilkan laba. Sementara itu, pada organisasi nirlaba, analisis laporan keuangan digunakan untuk menilai efektivitas penggunaan dana dan keberlanjutan kegiatan organisasi.

Melalui proses pengolahan lebih lanjut seperti perbandingan antarperiode, evaluasi kinerja, serta analisis tren keuangan, informasi yang terdapat dalam laporan keuangan dapat diinterpretasikan secara lebih mendalam. Proses analisis tersebut memungkinkan para pengguna laporan keuangan untuk mengidentifikasi pola perkembangan kinerja organisasi, menilai stabilitas keuangan, serta memperkirakan potensi pertumbuhan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, laporan keuangan menjadi instrumen yang sangat penting dalam mendukung proses perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan ekonomi.

Bab ini membahas konsep dasar analisis laporan keuangan organisasi, tujuan analisis laporan keuangan, teknik analisis yang umum digunakan, serta interpretasi hasil analisis dalam pengambilan keputusan.

B. Pengertian Analisa Laporan Keuangan

Analisis laporan keuangan organisasi merupakan proses sistematis yang dilakukan untuk mengevaluasi dan menginterpretasikan informasi keuangan yang terdapat dalam laporan keuangan guna memahami kondisi keuangan, kinerja operasional, serta prospek organisasi di masa mendatang. Melalui analisis laporan keuangan, data akuntansi yang disajikan dalam laporan keuangan dapat diolah menjadi informasi yang lebih bermakna sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan ekonomi.

Menurut Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) dalam Kerangka Konseptual Pelaporan Keuangan, laporan keuangan adalah penyajian terstruktur mengenai posisi keuangan dan kinerja keuangan suatu entitas yang bertujuan untuk menyediakan informasi yang bermanfaat bagi pengguna dalam pengambilan keputusan ekonomi. Informasi tersebut mencakup data mengenai aset, liabilitas, ekuitas, pendapatan, dan beban yang menggambarkan kondisi keuangan suatu entitas secara komprehensif (IAI, 2020).

Kieso, Weygandt, dan Warfield (2020) menyatakan bahwa laporan keuangan merupakan sarana komunikasi utama antara perusahaan dengan pihak eksternal yang berkepentingan, seperti investor, kreditor, dan regulator. Laporan keuangan menyajikan informasi yang memungkinkan para pengguna untuk mengevaluasi kinerja perusahaan di masa lalu serta menilai prospek kinerja keuangan di masa yang akan datang.

Menurut Subramanyam (2014), analisis laporan keuangan adalah proses mengevaluasi hubungan antara berbagai komponen dalam laporan keuangan dengan tujuan untuk menilai kinerja

keuangan perusahaan di masa lalu, kondisi keuangan saat ini, serta memprediksi potensi kinerja di masa yang akan datang. Analisis ini membantu para pengguna laporan keuangan dalam memahami kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi.

Menurut Harahap (2015), analisis laporan keuangan adalah proses menguraikan pos-pos laporan keuangan menjadi unit informasi yang lebih kecil serta melihat hubungan yang signifikan antara satu komponen dengan komponen lainnya sehingga dapat diperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai kondisi keuangan suatu perusahaan.

Lebih lanjut, Brigham dan Houston (2019) menjelaskan bahwa analisis laporan keuangan merupakan alat yang digunakan untuk menilai kesehatan keuangan perusahaan melalui berbagai teknik analisis seperti analisis rasio, analisis tren, serta perbandingan antarperiode. Melalui proses tersebut, analis dapat mengidentifikasi kondisi keuangan perusahaan dan menilai potensi keberlanjutan usaha di masa depan.

Adapun pengguna analisa laporan keuangan organisasi dapat dibagi menjadi 2 untuk pihak internal dan eksternal, yaitu:

1. Pihak internal

a. Management

Memberikan informasi yang akan digunakan sebagai pengambilan keputusan perusahaan, melakukan evaluasi kinerja keuangan perusahaan yang sedang berjalan, melakukan pengontrolan pada usaha yang sedang berjalan, melakukan perencanaan usaha ke depan.

b. Karyawan

Memberi informasi yang akan memberikan gambaran bagi karyawan akan balas jasa dan tersedianya kesempatan kerja dan jenjang karir yang jelas.

2. Pihak Eksternal

a. Pemegang Saham

Memberikan informasi yang digunakan pemegang saham untuk mengambil keputusan pada resiko modal yang telah ditanamkan dalam perusahaan.

b. Kreditur / pemberi pinjaman

Memberi informasi yang menunjukkan kemampuan perusahaan membayar utang beserta bunganya dengan tepat waktu untuk menentukan besar batas pinjaman, bunga dan jangka waktu yang diberikan.

c. Supplier

Memberi informasi yang menunjukkan kemampuan perusahaan membayar utang jangka pendek. Hal ini akan dapat membantu supplier untuk menentukan jumlah piutang yang diberikan dan jangka waktunya

d. Pemerintah

Memberi informasi seberapa besar kemampuan perusahaan dalam membayar pajak.

e. Konsumen

Memberi informasi yang berhubungan dengan kelangsungan perusahaan, terutama untuk konsumen yang mempunyai hubungan jangka panjang.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa analisis laporan keuangan organisasi merupakan suatu

proses evaluasi dan interpretasi terhadap data keuangan yang terdapat dalam laporan keuangan dengan tujuan untuk memahami kinerja keuangan, menilai kondisi keuangan organisasi, serta memprediksi perkembangan organisasi di masa yang akan datang. Dengan demikian, analisis laporan keuangan menjadi alat penting bagi manajemen, investor, kreditor, maupun pemangku kepentingan lainnya dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan organisasi.

C. Tujuan dan Manfaat Analisa Laporan Keuangan Organisasi

Secara konseptual, analisa laporan keuangan bertujuan untuk menghasilkan informasi yang relevan, andal, dan berbasis bukti dalam rangka mendukung pengambilan keputusan ekonomi oleh berbagai pemangku kepentingan. Analisis ini tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi historis, tetapi juga sebagai instrumen diagnostik dan prediktif dalam menilai keberlanjutan organisasi. Menurut K.R. Subramanyam, analisa laporan keuangan berperan dalam mengevaluasi kinerja masa lalu, posisi saat ini, dan prospek masa depan organisasi melalui interpretasi sistematis atas data keuangan. Secara lebih rinci, tujuan analisa laporan keuangan organisasi dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Menilai Kinerja Keuangan *(Financial Performance Evaluation)*

Analisis laporan keuangan bertujuan untuk mengukur sejauh mana organisasi mampu menghasilkan kinerja yang optimal selama periode tertentu. Penilaian ini mencakup:

(1) Profitabilitas, seperti kemampuan menghasilkan laba (ROA, ROE, Net Profit Margin)
(2) Efisiensi operasional, terkait penggunaan sumber daya secara optimal
(3) Produktivitas, dalam menghasilkan output dibandingkan input yang digunakan.

Dengan demikian, analisis ini memberikan gambaran apakah organisasi telah menjalankan aktivitasnya secara efektif dan efisien.

2. Menilai Posisi Keuangan *(Financial Position Assessment)*

Tujuan berikutnya adalah untuk memahami kondisi keuangan organisasi pada suatu titik waktu tertentu. Hal ini meliputi:

(1) Likuiditas → kemampuan memenuhi kewajiban jangka pendek
(2) Solvabilitas → kemampuan memenuhi kewajiban jangka panjang
(3) Struktur modal → keseimbangan antara utang dan ekuitas.

3. Memprediksi Kondisi dan Kinerja Masa Depan *(Predictive Function)*

Penilaian posisi keuangan sangat penting untuk menentukan tingkat stabilitas dan ketahanan finansial organisasi dalam menghadapi risiko ekonomi. Analisis laporan keuangan memiliki fungsi prediktif yang sangat penting dalam konteks pengambilan keputusan strategis. Menurut Baruch Lev, informasi akuntansi memiliki nilai prediktif dalam menilai kinerja masa

depan perusahaan. Melalui analisis tren, rasio, dan pola historis, organisasi dapat:

(1) Memproyeksikan pertumbuhan laba
(2) Mengantisipasi risiko keuangan
(3) Menyusun strategi bisnis jangka panjang

Dengan demikian, laporan keuangan tidak hanya bersifat historis, tetapi juga menjadi dasar forecasting yang kredibel.

4. Menjadi Dasar Pengambilan Keputusan Ekonomi *(Decision-Making Basis)*

Analisis laporan keuangan menyediakan informasi yang digunakan oleh berbagai pihak, antara lain:

(1) Manajemen → untuk perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja
(2) Investor → untuk keputusan investasi (buy, hold, sell)
(3) Kreditur → untuk menilai kelayakan pemberian kredit
(4) Pemerintah → untuk pengawasan dan kebijakan fiskal (termasuk perpajakan)

Dengan kata lain, analisis laporan keuangan berfungsi sebagai *decision support system* dalam konteks ekonomi dan bisnis.

5. Mengidentifikasi Permasalahan dan Risiko Keuangan *(Financial Problem Identification)*

Analisis laporan keuangan juga bertujuan untuk mendeteksi secara dini berbagai potensi permasalahan, seperti:

(1) Penurunan profitabilitas
(2) Ketidakseimbangan arus kas

(3) Tingginya tingkat utang (financial distress)
(4) Inefisiensi biaya operasional

Fungsi ini bersifat diagnostik, sehingga organisasi dapat segera melakukan tindakan korektif sebelum masalah berkembang menjadi krisis keuangan.

6. Menilai Kualitas Informasi dan Akuntabilitas Organisasi

Selain aspek kuantitatif, analisis juga bertujuan untuk:
(1) Menilai kualitas pelaporan keuangan
(2) Mengidentifikasi potensi manajemen laba (earnings management)
(3) Mengukur tingkat transparansi dan akuntabilitas organisasi

7. Mendukung Evaluasi Kinerja Manajerial

Analisis laporan keuangan juga digunakan untuk:
(1) Menilai efektivitas kebijakan manajemen
(2) Mengukur keberhasilan strategi yang telah diterapkan
(3) Menjadi dasar dalam sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*).

Menurut Harahap (2009), manfaat Analisa laporan keuangan dapat diuraikan sebagai berikut :
(1) Dapat memberikan informasi yang lebih luas, lebih dalam daripada yang terdapat dari laporan keuangan biasa.
(2) Dapat menggali informasi yang tidak tampak secara kasat mata (explicit) dari suatu laporan keuangan atau yang berada di balik laporan keuangan (*implicit*)

(3) Dapat mengetahui kesalahan yang terkandung dalam laporan keuangan .
(4) Dapat membongkar hal-hal yang bersifat tidak konsisten dalam hubungannya dengan suatu laporan keuangan baik dikaitkan dengan komponen intern maupun kaitannya dengan informasi yang diperoleh dari luar perusahaan.
(5) Mengetahui sifat-sifat hubungan yang akhirnya dapat melahirkan model-model dan teori-teori yang terdapat di lapangan seperti untuk prediksi dan peningkatan.
(6) Dapat memberikan informasi yang diinginkan oleh para pengambil keputusan.
(7) Dapat menentukan peringkat (rating) perusahaan menurut kriteria tertentu yang sudah dikenal dalam dunia bisnis

Dengan perkataan lain yang dimaksudkan dari suatu laporan keuangan merupakan tujuan analisis laporan keuangan juga antara lain :

(1) Dapat menilai prestasi perusahaan
(2) Dapat memproyeksi laporan perusahaan
(3) Dapat menilai kondisi keuangan masa lalu dan masa sekarang dari aspek waktu tertentu: posisi keuangan (Aset, Neraca, dan Ekuitas), hasil usaha perusahaan (hasil atau beban), likuiditas, solvabilitas, aktivitas, rentabilitas atau profitabilitas, indikator pasar modal
(4) Menilai perkembangan dari waktu ke waktu
(5) Menilai komposisi struktur keuangan, arus dana

D. Jenis Analisa Laporan Keuangan

Ada empat jenis analisa laporan keuangan yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Analisa horisontal

Analisa dengan mengadakan perbandingan laporan keuangan untuk beberapa tahun sehingga akan diketahui perkembangannya.

Tabel 6. Contoh Analisis Horisontal atas Neraca

Pos Neraca	31 Desember		Naik/Turun		Ratio
	2023	2024	Rp	%	
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Kas	9.000.000	18.000.000	9.000.000	100%	2,0
Piutang Usaha	40.000.000	60.000.000	20.000.000	50%	1,5
Persediaan	20.000.000	25.000.000	5.000.000	25%	1,3
Tanah	85.000.000	90.000.000	5.000.000	6%	1,1
Bangunan	50.000.000	80.000.000	30.000.000	60%	1,6
Aktiva Lainnya	40.000.000	60.000.000	20.000.000	50%	1,5
Total	244.000.000	333.000.000	89.000.000	36%	1,4

Sumber : Buku analisa laporan keuangan V.Wiratna

Kolom C berasal dari pengurangan A – B, kemudian D berasal dari C / A. Sementara E berasal dari B / A. Analisis horizontal adalah perbandingan laporan keuangan untuk tahun 2023 dan 2024 sehingga akan diketahui perkembangannya.

2. Analisis vertikal

Laporan keuangan yang dianalisis meliputi satu periode atau satu waktu saja, dengan cara membandingkan antara akun yang satu dengan akun yang lain dalam laporan keuangan tersebut sehingga hanya akan diketahui keadaan keuangan atau hasil

operasi pada saat itu saja. Analisis vertikal yaitu menguraikan proporsi angka dari masing-masing pos terhadap total aset pada neraca, total penjualan pada pos laba rugi, dan total kas keluar dan masuk pada arus kas. Keterbatasan dalam analisis vertikal tidak dapat menunjukkan tren (karena hanya satu periode) dan tidak mempertimbangkan factor eksternal.

Tabel 7. Contoh Analisis Vertikal atas Neraca

Aset	Jumlah	Persentase
Kas	50.000.000	10%
Piutang Usaha	100.000.000	20%
Persediaan	150.000.000	30%
Aset Tetap	200.000.000	40%
Total Aktiva	500.000.000	100%

Untuk laporan keuangan neraca yang sering dianalisis adalah sisi aktiva. Aset terbesar pada tabel diatas adalah aset tetap (40%), mencerminkan perusahaan cenderung padat modal. Persediaan cukup tinggi (30%) mengindikasikan kemungkinan risiko penumpukan barang.

Tabel 8. Contoh Analisis Vertikal atas Laba Rugi

Keterangan	Jumlah	Persentase
Penjualan	1.000.000.000	100%
HPP	600.000.000	60%
Laba Kotor	400.000.000	40%
Beban Operasional	250.000.000	25%
Laba Bersih	150.000.000	15%

Harga pokok penjualan dengan persentase 60% masih dikategorikan cukup baik. Dengan melihat beban operasional sebesar 25% masih relatif efisien. Sementara laba 15% menunjukkan profitabiltas perusahaan yang baik.

3. Analisis Eksternal

Analisis yang dilakukan oleh pihak-pihak yang tidak dapat memperoleh data laporan keuangan secara mendalam mengenai keuangan suatu perusahaan. Pihak-pihak tersebut seperti pihak bank, pemerintah, calon pemegang saham, dan pemegang saham. Bagi penganalisis eksternal hanya tersedia laporan keuangan seperti neraca dan laba rugi.

4. Analisis Internal

Analisis yang dilakukan oleh pihak-pihak yang dapat memperoleh data-data keuangan secara mendalam mengenai keuangan suatu perusahaan. Pihak tersebut adalah pihak manajemen perusahaan. Selain laporan keuangan pihak intern juga dapat memperoleh laporan-laporan internal yang tidak disampaikan kepada pihak eksternal.

E. Teknik Analisa Lapoan Keuangan

Ada 3 macam teknik analisis laporan keuangan yang dapat dibuat seperti dibawah ini:

1. Analisis perbandingan laporan keuangan

Metode dan teknik analisis dengan cara membandingkan laporan keuangan untuk dua periode atau lebih, dengan menunjukkan:

(1) Perbandingan jumlah akun dalam rupiah
(2) Kenaikan/penurunan akun dalam rupiah
(3) Kenaikan/penurunan akun dalam persentase
(4) Perbandingan dalam rasio beberapa periode
(5) Persentase dalam total aktiva/pasiva beberapa periode

Tabel 9. Laporan Laba Rugi PT ABC per 31 Des 2024 dan 2025

Keterangan	2024	2025	Perubahan	%	Ratio
Penjualan	1.000.000.000	1.200.000.000	200.000.000	20%	1.2
HPP	600.000.000	750.000.000	150.000.000	25%	1.25
Laba Kotor	400.000.000	450.000.000	50.000.000	13%	1.13
Beban Operasional	250.000.000	300.000.000	50.000.000	20%	1.2
Laba bersih	150.000.000	150.000.000	-	0%	1

Penjualan naik 20% menunjukkan adanya peningkatan volume penjualan atau harga jual dan indikasi pertumbuhan usaha. Harga pokok penjualan naik 25% lebih tinggi dari persentase penjualan mengindikasi kurang baik yang menunjukkan margin laba tertekan karena biaya produksi meningkat lebih cepat. Laba kotor naik hanya di angka 12,5%, hal ini tidak sebanding dengan kenaikan penjualan dan menunjukkan efisiensi produksi menurun. Sementara beban operasional naik 20%. Hal ini memungkinkan terjadi, karena adanya ekspansi usaha atau inefisiensi, sehingga perlu dilakukan evaluasi terhadap biaya-biaya. Laba bersih stagnan 0% menunjukkan poin kritis yang artinya terjadi peningkatan penjualan namun tidak menghasilkan peningkatan keuntungan.

Tabel 10. Neraca PT ABC per 31 Des 2024 dan 2025

Aset	2024	2025	Perubahan	%	Ratio
Kas	50.000.000	40.000.000	-10.000.000	-20%	0.8
Piutang	100.000.000	150.000.000	50.000.000	50%	1.5
Persediaan	150.000.000	200.000.000	50.000.000	33%	1.33

Penurunan saldo kas menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek berpotensi menurun. Kondisi ini dapat disebabkan oleh

meningkatnya kebutuhan operasional, penurunan penerimaan kas atau alokasi dana ke aset lain yang kurang likuid. Kenaikan piutang usaha mengindikasikan adanya peningkatan penjualan kredit. Meskipun hal ini dapat menunjukkan pertumbuhan penjualan, namun juga berpotensi menimbulkan : risiko keterlambatan pembayaran (*aging piutang*), risiko piutang tak tertagih (*bad debts*), tekanan terhadap arus kas. Peningkatan persediaan dapat menunjukkan adanya peningkatan aktivitas produksi atau pembelian. Namun, jika tidak diiringi dengan peningkatan penjualan, kondisi ini dapat menyebabkan penumpukan barang (*overstock*), meningkatnya biaya penyimpanan, risiko kerusakan atau usang (*obsolescence*)

2. Analisis Trend

Analisis yang menunjukkan kemajuan keuangan perusahaan yang dinyatakan dalam persentase adalah suatu metode atau teknik analisis untuk mengetahui kecendruangan keuangan perusahaan naik atau turun, dengan demikian akan dapat diketahui perubahan mana yang cukup penting untuk dianalisis lebih lanjut. Analisis ini dimaksudkan untuk mengetahui perkembangan perusahaan melalui rentang perjalanan waktu yang sudah lalu dan memproyeksi situasi masa itu ke masa yang berikutnya. Analisis trend memanfaatkan data keuangan beberapa tahun dengan menggunakan tahun dasar. Tahun dasar ditentukan sebesar 100%, tahun lainnya ditentukan berdasarkan tahun dasar tersebut.

Tabel 11. Neraca PT XYZ Per 31 Des 2020-2024 (dalam jutaan rupiah)

Pos dalam Neraca	Tahun					Analisa Trend				
	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024
Kas	500	600	750	700	900	100%	120%	150%	140%	180%
Piutang	800	900	1,100	1,300	1,500	100%	113%	138%	163%	188%
Persediaan	700	850	900	1,000	1,200	100%	121%	129%	143%	171%
Total Aset	3,000	3,500	4,200	4,800	5,500	100%	117%	140%	160%	183%
Utang Lancar	1,000	1,200	1,500	1,700	2,000	100%	120%	150%	170%	200%
Utang Jangka Panjang	800	900	1,000	1,200	1,300	100%	113%	125%	150%	163%
Ekuitas	1,200	1,400	1,700	1,900	2,200	100%	117%	142%	158%	183%

Berdasarkan tabel diatas, hasil analisis tren selama periode 2020–2024, menunjukkan bahwa total aset perusahaan mengalami peningkatan yang signifikan hingga mencapai 183% dibandingkan tahun dasar. Peningkatan ini terutama didorong oleh kenaikan piutang dan persediaan yang masing-masing mencapai 188% dan 171%.

Di sisi lain, liabilitas jangka pendek mengalami peningkatan yang lebih tinggi yaitu sebesar 200%, yang mengindikasikan adanya peningkatan ketergantungan terhadap pembiayaan jangka pendek. Meskipun demikian,

pertumbuhan ekuitas yang mencapai 183% menunjukkan bahwa perusahaan masih memiliki struktur permodalan yang relatif sehat.

Namun demikian, peningkatan piutang yang signifikan berpotensi menimbulkan risiko penagihan, sementara kenaikan utang lancar dapat memberikan tekanan terhadap likuiditas perusahaan di masa mendatang.

Tabel 12. PT XYZ Laba Rugi Per 31 Des 2020-2024 (dalam jutaan rupiah)

Komponen	**Tahun**					**Analisa Trend**				
Laba Rugi	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Penjualan	5,000	5,800	6,500	7,200	8,000	100%	116%	130%	144%	160%
HPP	3,000	3,600	4,200	4,800	5,400	100%	120%	140%	160%	180%
Laba Kotor	2,000	2,200	2,300	2,400	2,600	100%	110%	115%	120%	130%
Beban Operasi	1,200	1,400	1,600	1,800	2,100	100%	117%	133%	150%	175%
Laba Operasi	800	800	700	600	500	100%	100%	88%	75%	63%
Laba Bersih	600	620	580	520	450	100%	103%	97%	87%	75%

Berdasarkan pada tabel diatas, hasil analisis tren laporan laba rugi selama periode 2020–2024 menunjukkan bahwa penjualan perusahaan mengalami peningkatan signifikan hingga mencapai 160%. Namun demikian, kenaikan harga pokok penjualan yang lebih tinggi yaitu sebesar 180% mengindikasikan adanya penurunan

efisiensi dalam pengelolaan biaya produksi. Selain itu, beban operasional juga meningkat secara signifikan hingga 175%, yang semakin menekan laba perusahaan.

Dampak dari kondisi tersebut terlihat pada penurunan laba operasi menjadi 63% dan laba bersih menjadi 75% dibandingkan tahun dasar. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun perusahaan berhasil meningkatkan pendapatan, namun belum mampu mengelola biaya secara efektif sehingga profitabilitas perusahaan mengalami penurunan.

F. Pengaruh Laporan Keuangan bagi organisasi

Laporan keuangan yang dipublikasikan oleh suatu organisasi memiliki peran yang sangat penting sebagai sumber informasi dalam menilai kondisi dan kinerja organisasi. Informasi yang disajikan dalam laporan keuangan memberikan gambaran mengenai posisi keuangan, kinerja operasional, serta kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya. Oleh karena itu, laporan keuangan sering dijadikan sebagai dasar utama bagi berbagai pihak dalam melakukan penilaian terhadap kesehatan dan prospek suatu organisasi.

Namun demikian, informasi yang terkandung dalam laporan keuangan tidak selalu dapat dipahami secara langsung tanpa dilakukan pengolahan dan interpretasi lebih lanjut. Oleh karena itu, diperlukan suatu proses analisis laporan keuangan untuk menginterpretasikan data akuntansi yang disajikan sehingga dapat memberikan makna yang lebih relevan bagi pengambilan keputusan. Analisis laporan keuangan memungkinkan para pengguna informasi untuk memahami hubungan antarpos dalam laporan keuangan, mengevaluasi kinerja organisasi, serta mengidentifikasi tren perkembangan keuangan dari waktu ke waktu.

Pentingnya analisis laporan keuangan juga ditegaskan oleh Lev dan Thiagarajan (1993) yang menyatakan bahwa analisis terhadap laporan keuangan, yang merupakan bentuk informasi

akuntansi, sangat penting dilakukan untuk memahami informasi yang terkandung di dalamnya secara lebih komprehensif. Melalui analisis tersebut, para pengguna laporan keuangan dapat menilai kualitas kinerja organisasi, mengidentifikasi potensi risiko, serta memperoleh dasar yang lebih kuat dalam melakukan penilaian terhadap prospek organisasi di masa mendatang.

Dengan demikian, laporan keuangan tidak hanya berfungsi sebagai alat pelaporan atas aktivitas keuangan yang telah terjadi, tetapi juga menjadi dasar penting dalam melakukan analisis yang bertujuan untuk menilai kinerja dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, kemampuan dalam menganalisis laporan keuangan menjadi kompetensi yang sangat penting bagi manajemen, investor, kreditor, maupun pemangku kepentingan lainnya dalam memahami kondisi dan arah perkembangan organisasi.

Laporan keuangan memiliki berbagai pengaruh yang signifikan terhadap keberlangsungan dan perkembangan suatu organisasi. Pengaruh tersebut dapat dilihat dari berbagai aspek berikut.

1. Sebagai Dasar Pengambilan Keputusan Manajerial

Laporan keuangan menyediakan informasi yang digunakan oleh manajemen untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan merumuskan strategi bisnis. Dengan memahami kondisi keuangan organisasi, manajemen dapat menentukan kebijakan yang tepat dalam pengelolaan sumber daya.

2. Menilai Kinerja Organisasi

Melalui laporan keuangan, kinerja organisasi dapat dievaluasi secara objektif. Analisis terhadap laporan keuangan

memungkinkan manajemen dan pemangku kepentingan untuk mengetahui tingkat profitabilitas, efisiensi operasional, serta stabilitas keuangan organisasi. Menurut Subramanyam (2014), analisis laporan keuangan membantu dalam mengevaluasi profitabilitas, risiko, dan kinerja operasional perusahaan secara lebih komprehensif.

3. Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas

Laporan keuangan yang disusun secara transparan dan sesuai dengan standar akuntansi dapat meningkatkan akuntabilitas organisasi terhadap para pemangku kepentingan. Hal ini sangat penting terutama bagi organisasi yang mengelola dana publik atau dana dari investor.

4. Meningkatkan Kepercayaan Investor dan Kreditor

Laporan keuangan yang berkualitas dapat meningkatkan kepercayaan investor dan kreditor terhadap organisasi. Informasi yang jelas mengenai kondisi keuangan organisasi akan membantu mereka dalam menilai tingkat risiko dan potensi keuntungan yang mungkin diperoleh. Menurut Brigham dan Houston (2019), laporan keuangan merupakan sumber informasi utama bagi investor dan kreditor dalam menilai risiko investasi serta kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban finansialnya.

5. Mendukung Perencanaan dan Pengendalian

Laporan keuangan juga berperan penting dalam proses perencanaan dan pengendalian organisasi. Dengan memanfaatkan informasi yang terdapat dalam laporan keuangan, manajemen dapat menyusun rencana keuangan yang lebih efektif serta mengendalikan penggunaan sumber daya organisasi.

6. Menilai Keberlanjutan Organisasi

Kondisi keuangan yang sehat merupakan salah satu indikator penting dalam menilai keberlanjutan organisasi. Melalui laporan keuangan, para pemangku kepentingan dapat menilai apakah organisasi memiliki kemampuan untuk mempertahankan kegiatan operasionalnya dalam jangka panjang

Daftar Pustaka

Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentals of financial management (15th ed.).* Cengage Learning.

Harahap, S. S. (2015). *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Rajawali Pers.

Ikatan Akuntan Indonesia. (2020). *Kerangka Konseptual Pelaporan Keuangan*. IAI.

Kasmir. (2019). *Analisis Laporan Keuangan*. PT Raja Grafindo Persada.

Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2020). *Intermediate Accounting (17th ed.)*. John Wiley & Sons.

Lev, B., & Thiagarajan, S. R. (1993). *Fundamental Information Analysis.* Journal of Accounting Research, 31(2), 190–215.

Subramanyam, K. R. (2014). *Financial Statement Analysis (11th ed.).* McGraw-Hill Education.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2012). *Fundamentals of Financial Management*. Pearson.

BAB 6

MANAJEMEN MODAL KERJA

Cut Rusmina

A. Pengertian Modal Kerja

Modal kerja merupakan salah satu aspek penting manajemen keuangan perusahaan berperan menjaga kelangsungan operasional serta stabilitas finansial. Setiap perusahaan dituntut mampu mengelola sumber daya jangka pendeknya secara efektif agar dapat memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dan mendukung aktivitas operasional sehari-hari. Oleh karena itu, manajemen modal kerja menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari strategi keuangan perusahaan. Setiap aktivitas bisnis, baik dalam skala kecil maupun besar, sangat bergantung pada ketersediaan modal kerja yang memadai untuk membiayai kegiatan sehari-hari. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai konsep modal kerja menjadi hal yang esensial bagi pengelola perusahaan maupun pihak yang berkepentingan. Menurut Brigham & Houston (2019), modal kerja berkaitan dengan investasi perusahaan dalam aset jangka pendek yang digunakan untuk mendukung operasional. Sementara itu, Van Horne & Wachowicz (2009) menekankan

pentingnya modal kerja sebagai indikator likuiditas perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya.

Seiring dengan perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis, konsep modal kerja tidak lagi dipandang secara sederhana sebagai selisih antara aset lancar dan kewajiban lancar. Namun, modal kerja juga mencerminkan efisiensi pengelolaan sumber daya serta kemampuan perusahaan dalam menjaga keseimbangan antara likuiditas dan profitabilitas. Dengan demikian, sub bab ini akan membahas secara lebih mendalam mengenai pengertian modal kerja berdasarkan berbagai perspektif para ahli, sehingga dapat memberikan landasan teoritis yang kuat dalam memahami peran dan pentingnya modal kerja dalam suatu organisasi.

Modal kerja merupakan dana yang digunakan untuk menjalankan aktivitas operasional sehari-hari perusahaan. Menurut Brigham & Houston (2019), "*working capital represents a firm's investment in short-term assets, such as cash, securities, accounts receivable, and inventories*". Lebih lanjut, Van Horne & Wachowicz (2009) menyatakan bahwa "*net working capital is the difference between current assets and current liabilities*". Sedangkan menurut Gitman (2015) "*working capital is the firm's total investment in current assets*".

B. Tujuan Pengelolaan Modal Kerja

Tujuan pengelolaan modal kerja tidak hanya terbatas pada menjaga kelancaran operasional, tetapi juga mencakup upaya meminimalkan risiko keuangan, meningkatkan efisiensi penggunaan aset lancar, serta mendukung pencapaian profitabilitas yang optimal. Hal ini menunjukkan bahwa

pengelolaan modal kerja memiliki peran strategis dalam mendukung kinerja perusahaan secara keseluruhan. Seiring dengan perkembangan lingkungan bisnis yang semakin kompleks, perusahaan dituntut untuk mampu menetapkan tujuan pengelolaan modal kerja yang adaptif dan berorientasi jangka panjang. Dengan demikian, pemahaman yang komprehensif mengenai tujuan pengelolaan modal kerja menjadi sangat penting sebagai dasar dalam pengambilan keputusan keuangan yang efektif. Tujuan pengelolaan modal kerja menjadi krusial karena akan menentukan arah kebijakan keuangan jangka pendek perusahaan. Menurut Ross et al. (2016) pengelolaan modal kerja bertujuan untuk menjaga keseimbangan antara likuiditas dan profitabilitas agar perusahaan dapat beroperasi secara efektif. Sementara itu, Stephen A. Ross menekankan bahwa tujuan utama manajemen modal kerja adalah memastikan perusahaan memiliki arus kas yang cukup untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya.

Tujuan utama pengelolaan modal kerja adalah menjaga keseimbangan antara likuiditas dan profitabilitas. Menurut Weston & Copeland (1997), "*the management of working capital involves balancing liquidity and profitability to ensure the firm's smooth operation*". Selain itu, Ross et al. (2016) menyatakan bahwa "*the goal of working capital management is to ensure that the firm is able to continue its operations and that it has sufficient cash flow*". Dengan demikian, perusahaan harus mampu mengelola aset lancar secara efisien untuk menghindari kekurangan maupun kelebihan dana.

Pengelolaan modal kerja merupakan bagian penting dalam manajemen keuangan perusahaan yang bertujuan untuk

memastikan kelancaran operasional serta menjaga kondisi keuangan tetap stabil. Secara umum, tujuan pengelolaan modal kerja adalah sebagai berikut:

1. Menjaga likuiditas perusahaan

Pengelolaan modal kerja bertujuan agar perusahaan mampu memenuhi kewajiban jangka pendeknya tepat waktu. Hal ini sejalan dengan pendapat Van Horne & Wachowicz (2009) yang menekankan pentingnya menjaga tingkat likuiditas.

2. Menjamin kelangsungan operasional

Modal kerja yang cukup akan memastikan kegiatan operasional sehari-hari seperti produksi, pembayaran gaji, dan pembelian bahan baku dapat berjalan lancar. Pendapat ini juga didukung oleh Weston & Copeland (1997), bahwa meningkatkan efisiensi penggunaan dana. Tujuan lainnya adalah agar dana yang dimiliki perusahaan dapat digunakan secara optimal tanpa adanya pemborosan atau dana menganggur (Kasmir, 2018).

3. Menyeimbangkan risiko dan profitabilitas

Pengelolaan modal kerja juga bertujuan untuk mencapai keseimbangan antara tingkat risiko dan keuntungan (Brigham & Houston, 2019).

4. Menghindari kekurangan dan kelebihan modal kerja

Kekurangan modal kerja dapat menghambat operasional, sedangkan kelebihan modal kerja dapat menyebabkan inefisiensi. Oleh karena itu, pengelolaan yang baik diperlukan untuk menjaga keseimbangan.

5. Meningkatkan profitabilitas perusahaan

Dengan pengelolaan yang efektif, perusahaan dapat memaksimalkan laba melalui penggunaan aset lancar yang optimal.

C. Komponen Modal Kerja

Komponen modal kerja terdiri dari berbagai unsur aset lancar. Menurut Kasmir (2018) menjelaskan bahwa "*modal kerja terdiri dari seluruh aktiva lancar seperti kas, bank, piutang, persediaan, dan surat berharga lainnya*". Selanjutnya, Brealey et al. (2017) menguraikan bahwa "*current assets include cash, marketable securities, accounts receivable, and inventory*". Hal ini menunjukkan bahwa setiap komponen memiliki tingkat likuiditas dan risiko yang berbeda. Pengelolaan modal kerja melibatkan pengaturan aset dan kewajiban lancar. Menurut Gitman (2015) "*working capital management involves the administration of current assets and current liabilities*". Brigham & Houston (2019) menyatakan bahwa "*an optimal working capital policy is one that balances the benefits and costs of holding current assets*". Selain itu, Ross et al. (2016), "*short-term financial management is primarily concerned with managing current assets and liabilities*".

Modal kerja umumnya terdiri dari dua kelompok besar (Brigham & Houston, 2019) sebagai berikut :

1. Aktiva Lancar (*Current Assets*)

Aktiva lancar adalah aset yang mudah dicairkan menjadi uang tunai dalam waktu kurang dari satu tahun. Diantaranya meliputi:

(1) Kas (*cash*): uang tunai yang tersedia untuk kebutuhan operasional sehari-hari.
(2) Piutang Usaha (*accounts receivable*): tagihan kepada pelanggan yang belum dibayar.
(3) Persediaan (*inventory*): barang yang dimiliki perusahaan untuk dijual atau digunakan dalam proses produksi.
(4) Surat Berharga Jangka Pendek: investasi yang mudah dicairkan dalam waktu singkat.
(5) Biaya Dibayar di Muka (*prepaid expenses*): pembayaran yang sudah dilakukan untuk manfaat di masa depan (misalnya sewa dibayar di muka).

2. Kewajiban Lancar (*Current Liabilities*)

Kewajiban lancar adalah utang yang harus dibayar dalam jangka waktu kurang dari satu tahun, meliputi:

(1) Utang Usaha (*accounts payable*): kewajiban kepada pemasok atas pembelian barang atau jasa.
(2) Utang Jangka Pendek: pinjaman yang harus dilunasi dalam waktu dekat.
(3) Utang Gaji (*accrued expenses*): gaji karyawan yang masih harus dibayar.
(4) Utang Pajak: kewajiban pajak yang belum dibayarkan

Menurut Kasmir (2018) bahwa modal kerja didefinisikan sebagai investasi yang ditanamkan dalam aktiva lancar atau aktiva jangka pendek, seperti kas, bank, surat-surat berharga, piutang, sediaan, dan aktiva lancar lainnya. Rumus umum adalah:

$$\boldsymbol{Modal\ Kerja = Aktiva\ Lancar - Kewajiban\ Lancar}$$

Fungsi modal kerja secara umum, antara lain:

(1) Menjaga kelancaran operasional perusahaan
(2) Membayar kewajiban jangka pendek
(3) Menunjang aktivitas produksi dan penjualan
(4) Menjaga stabilitas keuangan perusahaan

D. Strategi Pengelolaan Modal Kerja

Strategi pengelolaan modal kerja adalah kebijakan dan langkah yang dilakukan perusahaan dalam mengelola aktiva lancar dan kewajiban lancar secara efektif agar operasional perusahaan berjalan lancar, likuiditas terjaga, dan keuntungan dapat dimaksimalkan. Menurut Brigham & Houston (2019) menjelaskan bahwa "*pengelolaan modal kerja berfokus pada bagaimana perusahaan menyeimbangkan antara risiko likuiditas dan tingkat profitabilitas*".

Faktor-Faktor yang mempengaruhi strategi modal kerja, yaitu: (1) jenis usaha perusahaan, (2) skala bisnis, (3) kondisi ekonomi, (4) kebijakan manajemen, (5) akses terhadap sumber pembiayaan.

Tujuan strategi pengelolaan modal kerja, yaitu: (1) menjaga kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek, (2) mengoptimalkan penggunaan aset lancar, (3) menghindari kelebihan atau kekurangan modal kerja, (4) meningkatkan efisiensi operasional perusahaan.

Strategi pengelolaan modal kerja berperan penting dalam menjaga keseimbangan antara likuiditas dan profitabilitas perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memilih pendekatan yang sesuai dengan kondisi serta tujuan bisnisnya, baik yang berorientasi pada keamanan (konservatif), peningkatan

keuntungan (agresif), maupun keseimbangan keduanya (moderat). Secara umum, strategi pengelolaan modal kerja mencakup manajemen kas, manajemen piutang, manajemen persediaan, dan manajemen utang lancar sebagai komponen utama yang saling mendukung kelancaran operasional perusahaan.

1. Manajemen Kas

Manajemen kas adalah proses perencanaan, pengendalian, dan pengawasan terhadap arus kas masuk dan keluar agar perusahaan selalu memiliki dana yang cukup untuk memenuhi kewajiban jangka pendek. Menurut Brigham & Houston (2019) pengelolaan kas yang baik bertujuan untuk menjaga keseimbangan antara likuiditas dan profitabilitas.

Tujuan manajemen kas meliputi beberapa aspek penting, yaitu: (1) menjaga ketersediaan kas agar perusahaan mampu memenuhi kewajiban jangka pendek tepat waktu; (2) menghindari kelebihan kas (idle cash) yang dapat menurunkan efisiensi penggunaan dana; dan (3) memastikan kelancaran operasional perusahaan secara berkelanjutan. Untuk mencapai tujuan tersebut, teknik manajemen kas yang umum diterapkan antara lain: (1) penyusunan anggaran kas (cash budget), (2) pengendalian arus kas masuk dan keluar, serta (3) investasi pada surat berharga jangka pendek guna mengoptimalkan pemanfaatan dana yang tersedia.

2. Manajemen Piutang

Manajemen piutang berkaitan dengan pengelolaan penjualan kredit agar pembayaran dari pelanggan dapat diterima tepat waktu. Menurut Weston & Copeland (1997) manajemen

piutang yang efektif dapat meningkatkan penjualan sekaligus meminimalkan risiko piutang tak tertagih.

Tujuan manajemen piutang meliputi: (1) meningkatkan penjualan melalui pemberian kredit kepada pelanggan, (2) mempercepat proses penagihan agar perputaran kas tetap lancar, serta (3) mengurangi risiko kredit macet yang dapat mengganggu stabilitas keuangan perusahaan. Untuk mendukung tujuan tersebut, kebijakan piutang umumnya mencakup: (1) penentuan syarat kredit (credit terms), (2) analisis kelayakan kredit pelanggan, dan (3) pelaksanaan penagihan piutang secara aktif dan terstruktur.

3. Manajemen Persediaan

Manajemen persediaan adalah pengelolaan barang yang dimiliki perusahaan agar tersedia dalam jumlah yang optimal. Menurut Kasmir (2018) persediaan harus dikelola secara efisien agar tidak menimbulkan biaya penyimpanan yang tinggi.

Tujuan manajemen persediaan meliputi: (1) menjaga ketersediaan barang agar proses produksi dan penjualan tidak terganggu, (2) menghindari kelebihan maupun kekurangan stok yang dapat menimbulkan inefisiensi, serta (3) mengurangi biaya penyimpanan. Untuk mencapai tujuan tersebut, teknik pengelolaan persediaan yang umum digunakan meliputi: (1) *Economic Order Quantity* (EOQ), (2) *safety stock* (persediaan pengaman), dan (3) *reorder point* (titik pemesanan ulang).

4. Manajemen Utang Lancar

Manajemen utang lancar adalah proses perencanaan, pengendalian, dan pengawasan terhadap kewajiban jangka pendek (≤ 1 tahun) agar perusahaan mampu memenuhi kewajiban

tepat waktu tanpa mengganggu likuiditas. Menurut Brigham & Houston (2019) utang lancar merupakan bagian penting dari pembiayaan modal kerja yang harus dikelola secara efisien untuk menjaga keseimbangan antara likuiditas dan profitabilitas.

Tujuan utama pengelolaan utang lancar meliputi: (1) menjaga likuiditas perusahaan, (2) mengoptimalkan penggunaan dana, (3) menghindari risiko keterlambatan pembayaran, (4) menjaga hubungan baik dengan kreditur, serta (5) mengendalikan biaya pembiayaan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, teknik pengelolaan utang lancar mencakup beberapa aspek berikut.

(1) Pengelolaan utang usaha (*accounts payable management*), yaitu pemanfaatan jangka waktu kredit secara optimal, pembayaran tepat waktu, serta penggunaan diskon tunai guna menekan biaya pembiayaan.

(2) Pengaturan jadwal pembayaran, melalui penyusunan jadwal utang yang selaras dengan arus kas masuk agar tidak terjadi penumpukan kewajiban pada periode tertentu.

(3) Penggunaan pembiayaan jangka pendek, dengan memanfaatkan pinjaman bank secara selektif, memilih sumber dana berbunga rendah, dan menghindari ketergantungan berlebihan.

(4) Pengendalian rasio likuiditas, melalui pemantauan current ratio dan quick ratio untuk menjaga keseimbangan antara utang lancar dan aktiva lancar.

(5) Negosiasi dengan kreditur, berupa penyesuaian jangka waktu, bunga, maupun syarat kredit agar sesuai dengan kemampuan perusahaan.

(6) Sinkronisasi dengan arus kas, yaitu menyesuaikan pembayaran utang dengan cash inflow guna mencegah ketidaksesuaian antara penerimaan dan pengeluaran.

Secara keseluruhan, praktik ini bertujuan memastikan kewajiban jangka pendek dikelola secara efisien sehingga perusahaan tetap solven, likuid, dan stabil secara finansial.

E. Jenis Strategi Pengelolaan Modal Kerja

Menurut Brigham & Houston (2019), bahwa jenis strategi pengelolaan modal kerja, antara lain:

5. Strategi Agresif (*aggressive financing policy*)

Strategi ini berfokus pada peningkatan keuntungan. Perusahaan menggunakan lebih banyak pembiayaan jangka pendek untuk mendanai aktiva lancar, bahkan sebagian aktiva tetap. Karakteristiknya antara lain:

(1) Ketergantungan tinggi pada utang jangka pendek

(2) Tingkat aktiva lancar relatif rendah

(3) Likuiditas rendah

Struktur keuangan tersebut memiliki kelebihan dan kelemahan yang perlu dipahami secara komprehensif.

Kelebihannya meliputi tingkat profitabilitas yang tinggi, yang menunjukkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba secara optimal dari aktivitas operasional, serta efisiensi penggunaan dana yang mencerminkan kemampuan manajemen dalam mengalokasikan sumber daya secara tepat dan bernilai tambah. Namun, struktur ini juga memiliki kelemahan berupa risiko likuiditas yang tinggi, sehingga perusahaan berpotensi mengalami kesulitan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek. Kondisi tersebut dapat meningkatkan risiko kesulitan keuangan karena keterbatasan likuiditas berpotensi menghambat kelancaran operasional dan menurunkan stabilitas keuangan perusahaan.

6. Strategi Konservatif (*conservative financing policy*)

Strategi ini mengutamakan keamanan dan likuiditas. Perusahaan menggunakan pembiayaan jangka panjang untuk mendanai aktiva lancar dan sebagian cadangan. Karakteristiknya antara lain:

(1) Aktiva lancar relatif besar
(2) Menggunakan utang jangka panjang atau ekuitas
(3) Likuiditas tinggi

Struktur keuangan ini memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan. Kelebihannya meliputi risiko keuangan yang relatif rendah serta tingkat stabilitas perusahaan yang lebih tinggi karena beban kewajiban tetap tidak terlalu besar. Namun, kelemahannya adalah potensi profit yang lebih rendah, karena pemanfaatan dana belum optimal sehingga peluang meningkatkan pengembalian bagi perusahaan menjadi terbatas.

7. Strategi Moderat (*maturity matching*)

Strategi ini menggabungkan pendekatan konservatif dan agresif. Perusahaan menyesuaikan jatuh tempo sumber dana dengan umur aktiva. Karakteristiknya yaitu pengelolaan kas dan persediaan secara optimal, serta penggunaan utang secara terkendali.

Struktur keuangan ini memiliki kelebihan berupa keseimbangan antara risiko dan keuntungan, sehingga perusahaan tidak menanggung beban risiko yang terlalu tinggi sekaligus tetap memiliki peluang memperoleh keuntungan yang memadai. Namun, kelemahannya adalah tidak optimal baik dari sisi keamanan maupun keuntungan, karena tingkat perlindungan finansial dan potensi pengembalian belum dimaksimalkan secara penuh.

F. Siklus Modal Kerja

Siklus modal kerja adalah proses perputaran dana perusahaan yang dimulai dari kas, selanjutnya digunakan untuk kegiatan operasional seperti pembelian bahan baku, produksi, penjualan, yang kemudian menghasilkan kas. Siklus modal kerja menggambarkan perputaran dana dalam perusahaan. Menurut Ross et al. (2016) siklus modal kerja adalah "*the cash conversion cycle measures the time between cash disbursement and cash recovery*". Selain itu, Gitman (2015) menyatakan bahwa "*the cash conversion cycle indicates how long funds are tied up in working capital*". Semakin pendek siklus ini, semakin efisien perusahaan dalam mengelola modal kerjanya. Kasmir (2018) mengemukakan bahwa siklus modal kerja menggambarkan aliran dana dalam perusahaan yang terus berputar selama aktivitas bisnis berlangsung.

Siklus modal kerja menggambarkan aliran dana perusahaan dalam menjalankan aktivitas operasional hingga kembali menjadi kas. Tahapan siklus ini meliputi:

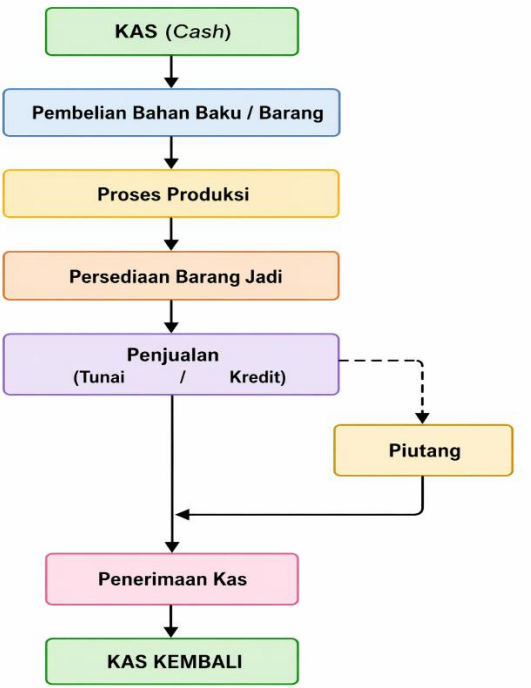
(1) Kas (*cash*), yaitu dana awal yang digunakan untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan (Brigham & Houston, 2019);
(2) Pembelian persediaan, ketika kas digunakan untuk memperoleh bahan baku atau barang dagangan (Ross et al., 2016);
(3) Proses produksi, yaitu pengolahan bahan baku menjadi barang jadi pada perusahaan manufaktur (Weston & Copeland, 1997);
(4) Persediaan barang jadi, yakni produk yang siap dijual kepada pelanggan (Van Horne & Wachowicz, 2009);
(5) Penjualan, baik secara tunai maupun kredit (Brigham & Houston, 2019);
(6) Piutang (*accounts receivable*), yang timbul dari penjualan kredit (Gitman, 2015);
(7) Penerimaan kas, ketika pelanggan melunasi piutang sehingga dana kembali menjadi kas (Weston & Copeland, 1997).

Siklus modal kerja juga dapat diukur dari lamanya waktu yang dibutuhkan sejak kas dikeluarkan hingga kembali menjadi kas. Semakin pendek siklus tersebut, semakin cepat perputaran dana dan semakin tinggi efisiensi perusahaan. Sebaliknya, siklus yang terlalu panjang menyebabkan dana terikat lebih lama sehingga meningkatkan risiko likuiditas.

Beberapa komponen utama dalam siklus ini meliputi:

(1) Periode persediaan, yaitu waktu penyimpanan barang sebelum dijual;
(2) Periode piutang, yaitu waktu yang dibutuhkan untuk menagih pembayaran dari pelanggan;
(3) Periode utang, yaitu jangka waktu pembayaran kepada pemasok.

Dengan demikian, siklus modal kerja menjadi penting karena dapat menilai efisiensi operasional, mengukur kemampuan perusahaan dalam mengelola dana, mendukung pengambilan keputusan keuangan, serta membantu menghindari risiko kekurangan kas. Diagram siklus modal kerja menurut Kasmir (2016) dapat disajikan sebagai berikut.



Gambar 6. Diagram Siklus Modal Kerja (Kasmir, 2016)

Diagram tersebut secara jelas menggambarkan siklus modal kerja sebagai alur perputaran dana perusahaan dari kas hingga kembali menjadi kas, yang menegaskan pentingnya pengelolaan modal kerja yang efektif untuk menjaga kelancaran operasional, meningkatkan efisiensi, dan memastikan keberlanjutan kinerja keuangan perusahaan.

(1) Kas digunakan sebagai dana awal untuk membiayai pembelian bahan baku atau barang dagangan.
(2) Bahan baku atau barang yang dibeli kemudian masuk ke tahap produksi atau pengolahan.
(3) Hasil produksi menjadi persediaan barang jadi yang siap untuk dipasarkan.
(4) Barang jadi dijual kepada pelanggan melalui penjualan tunai maupun kredit. Penjualan kredit menimbulkan piutang yang harus ditagih kepada pelanggan.
(5) Pembayaran piutang oleh pelanggan menghasilkan penerimaan kas.
(6) Kas yang diterima kembali menjadi dana operasional sehingga siklus modal kerja berulang selama perusahaan beroperasi.

G. Risiko Pengelolaan Modal Kerja

Risiko pengelolaan modal kerja adalah kemungkinan terjadinya kondisi yang dapat mengganggu kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek, menurunkan profitabilitas, atau menghambat kelancaran operasional. Risiko dalam modal kerja perlu diperhatikan secara

serius. Risiko dalam pengelolaan modal kerja adalah potensi masalah atau kerugian yang timbul akibat ketidaktepatan dalam mengelola aktiva lancar dan kewajiban lancar, sehingga dapat mengganggu kelancaran operasional perusahaan. Brigham & Houston (2019) menguraikan bahwa pengelolaan modal kerja yang tidak optimal dapat meningkatkan risiko likuiditas dan menurunkan profitabilitas perusahaan. Menurut Brealey et al. (2017) bahwa "*firms must manage liquidity risk to ensure they can meet short-term obligations*". Selain itu, Van Horne & Wachowicz (2009) menyatakan bahwa "*insufficient working capital may lead to financial distress and operational inefficiencies*". Hal ini menunjukkan pentingnya pengelolaan risiko untuk menjaga stabilitas perusahaan.

Jenis-jenis risiko dalam pengelolaan modal kerja terdiri dari beberapa aspek berikut.

1. Risiko Likuiditas (liquidity risk)

Risiko ini terjadi ketika perusahaan tidak memiliki kas yang cukup untuk memenuhi kewajiban jangka pendek. Penyebab utamanya meliputi: (a) saldo kas terlalu kecil, (b) piutang belum tertagih, dan (c) pengeluaran yang tidak terkontrol. Dampaknya antara lain: (a) keterlambatan pembayaran utang dan (b) menurunnya kepercayaan kreditur.

2. Risiko Piutang Tak Tertagih

Risiko ini timbul ketika pelanggan tidak mampu atau tidak bersedia melunasi kewajibannya. Penyebabnya meliputi: (a) kebijakan kredit yang terlalu longgar dan (b) analisis kelayakan kredit yang lemah. Dampaknya berupa: (a) kerugian finansial dan (b) terganggunya arus kas perusahaan.

3. Risiko Persediaan

Risiko ini berkaitan dengan pengelolaan stok barang. Bentuk risikonya meliputi: (a) persediaan berlebih (overstock), (b) kekurangan persediaan (stockout), serta (c) kerusakan atau kadaluarsa barang. Dampaknya mencakup: (a) tingginya biaya penyimpanan dan (b) hilangnya peluang penjualan.

4. Risiko Pendanaan Jangka Pendek

Risiko ini muncul akibat ketergantungan pada utang jangka pendek. Penyebabnya meliputi: (a) penggunaan utang jangka pendek yang berlebihan dan (b) ketidakmampuan memperpanjang pinjaman. Dampaknya berupa: (a) tekanan likuiditas dan (b) meningkatnya risiko gagal bayar.

5. Risiko Operasional

Risiko operasional timbul dari kesalahan dalam pengelolaan aktivitas sehari-hari. Contohnya meliputi: (a) kesalahan perencanaan kas, (b) pengelolaan piutang yang kurang efektif, dan (c) sistem administrasi yang lemah.

Faktor penyebab risiko modal kerja meliputi: (1) perencanaan keuangan yang kurang matang sehingga kebutuhan dana tidak terantisipasi dengan baik; (2) pengendalian internal yang lemah yang dapat memicu inefisiensi dan kesalahan pengelolaan; (3) fluktuasi kondisi ekonomi yang memengaruhi arus kas dan biaya operasional; serta (4) perubahan permintaan pasar yang berdampak pada penjualan dan persediaan.

Untuk mengelola risiko tersebut, perusahaan dapat menerapkan beberapa langkah, yaitu: (1) menyusun perencanaan kas yang terstruktur, (2) memperketat kebijakan kredit untuk meminimalkan risiko piutang tak tertagih, (3) mengelola

persediaan secara efisien, (4) mengendalikan penggunaan utang jangka pendek, serta (5) melakukan evaluasi kinerja keuangan secara berkala. Dengan pengelolaan yang tepat, perusahaan dapat menjaga stabilitas keuangan dan menghindari masalah likuiditas maupun potensi kerugian.

H. Studi Kasus Perhitungan Modal Kerja dan Likuiditas

Bagian berikut menyajikan contoh perhitungan yang bertujuan untuk memperkuat pemahaman mengenai konsep manajemen modal kerja melalui penerapan kasus numerik. Contoh-contoh ini mencakup perhitungan modal kerja bersih, perputaran modal kerja, perputaran piutang, economic order quantity (EOQ), serta analisis rasio likuiditas. Penyajian kasus praktis ini diharapkan dapat membantu menghubungkan konsep teoritis dengan penerapannya dalam pengambilan keputusan keuangan perusahaan.

1. Contoh Soal 1: Menghitung Modal Kerja Bersih

Diketahui: Kas Rp20.000.000; Piutang Rp30.000.000; Persediaan Rp50.000.000; Utang Lancar Rp60.000.000.
Ditanya: Berapakah modal kerja bersih?
Jawab:

Aktiva Lancar = Kas + Piutang + Persediaan

$$= 20.000.000 + 30.000.000 + 50.000.000$$

$$= Rp100.000.000$$

Modal Kerja Bersih = Aktiva Lancar − Utang Lancar

$$= 100.000.000 - 60.000.000 = Rp40.000.000$$

Dengan demikian, Perusahaan memiliki modal kerja bersih sebesar Rp40.000.000, yang menunjukkan kondisi

likuiditas relatif baik karena aktiva lancar mampu menutup kewajiban jangka pendek.

2. Contoh Soal 2: Perputaran Modal Kerja

Diketahui: Penjualan Bersih Rp200.000.000; Modal Kerja Rp50.000.000.

Ditanya: Berapakah perputaran modal kerja?

Jawab:

$$\text{Perputaran Modal Kerja} = \frac{Penjualan\ Bersih}{Modal\ Kerja}$$

$$\text{Perputaran Modal Kerja} = \frac{Rp\ 200.000.000,-}{Rp\ 50.000.000,-}$$

$$\text{Perputaran Modal Kerja} = 4\ kali$$

Modal kerja berputar sebanyak 4 kali dalam satu periode, yang menunjukkan pemanfaatan modal kerja cukup efisien dalam menghasilkan penjualan.

3. Contoh Soal 3: Perputaran Piutang

Diketahui: Penjualan Kredit Rp120.000.000; Rata-rata Piutang Rp30.000.000.

Ditanya: Berapakah perputaran piutang?

Jawab:

$$\text{Perputaran Piutang} = \frac{Penjualan\ Kredit}{Rata-rata\ Piutang}$$

$$\text{Perputaran Piutang} = \frac{Rp\ 120.000.000,-}{Rp\ 30.000.000,-} = 4$$

Perputaran piutang sebesar 4 kali menunjukkan efektivitas perusahaan dalam menagih piutang selama satu periode.

Manajemen kas, piutang, dan persediaan merupakan bagian penting dalam pengelolaan modal kerja. Ketiga komponen ini harus dikelola secara optimal agar perusahaan mampu menjaga likuiditas, meningkatkan efisiensi, serta memaksimalkan keuntungan.

4. Contoh EOQ (*economic order quantity*)

EOQ digunakan untuk menentukan jumlah pemesanan persediaan yang paling ekonomis sehingga total biaya persediaan minimum. Rumus EOQ sebagai berikut:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

Keterangan:
D = Permintaan tahunan (unit)
S = Biaya pemesanan per pesanan
H = Biaya penyimpanan per unit per tahun

Diketahui:

D = 10.000 unit/tahun

S = Rp50.000 per pesanan

H = Rp2.000 per unit/tahun

Jawab:

$$EOQ = \sqrt{\frac{(2 \times 10.000 \times 50.000)}{2.000}}$$

$$EOQ = \sqrt{500.000} = 707\ unit$$

Interpretasi:

Jumlah pemesanan paling ekonomis adalah 707 unit setiap kali pesan.

Frekuensi Pemesanan:

Frekuensi = D / EOQ

Frekuensi = 10.000 / 707 ≈ 14 kali per tahun

Artinya, perusahaan melakukan pemesanan sekitar 14 kali dalam setahun.

5. Analisis Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek.

Diketahui:

Kas Rp20.000.000; Piutang Rp30.000.000; Persediaan Rp50.000.000; Utang Lancar Rp40.000.000.

(1) Current Ratio

CR = Aktiva Lancar / Utang Lancar

Aktiva Lancar = 20 + 30 + 50 = Rp100.000.000

CR = 100.000.000 / 40.000.000 = 2,5

Interpretasi:

Perusahaan memiliki Rp2,5 aset lancar untuk setiap Rp1 utang lancar, menunjukkan kondisi sangat likuid.

(2) Quick Ratio

QR = (Aktiva Lancar − Persediaan) / Utang Lancar

QR = (100.000.000 - 50.000.000) / 40.000.000 = 1,25

Interpretasi:

Perusahaan masih mampu memenuhi kewajiban tanpa mengandalkan persediaan.

(3) Cash Ratio

Cash Ratio = Kas / Utang Lancar

Cash Ratio = 20.000.000 / 40.000.000 = 0,5

Interpretasi:

Sebesar 50% utang lancar dapat langsung dibayar dengan kas sehingga masih memerlukan dukungan piutang.

Dengan demikian dapat di simpulkan:

- Current Ratio (2,5) menunjukkan kondisi sangat baik
- Quick Ratio (1,25) tergolong baik
- Cash Ratio (0,5) cukup namun perlu peningkatan kas. Secara keseluruhan, perusahaan berada dalam kondisi likuid.
- EOQ membantu menentukan jumlah pemesanan optimal, sedangkan rasio likuiditas menilai kemampuan memenuhi kewajiban jangka pendek; keduanya penting dalam manajemen modal kerja.

Daftar Pustaka

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2017). *Principles of corporate finance* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentals of financial management* (15th ed.). Cengage Learning.

Gitman, L. J. (2015). *Principles of managerial finance* (14th ed.). Pearson Education Limited.

Kasmir. (2016). *Pengantar manajemen keuangan* (Edisi kedua). Kencana Prenada Media Group.

Kasmir. (2018). *Analisis laporan keuangan*. PT RajaGrafindo Persada.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2016). *Corporate finance* (11th ed.). McGraw-Hill Education.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2009). *Fundamentals of financial management* (13th ed.). Pearson Education Limited.

Weston, J. F., & Copeland, T. E. (1997). *Managerial finance* (9th ed.). Dryden Press.

BAB 7

INVESTASI DAN PENDANAAN ORGANISASI

Jems Zacharias

A. Nilai Perusahaan, Pendanaan dari Hutang, Ekuitas

Jika akuntansi mengukur dan menilai sebuah perusahaan berdasarkan kinerja dan biaya masa lalunya, maka keuangan (*finance*) mengukur nilai berdasarkan proyeksi perusahaan di masa depan. Bidang keuangan tidak sekadar memperhitungkan faktor risiko (kesalahan proyeksi masa depan yang bisa diukur), melainkan juga nilai yang tercipta dari persepsi atas risiko dan return di masa mendatang. Dalam bidang keuangan, seluruh aspek yang dipelajari berorientasi pada nilai masa depan sebuah aset, yaitu konsep return, risiko, dan nilai. Nilai yang dimaksud disini adalah nilai sekarang (*present value*) dari arus kas masa depan yang didiskontokan pada tingkat return yang diekspektasikan oleh para investor.

$$\boldsymbol{E_V = V_D + V_E}$$

Keterangan:
E_V = Nilai Perusahaan (*Enterprise Value)*
V_D = Nilai Pasar Hutang (*Value of Debt*)
V_E = Nilai Pasar Ekuitas (*Value of Equity*)

Berbeda dengan penilaian akuntansi yang disajikan dalam neraca atau laporan posisi keuangan, penilaian dalam bidang keuangan hanya menggunakan nilai pasar dari aset dan hutang/liabilitas. Ekuitas di neraca (E atau *equity*) digantikan dengan nilai ekuitas (V_E atau *value of equity*), hutang (D atau *debt*) digantikan dengan nilai hutang (V_D atau *value of debt*), dan aset (A atau *asset*) akan digantikan dengan nilai perusahaan (E_V atau *enterprise value*). Sebagaimana aset didanai oleh ekuitas dan hutang di dalam neraca akuntansi, maka pada bidang keuangan, nilai perusahaan terdiri dari nilai pasar hutang dan nilai pasar ekuitas. Kedua sumber pendanaan tersebut memiliki karakteristik yang berbeda-beda.

Karakteristik hutang, antara lain:

(1) Selalu memiliki jangka waktu (tenor) yang ditetapkan secara kontraktual, meskipun tanggal jatuh temponya masih jauh di masa depan.

(2) Memberikan return kepada kreditur atau pemberi pinjaman yang bersifat independen terhadap kinerja perusahaan. Kreditur akan memperoleh pendapatan bunga yang jatuh tempo secara tetap, terlepas dari apakah perolehan laba perusahaan berada dalam kategori baik maupun buruk, kecuali dalam kondisi ekstrem seperti perusahaan mengalami gagal bayar atau kepailitan.

(3) Dalam skenario likuidasi perusahaan yang pailit, hasil realisasi/penjualan aset akan dialokasikan terlebih dahulu kepada kreditur sebagai pemegang klaim utama. Hanya setelah seluruh kewajiban kepada

kreditur dilunasi maka barulah pemegang saham berhak menerima sisa arus kas yang tersedia jika ada.

Karakteristik ekuitas, antara lain:

(1) Menghasilkan return yang bergantung pada profitabilitas atau kemampuan perusahaan menghasilkan laba. Dividen dan keuntungan modal (*capital gains*) akan bernilai nihil apabila kinerja laba perusahaan berada dalam kategori buruk seperti menderita rugi (*loss*).

(2) Berbeda dengan instrumen hutang, investor atau pemegang ekuitas tidak didukung oleh komitmen pelunasan tetap dari pihak emiten. Emiten yang menerbitkan ekuitas untuk dibeli oleh investor tidak memiliki komitmen pelunasan karena sifatnya penyertaan modal permanen. Oleh karena itu, investor hanya bisa mendapatkan *capital gain* di pasar sekunder dengan mengalihkan kepemilikan/menjualnya kepada pemegang saham baru.

(3) Dalam peristiwa kepailitan, pemegang ekuitas hanya dilunasi setelah seluruh kewajiban kepada kreditur dibayarkan secara penuh. Namun dalam sebagian besar kasus, hasil likuidasi tidak memadai untuk melunasi hutang perusahaan kepada kreditur secara keseluruhan (100%). Dalam kondisi tersebut, pemegang saham tidak akan menerima bagian apa pun karena perusahaan berada dalam status insolvensi.

Mengingat pemegang saham menanggung risiko secara penuh, yang mana arus kas bebas perusahaan harus dialokasikan terlebih dahulu untuk melunasi hutang kepada kreditur, maka secara logis hak voting untuk menentukan manajemen perusahaan berada di tangan pemegang saham. Pemegang saham memiliki kepentingan langsung untuk memilih manajemen agar investasinya di dalam perusahaan dapat dikelola secara optimal. Tujuannya agar manajemen bertanggungjawab dalam mengelola perusahaan dan menghasilkan laba dan arus kas yang tinggi. Laba dan arus kas yang tinggi ini dibutuhkan agar nantinya perusahaan dapat memenuhi kewajiban pembayaran hutang kepada kreditur dan sisanya dapat dinikmati oleh pemegang saham melalui dividen.

Peningkatan laba dan arus kas perusahaan akan memperbesar kekayaan pemegang ekuitas yang secara otomatis meningkatkan nilai perusahaan (*enterprise value*). Oleh karena itu, terdapat korelasi positif yang mana kenaikan nilai perusahaan akan diikuti oleh kenaikan nilai pasar ekuitas. Di sisi lain, karena kreditur tidak menanggung risiko operasional perusahaan (kecuali dalam kondisi kesulitan keuangan atau *financial distress*), nilai utang cenderung stabil dan independen terhadap fluktuasi nilai perusahaan di pasar. Penting untuk membedakan kedua konsep ini: nilai ekuitas adalah bagian sisa dari nilai perusahaan setelah seluruh kewajiban kepada kreditur terpenuhi, sedangkan nilai perusahaan merupakan akumulasi total dari nilai pasar ekuitas dan hutang.

B. Konteks Pasar Modal Sempurna

Saat akan mendanai suatu proyek investasi, sebuah organisasi perlu menetapkan struktur modal, yaitu proporsi relatif antara hutang dan ekuitas yang akan digunakan. Dalam proses menghimpun dana dari pihak eksternal, organisasi harus memilih jenis instrumen keuangan yang akan diterbitkan atau ditawarkannya. Secara umum, pilihan yang tersedia adalah pendanaan murni melalui ekuitas atau kombinasi antara utang dan ekuitas. Pertanyaannya adalah pilihan struktur modal manakah yang terbaik bagi sebuah organisasi? Dalam tulisannya, Modigliani dan Miller (1958) mengajukan sebuah jawaban atas pertanyaan tersebut yang mengejutkan para peneliti maupun praktisi pada masa itu.

Modigliani dan Miller (atau disingkat MM) berargumen bahwa penggunaan hutang (*leverage*) tidak akan memengaruhi nilai total perusahaan. Sebaliknya, *leverage* hanya mengubah proporsi alokasi aliran kas di antara hutang dan ekuitas, tanpa mengubah jumlah totalnya. MM menunjukkan bahwa hasil ini berlaku secara umum di bawah kondisi atau syarat yang dikenal sebagai konsep pasar modal sempurna (*perfect capital markets*), yaitu:

(1) Investor dan perusahaan dapat memperdagangkan kumpulan efek (saham dan obligasi) yang sama pada harga pasar kompetitif yang setara dengan nilai sekarang (*present value*) dari arus kas masa depannya.

(2) Tidak terdapat pajak, biaya transaksi (biaya yang timbul ketika investor membeli atau menjual efek), maupun biaya emisi (biaya yang dikeluarkan saat

perusahaan menerbitkan efek baru ke pasar) yang terkait dengan perdagangan efek.

(3) Keputusan pendanaan perusahaan tidak mengubah arus kas yang dihasilkan dari investasi pada suatu proyek tertentu, serta tidak mengungkapkan informasi baru mengenai investasi tersebut. Artinya nilai perusahaan ditentukan oleh kualitas aset produktif dan profitabilitas operasionalnya, bukan oleh struktur pendanaan yang digunakan (utang atau ekuitas). Selain itu, diasumsikan bahwa semua orang, baik manajer maupun investor, memiliki akses terhadap informasi yang sama persis mengenai prospek perusahaan (tidak ada informasi asimetri).

Berdasarkan kondisi pasar tersebut, MM kemudian memformulasikan Proposisi MM I sebagai berikut: Di dalam pasar modal yang sempurna, nilai total dari seluruh efek (obligasi dan saham) sebuah perusahaan sama dengan nilai pasar dari total arus kas yang dihasilkan oleh aset-asetnya. Nilai ini tidak dipengaruhi oleh pilihan struktur modal (perbandingan antara hutang dan ekuitas) yang digunakan perusahaan.

C. Pajak dan Hutang

Sebagaimana dijelaskan oleh MM, struktur modal tidaklah relevan dalam konteks pasar modal yang sempurna. Namun, pernyataan ini tampak kontradiktif dengan kenyataan bahwa banyak perusahaan rela menghabiskan sumber daya besar, termasuk biaya jasa perbankan investasi, hanya untuk mengelola struktur modal mereka. Di pasar sendiri, kita dapat melihat perbedaan struktur modal yang konsisten antarperusahaan

maupun antarindustri. Jika struktur modal memang berpengaruh, hal tersebut pasti disebabkan oleh adanya ketidaksempurnaan pasar. Oleh sebab itu, kita akan fokus pada salah satu faktor ketidaksempurnaan tersebut, yaitu pajak. Mengingat perusahaan dan investor wajib membayar pajak atas return investasi mereka, manajemen dapat meningkatkan nilai perusahaan dengan menggunakan hutang untuk meminimalkan beban pajak tersebut (Modigliani dan Miller, 1963).

Perusahaan wajib membayar pajak atas pendapatan jasa atau penjualan barang yang mereka lakukan. Karena pajak dibayarkan berdasarkan angka laba yang telah dikurangi pembayaran bunga hutang, maka beban bunga tersebut akan mengurangi jumlah pajak perusahaan yang harus dibayarkan. Hal ini kemudian menciptakan insentif bagi perusahaan untuk menggunakan hutang. Sebagai contoh, mari kita perhatikan dampak beban bunga hutang terhadap pajak yang dibayarkan oleh PT. Sugih Harta, sebuah perusahaan retail.

Pada tahun 2025, PT. Sugih Harta memiliki laba sebelum beban bunga dan pajak (EBIT) sekitar Rp2,8 miliar, dengan beban bunga hutang Rp400 juta. Jika kita menggunakan tarif pajak korporasi sebesar 35%, pengaruh penggunaan utang terhadap pendapatan PT. Sugih Harta ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 13. Laba PT. Sugih Harta Periode 2025

	Dengan Hutang	**Tanpa Hutang**
Laba operasional	Rp2.800.000.000	Rp2.800.000.000
Beban bunga	-400.000.000	0
Laba sebelum pajak	2.400.000.000	2.800.000.000
Pajak korporat (35%)	-840.000.000	-980.000.000
Laba bersih	**Rp1.560.000.000**	**Rp1.820.000.000**

Seperti yang dapat kita lihat dari Tabel 1 di atas, laba bersih PT. Sugih Harta ada tahun 2025 lebih rendah dengan hutang (Rp1,56 miliar) dibandingkan jika tanpa hutang (Rp1,82 miliar). Dengan demikian, kewajiban hutang PT. Sugih Harta mengurangi jumlah laba bersih yang tersedia untuk dinikmati oleh para pemegang saham.

	Dengan Hutang	**Tanpa Hutang**
Beban bunga yang dibayarkan pada kreditur	400.000.000	0
Laba yang tersedia kepada pemegang ekuitas	1.560.000.000	1.820.000.000
Total dana yang tersedia bagi kreditur & investor	**Rp1.960.000.000**	**Rp1.820.000.000**

Namun yang lebih penting, jumlah total yang tersedia bagi kreditur dan investor justru lebih tinggi dengan hutang. Dengan menggunakan hutang, PT. Sugih Harta mampu membayarkan total sebesar Rp1,96 miliar kepada seluruh kreditur dan investornya, dibandingkan hanya Rp1,82 miliar jika tanpa hutang. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan pembayaran sebesar Rp140 juta. Mungkin terlihat aneh bahwa sebuah perusahaan bisa berada dalam kondisi yang lebih baik dengan menggunakan hutang meskipun laba bersihnya menjadi lebih rendah. Namun, perlu diingat kembali bahwa nilai perusahaan adalah jumlah total yang dapat dihimpun dari seluruh kreditur dan investor. Karena penggunaan hutang memungkinkan PT. Sugih Harta untuk membayarkan jumlah total yang lebih besar kepada para kreditur dan investornya, maka perusahaan tersebut akan mampu menghimpun total modal yang lebih besar untuk mendanai investasinya dibandingkan perusahaan yang hanya mengandalkan pendanaan ekuitas tanpa utang.

Secara umum, keuntungan yang didapatkan PT. Sugih Harta dari pengurangan pajak atas pembayaran bunga hutang disebut sebagai *interest tax shield*. *Interest tax shield* adalah jumlah tambahan yang seharusnya dibayarkan perusahaan kepada pemerintah dalam bentuk pajak jika perusahaan tersebut tidak memiliki hutang. Kita dapat menghitung besarnya perisai pajak bunga setiap tahunnya sebagai berikut:

***Interest Tax Shield* = Tarif Pajak Korporasi x Beban Bunga (Hutang)**

Dari mana datangnya peningkatan pembayaran kepada kreditur dan investor sebesar Rp140 juta tersebut? Jika kita melihat kembali Tabel 1, kita dapat melihat bahwa keuntungan ini sama dengan pengurangan pajak korporasi (35%) akibat penggunaan utang: Rp980 juta - Rp840 juta = Rp140 juta. Karena PT. Sugih Harta tidak memiliki kewajiban pajak atas laba sebesar Rp400 juta yang sudah digunakannya untuk membayar bunga, maka dana tersebut terlindungi dari pajak korporasi. Hal ini memberikan penghematan pajak sebesar: 35% x Rp400 juta = Rp140 juta.

Penggunaan beban bunga hutang untuk dikurangkan dari dasar pengenaan pajak korporasi merupakan sejenis subsidi yang diberikan negara kepada perusahaan yang memiliki hutang. Namun perlu dingat kembali bahwa untuk mendapatkan manfaat dari perisai pajak ini maka perusahaan tersebut harus selalu menghasilkan laba. Perusahaan yang terus-menerus menggunakan hutang akan memperoleh penghematan pajak yang harus diperhitungkan ke dalam nilai perusahaannya. Ketika pajak penghasilan badan diberlakukan, nilai perusahaan dari perusahaan yang menggunakan utang akan sama dengan nilai

perusahaan tanpa hutang ditambah dengan nilai sekarang (*present value*) dari penghematan pajak yang timbul dari hutang tersebut.

D. Biaya *Financial Distress*

Umumnya semakin banyak hutang yang dimiliki oleh suatu perusahaan, semakin besar risiko perusahaan tersebut tidak mampu memenuhi komitmennya. Jika kemungkinan terburuk terjadi, perusahaan tersebut akan mengajukan kebangkrutan. Kebangkrutan adalah mekanisme berguna yang membantu pasar tetap sehat dengan mengeliminasi perusahaan-perusahaan yang paling tidak efisien. Bagi investor dengan portofolio yang terdiversifikasi dengan baik, biaya kebangkrutan akan bernilai nol, karena kerugian modal di perusahaan yang bangkrut akan dikompensasi oleh keuntungan modal dari investasinya pada perusahaan lain yang masih sehat. Namun, dalam praktiknya, pasar tidaklah sempurna dan meskipun kebangkrutan adalah sarana untuk mengalokasikan kembali sumber daya, hal tersebut membawa biaya bagi mereka yang terlibat. Hal-hal ini mencakup:

(1) Biaya langsung: pembayaran pesangon (PHK) kepada pegawai, biaya hukum ketika mengurus kepailitan, biaya administrasi, serta upaya pemegang saham untuk mendapatkan dividen likuidasi.

(2) Biaya tidak langsung: pembatalan pesanan dari pelanggan karena takut pesanannya nanti tidak dapat dipenuhi perusahaan yang akan bangkrut, berkurangnya kredit dagang dari pemasok karena ada risiko tidak terbayar, penurunan produktivitas seperti pemogokan kerja, dan hilangnya akses ke

pembiayaan bahkan untuk proyek yang menguntungkan.

Nilai perusahaan dengan utang	=	Nilai perusahaan tanpa utang	+	Nilai sekarang dari perlindungan pajak atas hutang	-	Nilai sekarang dari biaya kebangkrutan

Hutang sebenarnya dapat menciptakan nilai karena adanya pengurangan pajak. Perusahaan dengan hutang akan memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang hanya menggunakan pendanaan dari ekuitas. Namun, ada dua alasan kuat mengapa keuntungan ini tidak boleh dibesar-besarkan. Pertama, ketika perusahaan dengan hutang berlebih berada dalam kesulitan keuangan (*financial distress*), keuntungan pajaknya menghilang karena perusahaan tersebut tidak lagi menghasilkan laba yang cukup. Kedua, tingkat utang yang tinggi dapat menyebabkan biaya restrukturisasi dan hilangnya peluang investasi jika pendanaan tidak lagi tersedia. Akibatnya, hutang tidak boleh melebihi tingkat tertentu.

E. Biaya Modal Ekuitas ($E[R_i]$ atau r_e)

Mengevaluasi peluang investasi mengharuskan manajer keuangan untuk mengestimasi biaya modal (*cost of capital*). Sebagai contoh, ketika para manajer di PT. Sugih Harta mengevaluasi sebuah proyek investasi modal, mereka harus mengestimasi biaya modal yang tepat bagi proyek tersebut guna menentukan NPV (*Net Present Value*)-nya. Biaya modal tersebut harus mencakup premi risiko (*risk premium*) yang memberikan kompensasi kepada investor PT. Sugih Harta karena telah menanggung risiko dari proyek baru tersebut.

Perlu diingat bahwa biaya modal ekuitas adalah return ekspektasian terbaik yang tersedia di pasar atas investasi dengan risiko serupa. *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) menyediakan cara praktis untuk mengidentifikasi investasi dengan risiko yang serupa tersebut (Sharpe, 1964). Menurut CAPM, portofolio pasar adalah kumpulan investasi pada saham-saham yang efisien dan mewakili risiko ekonomi secara keseluruhan (risiko yang tidak bisa dihilangkan melalui diversifikasi). Oleh karena itu, investasi saham pada dua perusahaan yang berbeda dikatakan memiliki tingkat risiko yang sama jika keduanya memiliki sensitivitas yang sama terhadap pergerakan pasar, yang diukur melalui Beta (β). Perhitungan ini dirumuskan dalam *Security Market Line* (SML), yang menyatakan bahwa jika kita tahu nilai Beta suatu investasi, maka biaya modalnya adalah:

$$\boldsymbol{E(r_i) = r_f + \beta_i \times \left(E[R_M] - r_f\right)}$$

Keterangan:

$E(r_i)$ / r_e	:	Biaya modal ekuitas /return ekspektasian saham perusahaan i
r_f	:	Return bebas risiko (*risk-free rate*)
β_i	:	Sensitivitas investasi saham perusahaan i terhadap pergerakan pasar
$E[R_M] - r_f$	:	Kelebihan return ekspektasian pasar ($E[R_M]$) di atas return bebas risiko

Beta suatu saham atau ekuitas dapat diestimasi menggunakan berbagai jenis data historis, mulai dari data pasar (return sekuritas dan pasar), data akuntansi (laba perusahaan), hingga variabel fundamental. Jika dihitung menggunakan data pasar, indikator ini dikenal sebagai Beta Pasar. Estimasinya dilakukan dengan menganalisis return masa lalu dalam periode tertentu, umumnya mencakup 60 bulan untuk data bulanan atau

200 hari untuk data harian. Beta pasar dapat dihitung dengan formula sebagai berikut:

$$\beta_i = \frac{\sum_{t=1}^{n}(\boldsymbol{R_i} - \overline{\boldsymbol{R_i}}).(\boldsymbol{R_M} - \overline{\boldsymbol{R_M}})}{\sum_{t=1}^{n}(\boldsymbol{R_M} - \overline{\boldsymbol{R_M}})^2}$$

Keterangan:

(1) Pembilang (Atas): Merepresentasikan penjumlahan hasil kali antara selisih return saham perusahaan i (R_i) terhadap rata-ratanya dengan selisih return pasar (R_M) terhadap nilai rata-ratanya. Ini adalah bentuk operasional dari kovarians (σ_{iM}).

(2) Penyebut (Bawah): Merepresentasikan kuadrat dari selisih return pasar (R_M) terhadap nilai rata-ratanya, yang menunjukkan total volatilitas atau varians pasar (σ^2_M).

$$\beta_i = \frac{\sigma_{iM}}{\sigma_M^2}$$

Beta yang bernilai 1 dapat menunjukkan bahwa setiap perubahan return pasar sebesar x% secara rata-rata maka return dari portofolio atau saham perusahaan i tersebut juga akan berubah juga sebesar x% (Zacharias, 2020: 99).

Sebagai contoh, PT Sugih Harta adalah perusahaan sektor ritel yang beroperasi di negara Wakanda. Dalam analisis ini, tingkat imbal hasil bebas risiko (*risk-free rate* atau r_f) menggunakan *yield* Surat Berharga Negara (SBN) Wakanda tenor 10 tahun sebesar 5%. Sementara itu, return ekspektasian pasar $E(R_M)$ diestimasi berdasarkan rata-rata 10 tahun Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) Bursa Efek Wakanda sebesar 7%. Dengan nilai Beta pasar (β) sebesar 1,2 (berdasarkan observasi

200 hari), Perhitungan biaya modal ekuitas PT Sugih Harta menggunakan model CAPM sebagai berikut:

$$E(r_{ekuitas}) = 5\% + 1{,}2.(7\% - 5\%)$$
$$E(r_{ekuitas}) = 7{,}4\%$$

Berdasarkan perhitungan di atas, biaya modal ekuitas PT Sugih Harta adalah 7,4%. Nilai ini merepresentasikan tingkat return ekspektasian minimum yang diharapkan oleh investor saham atau ekuitas sebagai kompensasi atas risiko sistematis perusahaan tersebut.

F. Biaya Modal Hutang (r_d)

Pada bagian sebelumnya, kita telah menunjukkan cara menggunakan CAPM untuk mengestimasi biaya modal ekuitas perusahaan. Lalu, bagaimana dengan hutang perusahaan dan berapa return ekspektasian yang diminta oleh para kreditor? Return ekspektasian yang diminta oleh para kreditor ini kita sebut dengan biaya modal hutang (*debt cost of capital*), yaitu biaya modal yang harus dibayarkan perusahaan atas hutangnya (r_d). Kita dapat menghitung r_d dengan membagi total beban bunga hutang di laporan laba rugi terhadap total hutang di neraca/laporan posisi keuangan.

$$\boldsymbol{r_d = \frac{Total\ Beban\ Bunga\ Hutang}{Total\ Hutang}}$$

Selain menggunakan cara di atas, kita juga dapat menghitung r_d apabila perusahaan memiliki obligasi yang aktif diperdagangkan. Return pasar (*market yield*) dari obligasi perusahaan dapat digunakan sebagai r_d karena mencerminkan biaya hutang berbasis pasar (*market-based cost*). Sebagai contoh, jika obligasi korporasi PT Sugih Harta dengan tenor 5 tahun

diperdagangkan pada tingkat yield 6%, maka nilai r_d perusahaan adalah 6%. Namun Jika perusahaan tidak menjual obligasi dan hanya punya pinjaman bank, maka kita dapat menggunakan informasi tingkat suku bunga pinjaman bank yang tercantum dalam catatan laporan keuangan perusahaan.

G. Biaya Modal Rata-Rata Tertimbang (r_{wacc})

Biaya modal rata-rata tertimbang atau *Weighted Average Cost of Capital* (WACC) merupakan gabungan dari biaya modal ekuitas dan biaya modal hutang. Seperti yang telah kita pelajari bahwa ketika perusahaan mendanai proyeknya dengan menggunakan hutang, maka perusahaan akan mendapatkan manfaat berupa pengurangan beban pajak korporasi. WACC dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\boldsymbol{r_{wacc} = \left[\frac{V_D}{EV} \text{ x } (1 - T_x) r_d\right] + \left(\frac{V_E}{EV} \text{ x } r_e\right)}$$

Keterangan:

r_{wacc}	:	% tingkat return rata-rata tertimbang yang diminta oleh kreditur & investor
V_D	:	Nilai pasar hutang perusahaan
EV	:	Nilai perusahaan
V_E	:	Nilai pasar ekuitas perusahaan
r_d	:	% tingkat return yang diminta oleh kreditur
r_e	:	% tingkat return yang diminta oleh investor
T_x		Tingkat pajak korporasi

Sebagai contoh, PT Sugih Harta memiliki 40 juta lembar saham beredar dengan harga pasar Rp200 per lembar, sehingga total kapitalisasi pasarnya adalah Rp8 Miliar. Selain itu, perusahaan memiliki utang obligasi dengan nilai pasar Rp2 Miliar. Dengan demikian, total nilai pasar perusahaan adalah

Rp10 Miliar, yang membentuk struktur modal sebesar 20% utang dan 80% ekuitas.

Tabel 14. Laporan Posisi Keuangan PT. Sugih Harta

Aset		**Utang dan Modal Pemegang Saham**		
Nilai pasar aset	Rp 10 M	Nilai pasar hutang	Rp 2 M	(Rp2 M /Rp10 M = 20%)
		Nilai pasar ekuitas	Rp 8 M	(Rp8 M /Rp10 M = 80%)
Total	Rp 10 M	**Total**	Rp 10 M	

PT Sugih Harta menerbitkan obligasi dengan tenor 5 tahun dan tingkat return (yield) sebesar 6%. Nilai 6%ini merupakan biaya utang sebelum pajak (r_d) perusahaan. Dalam struktur modal, bobot hutang dan ekuitas ditentukan berdasarkan nilai pasar relatif dari masing-masing instrumen tersebut. Penting untuk dicatat bahwa beban bunga hutang bersifat mengurangi pajak (*tax-deductible*). Dengan asumsi tarif pajak penghasilan perusahaan sebesar 35% (0,35), setiap pembayaran bunga sebesar Rp1 akan mengurangi pendapatan kena pajak sebesar 35 sen. Dengan demikian, biaya utang bersih setelah pajak (*after-tax cost of debt*) bukan lagi 6%, melainkan 6% x (1 - 0,35) = 3,9%. Sedangkan untuk r_e PT. Sugih Harta berdasarkan perhitungan CAPM sebelumnya adalah 7,4% Berdasarkan data tersebut, kita dapat menghitung WACC atau biaya modal rata-rata tertimbang sebagai berikut:

$$r_{wacc} = \left[\frac{V_D}{EV} \text{ x } (1 - T_x) r_d\right] + \left(\frac{V_E}{EV} \text{ x } r_e\right)$$

$$r_{wacc} = [20\% \text{ x } (1 - 35\%).6\%] + (80\% \text{ x } 7{,}4\%)$$

$$r_{wacc} = [20\% \text{ x } 3{,}9\%] + 5{,}92\%$$

$$r_{wacc} = 6{,}7\%$$

Dengan mempertimbangkan efek perlindungan pajak (*tax shield*), biaya modal rata-rata tertimbang atau WACC PT Sugih Harta adalah 6,7%. Angka ini merupakan ambang batas minimal return (*hurdle rate*) yang harus dicapai perusahaan dalam proyek investasinya agar dapat memberikan nilai tambah bagi pemegang saham dan kreditor.

H. WACC dan NPV

Ketika kita menghitung nilai dari suatu biaya dan manfaat dalam satuan kas saat ini, kita menyebutnya sebagai Nilai Sekarang atau *Present Value* (PV). Sejalan dengan itu, kita mendefinisikan Nilai Sekarang Bersih atau *Net Present Value* (NPV) dari suatu proyek atau investasi sebagai selisih antara nilai sekarang dari manfaat dengan nilai sekarang dari biayanya:

NPV = PV (Manfaat) – PV (Biaya)

Dengan menetapkan arus kas masuk sebagai nilai positif dan arus kas keluar sebagai nilai negatif, NPV dapat didefinisikan secara sederhana sebagai total nilai sekarang dari seluruh arus kas proyek.

NPV = PV (Seluruh proyek arus kas)

NPV merepresentasikan nilai dari suatu keputusan investasi dalam bentuk jumlah kas yang setara dengan nilai hari ini. Selama nilai NPV positif, keputusan tersebut akan meningkatkan nilai perusahaan dan menjadi pilihan yang tepat. Karena dinyatakan dalam satuan kas saat ini, NPV menyederhanakan proses pengambilan keputusan. Sepanjang seluruh biaya dan manfaat proyek telah diestimasi dengan tepat, keputusan dengan NPV positif dipastikan akan meningkatkan kekayaan perusahaan serta para investornya. Logika ini terangkum dalam aturan Keputusan

NPV: Saat mengambil keputusan investasi, pilihlah alternatif dengan NPV tertinggi. Memilih alternatif ini setara dengan menerima nilai kas sebesar NPV tersebut pada hari ini.

Dalam dunia keuangan, kita sering dihadapkan pada pilihan: Terima atau Tolak suatu proyek. Karena menolak sebuah proyek berarti tidak ada apa pun yang berubah (tidak ada biaya tambahan maupun keuntungan baru), maka nilai NPV-nya dianggap nol (NPV = 0). Berdasarkan hal tersebut, aturan pengambilan keputusan menjadi sangat sederhana:

(1) Terima proyek yang memiliki NPV positif. Mengambil proyek ini sama saja dengan menerima kas sebesar nilai NPV tersebut hari ini.
(2) Tolak proyek yang memiliki NPV negatif. Jika Anda memaksakan proyek ini, kekayaan investor akan berkurang (rugi). Lebih baik tidak menjalankan proyek sama sekali.
(3) Jika NPV tepat nol, anda berada di posisi impas. Menerima atau menolak proyek tersebut tidak akan membuat Anda untung maupun rugi. Proyek ini tidak merusak nilai perusahaan, tapi juga tidak memberikan nilai tambah.

Jika dihubungkan dengan WACC, simpulannya adalah sebagai berikut:

(1) NPV > 0: Menambah kekayaan kreditur & investor (keuntungan di atas WACC).
(2) NPV < 0: Menghancurkan kekayaan kreditur & investor (rugi karena di bawah WACC).
(3) NPV = 0: Hanya cukup untuk menutupi biaya modal (Tidak ada keuntungan lebih).

Sebagai contoh, PT. Sugih Harta berencana membuka cabang baru di pusat kota Wakanda. Berikut adalah rincian informasinya:

(1) Investasi Awal (Tahun 0): Rp1.000.000.000 (Pengeluaran kas/arus kas negatif/biaya).
(2) Arus Kas Masuk (Tahun 1-4): Rp300.000.000 per tahun.
(3) Tingkat Diskonto (WACC): 6,7%.

Untuk mendapatkan NPV, kita harus menghitung nilai sekarang dari setiap arus kas masa depan.

Tabel 15. Perhitungan Nilai Sekarang (*Present Value*)

Tahun	Arus kas	Perhitungan PV	PV (Present Value)
0	Rp - 1.000.000.000	-100/ (1+6,7%)0	Rp - 1.000.000.000
1	Rp + 300.000.000	+300/ (1+6,7%)1	Rp + 281.162.137
2	Rp + 300.000.000	+300/ (1+6,7%)2	Rp + 263.507.157
3	Rp + 300.000.000	+300/ (1+6,7%)3	Rp + 246.960.785
4	Rp + 300.000.000	+300/ (1+6,7%)4	Rp + 231.453.407
Total	Rp 200.000.000		**Rp 23.083.486**

Berdasarkan aturan keputusan NPV yang telah kita bahas sebelumnya:

(1) NPV Positif: Hasil perhitungan menunjukkan angka +Rp23.083.486.
(2) Keputusan: TERIMA proyek ini.

Makna Ekonomi: Dengan menjalankan proyek ini, kekayaan pemegang saham (*shareholder*) PT Sugih Harta meningkat sebesar Rp23 juta lebih pada hari ini, setelah semua biaya modal (bunga utang kepada kreditur dan ekspektasi investor) terpenuhi.

Daftar Pustaka

Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *The American Economic Review*, *48*(3), 261–297.

Modigliani, F., & Miller, M. H. (1963). Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A Correction. *The American Economic Review*, *53*(3), 433–443.

Sharpe, W. F. (1964). Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk. *The Journal of Finance*, *19*(3), 425–442.

Zacharias, J. A. (2020). *Teori Portofolio Investasi*. Penerbit Lakeisha

BAB 8

MANAJEMEN RISIKO KEUANGAN

Syamsuddin B

A. Pendahuluan

Dalam era modern yang ditandai dengan dinamika ekonomi global, perkembangan teknologi, serta meningkatnya kompleksitas aktivitas organisasi, pengelolaan keuangan tidak lagi dapat dilakukan secara konvensional. Organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan tidak hanya dalam merencanakan dan mengelola sumber daya keuangan, tetapi juga dalam mengantisipasi berbagai risiko yang dapat memengaruhi stabilitas dan keberlanjutan operasionalnya. Risiko keuangan menjadi salah satu aspek krusial karena berkaitan langsung dengan ketidakpastian yang dapat berdampak pada kinerja dan nilai organisasi.

Manajemen risiko keuangan hadir sebagai pendekatan sistematis dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan potensi risiko yang timbul dari aktivitas keuangan. Menurut Hopkin (2018), manajemen risiko merupakan proses terstruktur yang bertujuan untuk meminimalkan dampak negatif dari ketidakpastian sekaligus memaksimalkan peluang yang ada. Dalam konteks ini, organisasi perlu memahami bahwa

risiko tidak selalu bersifat merugikan, tetapi juga dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif apabila dikelola dengan baik.

Selain itu, Brigham dan Ehrhardt (2017) menekankan bahwa ketidakpastian arus kas dan perubahan variabel keuangan seperti suku bunga, nilai tukar, dan harga pasar merupakan faktor utama yang harus diantisipasi dalam manajemen keuangan. Oleh karena itu, penerapan manajemen risiko keuangan yang efektif menjadi bagian integral dari tata kelola organisasi yang baik. Dengan pendekatan yang komprehensif, organisasi diharapkan mampu meningkatkan ketahanan finansial, menjaga kepercayaan pemangku kepentingan, serta mencapai tujuan strategis secara berkelanjutan.

B. Konsep Dasar Risiko Keuangan

Risiko keuangan merupakan konsep fundamental dalam pengelolaan keuangan organisasi yang berkaitan dengan kemungkinan terjadinya kerugian akibat ketidakpastian dalam variabel ekonomi dan finansial. Ketidakpastian tersebut dapat berasal dari berbagai sumber, baik internal maupun eksternal, seperti perubahan kondisi pasar, kebijakan pemerintah, maupun kelemahan dalam sistem pengelolaan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai konsep risiko keuangan menjadi langkah awal yang penting dalam membangun sistem manajemen risiko yang efektif.

Secara teoritis, risiko keuangan dapat dipahami sebagai kombinasi antara probabilitas terjadinya suatu peristiwa dan besarnya dampak yang ditimbulkan. Brigham dan Ehrhardt (2017) menyatakan bahwa risiko keuangan erat kaitannya dengan ketidakpastian arus kas di masa depan yang berpotensi

memengaruhi nilai perusahaan. Sementara itu, Damodaran (2012) menekankan bahwa risiko tidak hanya berkaitan dengan kemungkinan kerugian, tetapi juga peluang untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar, sehingga pengelolaannya harus dilakukan secara seimbang.

Dalam praktiknya, risiko keuangan mencakup berbagai dimensi, seperti fluktuasi nilai tukar, perubahan suku bunga, risiko gagal bayar, serta volatilitas harga aset. Hull (2018) menjelaskan bahwa kompleksitas instrumen keuangan modern semakin meningkatkan eksposur organisasi terhadap berbagai jenis risiko tersebut. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki kerangka kerja yang jelas dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola risiko.

Dengan memahami konsep dasar ini, organisasi dapat mengembangkan strategi yang tepat dalam menghadapi ketidakpastian. Pendekatan yang sistematis dan terintegrasi akan membantu organisasi tidak hanya dalam meminimalkan kerugian, tetapi juga dalam memanfaatkan peluang yang muncul dari dinamika lingkungan keuangan.

Untuk mempermudah pemahaman konsep risiko keuangan, berikut disajikan ringkasan elemen utama yang mencakup definisi, sumber, komponen, serta tujuan pengelolaannya secara sistematis.

Tabel 16. Konsep Risiko Keuangan

Aspek	Keterangan
Definisi	Kemungkinan terjadinya kerugian akibat ketidakpastian
Sumber	Internal (operasional) dan eksternal (pasar, regulasi)
Komponen	Probabilitas dan dampak
Perspektif	Tidak hanya kerugian, tetapi juga peluang
Tujuan Pengelolaan	Meminimalkan kerugian dan mengoptimalkan peluang

C. Jenis-Jenis Risiko Keuangan

5. Risiko Pasar

Risiko pasar merupakan risiko yang timbul akibat perubahan variabel pasar seperti suku bunga, nilai tukar mata uang, dan harga instrumen keuangan. Fluktuasi ini dapat memengaruhi nilai aset maupun kewajiban organisasi secara signifikan. Menurut Hull (2018), risiko pasar menjadi salah satu risiko utama yang dihadapi organisasi karena sifatnya yang dinamis dan sulit diprediksi. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan pemantauan secara berkala serta menggunakan instrumen lindung nilai (hedging) untuk mengurangi dampak negatif dari perubahan pasar.

6. Risiko Kredit

Risiko kredit adalah risiko yang terjadi akibat ketidakmampuan pihak lain dalam memenuhi kewajiban finansialnya sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati. Risiko ini sering muncul dalam aktivitas pinjaman, penjualan kredit, maupun investasi pada instrumen utang. Saunders dan Cornett (2019) menyatakan bahwa risiko kredit sangat penting

untuk dikelola karena dapat berdampak langsung pada arus kas dan profitabilitas organisasi. Pengelolaan risiko kredit umumnya dilakukan melalui analisis kelayakan kredit, diversifikasi portofolio, serta pemantauan kemampuan bayar debitur.

7. Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas berkaitan dengan ketidakmampuan organisasi dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya ketika jatuh tempo. Kondisi ini dapat terjadi meskipun organisasi memiliki aset yang cukup, namun tidak dalam bentuk likuid. Gitman dan Zutter (2015) menjelaskan bahwa risiko likuiditas dapat mengganggu operasional sehari-hari dan bahkan mengancam kelangsungan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan kas dan perencanaan arus kas yang baik menjadi kunci utama dalam meminimalkan risiko ini.

8. Risiko Operasional

Risiko operasional adalah risiko yang timbul akibat kegagalan dalam proses internal, sistem, teknologi, atau kesalahan manusia. Risiko ini juga mencakup kejadian seperti fraud, kesalahan administrasi, serta gangguan sistem informasi. Basel Committee (2004) mengklasifikasikan risiko operasional sebagai salah satu risiko utama dalam organisasi, khususnya di sektor keuangan. Untuk mengelola risiko ini, organisasi perlu memperkuat sistem pengendalian internal, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, serta menerapkan teknologi yang andal.

9. Risiko Hukum dan Kepatuhan

Risiko hukum dan kepatuhan muncul akibat ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan atau kontrak yang berlaku. Risiko ini dapat mengakibatkan sanksi finansial, tuntutan

hukum, serta kerusakan reputasi organisasi. Fraser dan Simkins (2016) menekankan bahwa kepatuhan terhadap regulasi merupakan bagian penting dari tata kelola organisasi yang baik. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa seluruh aktivitasnya sesuai dengan ketentuan hukum serta melakukan pemantauan dan audit secara berkala. Berikut disajikan klasifikasi jenis-jenis risiko keuangan beserta definisi, contoh, dan dampaknya untuk mempermudah pemahaman serta perbandingan karakteristik masing-masing risiko dalam organisasi.

Tabel 17. Jenis Risiko Keuangan

Jenis Resiko	Definisi	Contoh	Dampak
Pasar	Perubahan variabel pasar	Fluktuasi kurs, suku bunga	Nilai aset berubah
Kredit	Gagal bayar pihak lain	Debitur tidak bayar	Kerugian piutang
Likuiditas	Tidak mampu bayar kewajiban	Kekurangan kas	Gangguan operasional
Operasional	Kegagalan sistem/proses	Fraud, error sistem	Kerugian internal
Hukum	Ketidakpatuhan regulasi	Pelanggaran hukum	Sanksi & reputasi

D. Tujuan Manajemen Risiko Keuangan

Tujuan utama manajemen risiko keuangan adalah untuk melindungi nilai organisasi dari berbagai ketidakpastian yang dapat menimbulkan kerugian finansial. Dengan adanya manajemen risiko yang efektif, organisasi mampu mengidentifikasi potensi ancaman sejak dini serta mengambil

langkah-langkah strategis untuk meminimalkan dampaknya. Menurut COSO (2017), manajemen risiko tidak hanya berfungsi sebagai alat perlindungan, tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan dan mempertahankan nilai secara berkelanjutan.

Selain tujuan utama tersebut, manajemen risiko keuangan juga memiliki sejumlah tujuan lain yang tidak kalah penting. Salah satunya adalah mengurangi volatilitas kinerja keuangan, sehingga organisasi dapat menjaga stabilitas pendapatan dan arus kas. Dengan kondisi keuangan yang lebih stabil, organisasi akan lebih mudah dalam merencanakan kegiatan operasional maupun investasi jangka panjang. Di samping itu, manajemen risiko juga bertujuan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, karena setiap keputusan didasarkan pada analisis risiko yang komprehensif.

Tujuan lainnya adalah memastikan keberlanjutan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Dengan pengelolaan risiko yang baik, organisasi dapat lebih adaptif terhadap perubahan ekonomi, regulasi, maupun teknologi. Selain itu, manajemen risiko juga berperan dalam meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan, seperti investor, kreditur, dan masyarakat, karena menunjukkan bahwa organisasi dikelola secara profesional dan bertanggung jawab.

Selain tujuan tersebut di atas, manajemen risiko juga memiliki beberapa tujuan tambahan yang penting, yaitu:

(1) Mengurangi volatilitas kinerja keuangan, memastikan pendapatan dan arus kas lebih stabil untuk mendukung operasional dan investasi jangka panjang.

(2) Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, memberikan informasi berbasis risiko sehingga keputusan strategis menjadi lebih tepat dan terukur.
(3) Menjamin keberlanjutan organisasi, membantu organisasi tetap adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis, ekonomi, dan regulasi.
(4) Meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, investor, kreditur, dan masyarakat akan lebih yakin bahwa organisasi dikelola secara profesional dan bertanggung jawab.
(5) Memfasilitasi alokasi sumber daya yang efisien, dengan pemahaman risiko yang jelas, organisasi dapat mengalokasikan dana dan tenaga kerja secara optimal.
(6) Mendukung inovasi yang aman, organisasi dapat mengambil peluang baru dengan mempertimbangkan risiko secara terukur, sehingga inovasi tidak mengorbankan stabilitas finansial.

Manajemen risiko keuangan menjadi fondasi penting dalam menjaga kesehatan organisasi serta meningkatkan daya saing jangka panjang. Tujuannya adalah memberikan perlindungan terhadap organisasi, meningkatkan stabilitas keuangan, serta mendukung pengambilan keputusan strategis secara menyeluruh. Untuk memperjelas, tujuan tersebut dapat dirangkum dalam tabel berikut.

Tabel 18. Tujuan Manajemen Risiko Keuangan

Tujuan	Keterangan
Perlindungan aset	Menghindari dan meminimalkan kerugian finansial organisasi
Stabilitas arus kas	Menjaga likuiditas agar operasional berjalan lancer
Mengurangi volatilitas	Menstabilkan pendapatan dan kinerja keuangan
Pengambilan keputusan	Mendukung keputusan berbasis analisis risiko
Keberlanjutan organisasi	Meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan
Kepercayaan stakeholder	Meningkatkan kredibilitas di mata investor dan pihak terkait
Efisiensi sumber daya	Mengoptimalkan alokasi dana dan tenaga kerja
Mendukung inovasi	Memungkinkan inovasi dengan risiko terukur

E. Proses Manajemen Risiko Keuangan

Proses manajemen risiko keuangan merupakan rangkaian langkah sistematis yang dilakukan organisasi untuk mengelola ketidakpastian secara efektif. Proses ini bersifat berkelanjutan dan terintegrasi dengan aktivitas organisasi secara keseluruhan. Menurut ISO 31000 (2018), tahapan dalam manajemen risiko harus dilakukan secara terstruktur agar mampu memberikan hasil yang optimal dalam mengurangi dampak risiko.

1. Identifikasi Risiko

Tahap identifikasi risiko merupakan langkah awal dalam proses manajemen risiko keuangan yang bertujuan untuk mengenali berbagai potensi risiko yang dapat memengaruhi

aktivitas organisasi. Proses ini melibatkan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal, termasuk kondisi pasar, kebijakan pemerintah, serta sistem operasional organisasi. Dengan identifikasi yang tepat, organisasi dapat memahami sumber risiko dan mempersiapkan langkah antisipatif secara lebih efektif.

2. Analisis Risiko

Setelah risiko diidentifikasi, tahap berikutnya adalah melakukan analisis risiko untuk memahami karakteristik masing-masing risiko. Analisis ini mencakup penilaian terhadap kemungkinan terjadinya risiko serta dampak yang ditimbulkannya terhadap kondisi keuangan organisasi. Dengan menggunakan metode kualitatif maupun kuantitatif, organisasi dapat mengukur tingkat risiko secara lebih akurat dan menentukan prioritas penanganannya.

3. Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko dilakukan untuk menentukan tingkat prioritas dari risiko yang telah dianalisis. Pada tahap ini, organisasi membandingkan tingkat risiko dengan kriteria atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi risiko mana yang memerlukan penanganan segera dan mana yang dapat ditoleransi. Proses ini membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya secara efisien.

4. Pengendalian Risiko (*risk treatment*)

Pengendalian risiko merupakan tahap di mana organisasi menentukan strategi untuk menangani risiko yang telah dievaluasi. Strategi yang dapat diterapkan meliputi menghindari

risiko, mengurangi dampak risiko, mentransfer risiko kepada pihak lain, atau menerima risiko dengan pertimbangan tertentu. Pemilihan strategi harus disesuaikan dengan tingkat risiko serta kemampuan organisasi dalam mengelolanya.

5. Monitoring dan Evaluasi

Tahap terakhir adalah monitoring dan evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan untuk memastikan efektivitas seluruh proses manajemen risiko. Organisasi perlu memantau perkembangan risiko serta mengevaluasi apakah strategi yang diterapkan masih relevan dengan kondisi yang ada.

Melalui proses monitoring yang konsisten, organisasi dapat merespons perubahan lingkungan yang dinamis secara lebih cepat dan tepat. Untuk memperjelas, proses manajemen risiko keuangan disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 19. Proses Manajemen Risiko Keuangan

Tahapan	Deskripsi	Tujuan Utama	Contoh Kegiatan
Identifikasi Risiko	Proses mengenali berbagai potensi risiko yang dapat memengaruhi organisasi, baik dari faktor internal maupun eksternal	Mengetahui sumber dan jenis risiko sejak awal	▪ Analisis pasar ▪ Evaluasi operasional ▪ Identifikasi perubahan regulasi
Analisis Risiko	Menilai karakteristik risiko	Mengukur tingkat risiko secara akurat	▪ Menggunakan analisis

	berdasarkan kemungkinan terjadinya dan dampaknya terhadap keuangan		kualitatif / kuantitatif ▪ Membuat matriks risiko
Evaluasi Risiko	Membandingkan tingkat risiko dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan	Menentukan prioritas risiko yang harus ditangani	▪ Membuat kelompok risiko (tinggi, sedang, rendah)
Pengendalian Risiko	Menentukan strategi untuk menangani risiko yang telah dievaluasi	Mengurangi atau mengelola dampak risiko	▪ Menghindari, mengurangi, mentransfer (asuransi / hedging), atau ▪ Menerima risiko
Monitoring dan Evaluasi	Memantau dan menilai efektivitas proses manajemen risiko secara berkelanjutan	Memastikan strategi tetap relevan dan efektif	▪ Review berkala ▪ Audit risiko ▪ Penyesuaian strategi

F. Teknik dan Alat Manajemen Risiko

Dalam praktiknya, manajemen risiko keuangan memerlukan berbagai teknik dan alat analisis yang dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi, mengukur, serta mengendalikan risiko secara lebih akurat. Penggunaan teknik yang tepat memungkinkan organisasi untuk memahami tingkat

eksposur risiko serta menentukan strategi mitigasi yang efektif. Menurut Jorion (2007), alat analisis risiko yang baik tidak hanya mampu mengukur potensi kerugian, tetapi juga memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan keuangan.

Salah satu teknik yang digunakan adalah *Value at Risk* (VaR), yaitu metode untuk mengestimasi potensi kerugian maksimum dalam periode waktu tertentu dengan tingkat kepercayaan tertentu. Selain itu, terdapat stress testing yang digunakan untuk menguji ketahanan organisasi terhadap kondisi ekstrem, seperti krisis ekonomi atau fluktuasi pasar yang tajam. Teknik ini sangat penting dalam mengantisipasi skenario terburuk yang mungkin terjadi.

Selain itu, *scenario analysis* juga sering digunakan untuk mengevaluasi berbagai kemungkinan kondisi di masa depan berdasarkan asumsi tertentu. Dengan teknik ini, organisasi dapat mempersiapkan strategi yang lebih fleksibel dalam menghadapi ketidakpastian. Hull (2018) menekankan bahwa penggunaan kombinasi berbagai teknik akan memberikan hasil analisis yang lebih komprehensif dibandingkan hanya menggunakan satu metode saja.

Beberapa teknik dan alat yang umum digunakan dalam manajemen risiko keuangan antara lain:

(1) *Value at Risk* (VaR), mengukur potensi kerugian maksimum
(2) *Stress Testing*, menguji ketahanan terhadap kondisi ekstrem
(3) *Scenario Analysis*, menganalisis berbagai kemungkinan situasi

(4) *Sensitivity Analysis*, mengukur perubahan variabel terhadap hasil
(5) *Hedging*, mengurangi risiko melalui instrumen derivatif.

Dengan memanfaatkan teknik dan alat yang tepat, organisasi dapat mengelola risiko keuangan secara lebih sistematis dan terukur, sehingga mampu menjaga stabilitas serta mendukung pencapaian tujuan jangka panjang. Adapun teknik dan alat utama dalam manajemen risiko keuangan yang digunakan untuk mengukur, menganalisis, dan mengendalikan risiko disajikan sebagai berikut.

Tabel 20. Teknik Analisis Risiko

Teknik	Fungsi	Kelebihan
VaR	Mengukur potensi kerugian	Kuantitatif
Stress Testing	Uji kondisi ekstrem	Antisipatif
Scenario Analysis	Analisis kemungkinan	Fleksibel
Sensitivity Analysis	Uji perubahan variabel	Sederhana
Hedging	Melindungi nilai	Proteksi risiko pasar

G. Peran Manajemen dalam Pengelolaan Risiko

Manajemen memiliki peran yang sangat strategis dalam pengelolaan risiko keuangan, karena keberhasilan implementasi manajemen risiko sangat bergantung pada komitmen dan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan organisasi. Manajemen puncak bertanggung jawab dalam menetapkan arah, kerangka

kerja, serta budaya organisasi yang mendukung penerapan manajemen risiko secara menyeluruh. Menurut Fraser dan Simkins (2016), kepemimpinan yang kuat menjadi faktor kunci dalam memastikan bahwa manajemen risiko tidak hanya menjadi formalitas, tetapi benar-benar terintegrasi dalam setiap proses pengambilan keputusan.

Selain itu, manajemen juga berperan dalam merumuskan kebijakan dan prosedur yang jelas terkait pengelolaan risiko. Kebijakan ini mencakup penentuan tingkat toleransi risiko (risk appetite), mekanisme pelaporan risiko, serta sistem pengendalian internal yang efektif. Dengan adanya pedoman yang terstruktur, setiap unit dalam organisasi dapat menjalankan fungsi pengelolaan risiko secara konsisten dan terarah.

Tidak kalah penting, manajemen memiliki tanggung jawab dalam membangun budaya sadar risiko (*risk awareness culture*) di seluruh lini organisasi. Hal ini dilakukan melalui pelatihan, sosialisasi, dan penguatan komunikasi internal agar setiap individu memahami peran dan tanggung jawabnya dalam mengelola risiko. COSO (2017) menekankan bahwa budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan efektivitas penerapan manajemen risiko secara signifikan.

Adapun beberapa peran utama manajemen dalam pengelolaan risiko keuangan antara lain:

(1) Menetapkan kebijakan dan strategi manajemen risiko
(2) Menentukan tingkat toleransi risiko organisasi
(3) Mengawasi implementasi manajemen risiko
(4) Memastikan ketersediaan sumber daya yang memadai

(5) Mendorong budaya sadar risiko di seluruh organisasi

Dengan menjalankan peran secara optimal, manajemen dapat mengelola risiko secara proaktif, memperkuat ketahanan finansial, serta mendukung pencapaian tujuan strategis secara berkelanjutan. Peran manajemen dalam pengelolaan risiko keuangan dirangkum berikut untuk menunjukkan tanggung jawab strategis dalam penetapan kebijakan, pengawasan, dan penguatan budaya risiko.

Tabel 21. Peran Manajemen dalam Risiko

Peran	Deskripsi
Kebijakan	Menentukan strategi risiko
Risk appetite	Menentukan batas risiko
Pengawasan	Monitoring implementasi
Sumber daya	Menyediakan dukungan
Budaya risiko	Membangun awareness

H. Integrasi Risiko dalam Perencanaan Keuangan

Integrasi risiko keuangan dalam perencanaan merupakan langkah strategis yang memungkinkan organisasi untuk menghadapi ketidakpastian secara lebih proaktif. Dengan memasukkan analisis risiko ke dalam proses perencanaan, organisasi tidak hanya dapat memitigasi potensi kerugian, tetapi juga memanfaatkan peluang yang muncul dari perubahan kondisi ekonomi, pasar, maupun regulasi. Brigham dan Ehrhardt (2017) menekankan bahwa perencanaan keuangan yang efektif harus mempertimbangkan faktor risiko agar keputusan strategis lebih tepat dan terukur.

Beberapa aspek penting dalam integrasi risiko keuangan meliputi:

(1) Penganggaran berbasis risiko, menyusun anggaran dengan mempertimbangkan potensi ancaman dan peluang, sehingga alokasi sumber daya lebih efisien.
(2) Perencanaan investasi yang adaptif, menilai risiko dan return dari berbagai opsi investasi untuk mengoptimalkan portofolio.
(3) Manajemen arus kas yang fleksibel, mengantisipasi fluktuasi pendapatan dan pengeluaran untuk memastikan likuiditas tetap terjaga.
(4) Pemantauan risiko secara kontinu, meninjau dan memperbarui strategi perencanaan sesuai perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Dengan integrasi risiko yang menyeluruh, organisasi dapat meningkatkan ketahanan finansial sekaligus mendukung pencapaian tujuan strategis jangka panjang.

I. Manajemen Risiko di Era Digital

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan signifikan dalam pengelolaan risiko keuangan organisasi. Era digital menawarkan berbagai peluang melalui pemanfaatan teknologi informasi, big data, dan artificial intelligence untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam identifikasi, analisis, dan mitigasi risiko. Menurut McKinsey (2020), organisasi yang mampu memanfaatkan teknologi digital secara strategis memiliki kemampuan lebih baik dalam memprediksi risiko, membuat keputusan berbasis data, serta merespons perubahan pasar secara cepat.

Namun, era digital juga menghadirkan tantangan baru dalam manajemen risiko. Salah satu risiko yang semakin menonjol adalah risiko keamanan siber, termasuk pencurian data, serangan malware, dan akses tidak sah ke sistem keuangan organisasi. Selain itu, risiko teknologi, seperti kegagalan sistem, gangguan jaringan, dan bug perangkat lunak, dapat mengganggu kelancaran operasional dan mengancam kestabilan keuangan. Risiko data juga menjadi perhatian utama, karena ketidakakuratan atau manipulasi data dapat menyebabkan keputusan yang salah dan kerugian finansial.

Dalam menghadapi risiko ini, organisasi perlu mengembangkan strategi digital risk management yang komprehensif. Beberapa langkah yang dapat dilakukan antara lain:

(1) Implementasi sistem keamanan siber yang kuat untuk melindungi aset digital dan informasi sensitif.
(2) Penggunaan big data dan analytics untuk memantau tren dan potensi risiko secara real-time.
(3) Pelatihan dan edukasi sumber daya manusia agar mampu mengenali dan menangani ancaman digital.
(4) Audit dan evaluasi teknologi secara berkala untuk memastikan sistem tetap andal dan aman.

Dengan mengintegrasikan teknologi canggih dan budaya sadar risiko, organisasi dapat memaksimalkan manfaat era digital sekaligus meminimalkan potensi kerugian. Hal ini memastikan manajemen risiko tetap efektif di tengah lingkungan yang semakin kompleks dan dinamis. Jenis-jenis risiko di era digital dirangkum berikut untuk memberikan gambaran mengenai

tantangan yang berkaitan dengan teknologi, data, dan keamanan sistem organisasi.

Tabel 22. Risiko di Era Digital

Jenis Risiko	Contoh	Dampak
Cyber risk	Hacking	Kehilangan data
Risiko teknologi	Sistem gagal	Gangguan operasional
Risiko data	Data tidak akurat	Keputusan salah

J. Tantangan dalam Manajemen Risiko Keuangan

Manajemen risiko keuangan menghadapi berbagai tantangan yang dapat memengaruhi efektivitas penerapannya. Kompleksitas lingkungan bisnis, fluktuasi ekonomi global, dan perubahan regulasi seringkali membuat organisasi sulit memprediksi potensi risiko secara akurat. Selain itu, keterbatasan data, kurangnya pemahaman sumber daya manusia, serta sistem informasi yang belum memadai juga menjadi hambatan signifikan (Hopkin, 2018).

Beberapa tantangan utama meliputi:

(1) Ketidakpastian ekonomi dan pasar global
(2) Keterbatasan informasi dan data yang akurat
(3) Perubahan regulasi yang cepat
(4) Kurangnya kompetensi manajemen risiko internal

Mengatasi tantangan tersebut memerlukan strategi yang adaptif serta penguatan kapabilitas organisasi. Tantangan utama dalam manajemen risiko keuangan, baik yang bersumber dari faktor internal maupun eksternal dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis, disajikan sebagai berikut.

Tabel 23. Tantangan Utama Manajemen Risiko

Tantangan	Dampak
Ketidakpastian global	Sulit prediksi
Keterbatasan data	Analisis lemah
Regulasi	Perubahan cepat
SDM	Kurang kompeten

K. Strategi Penguatan Manajemen Risiko

Penguatan manajemen risiko keuangan menjadi langkah penting untuk memastikan organisasi mampu menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan bisnis secara efektif. Strategi ini tidak hanya berfokus pada pengendalian risiko, tetapi juga pada pengembangan sistem, sumber daya, dan budaya organisasi yang mendukung penerapan manajemen risiko secara berkelanjutan. Menurut COSO (2017), integrasi manajemen risiko dengan strategi organisasi merupakan kunci untuk meningkatkan ketahanan finansial dan keberlanjutan jangka panjang.

Beberapa strategi utama yang dapat diterapkan untuk memperkuat manajemen risiko antara lain:

(1) Penguatan kebijakan dan prosedur
Menetapkan standar dan pedoman yang jelas untuk identifikasi, analisis, serta mitigasi risiko.

(2) Pengembangan kompetensi sumber daya manusia
Memberikan pelatihan dan edukasi agar seluruh anggota organisasi memahami tanggung jawabnya dalam pengelolaan risiko.

(3) Pemanfaatan teknologi
Menggunakan sistem informasi, big data, dan analitik untuk memantau dan menganalisis risiko secara real-time.

(4) Audit dan evaluasi berkala
Melakukan peninjauan rutin terhadap efektivitas pengelolaan risiko dan melakukan perbaikan bila diperlukan.

(5) Budaya sadar risiko
Mendorong setiap anggota organisasi untuk proaktif dalam mengenali dan melaporkan risiko.

Dengan menerapkan strategi tersebut secara konsisten, organisasi dapat meningkatkan kemampuan dalam mengidentifikasi risiko secara tepat, memitigasi potensi kerugian, serta memaksimalkan peluang. Hal ini menjadikan manajemen risiko sebagai instrumen strategis yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan dan stabil. Strategi penguatan manajemen risiko dirangkum berikut untuk menunjukkan langkah-langkah yang dapat dilakukan organisasi dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko secara berkelanjutan.

Tabel 24. Strategi Penguatan Risiko

Strategi	**Tujuan**
Kebijakan	Standarisasi
SDM	Peningkatan kompetensi
Teknologi	Efisiensi & akurasi
Audit	Evaluasi
Budaya risiko	Awareness

Manajemen risiko keuangan merupakan elemen krusial dalam pengelolaan organisasi modern di berbagai sektor, mengingat setiap aktivitas selalu mengandung ketidakpastian yang dapat memengaruhi stabilitas dan keberlanjutan. Oleh karena itu, diperlukan kerangka kerja yang sistematis dan terintegrasi untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengendalikan, serta memonitor risiko secara efektif. Tujuan utamanya mencakup perlindungan aset, pengurangan volatilitas kinerja keuangan, peningkatan kualitas pengambilan keputusan, dan keberlanjutan organisasi, sekaligus memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan serta efisiensi alokasi sumber daya.

Implementasi manajemen risiko dilakukan melalui tahapan yang meliputi identifikasi hingga monitoring, didukung oleh berbagai teknik seperti Value at Risk (VaR), stress testing, scenario analysis, sensitivity analysis, dan hedging untuk menghadapi berbagai jenis risiko. Peran manajemen menjadi kunci dalam penetapan kebijakan, risk appetite, pengawasan, serta pembentukan budaya sadar risiko, termasuk integrasi dengan teknologi digital untuk merespons risiko yang semakin kompleks. Keberhasilan pengelolaan risiko juga ditentukan oleh strategi penguatan seperti pengembangan SDM, pemanfaatan teknologi, audit berkala, dan integrasi dengan strategi organisasi. Dengan penerapan yang konsisten dan adaptif, manajemen risiko keuangan mampu memperkuat ketahanan, menjaga reputasi, dan mendukung keberlanjutan organisasi dalam menghadapi dinamika ekonomi modern.

Daftar Pustaka

Bidol, S., & Astuti, A. (2019). Pengelolaan pembiayaan dana talangan haji melalui akad qardh pada PT Bank Tabungan Negara (BTN) Syariah Cabang Makassar. *MANDAR: Management Development and Applied Research Journal, 2(1),* 44–51.

Hidayat, F., & Wijaya, T. (2021). Pemanfaatan teknologi informasi dalam manajemen risiko keuangan organisasi modern. *Jurnal Sistem Informasi dan Manajemen, 15(3)*, 102–118.

Putra, D. A., & Nugroho, R. (2020). Pengelolaan risiko keuangan dalam organisasi nirlaba: Studi kasus di lembaga sosial Indonesia. *Jurnal Manajemen Keuangan Indonesia, 8(2)*, 45–60.

Rukaiyah, S., Bidol, S., & Suryadi, D. (2024). Pengaruh digital marketing dan inovasi produk terhadap peningkatan volume penjualan pada usaha kecil di Kota Makassar. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 16(2),* 13–27.

Sari, L. P., & Santoso, A. (2019). Integrasi manajemen risiko keuangan dalam perencanaan strategis perusahaan. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 21(1)*, 33–50.

Silawati, S., Rukaiyah, S., & Bidol, S. (2026). Management strategy in the implementation of electronic medical records at the Regional Health Laboratory Unit (UPT Laboratorium Kesehatan Daerah) of Nunukan Regency. *Jurnal Online Manajemen ELPEI, 6(1),* 1950–1962.

BAB 9

DINAMIKA KEUANGAN ORGANISASI MODERN

Fitri Irawijayanti

A. Digital Finance dan Fintech

Perkembangan teknologi digital telah membawa transformasi fundamental dalam sistem keuangan global, yang ditandai dengan munculnya ekosistem *financial technology* (fintech) dan *digital finance*. Transformasi ini tidak hanya merepresentasikan digitalisasi instrumen keuangan tradisional, tetapi juga merekonstruksi cara organisasi merancang, mengelola, dan mengoptimalkan sumber daya keuangan. Dalam konteks organisasi modern, digital finance dan fintech berperan sebagai enabler strategis yang memengaruhi efisiensi operasional, kualitas pengambilan keputusan, serta daya saing organisasi di era ekonomi digital.

1. Redefinisi Fungsi Keuangan Organisasi

Digitalisasi keuangan telah mengubah cara organisasi mengelola arus kas, pembiayaan, dan pelaporan keuangan. Aisyah et al. (2020) menegaskan bahwa manajemen keuangan modern tidak lagi bersifat reaktif, melainkan harus bersifat

prediktif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan ekonomi digital. Sistem pembayaran digital, perbankan elektronik, dan platform investasi berbasis teknologi memungkinkan organisasi untuk memproses transaksi secara real-time dengan akurasi yang jauh melampaui sistem manual konvensional.

Dalam praktiknya, fungsi keuangan organisasi mengalami perluasan peran, antara lain:

(1) Automasi transaksi keuangan, melalui sistem pembayaran digital dan *enterprise resource planning* (ERP).
(2) Integrasi data keuangan real-time, yang memungkinkan monitoring arus kas secara langsung.
(3) Penguatan fungsi kontrol dan audit digital, dengan jejak transaksi yang lebih transparan dan mudah ditelusuri.
(4) Pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*), melalui analitik keuangan berbasis sistem informasi.

Dengan demikian, fungsi keuangan tidak lagi bersifat pasif, tetapi menjadi pusat kendali strategis organisasi.

2. Fintech Sebagai Katalisator Efisiensi Operasional

Fintech memainkan peran sentral dalam meningkatkan efisiensi operasional organisasi melalui inovasi layanan keuangan berbasis teknologi. Astuti et al. (2022) menunjukkan bahwa integrasi fintech dalam sistem keuangan organisasi mampu menurunkan transaction cost, mempercepat proses settlement, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas keuangan.

Beberapa bentuk implementasi fintech dalam organisasi meliputi:

(1) Payment gateway dan digital payment system, yang mempercepat transaksi lintas platform.
(2) Digital lending, yang mempermudah akses pembiayaan dengan proses yang lebih cepat dan berbasis algoritma risiko.
(3) Robo-advisor, yang membantu pengelolaan investasi berbasis analisis otomatis.
(4) Blockchain-based financial system, yang meningkatkan keamanan dan transparansi transaksi.

Secara teoritis, fintech dapat dipahami sebagai inovasi disruptif yang menggeser struktur biaya transaksi (*transaction cost theory*) sekaligus memperkuat efisiensi organisasi melalui automasi proses keuangan.

3. Dampak Terhadap Kinerja Perusahaan

Implementasi digital finance memiliki implikasi langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi, baik dalam aspek finansial maupun non-finansial. Hia dan Widagdo (2024) menemukan bahwa organisasi yang mampu mengadopsi sistem keuangan digital secara adaptif menunjukkan peningkatan signifikan dalam profitabilitas, stabilitas arus kas, serta efektivitas pengelolaan modal kerja.

Dampak tersebut dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme utama:

(1) Peningkatan efisiensi biaya operasional, akibat berkurangnya proses manual.
(2) Optimalisasi pengelolaan likuiditas, melalui monitoring arus kas real-time.

(3) Peningkatan kecepatan respons terhadap perubahan pasar, karena informasi keuangan tersedia secara cepat dan akurat.
(4) Penguatan daya saing organisasi, melalui inovasi layanan keuangan berbasis digital.

Dengan demikian, digital finance tidak hanya berdampak pada aspek teknis keuangan, tetapi juga menjadi faktor determinan dalam penciptaan nilai organisasi (*value creation*).

4. Peran Teknologi Informasi dalam Pengelolaan Keuangan Digital

eknologi informasi merupakan fondasi utama yang menopang seluruh ekosistem digital finance dalam organisasi. Hidayat dan Wijaya (2021) menekankan bahwa integrasi sistem informasi keuangan memungkinkan organisasi untuk mengotomatisasi proses sekaligus mengembangkan kapabilitas analitik yang mendukung pengambilan keputusan strategis.

Peran teknologi informasi dalam konteks ini mencakup:

(1) Integrasi sistem keuangan berbasis cloud computing, yang meningkatkan fleksibilitas dan skalabilitas.
(2) Pemanfaatan big data analytics, untuk mengidentifikasi pola keuangan dan risiko potensial.
(3) Artificial intelligence (AI) dalam prediksi keuangan, seperti forecasting arus kas dan analisis risiko kredit.
(4) Keamanan siber (cybersecurity), untuk melindungi data dan transaksi keuangan organisasi.

Dengan demikian, teknologi informasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pendukung, tetapi juga sebagai core

infrastructure yang memungkinkan transformasi menyeluruh dalam sistem keuangan organisasi modern.

B. Big Data Dalam Keuangan

Era transformasi digital telah melahirkan ledakan data (data explosion) dalam berbagai sektor, termasuk keuangan. Big data dalam keuangan tidak sekadar merujuk pada besarnya volume data, tetapi mencakup kemampuan organisasi dalam mengelola *3V+1V* (*volume, velocity, variety,* dan *veracity*) untuk menghasilkan informasi yang bernilai strategis. Dalam konteks organisasi modern, big data menjadi instrumen fundamental dalam mendukung efisiensi, akurasi keputusan, dan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Oleh karena itu, penguasaan big data telah bergeser dari sekadar keunggulan kompetitif menjadi kebutuhan struktural dalam manajemen keuangan kontemporer.

1. Transformasi Analitik Keuangan Berbasis Data

Big data telah merevolusi paradigma analisis keuangan dari pendekatan deskriptif tradisional menuju analitik prediktif dan preskriptif. Dalam sistem konvensional, analisis keuangan umumnya berfokus pada laporan historis, sedangkan dalam pendekatan berbasis big data, organisasi mampu melakukan analisis real-time dan prediksi berbasis pola data. Syamsuddin et al. (2026) menegaskan bahwa perusahaan berbasis digital yang memanfaatkan analitik data secara sistematis mampu mengidentifikasi peluang pasar, efisiensi biaya, serta anomali keuangan dengan tingkat akurasi yang lebih tinggi. Transformasi ini memungkinkan beberapa perubahan penting, yaitu:

(1) Analitik deskriptif, untuk memahami kondisi keuangan masa lalu. Analitik diagnostik, untuk mengidentifikasi penyebab fluktuasi keuangan.
(2) Analitik prediktif, untuk memperkirakan tren keuangan masa depan.
(3) Analitik preskriptif, untuk merekomendasikan keputusan optimal berbasis data.

Dengan demikian, big data memperkuat fungsi keuangan sebagai pusat intelijen organisasi yang berbasis bukti (*evidence-based financial decision making*).

2. Big Data dalam Pengelolaan Risiko Keuangan

Manajemen risiko merupakan salah satu area yang paling terdampak oleh implementasi big data. Hidayat dan Wijaya (2021) menjelaskan bahwa integrasi teknologi informasi dan analitik data memungkinkan organisasi membangun sistem prediksi risiko yang lebih akurat dan responsif dibandingkan metode konvensional. Pemanfaatan big data dalam manajemen risiko mencakup:

(1) Model prediktif risiko kredit, dengan menganalisis riwayat transaksi dan perilaku keuangan.
(2) Deteksi dini risiko pasar, melalui pemantauan data real-time dari pergerakan harga dan tren ekonomi.
(3) Identifikasi risiko operasional, berbasis pola anomali dalam sistem transaksi.
(4) Early warning system, yang memberikan sinyal awal sebelum risiko berdampak signifikan terhadap stabilitas keuangan.

Secara konseptual, big data memperkuat pendekatan *risk management framework* dengan menggeser fokus dari reaktif menjadi proaktif.

3. Integrasi Big Data dalam Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis keuangan yang efektif membutuhkan basis data yang komprehensif, terintegrasi, dan mutakhir (Abdillah et al., 2026). Big data memungkinkan organisasi untuk menggabungkan berbagai sumber informasi internal maupun eksternal ke dalam satu sistem analitik yang terpadu. Sari dan Santoso (2019) menegaskan bahwa integrasi manajemen risiko dan perencanaan strategis akan lebih optimal apabila didukung oleh sistem data yang mampu mengolah variabel kompleks secara simultan. Dalam praktiknya, integrasi big data dalam perencanaan strategis meliputi:

(1) *Scenario planning* berbasis data, untuk memproyeksikan berbagai kemungkinan kondisi ekonomi.
(2) Simulasi kebijakan keuangan, dengan menggunakan model berbasis data historis dan real-time.
(3) Optimasi alokasi sumber daya, berdasarkan analisis efisiensi dan prioritas strategis.
(4) Penguatan akurasi *forecasting*, melalui kombinasi data internal dan eksternal (pasar, inflasi, perilaku konsumen).

Dengan demikian, big data berperan sebagai fondasi dalam membangun perencanaan keuangan yang lebih adaptif dan berbasis realitas kompleks.

4. Aplikasi Big Data dalam Organisasi Nirlaba

Pemanfaatan big data tidak terbatas pada sektor komersial, tetapi juga memiliki relevansi signifikan dalam organisasi nirlaba. Putra dan Nugroho (2020) menunjukkan bahwa lembaga sosial di Indonesia menghadapi tantangan dalam transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas distribusi dana, yang dapat diatasi melalui pendekatan analitik berbasis data. Implementasi big data dalam organisasi nirlaba mencakup:

(1) Monitoring distribusi dana secara real-time, untuk memastikan transparansi penggunaan anggaran.
(2) Evaluasi dampak program sosial, melalui analisis data penerima manfaat.
(3) Deteksi inefisiensi dan kebocoran anggaran, berbasis pola transaksi.
(4) Penguatan akuntabilitas publik, melalui pelaporan berbasis data yang terukur.

Hal ini menunjukkan bahwa big data memiliki sifat universal, karena dapat diterapkan dalam berbagai jenis organisasi tanpa bergantung pada orientasi profit, melainkan pada kebutuhan peningkatan efektivitas dan transparansi.

Secara keseluruhan, big data telah mengubah lanskap manajemen keuangan organisasi menjadi lebih berbasis data, prediktif, dan strategis. Integrasi teknologi analitik ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat kualitas pengambilan keputusan dalam menghadapi kompleksitas ekonomi modern.

C. AI Dalam Financial Decision Making

Kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*) telah menjadi salah satu pilar utama transformasi digital dalam bidang keuangan modern. Kemampuannya dalam mengolah data dalam jumlah besar, mengenali pola kompleks, serta menghasilkan prediksi berbasis algoritma menjadikan AI sebagai instrumen strategis dalam pengambilan keputusan keuangan (*financial decision making*). Dalam konteks organisasi modern, AI tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu analisis, tetapi telah berevolusi menjadi sistem pengambil keputusan semi-otonom yang mampu meningkatkan kecepatan, akurasi, dan objektivitas keputusan finansial.

Transformasi ini menunjukkan pergeseran paradigma dari *human-centered decision making* menuju *data- and algorithm-driven decision making*, di mana intuisi manajerial dilengkapi atau bahkan digantikan oleh model komputasional berbasis pembelajaran mesin (*machine learning*). Berikut diuraikan dimensi utama peran AI dalam pengambilan keputusan keuangan organisasi.

1. AI sebagai Instrumen Keputusan Keuangan Strategis

Dalam konteks strategis, AI berperan sebagai sistem analitik yang mampu mengintegrasikan berbagai variabel keuangan secara simultan untuk menghasilkan rekomendasi keputusan yang optimal. Teknologi ini memanfaatkan algoritma seperti machine learning, deep learning, dan predictive analytics untuk mengolah data historis dan real-time dalam skala besar. Sari dan Santoso (2019) menegaskan bahwa integrasi teknologi dalam manajemen risiko dan perencanaan strategis membutuhkan

kapabilitas analitik tingkat lanjut yang kini dapat dipenuhi oleh sistem berbasis AI.

Implementasi AI dalam keputusan strategis mencakup:

(1) Evaluasi kelayakan investasi, dengan mempertimbangkan variabel risiko, return, dan volatilitas pasar secara simultan.
(2) Prediksi arus kas (*cash flow forecasting*), berbasis data historis dan pola musiman.
(3) Simulasi skenario keuangan (*scenario simulation*), untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan kondisi ekonomi.
(4) Optimasi struktur modal, melalui analisis komposisi utang dan ekuitas yang paling efisien.

Dengan pendekatan ini, keputusan keuangan tidak lagi bersifat subjektif, tetapi berbasis probabilitas dan model matematis yang dapat diuji secara empiris.

2. Peningkatan Kinerja Keuangan Melalui Otomasi Berbasis AI

Salah satu kontribusi utama AI dalam keuangan organisasi adalah kemampuan untuk mengotomatisasi proses-proses yang sebelumnya bersifat manual dan repetitif. Otomasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga mengurangi tingkat kesalahan manusia (*human error*) dalam pengelolaan keuangan. Hia dan Widagdo (2024) menunjukkan bahwa organisasi yang mengimplementasikan sistem keuangan berbasis teknologi cerdas mengalami peningkatan kinerja yang lebih stabil, khususnya dalam aspek profitabilitas dan pengelolaan arus kas.

Beberapa bentuk otomasi AI dalam keuangan meliputi:

(1) Deteksi *fraud otomatis*, melalui analisis pola transaksi yang tidak normal (*anomaly detection*).
(2) Manajemen likuiditas berbasis AI, yang mengoptimalkan saldo kas untuk kebutuhan operasional.
(3) *Automated financial reporting*, yang mempercepat proses penyusunan laporan keuangan.
(4) Algoritma optimasi portofolio, yang menyesuaikan investasi berdasarkan profil risiko dan kondisi pasar.

Dampak penting dari otomasi ini adalah pergeseran peran tenaga kerja manusia dari aktivitas operasional menuju analisis strategis dan pengambilan keputusan tingkat tinggi.

3. AI dalam Ekosistem Kewirausahaan Digital

Dalam konteks kewirausahaan, AI telah mendemokratisasi akses terhadap teknologi analitik keuangan yang sebelumnya hanya tersedia bagi perusahaan besar. Hal ini memungkinkan usaha kecil dan menengah (UKM) untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan keuangan mereka secara signifikan. Irawan et al. (2026) menegaskan bahwa literasi teknologi digital, termasuk pemanfaatan AI, menjadi kompetensi esensial bagi wirausahawan modern dalam menghadapi kompetisi global.

Peran AI dalam kewirausahaan digital meliputi:

(1) Analisis kelayakan usaha, melalui prediksi permintaan pasar dan analisis kompetitor.
(2) Manajemen keuangan berbasis aplikasi AI, yang membantu pencatatan dan analisis keuangan secara otomatis.

(3) Segmentasi pelanggan berbasis data, untuk meningkatkan efektivitas strategi pemasaran.
(4) Prediksi risiko usaha, berdasarkan pola historis dan indikator ekonomi mikro.

Dengan demikian, AI tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional UKM, tetapi juga memperkuat daya saing mereka dalam ekosistem bisnis digital yang kompetitif.

4. AI dan Inovasi dalam Startup Digital

Startup digital merupakan salah satu sektor yang paling agresif dalam mengadopsi AI sebagai bagian dari strategi pengambilan keputusan keuangan. Karakteristik startup yang dinamis, penuh ketidakpastian, dan berbasis inovasi menjadikan AI sebagai alat penting dalam mengurangi risiko kegagalan bisnis. Syamsuddin et al. (2026) menjelaskan bahwa startup yang berhasil berkembang dari tahap ide hingga ekspansi pasar umumnya menggunakan AI untuk mendukung validasi model bisnis dan proyeksi keuangan.

Pemanfaatan AI dalam startup mencakup:

(1) Validasi model bisnis (*business model validation*) berbasis analisis data pasar.
(2) Prediksi pertumbuhan pendapatan, menggunakan model *machine learning*.
(3) Analisis kelayakan pasar (*market feasibility analysis*), berbasis big data konsumen.
(4) Pengambilan keputusan pendanaan (*funding decision support*), termasuk penilaian kebutuhan modal dan strategi investasi.

Dalam konteks ini, AI berfungsi sebagai decision-support system yang tidak hanya mempercepat siklus iterasi bisnis, tetapi

juga mengubah kualitas rasionalitas dalam pengambilan keputusan keuangan. Keunggulan utama AI terletak pada kemampuannya mengolah data kompleks secara cepat untuk menghasilkan rekomendasi yang lebih presisi, namun pada saat yang sama hal ini juga memunculkan ketergantungan pada model algoritmik yang sering kali tidak sepenuhnya transparan (*black-box problem*). Kondisi ini menandai pergeseran penting dari pengambilan keputusan berbasis intuisi dan pengalaman menuju pendekatan berbasis data dan probabilistik, yang meskipun lebih objektif, tetap memiliki keterbatasan dalam menangkap konteks sosial dan dinamika non-kuantitatif. Oleh karena itu, integrasi AI dalam keuangan organisasi tidak dapat dipahami sebagai substitusi peran manusia, melainkan sebagai rekonstruksi hubungan antara manusia dan teknologi, di mana kecerdasan buatan memperkuat analisis sementara manusia tetap memegang kendali dalam penilaian etis, strategis, dan kontekstual.

Dengan demikian, masa depan pengelolaan keuangan akan sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam membangun kolaborasi kritis antara kecerdasan manusia dan kecerdasan buatan untuk menghasilkan keputusan yang tidak hanya efisien, tetapi juga bertanggung jawab dan berkelanjutan.

D. ESG (*Environmental, Social, Governance*) dalam Keuangan Organisasi Modern

Kerangka ESG (*Environmental, Social, and Governance*) telah berkembang menjadi paradigma utama dalam pengelolaan keuangan organisasi modern, khususnya dalam konteks keberlanjutan (*sustainability finance*). ESG tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pelengkap dalam evaluasi kinerja perusahaan,

tetapi telah bertransformasi menjadi pendekatan integratif yang memengaruhi keputusan investasi, struktur pendanaan, serta strategi jangka panjang organisasi. Pergeseran ini menandai transisi penting dari orientasi keuangan yang berfokus pada profitabilitas jangka pendek menuju pendekatan multidimensional yang menyeimbangkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan secara simultan. Dalam era digital, implementasi ESG semakin diperkuat oleh teknologi analitik, sistem pelaporan digital, dan transparansi data yang memungkinkan pengukuran kinerja keberlanjutan secara lebih akurat dan terverifikasi.

1. Fondasi Teoritis ESG dalam Manajemen Keuangan

Secara teoretis, ESG berakar pada konsep stakeholder theory yang menegaskan bahwa organisasi tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham, tetapi juga kepada seluruh pemangku kepentingan yang terdampak oleh aktivitas organisasi. Dalam perspektif ini, keputusan keuangan tidak semata-mata diukur berdasarkan profitabilitas, tetapi juga berdasarkan dampak sosial dan lingkungan yang dihasilkan. Aisyah et al. (2020) menegaskan bahwa manajemen keuangan modern harus menginternalisasi dimensi keberlanjutan sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan strategis. Hal ini mencakup:

(1) *Environmental dimension*, yaitu pengelolaan dampak lingkungan seperti emisi karbon, efisiensi energi, dan penggunaan sumber daya alam.

(2) *Social dimension*, mencakup kesejahteraan karyawan, tanggung jawab terhadap masyarakat, dan keadilan sosial.

(3) *Governance dimension*, berkaitan dengan transparansi, akuntabilitas, serta struktur pengambilan keputusan yang etis.

Dengan demikian, ESG menjadi kerangka normatif sekaligus operasional dalam membangun sistem keuangan yang berorientasi pada nilai jangka panjang (long-term value creation), bukan sekadar keuntungan sesaat.

2. ESG dan Kinerja Keuangan Perusahaan

Secara empiris, berbagai studi menunjukkan bahwa implementasi ESG memiliki korelasi positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keberlanjutan bukan merupakan beban biaya, melainkan faktor penguat daya saing. Astuti et al. (2022) menjelaskan bahwa perusahaan dengan tata kelola ESG yang baik cenderung memiliki:

(1) Akses yang lebih luas terhadap sumber pendanaan, khususnya dari investor institusional.
(2) Tingkat risiko investasi yang lebih rendah akibat transparansi dan akuntabilitas yang tinggi.
(3) Stabilitas kinerja keuangan yang lebih konsisten dalam jangka panjang.

Dari perspektif keuangan korporasi, ESG dapat dipahami sebagai mekanisme risk mitigation yang mengurangi potensi risiko reputasi, risiko regulasi, dan risiko operasional. Dengan kata lain, ESG tidak hanya meningkatkan citra perusahaan, tetapi juga memperkuat fundamental keuangan secara struktural.

3. Dimensi Sosial ESG dan Keberlanjutan Usaha

Dimensi sosial dalam ESG menekankan hubungan antara organisasi dan ekosistem sosial di sekitarnya, termasuk karyawan, konsumen, dan komunitas lokal. Dalam konteks ini, keberhasilan organisasi tidak hanya diukur dari indikator finansial, tetapi juga dari kontribusinya terhadap peningkatan kesejahteraan sosial. Rukaiyah et al. (2024) menunjukkan bahwa inovasi berbasis teknologi yang berorientasi pada pemberdayaan pelaku usaha kecil memiliki dampak signifikan terhadap keberlanjutan ekonomi masyarakat. Hal ini mengindikasikan bahwa integrasi aspek sosial dalam strategi keuangan dapat menciptakan efek multiplikatif terhadap reputasi dan loyalitas pemangku kepentingan.

Implementasi dimensi sosial ESG dapat mencakup:

(1) Kebijakan ketenagakerjaan yang adil dan inklusif.
(2) Program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) yang terstruktur.
(3) Perlindungan hak konsumen melalui transparansi produk dan layanan. Pemberdayaan komunitas lokal melalui program ekonomi berkelanjutan.

Dengan demikian, dimensi sosial tidak hanya bersifat etis, tetapi juga strategis dalam memperkuat keberlanjutan organisasi.

4. ESG dalam Konteks Kewirausahaan dan Organisasi Nirlaba

Prinsip ESG tidak terbatas pada korporasi besar, tetapi juga relevan bagi wirausahawan dan organisasi nirlaba. Dalam konteks kewirausahaan, ESG menjadi kerangka penting dalam membangun bisnis yang tidak hanya menguntungkan, tetapi juga

memiliki legitimasi sosial dan keberlanjutan jangka panjang. Irawan et al. (2026) menegaskan bahwa wirausahawan yang mampu mengintegrasikan aspek sosial dan lingkungan dalam model bisnisnya cenderung memiliki tingkat keberlangsungan usaha yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan oleh meningkatnya kepercayaan konsumen dan dukungan ekosistem terhadap bisnis yang bertanggung jawab secara sosial.

Dalam organisasi nirlaba, aspek *governance* menjadi komponen krusial. Putra dan Nugroho (2020) menunjukkan bahwa transparansi pengelolaan dana, akuntabilitas laporan keuangan, serta manajemen risiko yang prudent merupakan faktor utama dalam mempertahankan kepercayaan donor dan pemangku kepentingan. Implementasi ESG dalam konteks ini mencakup:

(1) Transparansi penggunaan dana publik dan donasi.
(2) Audit keuangan yang independen dan berkala.
(3) Pengelolaan risiko keuangan yang sistematis.
(4) Pelaporan dampak sosial berbasis indikator terukur.

ESG dapat dipahami sebagai kerangka analitis yang melampaui batas sektoral karena mengintegrasikan logika keberlanjutan ke dalam rasionalitas keuangan organisasi. Pergeseran dari orientasi profit semata menuju *sustainability-oriented finance* menunjukkan bahwa nilai organisasi kini ditentukan tidak hanya oleh kinerja finansial jangka pendek, tetapi juga oleh kemampuan mengelola dampak lingkungan, relasi sosial, dan kualitas tata kelola secara simultan.

Dalam perspektif kritis, integrasi ESG bukan sekadar peningkatan legitimasi institusional, melainkan mekanisme pengurangan risiko sistemik yang memperkuat ketahanan

finansial dalam jangka panjang melalui stabilisasi kepercayaan pemangku kepentingan. Dukungan teknologi digital memperkuat posisi ESG sebagai instrumen evaluatif yang lebih objektif melalui sistem pelaporan berbasis data yang memungkinkan transparansi dan auditabilitas yang lebih tinggi. Namun demikian, efektivitas ESG sangat bergantung pada konsistensi implementasi dan integritas pengukuran, karena tanpa itu ESG berisiko direduksi menjadi sekadar simbol kepatuhan (compliance symbol) daripada instrumen strategis yang benar-benar mengarahkan keberlanjutan organisasi.

E. Transformasi Keuangan di Era Digital

Transformasi keuangan di era digital merupakan proses restrukturisasi menyeluruh terhadap sistem, proses, dan paradigma pengelolaan keuangan organisasi sebagai respons terhadap percepatan inovasi teknologi. Berbeda dengan digitalisasi yang hanya mengubah format dari manual ke elektronik, transformasi keuangan digital mengandung dimensi yang lebih mendalam, yaitu perubahan cara organisasi menciptakan nilai, mengelola ketidakpastian, serta membangun interaksi dengan ekosistem keuangan yang semakin terintegrasi. Dalam perspektif teoritis, transformasi ini dapat dipahami sebagai pergeseran dari transaction-based finance menuju intelligence-based finance, di mana keputusan keuangan tidak lagi bersifat reaktif, melainkan proaktif dan berbasis analitik. Dimensi utama transformasi keuangan di era digital, meliputi:

1. Reorientasi Strategis Manajemen Keuangan

Transformasi digital mendorong perubahan mendasar dalam orientasi fungsi keuangan, dari sekadar pelaporan historis

menuju sistem yang berbasis prediksi, simulasi, dan pengambilan keputusan strategis. Dalam kerangka ini, fungsi keuangan tidak lagi hanya berperan sebagai financial recorder, tetapi berkembang menjadi strategic partner yang menyediakan analisis berbasis data untuk mendukung keputusan manajerial tingkat tinggi. Sari dan Santoso (2019) menegaskan bahwa integrasi manajemen risiko dalam perencanaan strategis merupakan respons adaptif terhadap meningkatnya volatilitas lingkungan bisnis.

Reorientasi ini mencakup beberapa aspek penting:

(1) Perubahan orientasi waktu, dari *backward-looking* (historis) menjadi *forward-looking* (prediktif).
(2) Integrasi analitik risiko dalam perencanaan, untuk mengurangi ketidakpastian keputusan keuangan.
(3) Penguatan fungsi keuangan sebagai sistem pendukung keputusan (*decision support system*) berbasis data.

Dengan demikian, keuangan organisasi tidak lagi bersifat administratif, tetapi menjadi pusat intelijen strategis organisasi.

2. Teknologi Informasi sebagai Penggerak Transformasi

Keberhasilan transformasi keuangan digital sangat ditentukan oleh kualitas infrastruktur teknologi informasi yang digunakan. Teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat, tetapi sebagai enabler utama yang membentuk ulang arsitektur sistem keuangan organisasi. Hidayat dan Wijaya (2021) menunjukkan bahwa integrasi teknologi informasi dalam manajemen risiko keuangan memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan secara lebih cepat, akurat, dan terukur.

Komponen utama infrastruktur transformasi meliputi:

(1) *Enterprise Resource Planning* (ERP), mengintegrasikan seluruh data keuangan organisasi dalam satu sistem terpadu.
(2) *Cloud computing*, yang memungkinkan fleksibilitas akses data dan efisiensi biaya operasional.
(3) *Application Programming Interface* (API), menghubungkan sistem keuangan dengan platform eksternal secara real-time.
(4) *Financial analytics dashboard*, menyajikan informasi keuangan secara visual dan interaktif untuk mendukung pengambilan keputusan.

Dengan infrastruktur ini, organisasi tidak hanya mengelola data, tetapi juga mengubahnya menjadi informasi strategis yang bernilai tinggi.

3. Transformasi Keuangan pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

Transformasi keuangan digital tidak hanya menjadi domain korporasi besar, tetapi juga memberikan dampak signifikan pada sektor UMKM yang merupakan tulang punggung ekonomi. Digitalisasi keuangan memungkinkan UMKM meningkatkan efisiensi operasional sekaligus memperluas akses pasar. Rukaiyah et al. (2024) menunjukkan bahwa adopsi digital marketing dan inovasi berbasis teknologi pada usaha kecil secara langsung meningkatkan volume penjualan, memperbaiki arus kas, serta memperkuat stabilitas keuangan usaha. Transformasi ini mencerminkan beberapa perubahan penting:

(1) Digitalisasi transaksi keuangan, melalui pembayaran non-tunai dan *platform e-commerce*.
(2) Peningkatan akses pembiayaan, melalui fintech lending berbasis data.
(3) Efisiensi pengelolaan keuangan, melalui aplikasi akuntansi digital sederhana.
(4) Perluasan pasar, melalui integrasi dengan ekosistem digital.

Dengan demikian, transformasi keuangan bersifat inklusif karena dapat diakses oleh berbagai skala usaha dengan tingkat kompleksitas yang berbeda.

4. Transformasi Keuangan pada Sektor Publik dan Layanan

Transformasi keuangan digital juga memiliki implikasi penting dalam sektor publik, yang selama ini identik dengan birokrasi yang lambat dan berbasis manual. Digitalisasi keuangan dalam sektor publik berfungsi sebagai instrumen reformasi tata kelola (*governance reform*) yang meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Silawati et al. (2026) menunjukkan bahwa implementasi sistem manajemen berbasis teknologi pada layanan kesehatan daerah mampu meningkatkan efisiensi pengelolaan sumber daya serta kualitas pelaporan keuangan. Dalam konteks sektor publik, transformasi ini mencakup:

(1) *E-budgeting*, untuk perencanaan anggaran berbasis sistem digital.
(2) *E-procurement*, untuk transparansi pengadaan barang dan jasa.

(3) *Digital financial reporting*, untuk meningkatkan akuntabilitas publik.
(4) *Real-time monitoring system*, untuk pengawasan penggunaan anggaran.

Dengan demikian, transformasi keuangan berperan sebagai instrumen modernisasi birokrasi yang meningkatkan kualitas pelayanan publik.

5. Transformasi Keuangan dalam Ekosistem Startup dan Kewirausahaan

Startup digital merupakan salah satu ekosistem paling dinamis dalam penerapan transformasi keuangan karena karakteristiknya yang inovatif, berisiko tinggi, dan berbasis pertumbuhan cepat. Dalam konteks ini, pengelolaan keuangan tidak hanya bersifat administratif, tetapi menjadi bagian dari strategi pertumbuhan bisnis. Syamsuddin et al. (2026) menjelaskan bahwa keberhasilan startup dalam transisi dari ide ke pasar sangat bergantung pada kemampuan pengelolaan keuangan berbasis teknologi yang adaptif. Hal ini mencakup:

(1) *Financial modeling* berbasis data, untuk memproyeksikan pertumbuhan bisnis.
(2) *Real-time cash flow management*, untuk menjaga keberlanjutan operasional.
(3) *Data-driven investment decision*, untuk menentukan kebutuhan pendanaan.
(4) *Iterative financial planning*, yang memungkinkan penyesuaian strategi secara cepat.

Irawan et al. (2026) menegaskan bahwa literasi keuangan digital telah menjadi kompetensi fundamental dalam

kewirausahaan modern, karena kemampuan memahami dan memanfaatkan sistem keuangan berbasis teknologi secara langsung menentukan daya saing usaha dalam ekosistem digital yang kompetitif. Dalam konteks yang lebih luas, Putra dan Nugroho (2020) menunjukkan bahwa organisasi nirlaba yang mengadopsi transformasi keuangan berbasis data tidak hanya mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko, tetapi juga memperkuat legitimasi institusional melalui transparansi dan akuntabilitas yang lebih terukur. Temuan ini mengindikasikan bahwa digitalisasi keuangan tidak sekadar memperbaiki aspek teknis operasional, melainkan juga membentuk ulang relasi kepercayaan antara organisasi dan pemangku kepentingannya, baik dalam sektor profit maupun non-profit.

Transformasi keuangan di era digital dapat dipahami sebagai pergeseran paradigmatik yang melampaui sekadar modernisasi teknologi, karena ia merekonfigurasi fungsi keuangan dari peran administratif menjadi peran strategis berbasis data dan analitik. Pergeseran ini memungkinkan organisasi untuk meningkatkan efisiensi, memperluas inklusivitas akses keuangan, serta memperkuat sistem akuntabilitas secara lebih sistemik. Namun demikian, keberhasilan transformasi tersebut tidak dapat hanya diukur dari tingkat adopsi teknologi, melainkan sangat ditentukan oleh kapasitas manajerial dalam mengintegrasikan teknologi dengan pengambilan keputusan yang adaptif, kritis, dan berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang. Tanpa kemampuan tersebut, transformasi digital berisiko menjadi sekadar perubahan instrumental tanpa dampak substantif terhadap kualitas tata kelola keuangan organisasi.

Daftar Pustaka

Abdillah, L. A., Talakua, P., Maipauw, M. M., Wachidah, N. C., Nukman, N., Natasari, P. S., Nasution, M. B. K., & Sidik, D. P. (2026). *Algoritma dan Pemrograman: Teori dan Praktik Modern*. CV. Ihsan Cahaya Pustaka

Aisyah, S., Febrianty, F., Batubara, H. D. A., Siswanti, I., Jony, J., Supitriyani, S., & Yuniningsih, Y. (2020). Manajemen keuangan. *Medan: Yayasan Kita Menulis*.

Astuti, R., Kartawinata, B. R., Nurhayati, E., Tuhuteru, J., Mulatsih, L. S., Muliyani, A., & Indriani, J. D. (2022). Manajemen keuangan perusahaan. Penerbit Widina.

Hia, F. B. P., & Widagdo, C. S. (2024). Dinamika manajemen keuangan dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan: Studi kasus pada PT Indomarco Prismatama. Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business, 7(2), 389–399.

Hidayat, F., & Wijaya, T. (2021). Pemanfaatan teknologi informasi dalam manajemen risiko keuangan organisasi modern. *Jurnal Sistem Informasi dan Manajemen, 15(3)*, 102–118.

Irawan, B., Firmansyah, M., Iranas, A., & Mutmainni. (2026). *Kewirausahaan Untuk Mahasiswa dan Umum*. CV. Ihsan Cahaya Pustaka.

Putra, D. A., & Nugroho, R. (2020). Pengelolaan risiko keuangan dalam organisasi nirlaba: Studi kasus di lembaga sosial Indonesia. *Jurnal Manajemen Keuangan Indonesia, 8(2)*, 45–60.

Rukaiyah, S., Bidol, S., & Suryadi, D. (2024). Pengaruh digital marketing dan inovasi produk terhadap peningkatan volume penjualan pada usaha kecil di Kota Makassar. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 16(2),* 13–27.

Sari, L. P., & Santoso, A. (2019). Integrasi manajemen risiko keuangan dalam perencanaan strategis perusahaan. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 21(1)*, 33–50.

Silawati, S., Rukaiyah, S., & Bidol, S. (2026). Management strategy in the implementation of electronic medical records at the Regional Health Laboratory Unit (UPT Laboratorium Kesehatan Daerah) of Nunukan Regency. *Jurnal Online Manajemen ELPEI, 6(1),* 1950–1962.

Syamsuddin, B., Hendrayani, E., Ni'mah, K., Sn, N., Talakua, P., Irawijayanti, F., Nugrahani, R. U., & Wijayantini, B. (2026). *Startup Digital: Dari Ide ke Pasar*. CV. Ihsan Cahaya Pustaka.

BIOGRAFI PENULIS



Bustang, S.E, M.Si., lahir di Toari (Kolaka) pada tahun 1976. Penulis menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) pada Program Studi Akuntansi di STIE YPUP (tahun 2004). Pendidikan Magister Sains (S2) pada Program Studi Manajemen dengan Konsentrasi Manajemen Keuangan di Universitas Haluoleo (tahun 2015). Karier akademiknya dimulai sebagai tenaga pengajar pada Program Studi Agribisnis FPPP Universitas Sembilanbelas November (USN) Kolaka (2009–2015). Penulis sebagai dosen Program Studi Akuntansi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Ekonomi (FISIE) USN Kolaka (tahun 2021), dan berstatus sebagai ASN pada Program Studi Akuntansi USN Kolaka (tahun 2024 hingga sekarang).

Penulis aktif mengikuti seminar, mempublikasikan artikel, serta menulis buku Manajemen Pemasaran, Manajemen Pemasaran Digital, dan Pengantar Ilmu Pertanian. Selain itu, penulis terlibat dalam penelitian dan pengabdian, antara lain peningkatan produktivitas masyarakat pesisir Tanggetada melalui budidaya sistem integrasi, alat tangkap bubu, pengolahan hasil perikanan, serta pemberdayaan kelompok ibu-ibu Aisyiyah melalui diversifikasi olahan nira untuk mendukung ketahanan pangan dan ekonomi keluarga.



Dr. Jen Surya, SE.,M.Si.,Ak.,CA., Lahir di Tebing Tinggi 1972. Pendidikan Sarjana Ekonomi-Akuntansi, dan Magister Sains Akuntansi ditamatkan pada FE Universitas Syiah Kuala tahun 1996, 1999 dan Program Pasca Sarjana Universitas Syiah Kuala lulus 2007. Doktor Ilmu Ekonomi dengan Konsentrasi Perencanaan dan Ekonomi Regional Universitas Syiah Kuala selesai 2017. Sejak tahun 2000 aktif sebagai dosen dibeberapa Perguruan Tinggi.

Penulis juga aktif sebagai konsultan pendirian UPTD, Badan Layanan Umum Daerah (BLUD), serta tenaga ahli, penasihat, dan narasumber pada berbagai biro dan perangkat daerah, termasuk Biro Ekonomi, Biro Keistimewaan, BAPPEDA, Badan Keuangan, sejumlah dinas sektor ekonomi, kesehatan, dan rumah sakit. Selain itu, Penulis juga aktif sebagai auditor pada Kantor Akuntan Publik (KAP), konsultan keuangan pada Kantor Jasa Akuntansi (KJA), serta mengelola bisnis konsultansi di bidang keuangan, audit, dan pengembangan manajemen berbasis konvensional maupun syariah.



Dr. Christian Daniel Manu, SE., M.Sc., Ak., lahir di Tarus pada 28 Maret 1985. Penulis merupakan dosen tetap pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Artha Wacana (UKAW), Kupang, Nusa Tenggara Timur. Pendidikan Sarjana (S1) Program Studi Akuntansi di Universitas Kristen Artha Wacana (UKAW). Pendidikan Magister Sains (S2) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta. Pendidikan Doktor (S3) bidang Ilmu Akuntansi pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.

Bidang keahlian penulis meliputi Audit, E-Business, Sistem Informasi Akuntansi dan Manajemen, Akuntansi Keuangan, dan Perpajakan, dengan fokus pada pengelolaan keuangan organisasi dan relevansi informasi akuntansi. Penulis aktif melakukan penelitian melalui pendanaan internal maupun eksternal DIKTI. Kontribusi akademik penulis tercermin melalui penulisan buku, pengembangan keilmuan akuntansi, khususnya pengelolaan keuangan organisasi yang efektif, transparan, dan berbasis sistem informasi, serta riset dan publikasi pada jurnal nasional dan bereputasi guna mendukung pengembangan ilmu dan praktik profesional di Indonesia.



Indra Aditya Prayoga, S.Sos., M.Si., merupakan akademisi dan praktisi administrasi publik dengan fokus pada manajemen sumber daya manusia sektor publik, kebijakan publik, serta transformasi digital birokrasi. Penulis saat ini sebagai dosen tetap Program Studi Ilmu Administrasi Negara Universitas Nurtanio Bandung yang mengampu mata kuliah pengelolaan organisasi publik dan reformasi birokrasi. Latar belakang pendidikan di bidang ilmu sosial dan administrasi publik mendukung kompetensinya dalam analisis kebijakan, manajemen organisasi, dan penguatan kapasitas aparatur negara. Beliau berpengalaman sebagai asesor kompetensi serta pemegang sertifikasi Manajer SDM dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi Republik Indonesia.

Keterlibatan penulis dalam penelitian dan pengabdian masyarakat mencakup pengembangan sistem kerja instansi publik, asesmen sumber daya manusia, serta implementasi transformasi digital dalam tata kelola pemerintahan. Penulis juga aktif menyusun karya ilmiah dan buku di bidang administrasi publik, manajemen perubahan, dan pengembangan kelembagaan. Kontribusi tersebut mencerminkan integrasi antara kegiatan akademik dan praktik profesional dalam mendukung penguatan kapasitas organisasi sektor publik.



Herry Aprilia Manubulu, S.Sos., M.Si., Ak., merupakan dosen Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana. Dalam Tridarma Perguruan Tinggi, penulis berkontribusi melalui pembelajaran berbasis kasus dan integrasi praktik profesional dalam mata kuliah akuntansi, audit, dan perpajakan, serta aktif melakukan penelitian terkait kepatuhan pajak, administrasi perpajakan, pemeriksaan pajak, dan analisis laporan keuangan untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data.

Penelitian penulis berfokus pada kajian empiris perilaku wajib pajak dan efektivitas sistem perpajakan dalam konteks lokal, yang memperkaya literatur sekaligus mendukung pengabdian kepada masyarakat. Selain itu, penulis berpengalaman sebagai praktisi akuntansi dan perpajakan di Kota Kupang, meliputi penyusunan laporan keuangan, pemenuhan kewajiban pajak perusahaan, serta pendampingan UMKM dan BUMDes dalam pengelolaan keuangan. Integrasi peran akademik dan profesional ini memperkuat kontribusi ilmiah yang aplikatif dan berdampak.



Cut Rusmina, S.E., M.Si., Ak., CA, lahir di Sigli 22 Mei 1976. Penulis merupakan dosen tetap pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi di Universitas Serambi Mekkah. Pendidikan Sarjana (S1) pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi di Universitas Syiah Kuala. Pendidikan Magister (S2) pada bidang ilmu Akuntansi dengan konsentrasi Akuntansi Keuangan di Universitas Syiah Kuala.

Penulis aktif dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta mempublikasikan karya ilmiah pada jurnal nasional dan internasional. Beliau juga tergabung dalam Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) dan Asosiasi Dosen Akuntansi Indonesia (ADAI), serta berkontribusi dalam penyusunan buku *Strategi Digitalisasi untuk Pengembangan Ekonomi Daerah, Akuntansi untuk Start-Up, Audit Berbasis Teknologi*, dan berbagai karya lainnya. Kontribusi ilmiah beliau berfokus pada pengembangan ilmu akuntansi serta penyediaan referensi yang relevan bagi akademisi, praktisi, dan masyarakat umum.



Dr. Jems Arison Zacharias, SE., M.Si. merupakan staf pengajar dan peneliti di Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Artha Wacana, dengan spesialisasi utama pada bidang Akuntansi Keuangan dan *Corporate Finance*. Penulis menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) di Universitas Gadjah Mada, Pendidikan Magister (S2) di Universitas Udayana, Pendidikan doktor (S3) di Universitas Kristen Satya Wacana dalam bidang Keuangan.

Saat ini, beliau mengemban jabatan akademik sebagai Lektor dengan fokus riset pada *financial accounting theory*. Kontribusi ilmiah beliau tercermin dalam publikasi pada jurnal internasional bereputasi, seperti Asian Journal of Accounting Research, "*Value relevance of negative earnings disaggregation: evidence from Indonesia*". Penulis aktif berkontribusi dalam pengembangan keilmuan melalui keterlibatan dalam berbagai forum ilmiah serta riset fundamental. Dedikasi profesionalnya difokuskan pada penguatan integrasi antara teori akuntansi dan praktik keuangan korporasi guna mendukung pengembangan literatur akademik di Indonesia secara strategis.



Dr. Drs. Syamsuddin B, MM., Dosen Manajemen Universitas Fajar Makassar. Pendidikan Formal telah dilalui Sarjana Pendidikan Akuntansi IKIP MKS, THN 1991, Magister Manajemen UMI Makassar, THN 2009, dan Doktor Ilmu Manajemen UMI, THN 2020. Pengalaman kerja dimulai dari Bank Perekonomian Rakyat Syariah, Asuransi Syariah Takaful, dan sejak tahun 2014 menjadi Dosen tetap Yayasan Pendidikan Fajar Makassar. Beberapa buku chapter yang telah dihasilkan Praktikum Akuntansi Istishna, Saham dan Valuasinya, Manajemen Keuangan Syariah, Manajemen risiko dan keuangan, Pengantar Perbankan Syariah, Manajemen Keuangan dan Manajemen Perubahan.



Fitri Irawijayanti, S.T., lahir di Banyuwangi dan menyelesaikan Sarjana (S1) pada Program Studi Teknik Fisika, Fakultas Teknik Nuklir dan Teknik Fisika, Universitas Gadjah Mada. Pendidikan tersebut membentuk kemampuan analitis, ketelitian, dan pola pikir sistematis yang mendukung pengambilan keputusan serta penyelesaian masalah secara terstruktur dalam pengembangan profesionalnya.

Saat ini, Penulis berkarier di bidang manajemen perbukuan pada salah satu penerbit di Jember, dengan tanggung jawab pada pengelolaan proses penerbitan dan distribusi. Selain itu, penulis juga aktif sebagai anggota UMKM yang berfokus pada pemasaran produk makanan rumahan. Keterlibatan ini mencerminkan minatnya pada pengelolaan keuangan dan kewirausahaan, serta upaya dalam memperluas jejaring dan mendukung penguatan ekonomi lokal melalui strategi pemasaran yang adaptif dan inovatif**.**