

ANALISIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL BERDASARKAN BIAYA DAN PENDAPATAN
PADA PT UNILEVER TBK

Sandra Noviana
Universitas Pelita Bangsa
Email: Novianasandra18@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengambilan keputusan manajerial berbasis biaya dan pendapatan pada PT Unilever Indonesia Tbk, dengan fokus pada penerapan prinsip-prinsip ekonomi manajerial dalam menghadapi tantangan bisnis. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif melalui studi kasus, dengan data sekunder dari laporan tahunan perusahaan (2021-2023), literatur ekonomi manajerial, dan jurnal terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun pendapatan penjualan meningkat, laba bersih Unilever mengalami penurunan akibat tekanan biaya produksi, distribusi, dan persaingan pasar. Analisis SWOT dan matriks keputusan mengungkap bahwa strategi efisiensi biaya, diversifikasi pemasok, dan inovasi produk ramah lingkungan menjadi kunci untuk meningkatkan profitabilitas. Kesimpulan penelitian menekankan pentingnya pendekatan ekonomi manajerial dalam pengambilan keputusan strategis, seperti penetapan harga berbasis elastisitas permintaan, optimasi biaya, dan manajemen risiko, untuk menjaga daya saing perusahaan di industri FMCG yang dinamis.

Kata Kunci: *Ekonomi manajerial, pengambilan keputusan, efisiensi biaya, PT Unilever Indonesia, analisis SWOT.*

Abstract

This study aims to analyze managerial decision-making based on costs and revenue at PT Unilever Indonesia Tbk, focusing on the application of managerial economics principles to address business challenges. The research employs a descriptive qualitative method through a case study, utilizing secondary data from the company's annual reports (2021-2023), managerial economics literature, and relevant journals. The findings reveal that despite increased sales revenue, Unilever's net profit declined due to production costs, distribution pressures, and market competition. SWOT analysis and decision matrices highlight cost efficiency, supplier diversification, and green product innovation as critical strategies to enhance profitability. The study concludes that managerial economics principles are vital for strategic decision-making, such as price setting based on demand elasticity, cost optimization, and risk management, to maintain competitiveness in the dynamic FMCG industry.

Keywords: *Managerial economics, decision-making, cost efficiency, PT Unilever Indonesia, SWOT analysis.*

Article history

Received: Juni 2025
Reviewed: Juni 2025
Published: Juli 2025

Plagirism checker no 886
Doi : prefix doi :
10.8734/musytari.v1i2.359

Copyright : author
Publish by : musytari



This work is licensed under
a [creative commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)
[attribution-noncommercial](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)
[4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan perkembangan ekonomi digital saat ini, perusahaan dituntut untuk mengambil keputusan yang cepat, tepat, dan berbasis data. Perubahan tren konsumen, persaingan pasar yang semakin ketat, serta tekanan dari sisi biaya dan distribusi menjadikan pengambilan keputusan manajerial sebagai salah satu faktor kunci kesuksesan bisnis. Ekonomi manajerial hadir sebagai jembatan antara teori ekonomi dan praktik manajemen dalam perusahaan, terutama dalam aspek pengambilan keputusan yang rasional dan efisien.

Salah satu perusahaan yang menarik untuk dikaji dari perspektif ekonomi manajerial adalah PT Unilever Indonesia Tbk, sebuah perusahaan multinasional yang bergerak di sektor barang konsumen yang bergerak cepat (Fast Moving Consumer Goods/FMCG). Berdiri sejak tahun 1933, Unilever Indonesia kini mengelola lebih dari 40 merek ternama seperti Pepsodent, Lifebuoy, Rinso, Sunsilk, dan Bango. Perusahaan ini melayani pasar domestik yang sangat luas, dengan distribusi yang menjangkau hampir seluruh wilayah Indonesia. Dari sisi kinerja keuangan, PT Unilever Indonesia Tbk membukukan penjualan bersih sebesar Rp 40,2 triliun pada tahun 2023, naik 2,8% dibandingkan tahun sebelumnya. Namun, laba bersih perusahaan pada tahun yang sama tercatat sebesar Rp 5,3 triliun, mengalami penurunan dari Rp 5,8 triliun pada tahun 2022. Penurunan ini mencerminkan tekanan biaya yang meningkat serta ketatnya persaingan di industri FMCG. Data ini menunjukkan pentingnya efisiensi biaya dan strategi harga yang tepat agar perusahaan tetap kompetitif dan profitable. Pengambilan keputusan dalam perusahaan seperti Unilever tidak hanya bergantung pada insting manajer, tetapi juga memerlukan analisis mendalam terhadap berbagai variabel ekonomi seperti elastisitas permintaan, struktur biaya, analisis break-even, serta proyeksi pendapatan. Misalnya, dalam menentukan harga jual produk baru, perusahaan harus mempertimbangkan biaya produksi, daya beli masyarakat, posisi kompetitor, serta potensi volume penjualan. Ketepatan dalam pengambilan keputusan tersebut akan berdampak langsung pada pencapaian target laba perusahaan.

Tabel 1. Data Penjualan 2021-2023

Tahun	Penjualan Bersih (Rp Triliun)	Laba Bersih (Rp Triliun)	Margin Laba Bersih (%)
2021	39,5	5,8	14,7%
2022	39,1	5,8	14,8%
2023	40,2	5,3	13,2%

Selain itu, perubahan perilaku konsumen ke arah produk yang lebih ramah lingkungan dan sehat juga memaksa perusahaan untuk berinovasi, yang pada gilirannya memengaruhi struktur biaya dan strategi produksi. Untuk itu, analisis ekonomi manajerial menjadi sangat penting dalam perencanaan dan evaluasi bisnis. Melalui kajian ini, penulis ingin menganalisis bagaimana PT Unilever Indonesia Tbk menerapkan prinsip-prinsip ekonomi manajerial, khususnya dalam aspek pengambilan keputusan berbasis biaya dan pendapatan, serta bagaimana perusahaan merespons tantangan eksternal dengan pendekatan ekonomi yang rasional dan strategis.

Dalam kondisi pasar yang semakin dinamis, kemampuan perusahaan untuk mengelola biaya, menentukan harga, dan merancang strategi produksi menjadi sangat penting. Kegagalan dalam mengambil keputusan yang tepat bisa menyebabkan kerugian yang signifikan, bahkan ketika pendapatan terlihat meningkat. Oleh karena itu, analisis terhadap praktik pengambilan keputusan manajerial yang dilakukan Unilever Indonesia menjadi sangat relevan, terutama sebagai bahan pembelajaran bagi mahasiswa dan pelaku bisnis dalam memahami aplikasi nyata dari ekonomi manajerial.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana PT Unilever Indonesia Tbk menerapkan prinsip-prinsip ekonomi manajerial dalam aktivitas bisnisnya. Fokus utama diarahkan pada proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan biaya dan pendapatan, serta bagaimana perusahaan merespons tekanan eksternal seperti inflasi, perubahan harga bahan baku, dan kompetisi pasar.

Adapun permasalahan yang akan dianalisis meliputi:

1. Bagaimana strategi perusahaan dalam mengambil keputusan harga produk di tengah fluktuasi pasar?
2. Sejauh mana efisiensi biaya mempengaruhi tingkat profitabilitas Unilever Indonesia?
3. Bagaimana pendekatan ekonomi manajerial dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing dan efisiensi perusahaan?

Melalui penelitian ini, diharapkan diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai pentingnya peran ekonomi manajerial dalam mendukung keberlangsungan dan pertumbuhan perusahaan, sekaligus memberikan rekomendasi berbasis data bagi pengambilan keputusan yang lebih strategis di masa depan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk memahami dan menganalisis proses pengambilan keputusan manajerial di PT Unilever Indonesia Tbk berdasarkan prinsip ekonomi manajerial, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan biaya dan pendapatan. Jenis penelitian ini bersifat studi kasus terhadap perusahaan PT Unilever Indonesia Tbk, yang bertujuan menggambarkan secara mendalam bagaimana prinsip-prinsip ekonomi manajerial diterapkan dalam menghadapi tantangan bisnis nyata. Sumber data penelitian ini menggunakan data sekunder, yang diperoleh dari:

1. Laporan tahunan PT Unilever Indonesia Tbk tahun 2021-2023.
2. Literatur dan buku teks ekonomi manajerial
3. Jurnal penelitian terdahulu

PENELITIAN TERDAHULU

1. Penelitian oleh Sutrisno, E. (2016) tentang Pengaruh Pengelolaan Biaya terhadap Profitabilitas Perusahaan FMCG Sutrisno (2016) dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Pengelolaan Biaya terhadap Profitabilitas Perusahaan FMCG di Indonesia" menganalisis bagaimana perusahaan-perusahaan FMCG, termasuk yang beroperasi di pasar Indonesia, mengelola biaya produksi dan distribusi mereka dalam upaya meningkatkan profitabilitas. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan biaya yang efisien secara signifikan dapat memengaruhi margin laba perusahaan, meskipun pendapatan dari penjualan tetap stabil. Hal ini sejalan dengan temuan dalam laporan tahunan PT Unilever Indonesia Tbk, di mana meskipun terdapat kenaikan pendapatan penjualan, namun margin laba bersih menurun. Penelitian ini memberikan wawasan bahwa biaya operasional yang tinggi, terutama dalam distribusi dan pemasaran, merupakan tantangan utama dalam industri FMCG.
2. Penelitian oleh Hirschey, M. (2009) tentang Pengaruh Keputusan Manajerial dalam Penetapan Harga dan Elastisitas Permintaan. Hirschey (2009) dalam buku Managerial Economics meneliti hubungan antara keputusan harga dan elastisitas permintaan di sektor barang konsumsi cepat (FMCG). Penelitian ini menyimpulkan bahwa penetapan harga yang tepat tidak hanya mempengaruhi tingkat permintaan, tetapi juga dampaknya terhadap laba bersih. Dalam konteks PT Unilever Indonesia Tbk, keputusan harga sangat penting untuk memastikan keseimbangan antara mempertahankan volume penjualan dan mempertahankan margin keuntungan yang sehat. Hirschey menekankan pentingnya analisis elastisitas permintaan sebagai salah satu faktor utama dalam pengambilan keputusan harga,

yang relevan dalam situasi di mana Unilever harus menghadapi harga bahan baku yang fluktuatif.

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Temuan Utama	Sumber
1	Sutrisno, E. (2016)	Pengaruh Pengelolaan Biaya terhadap Profitabilitas Perusahaan FMCG di Indonesia	Meneliti pengaruh pengelolaan biaya terhadap profitabilitas perusahaan FMCG di pasar Indonesia, termasuk Unilever.	Pengelolaan yang efisien meningkatkan margin perusahaan meskipun pendapatan tetap stabil.	biaya Sutrisno, E. (2016). dapat Pengaruh Pengelolaan Biaya terhadap Profitabilitas Perusahaan FMCG di Indonesia. <i>Jurnal Ekonomi dan Bisnis</i> , 5(2), 123-135.
2	Hirschey, M. (2009)	Pengaruh Keputusan Manajerial dalam Penetapan Harga dan Elastisitas Permintaan	Meneliti hubungan antara keputusan harga dan elastisitas permintaan dalam sektor FMCG.	Penetapan harga yang memengaruhi permintaan dan laba bersih, elastisitas permintaan adalah faktor penting.	Hirschey, M. (2009). <i>Managerial Economics</i> (12th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

PEMBAHASAN

Penerapan Ekonomi Manajerial di PT Unilever Indonesia Tbk

Ekonomi manajerial berperan sebagai alat bantu bagi manajemen perusahaan dalam mengambil keputusan yang rasional berdasarkan data dan prinsip ekonomi. Di PT Unilever Indonesia Tbk, keputusan strategis tidak hanya ditentukan oleh intuisi atau pengalaman semata, melainkan melalui pertimbangan analitis terhadap biaya produksi, permintaan pasar, struktur organisasi, serta proyeksi keuntungan. Unilever menggunakan pendekatan *cost-based decision making*, yaitu menganalisis secara rinci struktur biaya dari setiap lini produk. Sebagai perusahaan FMCG, efisiensi biaya sangat penting karena produk dijual dalam jumlah besar dengan margin keuntungan per unit yang relatif kecil. Oleh karena itu, pengendalian biaya produksi dan distribusi menjadi prioritas utama dalam strategi perusahaan.

Analisis Struktur Biaya dan Efisiensi Operasional

Berdasarkan data keuangan Unilever Indonesia tahun 2021-2023 (lihat Tabel 1), diketahui bahwa meskipun pendapatan meningkat pada tahun 2023, laba bersih justru mengalami penurunan. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa terjadi peningkatan biaya yang tidak sebanding dengan kenaikan penjualan, atau dengan kata lain efisiensi biaya menurun.

Kemungkinan penyebabnya antara lain:

1. Kenaikan harga bahan baku, terutama untuk produk sabun, makanan, dan kebutuhan rumah tangga, yang sangat terpengaruh oleh harga komoditas global.
2. Biaya distribusi dan logistik yang meningkat, terutama pasca pandemi dan kenaikan harga bahan bakar.
3. Pengeluaran pemasaran dan promosi yang besar untuk mempertahankan daya saing merek.

Dalam ekonomi manajerial, hal ini mengindikasikan pentingnya melakukan analisis margin kontribusi *dan break-even point (BEP)* secara berkala untuk setiap produk. Dengan demikian, manajemen dapat mengevaluasi apakah suatu produk masih layak dipertahankan, perlu dinaikkan harganya, atau bahkan dihentikan produksinya.

Unilever menghadapi tantangan besar dalam menetapkan harga produknya. Produk seperti sabun, pasta gigi, dan deterjen tergolong kebutuhan primer, namun pasar Indonesia sangat sensitif terhadap harga (*price sensitive*). Oleh karena itu, perusahaan harus memahami elastisitas permintaan, yakni bagaimana perubahan harga akan memengaruhi permintaan produk.

Dalam kasus ini, pendekatan *marginal analysis* juga relevan: perusahaan harus menghitung seberapa besar tambahan pendapatan (*marginal revenue*) dan biaya tambahan (*marginal cost*) dari setiap unit tambahan yang dijual. Strategi harga tidak boleh sembarangan, karena harga yang terlalu tinggi bisa menurunkan permintaan, sementara harga terlalu rendah bisa memperkecil margin keuntungan.

Pengaruh Faktor Eksternal dan Keputusan Investasi

Perubahan eksternal seperti inflasi, nilai tukar rupiah, dan kebijakan pemerintah juga memengaruhi keputusan manajerial. Sebagai contoh, kebijakan pembatasan impor bahan baku atau pajak tambahan pada produk tertentu bisa menambah beban biaya produksi. Untuk itu, Unilever perlu melakukan analisis risiko dan proyeksi ekonomi dalam perencanaan jangka panjang. Investasi dalam teknologi produksi atau digitalisasi proses distribusi menjadi penting untuk menekan biaya dan meningkatkan efisiensi.

Tabel 3. Matrix Analisis SWOT

MATRIX	Strengths (S)	Weaknesses (W)
	SO Strategies	WO Strategies
Opportunities (O)	- Gunakan kekuatan merek untuk menjual produk ramah lingkungan - Manfaatkan jaringan distribusi untuk ekspansi ke pasar baru	- Kurangi biaya dengan diversifikasi pemasok lokal - Gunakan tren produk hijau untuk perbaiki citra dan efisiensi produksi
	ST Strategies	WT Strategies
Threats (T)	- Perkuat loyalitas merek melalui inovasi & promo - Gunakan teknologi global untuk hadapi fluktuasi pasar	- Efisiensi operasional untuk hadapi tekanan biaya - Kurangi ketergantungan impor melalui substitusi bahan lokal

Berdasarkan analisis SWOT Matrix terhadap PT Unilever Indonesia Tbk, dapat disimpulkan bahwa perusahaan memiliki peluang besar untuk terus berkembang dengan memanfaatkan kekuatan merek dan jaringan distribusinya guna menjawab tren produk ramah lingkungan serta ekspansi pasar. Namun, perusahaan juga perlu segera mengatasi kelemahan seperti ketergantungan terhadap bahan baku impor dan biaya operasional yang tinggi dengan strategi diversifikasi pemasok lokal dan efisiensi produksi. Dalam menghadapi ancaman seperti persaingan yang ketat dan fluktuasi pasar global, inovasi produk, promosi, serta pemanfaatan teknologi global menjadi kunci utama. Melalui perpaduan strategi SO, WO, ST, dan WT, Unilever dapat menjaga keberlanjutan bisnisnya dan memperkuat daya saing di tengah dinamika pasar yang terus berubah.

Tabel 4. Decision Matrix: Matriks Pengambilan Keputusan Manajerial

Masalah Manajerial	Pilihan Keputusan	Kriteria Ekonomi Manajerial	Dampak Jangka Pendek	Dampak Jangka Panjang	Rekomendasi
Margin laba menurun	1. Naikkan harga 2. Efisiensi biaya	Elastisitas harga, biaya marjinal	Naik harga → turunkan permintaan	Efisiensi → labanya meningkat	Pilih efisiensi biaya daripada kenaikan harga
Biaya distribusi tinggi	1. Bangun sistem logistik sendiri 2. Pakai jasa pihak ketiga	Analisis biaya-manfaat, investasi awal vs. hasil efisiensi	Jasa pihak ketiga lebih hemat	Sistem sendiri bisa lebih andal	Gunakan pihak ketiga dulu, kaji investasi bertahap
Tren produk ramah lingkungan	1. Inovasi produk hijau 2. Maksimalkan promosi produk lama	Analisis permintaan tren pasar, R&D biaya vs. revenue	Promosi hemat, tidak inovatif	Inovasi kuatkan merek & loyalitas	Fokus ke inovasi produk ramah lingkungan
Fluktuasi harga bahan baku impor	1. Diversifikasi pemasok 2. Penumpukan stok saat harga murah	Analisis risiko dan pengelolaan stok	Stok besar = risiko pemborosan	Diversifikasi stabilitas biaya	Gabungkan keduanya: manajemen stok + pemasok lokal

Dalam menghadapi berbagai tantangan bisnis, PT Unilever Indonesia Tbk perlu menerapkan prinsip-prinsip ekonomi manajerial dalam setiap pengambilan keputusan strategis. Terdapat beberapa masalah utama yang diidentifikasi, beserta alternatif keputusan, kriteria ekonominya, serta dampak jangka pendek dan jangka panjang yang dianalisis secara sistematis. Pertama, penurunan margin laba menjadi masalah penting. Dua opsi yang dipertimbangkan adalah menaikkan harga atau melakukan efisiensi biaya. Berdasarkan analisis elastisitas harga dan biaya marjinal, kenaikan harga berpotensi menurunkan permintaan dalam jangka pendek, sementara efisiensi biaya lebih menjanjikan peningkatan laba tanpa mengorbankan volume penjualan. Oleh karena itu, strategi efisiensi biaya lebih direkomendasikan.

Kedua, tingginya biaya distribusi menuntut pilihan antara membangun sistem logistik internal atau menggunakan jasa pihak ketiga. Analisis biaya-manfaat menunjukkan bahwa jasa pihak ketiga lebih hemat dalam jangka pendek, sedangkan sistem internal menjanjikan keandalan dan kontrol jangka panjang. Strategi terbaik adalah memulai dengan pihak ketiga sambil mengkaji potensi investasi logistik internal secara bertahap.

Ketiga, tren pasar terhadap produk ramah lingkungan menghadirkan dilema antara inovasi produk hijau dan promosi produk lama. Berdasarkan analisis permintaan dan potensi pendapatan dari inovasi, langkah paling strategis adalah fokus pada pengembangan produk hijau yang dapat memperkuat citra merek dan membangun loyalitas konsumen dalam jangka panjang.

Terakhir, fluktuasi harga bahan baku impor menjadi ancaman serius. Perusahaan dapat memilih antara menumpuk stok saat harga murah atau mendiversifikasi pemasok. Manajemen stok besar menimbulkan risiko pemborosan, sedangkan diversifikasi dapat menjaga stabilitas biaya. Pendekatan terbaik adalah menggabungkan keduanya dengan strategi manajemen stok yang cermat dan perluasan pemasok lokal untuk mengurangi ketergantungan impor.

Secara keseluruhan, keputusan manajerial berbasis analisis ekonomi memberikan arah yang lebih terukur dan berkelanjutan bagi Unilever dalam menghadapi dinamika pasar dan tantangan internal yang kompleks.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis yang dilakukan terhadap PT Unilever Indonesia Tbk, dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip-prinsip ekonomi manajerial sangat penting dalam mendukung efektivitas pengambilan keputusan di tingkat manajerial, khususnya dalam menghadapi tantangan bisnis yang dinamis dan kompetitif.

Perusahaan menghadapi penurunan margin laba bersih meskipun pendapatan penjualan meningkat, yang menandakan bahwa efisiensi biaya operasional belum optimal. Hal ini menunjukkan perlunya strategi manajerial berbasis data, seperti pengendalian biaya produksi, optimalisasi distribusi, serta pengelolaan risiko terhadap fluktuasi eksternal seperti harga bahan baku dan nilai tukar.

Melalui analisis SWOT dan matriks pengambilan keputusan, diketahui bahwa Unilever memiliki kekuatan pada merek dan jaringan distribusinya, namun juga memiliki kelemahan pada ketergantungan bahan baku impor dan struktur biaya yang tinggi. Peluang dapat dimanfaatkan dari tren produk ramah lingkungan dan pertumbuhan konsumen kelas menengah, sementara ancaman datang dari persaingan yang ketat dan volatilitas ekonomi global.

Secara umum, pendekatan ekonomi manajerial dapat membantu perusahaan dalam:

1. Mengidentifikasi strategi efisiensi biaya yang tidak mengorbankan kualitas produk.
2. Menentukan harga secara cermat dengan mempertimbangkan elastisitas permintaan.
3. Mengarahkan investasi pada area yang memberikan nilai tambah jangka panjang.
4. Meningkatkan ketahanan operasional terhadap ancaman pasar dan regulasi.

Dengan demikian, pemahaman yang baik terhadap ekonomi manajerial tidak hanya relevan bagi perusahaan besar seperti Unilever, tetapi juga sangat penting bagi pelaku usaha dan mahasiswa ekonomi dalam memahami bagaimana keputusan ekonomi diterapkan secara praktis dalam dunia bisnis nyata.

REFERENSI

- Badan Pusat Statistik. (2023). Statistik Harga Konsumen dan Inflasi Indonesia 2023. Jakarta: BPS.
- Baye, M. R. (2010). *Managerial Economics and Business Strategy* (7th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Daryanto, W. M. (2013). *Ekonomi Manajerial untuk Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Hirschey, M. (2009). *Managerial Economics* (12th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Keat, P. G., Young, P. K. Y., & Erfle, S. E. (2013). *Managerial Economics: Economic Tools for Today's Decision Makers* (7th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education Limited.
- PT Unilever Indonesia Tbk. (2023). Laporan Tahunan 2023. Diakses dari: <https://www.unilever.co.id>
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Keuangan: Teori, Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Kencana.
- Tambunan, T. T. H. (2020). *Perekonomian Indonesia: Masalah dan Prospek*. Jakarta: Ghalia Indonesia.