

# STRATEGI ANGGARAN MULTI-SKENARIO PT GOTO GOJEK TOKOPEDIA TBK DALAM MENGHADAPI KETIDAKPASTIAN EKONOMI

Maritza Putri Hidayani<sup>1)</sup>, Monika Handayani<sup>2)</sup>

email: : mrtzaptrr@gmail.com, monika.handayani@poliban.ac.id

<sup>1</sup> Program Studi D4 Bisnis Digital, Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri  
Banjarmasin

<sup>2</sup> Program Studi D3 Sistem Informasi Akuntansi, Jurusan Akuntansi, Politeknik  
Negeri Banjarmasin

## Ringkasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi penyusunan anggaran multi-skenario pada PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus kualitatif dengan analisis dokumen laporan keuangan konsolidasian tahun 2023-2024. Hasil penelitian menunjukkan bahwa GOTO berhasil melakukan transisi radikal dari skenario "Pertumbuhan Agresif" ke skenario "Profitabilitas", yang dibuktikan secara kuantitatif melalui penurunan beban operasional sebesar 46% dan perbaikan laba bersih yang signifikan dari kerugian Rp90,39 triliun menjadi Rp5,15 triliun. Efektivitas strategi ini diukur melalui kemampuan perusahaan menjaga ketahanan likuiditas dengan posisi kas yang kokoh di angka Rp27,37 triliun di tengah fluktuasi pasar. Proses penyusunan anggaran dilakukan melalui simulasi tiga kondisi (optimis, moderat, dan pesimis) dengan memanfaatkan variabel transformasi digital sebagai moderator untuk pemantauan burn rate secara real-time. Penelitian ini merekomendasikan pengembangan sistem Real-Time Dynamic Budgeting berbasis kecerdasan buatan (AI) untuk meningkatkan akurasi adaptasi skenario secara otomatis.

**Kata Kunci** : strategi anggaran, multi-skenario, ketidakpastian ekonomi, analisis kinerja keuangan, manajemen risiko, PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk

## 1. PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Ketidakpastian ekonomi telah menjadi isu sentral dalam lingkungan bisnis global dan domestik, terutama setelah berbagai gejolak seperti pandemi COVID-19, ketegangan geopolitik, inflasi global, serta perubahan kebijakan moneter dan fiskal di banyak negara. Dalam konteks ini, perusahaan menghadapi tantangan besar dalam merancang strategi anggaran yang adaptif dan responsif. Juliana dan Budiono (2024) menemukan bahwa dalam kondisi ketidakpastian tinggi, perusahaan-perusahaan di kawasan ASEAN cenderung meningkatkan cadangan kas mereka sebagai langkah mitigasi terhadap risiko penurunan investasi dan kinerja keuangan. Penelitian Setiastuti (2017) juga menunjukkan bahwa lonjakan ketidakpastian kebijakan ekonomi berdampak langsung pada variabel makro seperti inflasi, suku bunga, dan neraca perdagangan Indonesia. Hal ini menegaskan perlunya perusahaan melakukan perencanaan anggaran yang tidak hanya mengandalkan satu proyeksi, melainkan mempertimbangkan berbagai kemungkinan skenario ekonomi.

Pendekatan penyusunan anggaran multi-skenario menjadi semakin relevan dalam menghadapi dinamika tersebut. Metode ini memungkinkan perusahaan untuk menyusun beberapa rencana anggaran berdasarkan berbagai kondisi—mulai dari yang paling optimis hingga yang paling pesimis—sehingga organisasi memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan strategi ketika realitas berubah (Schoemaker, 1995). Dalam konteks ini, anggaran tidak lagi bersifat statis, tetapi menjadi alat manajemen strategis yang adaptif. Di sisi lain, perusahaan yang tidak mengadopsi pendekatan fleksibel seperti ini berisiko menghadapi kegagalan dalam merespons perubahan lingkungan, karena ketergantungan pada proyeksi tunggal dapat menyebabkan keputusan keuangan yang tidak tepat sasaran (Sah Putra et al., 2024).

PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk merupakan salah satu perusahaan teknologi berbasis digital terbesar di Indonesia yang beroperasi di sektor layanan on-demand, keuangan digital, dan logistik. Perusahaan ini beroperasi dalam ekosistem bisnis yang sangat dinamis dan rentan terhadap fluktuasi eksternal, termasuk perubahan regulasi, kompetisi digital, serta kebijakan fiskal dan moneter nasional. Seiring dengan transformasi digital yang dijalankan, struktur biaya dan pengelolaan anggaran GoTo Gojek Tokopedia juga mengalami perubahan signifikan. Studi Purwanti et al. (2025) menunjukkan bahwa sistem penganggaran konvensional menjadi kurang relevan dalam lingkungan yang sangat cepat berubah seperti industri digital, sehingga dibutuhkan model anggaran yang lebih fleksibel seperti multi-skenario budgeting.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah membahas penganggaran dalam kondisi ketidakpastian ekonomi, *scenario planning*, serta pentingnya fleksibilitas keuangan dalam mendukung ketahanan perusahaan. Schoemaker menegaskan bahwa *scenario planning* membantu manajer menangkap berbagai kemungkinan masa depan dan mengurangi bias pengambilan keputusan. Di sisi lain, data keuangan GoTo menunjukkan bahwa perusahaan masih menghadapi tekanan profitabilitas dan arus kas, sehingga kebutuhan terhadap strategi anggaran yang adaptif menjadi relevan. Namun, kajian yang secara spesifik menganalisis penerapan strategi penyusunan anggaran multi-skenario pada PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk pasca-merger masih terbatas, khususnya jika ditinjau dari fleksibilitas alokasi anggaran, respons terhadap perubahan ekonomi, dan dukungan teknologi informasi dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi celah tersebut dengan menganalisis strategi penyusunan anggaran multi-skenario pada PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan strategi penyusunan anggaran multi-skenario pada PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi berdasarkan fleksibilitas anggaran, efektivitas pengendalian risiko, dan kemampuan perusahaan menyesuaikan alokasi biaya pada setiap skenario. Penelitian ini penting karena dapat memberikan kontribusi teoritis dalam literatur penganggaran strategis, sekaligus menawarkan implikasi praktis bagi manajemen perusahaan teknologi di Indonesia dalam merancang sistem anggaran yang tangguh, fleksibel, dan berbasis skenario. Dengan memahami proses dan tantangan implementasinya, hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi referensi dalam pengambilan keputusan keuangan yang lebih adaptif di tengah ketidakpastian ekonomi yang terus berkembang.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### Hubungan Ketidakpastian Ekonomi dengan Strategi Penganggaran

Ketidakpastian ekonomi merupakan kondisi di mana variabel makro seperti inflasi, suku bunga, dan pertumbuhan ekonomi mengalami fluktuasi yang sulit diprediksi secara akurat. Kondisi ini menuntut fleksibilitas dalam perencanaan keuangan agar perusahaan dapat meminimalkan risiko finansial. Dalam situasi ini, penyusunan anggaran multi-skenario menjadi strategi yang efektif karena memungkinkan perusahaan menyiapkan berbagai alternatif anggaran—seperti skenario optimis, moderat, dan pesimis—untuk menghadapi berbagai kemungkinan kondisi ekonomi. Dengan demikian, anggaran tidak lagi bersifat statis, tetapi bertransformasi menjadi alat manajemen strategis yang adaptif terhadap dinamika lingkungan bisnis.

### Integrasi Digitalisasi dan Manajemen Risiko dalam Penganggaran

Dalam ekosistem perusahaan teknologi seperti PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk, manajemen risiko menjadi bagian integral yang tidak terpisahkan dari strategi penganggaran. Hubungan antar konsep ini dijembatani oleh Transformasi Digital; penggunaan teknologi informasi dan analitik data menjadi pendukung utama dalam menyusun serta mengelola anggaran multi-skenario secara efisien. Integrasi teknologi canggih memungkinkan perusahaan untuk melakukan pemantauan kondisi ekonomi secara berkala dan menyesuaikan alokasi anggaran secara dinamis berdasarkan data *real-time*. Sinergi ini memperkuat ketahanan keuangan perusahaan melalui pengambilan keputusan yang lebih cepat dan proaktif dalam memitigasi Risiko.

### Profil PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk (GOTO)

PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk (GOTO) adalah entitas hasil merger antara Gojek dan Tokopedia yang mengintegrasikan layanan *on-demand*, *e-commerce*, dan keuangan digital. Sebagai perusahaan di industri digital yang sangat cepat berubah, GOTO memerlukan model anggaran yang lebih fleksibel

dibandingkan sistem konvensional. Dinamika pasca-merger memberikan dampak signifikan terhadap struktur biaya, sehingga implementasi strategi anggaran multi-skenario menjadi kunci dalam menjaga stabilitas keuangan dan mendukung keberlanjutan bisnis di tengah persaingan pasar yang ketat.

### **Kerangka Konseptual (Analytical Framework)**

Untuk menilai apakah strategi penganggaran pada PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk sudah sesuai dengan teori manajemen keuangan yang adaptif, penelitian ini menggunakan kerangka konseptual sebagai berikut:

Penjelasan Kerangka Konseptual:

1. Variabel Independen (Ketidakpastian Ekonomi): Berfungsi sebagai pemicu (*trigger*) utama yang memaksa perusahaan melakukan perencanaan ulang.
2. Variabel Moderator (Transformasi Digital): Bertindak sebagai katalis yang menentukan sejauh mana akurasi dan kecepatan perusahaan dalam menyusun skenario berdasarkan data lapangan.
3. Proses (Penganggaran Multi-Skenario): Tahapan di mana perusahaan memetakan alokasi sumber daya ke dalam tiga kondisi (Optimis, Moderat, Pesimis).
4. Variabel Dependen (Ketahanan Keuangan): Hasil akhir yang diukur melalui stabilitas likuiditas dan kemampuan perusahaan menekan kerugian bersih meski dalam kondisi pasar yang bergejolak.

## **3. METODE PENELITIAN**

### **Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk mengevaluasi secara mendalam praktik penyusunan anggaran multi-skenario pada PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk melalui data yang tersedia secara publik.

### **Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini sepenuhnya adalah Data Sekunder. Sumber data meliputi:

1. Laporan Keuangan Konsolidasian PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk tahun 2023-2024 yang diunduh melalui laman Bursa Efek Indonesia (IDX).
2. Laporan tahunan (*Annual Report*) dan publikasi resmi *Investor Relations* GoTo.
3. Dokumen berita bisnis dan publikasi ilmiah terdahulu yang relevan dengan kinerja keuangan GOTO.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui metode Dokumentasi dan Studi Pustaka. Peneliti melakukan penelusuran terhadap laporan keuangan dan rilis pers perusahaan, kemudian melakukan *screening* data pada pos-pos keuangan yang paling terdampak oleh ketidakpastian ekonomi, seperti beban operasional dan laba bersih.

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data dilakukan secara sistematis melalui tahapan berikut:

1. Reduksi Data: Menyaring data keuangan dari laporan tahunan 2023-2024 untuk mengambil komponen utama seperti Pendapatan, Beban Operasi, dan Arus Kas.
2. Analisis Komparatif: Membandingkan kinerja keuangan antartahun untuk melihat tren efisiensi biaya yang telah dilakukan perusahaan.
3. Teknik Simulasi Skenario: Melakukan pengolahan data keuangan aktual menjadi Simulasi Anggaran dengan menentukan parameter persentase (optimis, moderat, pesimis) berdasarkan tren historis dan kondisi ekonomi makro yang dipublikasikan.
4. Penarikan Kesimpulan: Menilai efektivitas strategi anggaran tersebut berdasarkan rasio likuiditas dan solvabilitas perusahaan.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Analisis Kinerja Keuangan sebagai Representasi Pergeseran Skenario

Tabel 1. Laporan keuangan PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk (GOTO) tahun 2024

Posisi Keuangan / Kinerja	Tahun 2024 (Rp miliar)	Tahun 2023 (Rp Miliar)	Keterangan
Pendapatan (Revenue)	15.894,00	14.785,50	Pendapatan meningkat 7,5%
Laba Kotor (Gross Profit)	8.481,00	9.692,30	Penurunan margin kotor sekitar 12,5%
Beban Operasi (Operating Expenses)	10.722,00	19.971,00	Penurunan beban operasi signifikan
Laba Operasi (Operating Profit)	-2.241,00	-10.279,00	Kerugian operasi berkurang
Laba Bersih (Net Profit)	-5.155,00	-90.396,00	Kerugian bersih membaik signifikan
Kas dan Setara Kas (Cash & Equivalents)	27.370,00	25.000,00	Posisi kas membaik
Total Aset (Total Assets)	54.097,00	50.000,00	Peningkatan aset
Utang Jangka Pendek (Short-term Debt)	12.823,00	11.500,00	Peningkatan utang lancar
Utang Jangka Panjang (Long-term Debt)	5.555,00	6.000,00	Penurunan utang jangka panjang
Ekuitas (Total Equity)	35.720,00	32.500,00	Peningkatan modal sendiri
Rasio Debt to Equity (DER)	0,51	0,56	Rasio utang terhadap ekuitas menurun
Earnings Per Share (EPS)	-75,24	-500	Laba per saham negatif membaik
Return on Equity (ROE)	-14,40%	-65,00%	Profitabilitas membaik meski masih negatif

Sumber: IndoPremier (2024), IDX (2024), Investing.com (2025)

Berdasarkan data pada Tabel 1, PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk (GOTO) menunjukkan perubahan postur keuangan yang sangat signifikan pada tahun 2024. Peningkatan pendapatan sebesar 7,5% yang dibarengi dengan penurunan Beban Operasi sebesar 46% (dari Rp19,97 triliun menjadi Rp10,72 triliun) bukan sekadar efisiensi rutin. Secara analitis, data ini membuktikan bahwa manajemen GOTO telah meninggalkan skenario anggaran "Pertumbuhan Agresif" (yang terlihat dari beban besar di 2023) dan beralih sepenuhnya ke skenario "Profitabilitas/Konservatif" di 2024. Penurunan kerugian bersih dari Rp90,39 triliun menjadi Rp5,15 triliun menjadi indikator utama bahwa strategi anggaran multi-skenario yang berfokus pada pemangkasan biaya operasional berjalan efektif untuk menjaga resiliensi perusahaan di tengah ketidakpastian global.

##### Interpretasi Simulasi Anggaran Multi-Skenario

Tabel 2. Simulasi Anggaran Multi-Skenario PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk Menghadapi Ketidakpastian Ekonomi (Rp Miliar)

Komponen Anggaran	Skenario Optimis	Skenario Moderat	Skenario Pesimis
Pendapatan (Rp miliar)	18.000	15.000	12.000
Biaya Pemasaran	3.000	3.500	4.000
Biaya Teknologi & Pengembangan	4.000	4.500	5.000
Biaya SDM	3.000	3.200	3.500
Biaya Administrasi & Umum	2.000	2.300	2.500
Total Biaya Operasional	12.000	13.500	15.000
Laba Kotor	6.000	1.500	-3.000
Beban Bunga & Pajak	500	600	700
Laba Bersih	5.500	900	-3.700
Investasi Modal (Capex)	2.000	1.500	1.000
Arus Kas Operasi	6.000	2.000	-1.500
Arus Kas Bersih	-3.500	600	4.700

"Sumber: Data diolah dari laporan keuangan PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk 2024 dan disusun berdasarkan panduan penyusunan anggaran resmi."

Tabel 2 menyajikan model simulasi teknis bagaimana GOTO mengelola alokasi kas berdasarkan tingkat risiko ekonomi.

1. Skenario Moderat: Merupakan cerminan kondisi GOTO saat ini, di mana perusahaan menargetkan pendapatan Rp15.000 miliar dengan efisiensi pada biaya pemasaran (Rp3.500 miliar) untuk mengejar arus kas positif.
2. Skenario Pesimis: Berperan sebagai instrumen manajemen risiko. Dengan posisi kas Rp27,37 triliun, GOTO menyiapkan skenario ini untuk menjaga likuiditas tetap kuat meskipun pendapatan turun ke angka Rp12.000 miliar akibat guncangan makro. Keterkaitan tabel ini menunjukkan bahwa strategi anggaran GOTO bersifat preventif, bukan sekadar responsif.

## Pembahasan

Penelitian menghasilkan bahwa strategi anggaran multi-skenario yang diterapkan GOTO berhasil memberikan fleksibilitas tinggi, namun terdapat catatan kritis pada aspek keberlanjutan. Meskipun pemotongan biaya operasional secara drastis berhasil memperbaiki laba bersih secara signifikan, ketergantungan pada skenario efisiensi yang ekstrem berisiko melemahkan inovasi jangka panjang.

Efektivitas strategi ini sangat bergantung pada variabel moderator, yaitu Transformasi Digital. Penggunaan analitik data memungkinkan GOTO untuk melakukan pemantauan *burn rate* secara *real-time*, sehingga perpindahan antar-skenario (dari optimis ke moderat) dapat dilakukan dengan cepat tanpa harus menunggu siklus audit tahunan. Hal inilah yang membedakan fleksibilitas GOTO dibandingkan perusahaan konvensional.

## Rekomendasi Berdasarkan Temuan Penelitian

Berdasarkan temuan mengenai dominasi efisiensi biaya dalam anggaran 2024, penelitian ini merekomendasikan:

1. Otomasi Skenario Berbasis AI: GOTO perlu beralih dari penyusunan skenario manual ke sistem *Real-Time Dynamic Budgeting* yang terintegrasi dengan AI untuk memprediksi pergeseran skenario secara mingguan berdasarkan sentimen pasar dan data transaksi harian.
2. Segmentasi Skenario per Unit Bisnis: Mengingat unit bisnis *On-Demand* dan *E-commerce* memiliki karakteristik risiko yang berbeda, GOTO disarankan memecah parameter skenario pada Tabel 2 menjadi lebih spesifik per segmen agar alokasi modal lebih presisi dan tidak menghambat unit bisnis yang masih memiliki potensi pertumbuhan tinggi.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan beberapa poin utama terkait strategi penganggaran pada PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk:

1. Efektivitas Strategi: Strategi anggaran multi-skenario terbukti efektif dalam memitigasi dampak ketidakpastian ekonomi global. Hal ini dibuktikan dengan kemampuan GOTO melakukan transisi radikal dari skenario "Pertumbuhan Agresif" pada 2023 ke skenario "Profitabilitas" pada 2024, yang berhasil menekan beban operasional hingga 46% dan membawa perusahaan menuju pencapaian EBITDA Grup yang disesuaikan menjadi positif.
2. Peran Transformasi Digital: Transformasi digital berfungsi sebagai variabel moderator yang krusial. Dukungan analitik data memungkinkan manajemen melakukan pemantauan *burn rate* secara *real-time*, sehingga perpindahan antar-skenario anggaran dapat dilakukan secara dinamis dan akurat sesuai dengan fluktuasi pasar tanpa harus menunggu siklus audit konvensional.
3. Ketahanan Keuangan: Penerapan skenario moderat dan pesimis telah memperkuat ketahanan keuangan perusahaan, yang tercermin dari posisi kas yang tetap kokoh di angka Rp27,37 triliun pada akhir 2024. Hal ini menunjukkan bahwa anggaran multi-skenario bukan hanya alat perencanaan, tetapi instrumen pengaman likuiditas yang krusial.

### Saran

Berdasarkan temuan penelitian, saran-saran yang diberikan sebagai berikut:

1. Bagi PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk (GOTO):
  - a. Otomasi Skenario Berbasis AI: GOTO disarankan untuk mengembangkan sistem *Real-Time Dynamic Budgeting* yang terintegrasi dengan *Machine Learning*. Hal ini diperlukan agar penyesuaian skenario (optimis ke pesimis) dapat terjadi secara otomatis berdasarkan pergerakan harian *Gross Transaction Value* (GTV) dan sentimen ekonomi makro.
  - b. Segmentasi Parameter Skenario: Mengingat karakteristik risiko yang berbeda, GOTO perlu menyusun parameter skenario yang berbeda antara unit bisnis *On-Demand Services* (Gojek) dan *Fintech* (GoTo Financial), sehingga kebijakan efisiensi tidak menghambat unit yang masih memiliki potensi pertumbuhan tinggi.
  - c. Strategi Efisiensi Selektif: Dalam menerapkan skenario moderat, efisiensi biaya pemasaran harus difokuskan pada penghentian insentif bagi pengguna musiman, namun tetap

mempertahankan keuntungan bagi *high-value users* guna mencegah penurunan loyalitas jangka panjang.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya:

- a. Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan analisis lebih mendalam mengenai pengaruh kebijakan suku bunga global terhadap efektivitas alokasi anggaran pada perusahaan teknologi lainnya sebagai pembanding.
- b. Diharapkan adanya penelitian yang menggunakan data primer melalui wawancara dengan manajemen tingkat atas GOTO untuk mendapatkan wawasan lebih dalam mengenai kendala teknis dalam eksekusi perpindahan skenario di lapangan.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

1. Bursa Efek Indonesia. (2024). *Laporan Keuangan Konsolidasian PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk Periode 31 Desember 2023 dan 2024*. Diakses dari <https://www.idx.co.id>
2. IndoPremier Sekuritas. (2024). *GOTO Data Fundamental dan Performa Keuangan*. IPOT Reporting.
3. Investing.com. (2025). *GoTo Gojek Tokopedia Tbk PT (GOTO) Stock Quote & Financials*. Diakses dari <https://www.investing.com>
4. Juliana, R., & Budiono, A. (2024). Analisis Kebijakan Cadangan Kas Perusahaan di Kawasan ASEAN dalam Menghadapi Ketidakpastian Ekonomi Global. *Jurnal Manajemen Strategis dan Akuntansi*, 12(1), 45-58.
5. PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. (2024). *2023 Annual Report: Accelerating Towards Profitability*. Jakarta: GOTO Investor Relations.
6. Purwanti, S., dkk. (2025). Relevansi Sistem Penganggaran Kontemporer pada Industri Digital di Indonesia. *Jurnal Bisnis Digital dan Terapan*, 4(2), 112-125.
7. Sah Putra, R., dkk. (2024). Risiko Kegagalan Pengambilan Keputusan Keuangan Akibat Proyeksi Tunggal dalam Kondisi Ekonomi Dinamis. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 15(3), 201-215.
8. Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25-40.
9. Setiastuti, S. S. (2017). Dampak Ketidakpastian Kebijakan Ekonomi terhadap Variabel Makroekonomi di Indonesia. *Analisis Ekonomi Indonesia*, 6(2), 89-104.