

Pengaruh Analisa Proyeksi Laba Rugi Terhadap Kinerja Perusahaan

Dody Kurniawan

Universitas Bhayangkara JakartaRaya

Corresponding email: dody.kurniawan@dsn.ubharajaya.ac.id

ARTICLE INFO

Article History

Received : 16-04-2026

Revised : 08-09-2026

Accepted : 15-07-2026

Published : 08-09-2026

Keywords

Profit and Loss Projection

Financial Planning

Company Performance

Cost Control

Digital Business

Kata Kunci

Proyeksi Laba Rugi

Perencanaan Keuangan

Kinerja Perusahaan

Pengendalian Biaya

Bisnis Digital

ABSTRACT

Shifts in the digital business landscape require companies to look beyond merely increasing sales and instead assess their revenue-generating capacity in terms of profitability. This study analyzes the impact of profit and loss projections on the performance of PT Bukalapak.com Tbk in the first quarter of 2026, employing a qualitative descriptive approach based on a literature review and financial report analysis. The findings indicate that revenue growth does not automatically translate into improved performance; Bukalapak recorded revenues of IDR 2.37 trillion but posted a net loss of IDR 425.78 billion. This situation underscores the importance of projections that incorporate assumptions regarding costs, margins, risks, and market scenarios. The article's novelty lies in linking profit and loss projections to cost control and strategic decision-making within digital companies.

ABSTRAK

Perubahan lingkungan bisnis digital menuntut perusahaan tidak hanya fokus meningkatkan penjualan, tetapi juga memperkirakan kemampuan pendapatan dalam menghasilkan laba. Penelitian ini menganalisis pengaruh proyeksi laba rugi terhadap kinerja PT Bukalapak.com Tbk pada triwulan I 2026 dengan pendekatan deskriptif kualitatif melalui studi kepustakaan dan dokumentasi laporan keuangan. Hasil menunjukkan pertumbuhan pendapatan tidak otomatis meningkatkan kinerja. Bukalapak mencatat pendapatan Rp2,37 triliun namun rugi bersih Rp425,78 miliar. Kondisi ini menegaskan pentingnya proyeksi yang memasukkan asumsi biaya, margin, risiko, dan skenario pasar. Kebaruan artikel terletak pada pengaitan proyeksi laba rugi dengan pengendalian biaya serta pengambilan keputusan strategis perusahaan digital.

This is an open access article under the [CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license.

Copyright ©2026 by Author. Published by collaboration between CV. Doki Course and Training with Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Al Furqon Prabumulih, Komite Daerah Ekonomi dan Keuangan Syariah (KDEKS) Provinsi Sumatera Selatan.



Pendahuluan

Perusahaan beroperasi dalam lingkungan yang semakin dinamis. Perubahan perilaku konsumen, perkembangan teknologi, persaingan berbasis platform, dan ketidakpastian ekonomi membuat keputusan bisnis harus didukung oleh informasi yang cepat sekaligus dapat dipertanggungjawabkan. Dalam situasi tersebut, laba tidak lagi cukup dipahami sebagai hasil akhir dari aktivitas penjualan. Laba merupakan cerminan kemampuan perusahaan mengelola pendapatan, biaya, aset, investasi, dan risiko secara terpadu. Karena itu, kemampuan memperkirakan kondisi laba dan rugi pada periode mendatang menjadi bagian penting dari proses manajemen.

Proyeksi laba rugi merupakan salah satu instrumen yang dapat membantu manajemen melihat kemungkinan kondisi keuangan sebelum keputusan dijalankan. Melalui proyeksi, perusahaan dapat memperkirakan pendapatan, harga pokok, biaya operasional, beban nonoperasional, serta laba atau rugi yang mungkin terjadi. Proyeksi yang baik tidak berhenti pada penyusunan angka, tetapi menghubungkan asumsi keuangan dengan strategi bisnis. Literatur mutakhir menunjukkan bahwa penganggaran dan pengendalian anggaran dapat berkaitan positif dengan kinerja organisasi, terutama ketika proses tersebut diikuti pengawasan, keterlibatan manajerial, dan evaluasi berkala (Hassan & Mehmood, 2024; Atukunda et al., 2024; Pangaribuan et al., 2024).

Di sisi lain, perusahaan digital menghadapi karakteristik yang berbeda dibandingkan bisnis konvensional. Pertumbuhan transaksi dapat berlangsung cepat, sementara struktur biaya, investasi teknologi, dan perubahan model bisnis dapat bergerak dengan kecepatan yang sama. Kajian pada perusahaan dan usaha yang menjalankan transformasi digital menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi dan pengelolaan sumber daya yang tepat dapat berhubungan dengan efisiensi dan profitabilitas, tetapi manfaat tersebut tetap bergantung pada kualitas pengelolaan organisasi (Aristyawati et al., 2026; Titis Sri Wulan & Reni, 2024). Dengan demikian, proyeksi laba rugi perlu ditempatkan dalam kerangka manajemen yang lebih luas.

Fenomena PT Bukalapak.com Tbk pada triwulan pertama 2026 memberikan ilustrasi yang relevan. Berdasarkan laporan keuangan yang diberitakan pada April 2026, pendapatan bersih perusahaan meningkat sekitar 62,7% secara tahunan menjadi Rp2,37 triliun. Namun, pada periode yang sama perusahaan justru membukukan rugi bersih sekitar Rp425,78 miliar, berbalik dari laba sekitar Rp110,65 miliar pada triwulan pertama 2025 (IPOTNews, 2026; Bisnis.com, 2026). Data tersebut memperlihatkan bahwa pertumbuhan pendapatan tidak selalu sejalan dengan pertumbuhan laba.

Fenomena tersebut memperlihatkan celah analisis yang penting. Banyak pembahasan mengenai kinerja perusahaan menempatkan pertumbuhan pendapatan sebagai salah satu indikator utama, sementara proyeksi laba rugi menuntut perhatian yang lebih menyeluruh terhadap hubungan antara pendapatan, biaya, margin, investasi, dan risiko. Dalam konteks perusahaan digital, kebutuhan tersebut semakin penting karena perubahan model pendapatan

dapat berlangsung cepat dan keputusan investasi dapat memberikan dampak material terhadap laba.

Berdasarkan kondisi tersebut, artikel ini menjawab pertanyaan: bagaimana analisa proyeksi laba rugi dapat membantu perusahaan meningkatkan kinerja, dan pelajaran apa yang dapat diambil dari kasus PT Bukalapak.com Tbk pada triwulan pertama 2026? Tujuan penelitian adalah menjelaskan fungsi proyeksi laba rugi sebagai alat perencanaan, pengambilan keputusan, pengendalian biaya, evaluasi kinerja, dan mitigasi risiko. Kebaruan artikel terletak pada pembacaan proyeksi laba rugi sebagai instrumen dinamis dalam bisnis digital dengan menghubungkan pertumbuhan pendapatan dan tekanan biaya pada kasus aktual.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kepustakaan dan dokumentasi. Pendekatan tersebut dipilih karena tujuan penelitian bukan menguji hubungan kausal melalui survei, melainkan memahami bagaimana proyeksi laba rugi berfungsi sebagai instrumen manajerial dan menjelaskan relevansinya melalui kasus aktual. Data sekunder diperoleh dari artikel ilmiah, publikasi jurnal, laporan keuangan, serta pemberitaan ekonomi yang memuat informasi mengenai kinerja PT Bukalapak.com Tbk pada triwulan pertama 2026.

Objek kajian adalah hubungan konseptual antara analisa proyeksi laba rugi dan kinerja perusahaan. Data kasus Bukalapak digunakan sebagai bahan ilustrasi empiris untuk membandingkan pertumbuhan pendapatan dengan hasil laba bersih. Informasi keuangan yang digunakan meliputi pendapatan bersih, beban pokok pendapatan, laba kotor, laba operasi, laba atau rugi bersih, dan informasi mengenai tekanan investasi. Data tersebut kemudian dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya.

Analisis dilakukan dalam tiga tahap. Pertama, mengidentifikasi konsep dan fungsi proyeksi laba rugi dari literatur lima tahun terakhir. Kedua, membandingkan konsep tersebut dengan kondisi keuangan pada studi kasus. Ketiga, melakukan interpretasi manajerial untuk menjelaskan bagaimana proyeksi yang lebih komprehensif dapat digunakan untuk menetapkan target, mengendalikan biaya, melakukan evaluasi varians, dan menyiapkan tindakan mitigasi. Karena penelitian bersifat deskriptif kualitatif, kesimpulan diarahkan pada penjelasan dan implikasi manajerial, bukan pada generalisasi statistik.

Hasil dan Pembahasan

Proyeksi Laba Rugi Sebagai Instrumen Perencanaan

Proyeksi laba rugi pada dasarnya merupakan gambaran keuangan mengenai kemungkinan kondisi perusahaan pada periode mendatang. Komponen yang diperhitungkan dapat meliputi pendapatan, harga pokok pendapatan, biaya pemasaran, biaya administrasi, biaya teknologi, beban penyusutan, biaya pendanaan, serta pos nonoperasional. Dalam praktik manajemen, kualitas proyeksi sangat dipengaruhi oleh kualitas asumsi yang

digunakan. Karena itu, angka proyeksi seharusnya berasal dari kombinasi data historis, target bisnis, kapasitas operasional, kondisi pasar, dan skenario risiko.

Temuan penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa budgeting tidak sekadar berfungsi sebagai dokumen perencanaan. Penganggaran dapat membantu organisasi mengalokasikan sumber daya, memonitor pencapaian, dan mengidentifikasi penyimpangan. Hassan dan Mehmood (2024) menemukan pengaruh positif budgeting dan budgetary control terhadap kinerja UKM, sedangkan Atukunda et al. (2024) menunjukkan hubungan positif antara pengendalian anggaran dan kinerja. Temuan He dan Ismail (2023) juga menunjukkan bahwa performance-based budgeting dapat mendukung kinerja organisasi ketika kapasitas dan mekanisme pengelolaan berjalan memadai.

Implikasinya bagi perusahaan adalah proyeksi laba rugi harus diterjemahkan menjadi target operasional. Jika perusahaan memproyeksikan pendapatan tertentu, manajemen perlu mengetahui berapa biaya yang dibutuhkan untuk menghasilkan pendapatan tersebut, berapa margin yang harus dipertahankan, serta batas toleransi apabila realisasi berbeda dari asumsi. Dengan cara ini, proyeksi menjadi alat komunikasi antara fungsi keuangan, pemasaran, operasional, dan manajemen puncak.

Analisa Proyeksi Laba Rugi dan Pengambilan Keputusan

Keputusan manajerial pada dasarnya merupakan pilihan atas penggunaan sumber daya yang terbatas. Proyeksi laba rugi menyediakan gambaran konsekuensi finansial dari pilihan tersebut. Ketika manajemen hendak memperluas pasar, menambah investasi teknologi, memberikan promosi, atau mengubah model bisnis, proyeksi dapat digunakan untuk membandingkan skenario. Dengan demikian, keputusan tidak hanya didasarkan pada pertumbuhan volume penjualan, tetapi juga pada kemampuan menghasilkan margin dan arus kas yang memadai.

Pada bisnis digital, kebutuhan tersebut semakin penting. Perusahaan dapat mengalami pertumbuhan transaksi dengan cepat tetapi tetap menghadapi tekanan biaya. Kajian JMPD mengenai transformasi digital menunjukkan bahwa pengelolaan teknologi, efisiensi, dan kemampuan organisasi memiliki hubungan penting dengan kinerja (Sangapan et al., 2022; Amalia et al., 2026). Oleh sebab itu, proyeksi keuangan sebaiknya menggunakan beberapa skenario, misalnya skenario dasar, optimistis, dan konservatif.

Pendekatan skenario membuat manajemen lebih siap menghadapi perubahan. Jika pendapatan tumbuh lebih rendah dari rencana, perusahaan dapat mengetahui sejak awal dampaknya terhadap laba. Jika biaya meningkat lebih tinggi dari asumsi, manajemen dapat menentukan pos yang perlu dikendalikan. Jika investasi menghasilkan kerugian, perusahaan dapat menilai apakah kerugian tersebut masih berada dalam batas toleransi risiko. Pola berpikir tersebut mengubah proyeksi dari sekadar perkiraan menjadi alat simulasi keputusan.

Analisa Proyeksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya

Pertumbuhan pendapatan akan memberikan manfaat ekonomi apabila perusahaan mampu mempertahankan margin yang sehat. Karena itu, proyeksi laba rugi harus

memberikan perhatian yang seimbang antara sisi pendapatan dan sisi biaya. Pengendalian biaya dapat dilakukan dengan menetapkan anggaran per pusat pertanggungjawaban, memonitor realisasi, dan menganalisis varians secara berkala. Penelitian mengenai budgetary control menunjukkan bahwa perencanaan, implementasi, monitoring, dan evaluasi anggaran merupakan bagian yang saling berkaitan dalam menjaga kinerja (Kaithia et al., 2024; Nchagwa et al., 2024).

Dalam praktiknya, analisis varians dapat dibuat sederhana. Manajemen membandingkan angka proyeksi dengan realisasi, kemudian mengelompokkan penyimpangan menjadi penyimpangan yang menguntungkan dan tidak menguntungkan. Penyimpangan tidak cukup hanya dicatat; penyebabnya perlu ditelusuri. Jika biaya pemasaran meningkat tetapi penjualan tidak bertambah secara proporsional, strategi pemasaran perlu dievaluasi. Jika biaya teknologi meningkat karena ekspansi sistem, manajemen perlu memastikan bahwa investasi tersebut memberikan manfaat produktivitas atau pendapatan yang sesuai.

Pengendalian biaya juga tidak berarti perusahaan harus selalu memangkas pengeluaran. Biaya yang mendukung pertumbuhan dapat tetap dipertahankan selama manfaat ekonominya dapat dijelaskan. Yang diperlukan adalah disiplin dalam menghubungkan setiap biaya dengan tujuan bisnis. Perspektif ini sejalan dengan temuan bahwa praktik akuntansi manajemen, termasuk budgeting, costing, dan performance evaluation, dapat mendukung kinerja organisasi (Niroula, 2025; Mukhopadhyay & Bhattacharya, 2025).

Analisa Kasus PT. Bukalapak.com Tbk Triwulan 1 2026

Tabel 1. Perbandingan Ringkas Kinerja PT Bukalapak.com Tbk

Indikator	Triwulan I 2025	Triwulan I 2026	Perubahan
Pendapatan bersih	Rp1,46 triliun	Rp2,37 triliun	+62,7%
Laba/rugi bersih	Laba Rp110,65 miliar	Rugi Rp425,78 miliar	Berbalik rugi
Beban pokok pendapatan	±Rp1,33 triliun	±Rp2,21 triliun	+66,5%
Margin bersih	Positif	±-18,0%	Menurun tajam

Sumber: diolah dari laporan keuangan yang diberitakan oleh IPOTNews (2026), Bisnis.com (2026), dan MarketScreener (2026).

Tabel 1 memberikan pelajaran penting bagi analisa proyeksi laba rugi. Pendapatan Bukalapak tumbuh sekitar 62,7%, tetapi laba bersih berubah dari laba menjadi rugi Rp425,78 miliar. Beban pokok pendapatan juga meningkat lebih cepat, sekitar 66,5%, sehingga pertumbuhan pendapatan belum mampu menghasilkan peningkatan laba yang sepadan (IPOTNews, 2026; Bloomberg Technoz, 2026). Dengan kata lain, indikator pertumbuhan pendapatan saja tidak cukup untuk menggambarkan kinerja keuangan.

Dari sudut pandang proyeksi, kondisi tersebut menunjukkan bahwa model perencanaan harus memasukkan hubungan antarpos. Proyeksi pendapatan yang meningkat harus diikuti proyeksi biaya yang realistis. Jika biaya tumbuh lebih cepat daripada pendapatan, margin akan tertekan. Selain itu, risiko investasi dan pos nonoperasional perlu dimasukkan ke dalam skenario karena dapat mengubah hasil akhir secara material.

Kasus tersebut juga memperlihatkan pentingnya penggunaan indikator margin. Manajemen dapat memantau gross margin, operating margin, dan net margin, bukan hanya revenue growth. Dengan demikian, apabila pendapatan tumbuh tetapi margin menurun, perusahaan memperoleh sinyal lebih awal bahwa pertumbuhan belum tentu menciptakan nilai ekonomi yang sehat.

Temuan ini sejalan dengan penelitian mengenai pengendalian anggaran dan kinerja. Pangaribuan et al. (2024) menunjukkan bahwa keterlibatan pihak terkait dalam penyusunan anggaran dan pengendalian anggaran dapat meningkatkan disiplin serta pemahaman manajer terhadap anggaran. Dalam konteks perusahaan digital, disiplin tersebut perlu diperluas dengan dashboard keuangan yang memperbarui proyeksi secara berkala.

Proyeksi Laba Rugi Sebagai Alat Evaluasi Kinerja

Proyeksi akan memiliki nilai manajerial apabila dibandingkan dengan realisasi. Perbandingan tersebut menghasilkan informasi mengenai varians dan menjadi dasar evaluasi. Ketika laba aktual berada di bawah proyeksi, manajemen perlu menjawab apakah penyebabnya berasal dari penjualan, harga, biaya, produktivitas, investasi, atau faktor eksternal. Dengan demikian, evaluasi bukan sekadar menilai apakah target tercapai, tetapi menjelaskan mengapa target tercapai atau tidak.

Pada tingkat organisasi, hasil evaluasi dapat diterjemahkan ke dalam Key Performance Indicator. Divisi penjualan dapat dinilai melalui pendapatan dan margin, fungsi operasional melalui efisiensi biaya, fungsi pemasaran melalui kontribusi penjualan terhadap biaya promosi, dan fungsi keuangan melalui ketepatan proyeksi serta pengendalian kas. Pendekatan tersebut membantu menyatukan target setiap fungsi dengan tujuan perusahaan.

Penelitian pada JMPD juga memperlihatkan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kombinasi faktor, seperti inovasi produk, strategi pemasaran, kualitas layanan, teknologi, dan efisiensi (Azhari & Ali, 2024; Sangapan et al., 2022). Oleh karena itu, proyeksi laba rugi sebaiknya menjadi dokumen lintas fungsi yang menghubungkan indikator operasional dengan indikator keuangan

Proyeksi Laba Rugi dan Mitigasi Risiko

Ketidakpastian merupakan bagian dari bisnis. Perubahan harga, nilai tukar, suku bunga, kebijakan, teknologi, maupun perilaku konsumen dapat mengubah asumsi yang digunakan ketika proyeksi dibuat. Karena itu, perusahaan membutuhkan stress testing sederhana. Misalnya, manajemen dapat menghitung dampak apabila pendapatan turun 10%, biaya meningkat 10%, atau margin turun beberapa poin persentase.

Stress testing membantu manajemen menentukan batas aman. Jika skenario penurunan pendapatan tertentu menyebabkan perusahaan tidak mampu menutup biaya tetap, maka perusahaan perlu menyiapkan tindakan mitigasi sebelum kondisi tersebut terjadi. Tindakan dapat berupa penundaan belanja modal, penyesuaian biaya, diversifikasi pendapatan, atau penguatan likuiditas.

Pendekatan ini relevan dengan perkembangan manajemen risiko dan keberlanjutan bisnis. Studi terbaru di JMPD menempatkan modal keuangan, inovasi, dan manajemen risiko sebagai elemen penting dalam keberlanjutan UMKM (Cahyono et al., 2026). Walaupun objeknya berbeda, prinsipnya dapat diterapkan pada perusahaan yang lebih besar: proyeksi keuangan harus membantu manajemen melihat bukan hanya peluang, tetapi juga batas risiko.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan pembahasan, perusahaan dapat memperkuat sistem proyeksi laba rugi melalui beberapa praktik. Pertama, memperbarui proyeksi secara rolling, misalnya setiap bulan atau kuartal, sehingga asumsi dapat disesuaikan dengan data terbaru. Kedua, mengembangkan tiga skenario utama, yaitu dasar, optimistis, dan konservatif. Ketiga, menetapkan batas toleransi varians untuk pos pendapatan dan biaya. Keempat, menghubungkan proyeksi dengan KPI setiap unit kerja. Kelima, menggunakan sistem informasi keuangan yang memungkinkan manajemen melihat perubahan kinerja secara lebih cepat.

Praktik tersebut menjadi semakin penting pada perusahaan digital. Transformasi digital dapat meningkatkan produktivitas dan profitabilitas ketika didukung oleh kemampuan organisasi yang memadai (Titis Sri Wulan & Reni, 2024). Sebaliknya, investasi teknologi yang tidak dikaitkan dengan target manfaat dapat meningkatkan beban tanpa memberikan hasil yang sepadan. Oleh karena itu, setiap investasi harus memiliki asumsi manfaat yang dapat dimasukkan ke dalam proyeksi.

Novelty penelitian ini terletak pada penegasan bahwa kualitas proyeksi laba rugi tidak cukup dinilai dari seberapa dekat angka estimasi dengan realisasi. Kualitas proyeksi juga perlu dilihat dari kemampuannya menghasilkan sinyal manajerial sebelum masalah terjadi. Dengan pendekatan tersebut, proyeksi menjadi sistem peringatan dini yang membantu perusahaan mengantisipasi tekanan margin, biaya, investasi, dan likuiditas.

Kesimpulan

Analisa proyeksi laba rugi memiliki peran penting dalam mendukung kinerja perusahaan karena menyediakan dasar bagi perencanaan, pengambilan keputusan, pengendalian biaya, evaluasi, dan mitigasi risiko. Proyeksi yang disusun secara realistis memungkinkan manajemen memahami hubungan antara pendapatan, biaya, margin, dan risiko sebelum keputusan dijalankan. Karena itu, proyeksi laba rugi sebaiknya diperlakukan sebagai instrumen manajemen yang dinamis dan diperbarui secara berkala.

Studi kasus PT Bukalapak.com Tbk pada triwulan pertama 2026 memperlihatkan bahwa kenaikan pendapatan tidak otomatis menghasilkan laba. Pendapatan meningkat menjadi sekitar Rp2,37 triliun, tetapi perusahaan mengalami rugi bersih sekitar Rp425,78 miliar. Perubahan tersebut memperlihatkan bahwa analisa kinerja harus melihat struktur biaya dan faktor nonoperasional, bukan hanya pertumbuhan penjualan.

Dengan demikian, perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja perlu mengembangkan proyeksi berbasis skenario, melakukan analisis varians secara berkala, menghubungkan anggaran dengan KPI, dan menggunakan informasi digital untuk memperbarui asumsi. Pendekatan tersebut dapat meningkatkan kualitas keputusan dan memperkuat kemampuan perusahaan menghadapi ketidakpastian.

Declarations

Pernyataan tentang Penggunaan Kecerdasan Buatan. Penelitian ini memanfaatkan kecerdasan buatan (AI) sebagai alat bantu analisis dan penyusunan materi

Pernyataan kontribusi penulis. Tidak ada keterlibatan pihak lain dalam pelaksanaan maupun penulisan.

Pernyataan pendanaan. Penelitian ini dilakukan secara mandiri tanpa menerima dukungan dana, hibah, atau sponsor dari pihak manapun.

Konflik kepentingan. Saya menyatakan tidak terdapat konflik kepentingan terkait penelitian, penulisan, maupun publikasi artikel ini. Semua analisis dan kesimpulan disusun secara independen berdasarkan data dan sumber yang relevan.

Referensi

Amalia, D., Sarwoko, E., & Haryono, C. (2026). Model integratif human capital readiness, innovation capability, dan business performance dalam kesiapan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan pada UKM fashion. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital*, 4(3). <https://doi.org/10.38035/jmpd.v4i3.684>

Aristyawati, N. K., Sari, I. A. V. I., Jayanthi, L. P. E. I., Cahyadi, M. R. S., Setyadi, I. P. K. G., & Darmiyanthi, N. P. A. (2026). Integrasi green marketing berbasis bisnis digital dalam meningkatkan efisiensi operasional dan profitabilitas. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital*, 4(3), 439–454. <https://doi.org/10.38035/jmpd.v4i3.739>

Atukunda, G., Atwiine, J., Musiita, B., Atwine, A., & Koruragire, E. (2024). Budgetary control, managerial competencies and performance of higher local governments in Eastern Uganda. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 16(2(J)), 56–69. [https://doi.org/10.22610/jeps.v16i2\(J\).3836](https://doi.org/10.22610/jeps.v16i2(J).3836)

Azhari, F., & Ali, H. (2024). Peran inovasi produk, strategi pemasaran, dan kualitas layanan terhadap peningkatan kinerja perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital*, 2(2). <https://doi.org/10.38035/jmpd.v2i2.146>

Bisnis.com. (2026, April 29). Bukalapak (BUKA) berbalik rugi Rp425,78 miliar pada kuartal I/2026. *Bisnis.com*.

Bloomberg Technoz. (2026, April 29). Bukalapak (BUKA) catat rugi Rp425 miliar pada kuartal I-2026. Bloomberg Technoz.

Cahyono, A. S. B., Handriani, E., & Rakhman, M. A. (2026). Integrasi modal keuangan, inovasi produk, dan manajemen risiko dalam meningkatkan keberlanjutan UMKM pertanian: Studi kasus di wilayah Kabupaten Semarang. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital*, 4(3), 624–634. <https://doi.org/10.38035/jmpd.v4i3.786>

Hassan, M. S., & Mehmood, W. (2024). Budgeting and budgetary control system affecting Pakistan SMEs performance. *Business Review*, 19(2), 1–14. <https://doi.org/10.54784/1990-6587.1613>

He, L., & Ismail, K. (2023). Do staff capacity and performance-based budgeting improve organisational performance? Empirical evidence from Chinese public universities. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, 29. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01523-2>

IPOTNews. (2026, April 29). Pendapatan BUKA di kuartal I 2026 naik, tapi berbalik cetak rugi besar. IPOTNews.

Kaithia, L. K., Moguche, A., & Rintari, N. (2024). Effect of budget planning on the financial performance of public universities in the Mount Kenya region, Kenya. *International Journal of Professional Practice*, 12(3), 88–100. <https://doi.org/10.71274/ijpp.v12i3.435>

Kemunto, D. N., & Cheluget, J. (2022). Budgetary controls and financial performance of micro finance institutions (MFIs) in Kenya. *Journal of Finance and Accounting*, 6(4), 123–145. <https://doi.org/10.53819/81018102t6045>

Mukhopadhyay, D., & Bhattacharya, B. (2025). Impact of management accounting practices on organizational performance: An empirical analysis. *IUP Journal of Accounting Research & Audit Practices*, 24(4), 139–159. <https://doi.org/10.71329/IUPJARAP/2025.24.4.139-159>

Nchagwa, M. M., Juma, D., & Miroga, J. (2024). Budgetary control and financial performance of devolved units in Migori County. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 11(2), 541–569. <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v11i2.2930>

Niroula, B. (2025). Management accounting systems and organizational performance of commercial banks in Nepal. *Innovation Business Management and Accounting Journal*. <https://doi.org/10.56070/ibmaj.2025.025>

Okpolosa, M. O. (2022). Budgetary control system and financial performance of listed manufacturing firms in Nigeria. *BW Academic Journal*, 1(1), 9.

Pangaribuan, H., Pangaribuan, B. A., & Siagian, H. L. (2024). The efforts to improve financial performance and managerial performance through participative budgeting and budgetary control. *Distribusi: Journal of Management and Business*, 12(1), 103–116. <https://doi.org/10.29303/distribusi.v12i1.506>

Pathange, R., Begum, A., Varsha, G., et al. (2024). A study on budget and budgetary control. *International Journal of Engineering Technology and Management Sciences*, 8(2), 214–219. <https://doi.org/10.46647/ijetms.2024.v08i02.027>

Titis Sri Wulan, & Reni. (2024). Digital transformation as a catalyst for SMEs productivity and profitability in the digital era. *Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies*, 5(4), 601–611. <https://doi.org/10.62794/je3s.v5i4.4543>

Zuhdi, A. M., Syachyadi, I., & Astuti, C. D. (2024). Pengaruh pengungkapan green intellectual capital dan sustainability reporting disclosure terhadap kinerja keuangan. *Budgeting: Journal of Business, Management and Accounting*, 5(2). <https://doi.org/10.31539/budgeting.v5i2.9367>

MarketScreener. (2026, April 28). PT Bukalapak.com Tbk. reports earnings results for the first quarter ended March 31, 2026. MarketScreener.