



Analisis Biaya-Volume-Laba (CVP) sebagai Penunjang Keputusan Manajerial: Tinjauan Pustaka Sistematis atas Dua Puluh Artikel

Azid Bernedix Sipayung¹, Felix Mandelson Ompusunggu²

¹²Universitas negeri medan

azidsipayung8501@gmail.com ¹, felixompusunggu09@gmail.com ²

Article Info

Article history:

Received Mei 12th, 2026

Revised Mei 20th, 2026

Accepted Jun 26th, 2026

Kata Kunci:

Analisi cvp

Titik Impas

Perencanaan laba

Akuntansi manajerial

Pengambilan keputusan

manajerial

Systematic literature review

ABSTRAK (11 PT)

Penelitian ini mengkaji sejauh mana analisis Biaya-Volume-Laba (Cost-Volume-Profit/CVP) membantu manajer mengambil keputusan, dengan berpijak pada temuan studi-studi terdahulu. Metode yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) terhadap dua puluh artikel ilmiah yang terbit pada 2015–2025 dan membahas pemanfaatan CVP di perusahaan manufaktur, usaha kecil, serta usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Seluruh artikel dianalisis secara tematik untuk menggali konsep utama, tingkat penerapan, kontribusi bagi keputusan manajerial, dan celah riset yang masih ada. Hasil sintesis menunjukkan bahwa CVP dianggap sebagai alat perencanaan laba yang bermanfaat untuk menentukan harga, memilih produk, menetapkan target penjualan, dan mengendalikan biaya. Pada studi kasus UMKM, CVP lazim dipakai untuk menghitung titik impas, margin kontribusi, margin pengaman, serta target penjualan. Namun, penggunaannya di lapangan belum merata, terutama pada usaha kecil yang pemahaman dan praktik akuntansi manajemennya masih terbatas. Mutu keputusan berbasis CVP ditentukan oleh seberapa tepat biaya tetap dan biaya variabel dipisahkan, seberapa sesuai asumsi model dengan kondisi usaha, dan seberapa mampu manajer membaca hasil analisis. Dengan demikian, CVP sebaiknya diposisikan sebagai pendukung keputusan yang dipadukan dengan pertimbangan lain, bukan satu-satunya penentu.

ABSTARCT

This study explores how Cost-Volume-Profit (CVP) analysis supports managerial decision-making, drawing on prior research. Using a Systematic Literature Review (SLR), twenty scholarly articles published between 2015 and 2025 were examined; they address the use of CVP in manufacturing firms, small businesses, and micro, small, and medium enterprises (MSMEs). A thematic analysis was applied to uncover the core concepts, degree of adoption, contributions to managerial decisions, and remaining research gaps. The synthesis indicates that CVP is regarded as a valuable profit-planning tool for pricing, product selection, sales-target setting, and cost control. In MSME case studies,

it is typically used to calculate the break-even point, contribution margin, margin of safety, and sales targets. Even so, adoption in practice is still uneven, particularly among small businesses with limited management accounting knowledge or practice. The quality of CVP-based decisions depends on how accurately fixed and variable costs are separated, how well the model's assumptions match actual business conditions, and how capably managers interpret the results. CVP is therefore best used as a decision-support tool alongside other considerations, rather than as the sole determinant.



© 2021 Para Penulis. Diterbitkan oleh Perkumpulan Konsultan Manajemen Pendidikan Indonesia (PKMPI). Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY-NC-SA
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

Corresponding Author:

Nama Penulis,
Affiliation
Email: azidsipayung8501@gmail.com

Latar Belakang

Akuntansi manajemen menyediakan informasi internal yang digunakan manajer untuk merencanakan, mengendalikan, dan memutuskan. Dua pertanyaan yang hampir selalu muncul: berapa penjualan minimal agar perusahaan tidak merugi, dan bagaimana laba berubah ketika harga, biaya, atau volume bergeser. Analisis Biaya-Volume-Laba (CVP) disusun untuk menjawabnya, yaitu dengan menghubungkan harga jual, volume penjualan, struktur biaya, dan laba dalam satu kerangka yang sederhana.

Dalam bentuk dasarnya, CVP memilah biaya menjadi biaya variabel dan biaya tetap, menghitung margin kontribusi, lalu menentukan titik impas dan volume penjualan yang dibutuhkan untuk mencapai laba target. Perhitungannya yang relatif mudah membuat CVP sering dianggap cocok bagi organisasi dengan sumber daya analisis terbatas. Abdullahi, Bello, Mukhtar, dan Musa (2017) menilai CVP sebagai faktor penting dalam beragam keputusan, termasuk pemilihan lini produk, penetapan harga, dan pemasaran.

Manfaat CVP paling banyak diteliti pada perusahaan manufaktur. Ihemeje, Okerefor, dan Ogungbangbe (2015) serta Okechukwu, Ekwunife, dan Moneke (2016) menelaah penggunaan CVP dalam pengambilan keputusan di industri manufaktur Nigeria, sementara Okpala dan Osanebi (2020) menyoroti kaitan CVP dengan perencanaan laba pada UMKM manufaktur di negara yang sama. Dengan cakupan yang lebih luas, Lulaj dan Iseni (2018) membahas posisi CVP sebagai indikator penting dalam perencanaan dan pengambilan keputusan di lingkungan bisnis.

Usaha kecil pun tak luput dari perhatian. Abdullahi et al. (2017) mengamati penggunaan CVP pada 144 usaha kecil di lingkungan Bayero University Kano dan menyimpulkan bahwa alat ini dipakai tanpa pemahaman yang memadai. Belakangan, Trivani, Salsabila, Ramadhany, Syahnda, dan Mukhtaruddin (2025) merangkum penerapan CVP pada UMKM melalui telaah terhadap 16 artikel terbitan 2009–2024. Di Indonesia, penerapan CVP pada UMKM umumnya dilaporkan lewat studi kasus, misalnya oleh Sofyan dan Aprilia (2023) serta Salsabila, Farida, dan Alawia (2025).

Meski CVP sudah banyak dibahas, temuannya tersebar di berbagai industri dan negara. Ada studi yang menekankan manfaatnya, ada pula yang menunjukkan rendahnya penggunaan di lapangan. Kondisi ini menuntut sintesis yang mempertemukan konsep CVP, tingkat penerapannya, dan kontribusinya bagi keputusan manajerial. Penelitian ini memiliki empat tujuan: (1) mengidentifikasi konsep dan asumsi CVP yang terkait dengan pengambilan keputusan, (2) menganalisis tingkat dan bentuk penerapan CVP dalam literatur, (3) mengidentifikasi kontribusi CVP bagi keputusan manajerial, dan (4) merumuskan celah penelitian dari hasil sintesis. Dari keempat tujuan itu dirumuskan empat pertanyaan penelitian: bagaimana literatur akuntansi manajemen membahas konsep dan asumsi CVP; bagaimana CVP diterapkan pada berbagai jenis usaha; bagaimana CVP mendukung keputusan manajerial; dan celah apa yang masih dapat dikembangkan.

Metode Penelitian

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan sintesis tematik. Pendekatan ini dipilih karena tujuannya adalah mengidentifikasi, membandingkan, dan menyintesis temuan riset terdahulu tentang penerapan CVP dalam pengambilan keputusan. Pelaporan mengacu pada prinsip PRISMA 2020 (Page et al., 2021), khususnya dalam hal transparansi sumber, kriteria seleksi, dan proses sintesis.

3.2 Strategi Pencarian dan Seleksi Literatur

Penelusuran diarahkan pada publikasi ilmiah dengan topik cost-volume-profit analysis, break-even analysis, profit planning, management accounting, dan managerial decision-making, termasuk padanannya dalam bahasa Indonesia (analisis biaya-volume-laba dan perencanaan laba). Pencarian dilakukan melalui mesin pencari akademik dan laman penerbit jurnal. Artikel dipilih bila identitas bibliografinya jelas, topiknya relevan, dan abstrak atau isinya dapat dianalisis.

Seleksi melalui empat tahap: identifikasi artikel dari hasil pencarian, penyaringan berdasarkan judul dan abstrak, penilaian kelayakan melalui pembacaan teks, dan penetapan artikel yang diikutsertakan dalam sintesis. Dua puluh artikel ditetapkan sebagai unit analisis karena paling langsung berkaitan dengan hubungan antara CVP dan keputusan manajerial. Dua puluh artikel ini merupakan sampel sintesis, bukan pernyataan bahwa hanya sejumlah itu publikasi yang ada dalam keseluruhan literatur.

3.3 Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria pemilihan artikel disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria Inklusi	Kriteria Eksklusi
Artikel jurnal ilmiah yang berkaitan dengan CVP atau keputusan manajerial	Artikel yang tidak berhubungan dengan akuntansi manajemen atau analisis CVP
Terbit pada 2015–2025	Sumber yang identitas publikasinya tidak memadai

Mengulas penerapan CVP, titik impas, atau perencanaan laba pada perusahaan atau usaha	Tulisan populer atau nonakademik yang tidak dapat diverifikasi
Memiliki abstrak dan informasi bibliografis yang dapat dilacak	Artikel yang fokus utamanya berada di luar pertanyaan penelitian

3.4 Ekstraksi dan Analisis Data

Data dari artikel terpilih diekstraksi berdasarkan penulis dan tahun, fokus penelitian, metode, objek atau konteks, temuan utama, dan kontribusinya terhadap topik penelitian. Temuan itu kemudian dibandingkan dan dikelompokkan ke dalam empat tema: (1) konsep dan asumsi CVP; (2) penerapan CVP pada perusahaan manufaktur; (3) penerapan CVP pada usaha kecil dan UMKM; dan (4) dukungan CVP bagi keputusan manajerial. Sintesis disusun secara naratif-tematik untuk melihat pola persamaan, perbedaan, dan celah penelitian.

Hasil dan Pembahasan

4.1 Profil Dua Puluh Artikel

Tabel 2 merangkum profil kedua puluh artikel yang dianalisis, diurutkan menurut tahun terbit. Dari segi konteks, empat artikel berfokus pada perusahaan manufaktur (tiga di Nigeria dan satu perusahaan terbuka di Indonesia), satu membahas lingkungan bisnis secara umum, satu berupa SLR, dan empat belas membahas usaha kecil, UMKM, atau usaha berskala kecil-menengah lainnya. Kedalaman telaah tiap artikel dijelaskan pada Bagian 4.9.

Tabel 2. Profil Dua Puluh Artikel

No.	Penulis/Tahun	Fokus dan Konteks	Metode	Temuan Utama
1	Ihemeje, Okereafor & Ogungbangbe (2015)	CVP dan pengambilan keputusan di industri manufaktur Nigeria	Studi empiris	CVP turut dipertimbangkan dalam proses keputusan pada industri manufaktur.
2	Okechukwu, Ekwunife & Moneke (2016)	Penerapan CVP dalam keputusan manajemen perusahaan manufaktur Nigeria	Studi komparatif	CVP dinilai penting bagi pengambilan keputusan perusahaan produksi.
3	Abdullahi, Bello, Mukhtar & Musa (2017)	CVP sebagai alat keputusan pada usaha kecil	Survei terhadap 144 usaha kecil; uji statistik	Keterkaitan antara pengetahuan dan penerapan alat akuntansi manajemen sangat lemah; CVP dipakai tanpa pemahaman yang memadai.

No.	Penulis/Tahun	Fokus dan Konteks	Metode	Temuan Utama
4	Lulaj & Iseni (2018)	Peran CVP dalam perencanaan dan pengambilan keputusan bisnis	Penelitian terapan	CVP dipandang sebagai indikator penting dalam perencanaan dan keputusan bisnis.
5	Okpala & Osanebi (2020)	CVP dan perencanaan laba pada UMKM manufaktur di Nigeria	Kuantitatif: statistik deskriptif, korelasi Pearson, dan regresi	CVP berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan laba ($\beta = 0,645$; $p < 0,05$). Disarankan mempekerjakan akuntan andal dan memperoleh dukungan manajemen puncak.
6	Triana, Vitriana & Suriyanti (2020)	CVP sebagai alat perencanaan laba pada UD Sukma Jaya (produk susu kedelai)	Deskriptif, studi kasus; data kuantitatif sekunder	Titik impas 3.125 unit, rasio margin kontribusi 86,4%, dan margin pengaman 74,3% pada 2019; target kenaikan laba 35% pada 2020 memerlukan penjualan 2.536 unit.
7	Yanto (2020)	CVP sebagai dasar perencanaan laba pada CV Usaha Bersama Tanjungpinang	Analisis kuantitatif	Volume penjualan berfluktuasi menurun; CVP dipakai untuk merencanakan kenaikan laba 15%.
8	Palupi & Wulan (2021)	CVP sebagai dasar perencanaan penjualan dan laba yang diharapkan pada PT Mayora Indah Tbk	Deskriptif kuantitatif; laporan laba rugi konsolidasian 2015–2019	CVP lebih sesuai untuk perusahaan dengan banyak varian produk dan membantu merencanakan produksi, tingkat operasi, serta menilai dampak perubahan penjualan.
9	Rosianna, Winanda & Kurnia (2021)	CVP terhadap perencanaan laba UMKM Keripik Ibu	Studi kasus (sumber sekunder)	CVP membantu meningkatkan pendapatan lewat perkiraan laba; kendala berupa biaya tetap dan variabel yang belum dipisahkan.
10	Lengkong, Pontoh & Kalalo (2022)	CVP sebagai alat perencanaan laba jangka pendek pada Cousin Coffee & Eatery	Rincian belum ditelaah	CVP diterapkan untuk perencanaan laba jangka pendek; temuan rinci belum ditelaah dari teks lengkap.

No.	Penulis/Tahun	Fokus dan Konteks	Metode	Temuan Utama
11	Mustofa, Prastika & Suhartini (2022)	CVP sebagai alat perencanaan laba pada UD. Zacyndo	Studi kasus; ditelaah dari abstrak	Margin pengaman berfluktuasi dalam tiga bulan terakhir, dan penurunan volume penjualan memengaruhi laba pada tiap periode.
12	Fitriawati, Bakhtiar & Fitriani (2023)	Implementasi CVP sebagai dasar perencanaan laba	Rincian belum ditelaah	CVP diterapkan sebagai dasar perencanaan laba; temuan rinci belum ditelaah dari teks lengkap.
13	Rahmi, Hafisyah, Dahar & Yanti (2023a)	CVP dalam perencanaan laba pada UMKM Berkat Usaha	Rincian belum ditelaah	CVP diterapkan dalam perencanaan laba UMKM; temuan rinci belum ditelaah dari teks lengkap.
14	Rahmi, Sayekti, Dhahar & Yanti (2023b)	CVP sebagai alat perencanaan laba pada UMKM Pempek Palembang MWR	Rincian belum ditelaah	CVP diterapkan sebagai alat perencanaan laba UMKM; temuan rinci belum ditelaah dari teks lengkap.
15	Sofyan & Aprilia (2023)	Implementasi perencanaan laba dengan CVP pada UMKM Take One Thai Tea (Banda Aceh)	Kualitatif deskriptif, studi kasus (wawancara dan observasi)	CVP menghasilkan target penjualan dalam rupiah dan unit yang dipakai sebagai indikator kinerja dan dasar bonus pegawai, serta informasi biaya yang lebih rinci untuk pengendalian.
16	Kusumaningayu, Soleman & Ohorella (2024)	CVP sebagai dasar perencanaan laba yang diharapkan	Rincian belum ditelaah	CVP diterapkan untuk perencanaan laba yang diharapkan; temuan rinci belum ditelaah dari teks lengkap.
17	Sultoni & Lestari (2024)	CVP sebagai alat perencanaan laba pada UMKM Keripik Q-Jho, Poncokusumo, Malang	Kualitatif deskriptif	Usaha belum pernah memakai CVP; untuk target kenaikan laba 5% pada 2024 diperlukan penjualan Rp227.608.575 dengan laba Rp96.442.521.

No.	Penulis/Tahun	Fokus dan Konteks	Metode	Temuan Utama
18	Habibah & Jefri (2025)	CVP sebagai alat perencanaan laba pada Home Industri Fira Athar Food (2022–2023)	Kualitatif deskriptif (dokumentasi, wawancara, pengamatan)	Penjualan relatif stabil dari tahun ke tahun; stabilitas perlu dijaga lewat inovasi produk.
19	Salsabila, Farida & Alawia (2025)	CVP sebagai dasar perencanaan laba pada UMKM Ratu Tlatah Agung Kediri (dua produk bagelen, 2023–2024)	Kuantitatif terapan (wawancara tidak terstruktur dan dokumentasi)	Penjualan menutup seluruh biaya; perubahan bauran penjualan menurunkan margin kontribusi per paket; margin pengaman turun tetapi tetap aman; target laba tercapai kecuali pada Bagelen Klasik 2024.
20	Trivani et al. (2025)	CVP dan keputusan manajerial pada UMKM	SLR atas 16 artikel (2009–2024)	CVP menunjang perencanaan laba, pengendalian biaya, dan strategi penjualan UMKM.

4.2 Konsep dan Asumsi CVP sebagai Landasan Keputusan

Hasil sintesis memperlihatkan bahwa mutu keputusan berbasis CVP sangat dipengaruhi oleh mutu informasi biaya yang mendasarinya. Karena seluruh perhitungan CVP bertumpu pada pemisahan biaya tetap dan variabel, kekeliruan klasifikasi akan menggeser titik impas dan target laba. Abdullahi et al. (2017) memandang CVP berguna untuk keputusan lini produk, harga, dan pemasaran, tetapi survei mereka menunjukkan bahwa pengetahuan tentang alat akuntansi manajemen belum tentu berujung pada penerapan yang benar.

Pentingnya klasifikasi biaya tampak pula pada studi kasus UMKM. Analisis Salsabila et al. (2025) diawali dengan pengelompokan biaya menjadi biaya tetap, biaya variabel, dan biaya semivariabel yang perlu dipisahkan terlebih dahulu. Sofyan dan Aprilia (2023) mendapati bahwa gaji pemilik dan penyusutan peralatan belum diperhitungkan pada UMKM yang diteliti, sehingga keduanya dimasukkan ke dalam biaya tetap. Rosianna et al. (2021), sebagaimana dilaporkan Sofyan dan Aprilia (2023), mencatat bahwa biaya tetap dan variabel pada usaha yang mereka teliti belum dipisahkan.

Dari sisi pengambilan keputusan, hasil CVP perlu dibaca bersama asumsinya. Anggapan bahwa harga dan biaya variabel per unit konstan, misalnya, bisa menjadi tidak sesuai ketika perusahaan memberi diskon volume atau menghadapi kenaikan harga bahan baku. Oleh karena itu, informasi CVP lebih tepat diperlakukan sebagai gambaran awal yang kemudian diuji dengan analisis sensitivitas.

4.3 Penerapan CVP pada Perusahaan Manufaktur

Ihemeje et al. (2015) dan Okechukwu et al. (2016) mengkaji CVP pada industri manufaktur Nigeria. Keduanya mengaitkan CVP dengan proses pengambilan keputusan di perusahaan produksi, termasuk keputusan mengenai volume dan laba. Struktur biaya perusahaan manufaktur umumnya

memuat porsi biaya tetap yang besar, sehingga informasi titik impas dan margin kontribusi relevan bagi keputusan kapasitas dan harga.

Okpala dan Osanebi (2020) menguji hubungan itu secara statistik pada UMKM manufaktur di Nigeria menggunakan statistik deskriptif, korelasi Pearson, dan regresi. Hasilnya, CVP berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan laba ($\beta = 0,645$; $p < 0,05$). Mereka menyarankan manajemen untuk mempekerjakan dan mempertahankan akuntan yang andal, menyederhanakan proses pengambilan keputusan, serta mengupayakan dukungan manajemen puncak bagi model CVP. Di Indonesia, Palupi dan Wulan (2021) menerapkan CVP pada PT Mayora Indah Tbk dengan laporan laba rugi konsolidasian 2015–2019. Mereka menyimpulkan bahwa CVP lebih cocok untuk perusahaan dengan banyak varian produk dan mempermudah manajemen merencanakan jumlah produksi, menentukan tingkat operasi, dan menilai dampak perubahan penjualan.

Lulaj dan Iseni (2018) membawa pembahasan ke lingkungan bisnis secara umum dengan menempatkan CVP sebagai indikator perencanaan dan pengambilan keputusan. Jadi, literatur manufaktur maupun literatur bisnis umum sama-sama menempatkan CVP sebagai alat perencanaan. Meski begitu, bukti yang ada lebih banyak menunjukkan relevansi CVP daripada mengukur besarnya pengaruh CVP terhadap hasil keputusan; pengecualiannya adalah studi regresi Okpala dan Osanebi (2020).

4.4 Penerapan CVP pada Usaha Kecil dan UMKM

Abdullahi et al. (2017) menemukan bahwa pada 144 usaha kecil yang diteliti, hubungan antara pengetahuan tentang alat akuntansi manajemen dan penerapannya sangat lemah, sehingga CVP disimpulkan dipakai tanpa pemahaman yang cukup. Mereka menyarankan agar CVP dan alat akuntansi manajemen lain diperkenalkan kepada usaha kecil untuk meningkatkan produktivitas.

Trivani et al. (2025) memberikan gambaran yang lebih luas lewat telaah 16 artikel terbitan 2009–2024. Menurut mereka, UMKM menopang perekonomian banyak negara berkembang tetapi sering kesulitan mengelola biaya dan merencanakan laba; dalam hal ini CVP dapat membantu perencanaan laba, pengendalian biaya, dan strategi penjualan.

Studi kasus UMKM Indonesia menunjukkan penggunaan CVP secara konkret. Sofyan dan Aprilia (2023) meneliti UMKM Take One Thai Tea di Banda Aceh yang hanya melakukan pembukuan sederhana berbasis kas dan belum pernah menyusun laporan keuangan. Melalui CVP, pemilik dapat menentukan target penjualan dalam rupiah dan unit; target itu digunakan sebagai indikator kinerja pegawai dan dasar pemberian bonus, sedangkan rincian biaya yang lebih jelas membantu pengendalian biaya. Untuk target laba Rp15.000.000 per bulan, mereka menghitung kebutuhan penjualan sekitar Rp27,5 juta per bulan. Studi ini terbatas pada satu UMKM dengan data satu bulan.

Salsabila et al. (2025) menerapkan CVP pada dua produk bagelen UMKM Ratu Tlatah Agung Kediri untuk tahun 2023 dan 2024. Penjualan kedua produk mampu menutup seluruh biaya, sementara perubahan bauran penjualan menurunkan margin kontribusi per paket. Rasio margin pengaman turun dari 80 persen pada 2023 menjadi 70 persen pada 2024, tetapi masih tergolong aman, dan tingkat pengungkit operasi berbeda antarproduk (1,8 dan 1,2 pada 2023; 1,6 dan 1,3 pada 2024). Target laba Bagelen Pro tercapai pada kedua tahun, sedangkan Bagelen Klasik hanya tercapai pada 2023.

Studi kasus lain memperlihatkan pola yang mirip. Triana, Vitriana, dan Suriyanti (2020) menghitung bahwa pada 2019 UD Sukma Jaya memiliki titik impas 3.125 unit, rasio margin kontribusi 86,4 persen, dan margin pengaman 74,3 persen untuk produk susu kedelai, kemudian menghitung penjualan yang dibutuhkan agar laba naik 35 persen pada 2020. Sultoni dan Lestari (2024)

menemukan bahwa UMKM Keripik Q-Jho belum pernah menggunakan CVP; untuk target kenaikan laba 5 persen pada 2024, penjualan yang diperlukan dihitung Rp227.608.575 dengan laba Rp96.442.521. Yanto (2020) mendapati volume penjualan CV Usaha Bersama berfluktuasi menurun dan menggunakan CVP untuk merencanakan kenaikan laba 15 persen. Mustofa, Prastika, dan Suhartini (2022) melaporkan bahwa margin pengaman UD. Zacyndo berfluktuasi dalam tiga bulan terakhir dan bahwa turunnya volume penjualan berdampak pada laba. Habibah dan Jefri (2025) menyimpulkan bahwa penjualan Home Industri Fira Athar Food pada 2022–2023 relatif stabil dan perlu dipertahankan melalui inovasi produk.

Rosianna et al. (2021), sebagaimana dilaporkan Sofyan dan Aprilia (2023), menemukan bahwa CVP membantu meningkatkan pendapatan melalui perkiraan laba. Di samping itu, lima artikel menerapkan CVP sebagai dasar atau alat perencanaan laba pada berbagai usaha, yaitu Lengkong et al. (2022), Fitriawati et al. (2023), Rahmi et al. (2023a, 2023b), dan Kusumaningayu et al. (2024). Kelima artikel ini menunjukkan bahwa CVP lazim digunakan sebagai alat perencanaan laba di Indonesia, namun temuan rincinya belum ditelaah dalam kajian ini.

Temuan-temuan tersebut saling melengkapi: manfaat CVP bagi usaha kecil diakui, tetapi pemanfaatannya bergantung pada kemampuan pelaku usaha mencatat biaya dan memahami hasil analisis.

4.5 Peran CVP dalam Pengambilan Keputusan Manajerial

Kedua puluh artikel menunjukkan pola yang searah: CVP bernilai ketika digunakan untuk menggerakkan tindakan manajerial. Hubungan antara CVP dan keputusan dapat digambarkan dalam alur berikut: biaya digolongkan menjadi tetap dan variabel; margin kontribusi dan titik impas dihitung; berbagai skenario harga, biaya, dan volume diuji; hasilnya dibandingkan dengan target laba; lalu manajer memilih tindakan yang paling tepat. Alur ini menegaskan bahwa CVP bukan sekadar hitungan titik impas, melainkan sarana menguji dampak suatu alternatif keputusan terhadap laba sebelum dilaksanakan. Pada UMKM Take One Thai Tea, misalnya, hasil CVP dipakai untuk menetapkan indikator kinerja dan sistem bonus; pada UD Sukma Jaya dan UMKM Keripik Q-Jho, untuk menghitung penjualan yang diperlukan demi kenaikan laba tertentu; dan pada UMKM Ratu Tlatah Agung, untuk menilai efisiensi biaya dan strategi penjualan, terutama pada produk yang labanya menurun.

4.6 Sintesis Perbandingan Literatur

Tabel 3 merangkum sintesis temuan literatur per tema, beserta implikasi manajerial, keterbatasan, dan peluang risetnya.

Tabel 3. Sintesis Perbandingan Literatur

Tema	Temuan Literatur	Implikasi Manajerial	Keterbatasan	Peluang Riset
Konsep dan asumsi CVP	Hasil CVP ditentukan oleh pemisahan biaya dan asumsi yang mendasarinya.	Manajer perlu memastikan asumsi sesuai sebelum memakai hasil CVP.	Asumsi linearitas sering tidak terpenuhi.	Pengujian CVP dengan analisis sensitivitas dan model biaya nonlinear.

Tema	Temuan Literatur	Implikasi Manajerial	Keterbatasan	Peluang Riset
CVP pada perusahaan manufaktur	CVP turut dipertimbangkan dalam keputusan perusahaan produksi dan berhubungan positif dengan perencanaan laba.	Menunjang keputusan harga, volume, dan kapasitas.	Bukti pada perusahaan manufaktur banyak berasal dari Nigeria.	Kajian lintas negara dan lintas industri.
CVP pada usaha kecil dan UMKM	Manfaat diakui dan dipakai untuk target penjualan, titik impas, dan pengendalian biaya, tetapi penerapan lemah dan pemahaman terbatas.	Perlu pendampingan dan pencatatan biaya yang lebih baik.	Banyak studi kasus tunggal dengan data jangka pendek.	Studi multikasus, studi longitudinal, dan studi intervensi pelatihan CVP bagi UMKM.
CVP dan keputusan manajerial	CVP membantu perencanaan laba, pengendalian biaya, dan strategi penjualan.	Keputusan menjadi lebih terukur dan berbasis angka.	Pengaruh terhadap hasil keputusan jarang diukur langsung.	Model yang menghubungkan penggunaan CVP dengan kinerja.

4.7 Celah Penelitian

Sintesis atas dua puluh artikel mengungkap beberapa celah penelitian. Pertama, sebagian besar studi menilai penerapan atau persepsi terhadap CVP, sedangkan pengaruh penggunaan CVP terhadap mutu keputusan dan kinerja laba jarang diukur secara langsung. Kedua, bukti empiris menumpuk pada konteks tertentu, terutama manufaktur di Nigeria serta usaha kecil dan UMKM di beberapa negara, dan sebagian besar studi UMKM berupa studi kasus tunggal sehingga sulit digeneralisasi.

Ketiga, asumsi CVP yang menyederhanakan kenyataan, seperti harga dan biaya variabel per unit yang tetap, belum banyak diuji pada kondisi pasar yang cepat berubah. Keempat, ada peluang memadukan CVP dengan perangkat digital seperti lembar kerja atau aplikasi pencatatan keuangan, agar UMKM lebih mudah memisahkan biaya dan menjalankan simulasi skenario.

4.8 Implikasi Manajerial

Bagi praktisi, kajian ini memberi tiga catatan. Pertama, manajemen perlu memastikan biaya telah dipisahkan dengan benar menjadi tetap dan variabel sebelum memakai hasil CVP. Kedua, hasil CVP sebaiknya diuji dalam beberapa skenario dan tidak dibaca sebagai satu angka tunggal. Ketiga, pada usaha kecil, kemampuan mencatat biaya dan memahami CVP perlu ditingkatkan agar alat ini benar-benar digunakan, bukan sekadar diketahui.

4.9 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, analisis hanya mencakup dua puluh artikel sehingga tidak mewakili keseluruhan literatur CVP. Kedua, rincian kuantitatif proses pencarian,

seperti jumlah hasil penelusuran, duplikasi, penyaringan, dan eksklusi, belum dilaporkan; dokumentasi penelusuran basis data masih perlu dilengkapi jika jurnal tujuan mensyaratkan SLR secara penuh. Ketiga, kedalaman telaah antarartikel tidak seragam. Empat belas artikel (nomor 1–8, 11, 15, 17, 18, 19, dan 20 pada Tabel 2) ditelaah dari abstrak atau bagian artikel yang dapat diakses; satu artikel (nomor 9) dirangkum dari uraian dalam artikel lain (Sofyan & Aprilia, 2023) sehingga berupa informasi sekunder; dan lima artikel (nomor 10, 12, 13, 14, dan 16) baru diketahui fokus dan konteksnya, sementara temuan rincinya belum ditelaah dari teks lengkap. Karena itu, detail metodologis tiap studi, seperti ukuran sampel, belum seluruhnya diperiksa.

Kesimpulan

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan tinjauan pustaka sistematis atas dua puluh artikel, dapat disimpulkan bahwa analisis CVP relevan untuk perencanaan laba dan pengambilan keputusan manajerial. CVP membantu manajer memahami hubungan antara harga, biaya, volume, dan laba sehingga keputusan mengenai target penjualan, penetapan harga, dan pengendalian biaya dapat disusun di atas dasar yang lebih terukur.

Meski demikian, literatur menunjukkan bahwa manfaat CVP tidak datang dengan sendirinya. Pada usaha kecil, penerapan CVP masih terhambat oleh keterbatasan pengetahuan dan praktik pencatatan biaya, sedangkan pada semua konteks hasil CVP dibatasi oleh asumsi penyederhanaan yang melandasinya. Oleh sebab itu, organisasi perlu memastikan ketepatan klasifikasi biaya, menguji hasil melalui berbagai skenario, dan melengkapi CVP dengan pertimbangan lain saat mengambil keputusan.

5.2 Saran

Penelitian selanjutnya dapat menyusun model empiris yang menghubungkan penggunaan CVP, mutu pencatatan biaya, dan kualitas keputusan atau kinerja laba. Studi lintas industri dan lintas negara, serta studi multikasus pada UMKM, juga dibutuhkan untuk memperkuat generalisasi temuan. Peneliti berikutnya disarankan mendokumentasikan proses penelusuran basis data secara lengkap agar prosedur seleksi literatur dapat direplikasi, dan menelaah teks lengkap setiap artikel untuk memperkaya sintesis.

Daftar Pustaka

- Abdullahi, S. R., Bello, S., Mukhtar, I. S., & Musa, M. H. (2017). Cost-volume-profit analysis as a management tool for decision making in small business enterprise within Bayero University, Kano. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(2), 40–45. <https://doi.org/10.9790/487X-1902014045>
- Fitriawati, D., Bakhtiar, Y., & Fitriani, D. (2023). Implementasi cost-volume-profit (CVP) sebagai dasar perencanaan laba. *Jurnal Akuntansi dan Ekonomi Bisnis*, 12(2), 55–61.
- Habibah, N. F., & Jefri, R. (2025). Analisis cost volume profit sebagai alat perencanaan laba pada home industri Fira Athar Food. *Accounting Research Unit (ARU Journal)*, 6(1), 31–38. <https://doi.org/10.30598/arujournalvol6iss1pp31-38>
- Ihemeje, J. C., Okerefor, G., & Ogungbangbe, B. M. (2015). Cost-volume-profit analysis and decision making in the manufacturing industries of Nigeria. *Journal of International Business Research and Marketing*, 1(1), 7–15.
- Kusumaningayu, Y., Soleman, R., & Ohorella, R. W. U. (2024). Analisis cost volume profit sebagai dasar perencanaan laba yang diharapkan. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 3(1), 66–77.
- Lengkong, A. E., Pontoh, W., & Kalalo, M. Y. (2022). Analisis cost volume profit sebagai alat perencanaan laba jangka pendek pada Cousin Coffee & Eatery. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum)*, 5(2), 477–486.
- Lulaj, E., & Iseni, E. (2018). Role of analysis CVP (cost-volume-profit) as important indicator for planning and making decisions in the business environment. *European Journal of Economics and Business Studies*, 4(2), 99–114.
- Mustofa, A., Prastika, A., & Suhartini, D. (2022). Analisis cost-volume-profit (CVP) sebagai alat perencanaan laba pada UD. Zacyndo. *Seminar Nasional Akuntansi dan Call for Paper (SENAPAN)*, 2(1), 36–46. <https://doi.org/10.33005/senapan.v2i1.171>
- Okechukwu, A. E., Ekwunife, E. N., & Moneke, P. C. (2016). Cost volume profit analysis application in management decision of manufacturing companies in Nigeria: A comparative study. *Journal of Accounting, Business and Social Sciences*, 1(1), 1–28.
- Okpala, K. E., & Osanebi, C. (2020). Cost volume profit analysis and profit planning in manufacturing SMEs in Nigeria. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 15(2), Article 10.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Palupi, Y., & Wulan, E. R. (2021). Analisis CVP (cost volume profit) sebagai dasar perencanaan penjualan dan laba yang diharapkan pada PT Mayora Indah Tbk. *Jurnal Riset Akuntansi dan Perbankan*, 15(2), 552–568.
- Rahmi, F., Hafisyah, H., Dahar, R., & Yanti, N. S. P. (2023a). Analisis cost volume profit (CVP) dalam perencanaan laba pada UMKM Berkat Usaha. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas*, 25(2), 382–391.

-
- Rahmi, F., Sayekti, C. D., Dhahar, R., & Yanti, N. S. (2023b). Analisis cost volume profit (CVP) sebagai alat perencanaan laba pada UMKM Pempek Palembang MWR. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas*, 25(1), 64–73.
- Rosianna, C., Winanda, Y., & Kurnia, W. R. (2021). Analisis cost volume profit terhadap perencanaan laba UMKM Keripik Ibu. *Research in Accounting Journal*, 1(2), 291–297. <https://doi.org/10.37385/raj.v1i2.243>
- Rizal, M., & Hidayat, T. (2025). Akuntansi Manajerial. Medan. Penerbit Larispa
- Salsabila, Z. A., Farida, W. M., & Alawia, M. T. (2025). Analisis cost-volume-profit (CVP) sebagai dasar perencanaan laba pada UMKM Ratu Tlatah Agung Kediri. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 13(2), 89–98.
- Sofyan, M., & Aprilia, R. (2023). Implementasi perencanaan laba pada UMKM (studi kasus UMKM Take One Thai Tea). *Jurnal Info Artha*, 7(2), 93–101.
- Sultoni, D., & Lestari, Y. O. (2024). Analisis cost volume profit (CVP) sebagai alat perencanaan laba: Studi pada UMKM Keripik Q-Jho, Poncokusumo Malang. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(6), 5095–5112. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i6.2292>
- Triana, D. H., Vitriana, N., & Suriyanti, L. H. (2020). Penerapan analisis cost-volume-profit sebagai alat perencanaan laba UD Sukma Jaya: Efektif atau semu? *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 1(2), 54–62. <https://doi.org/10.37859/mrabj.v1i2.1915>
- Trivani, S. A., Salsabila, N. S., Ramadhany, A., Syahnda, N., & Mukhtaruddin, M. (2025). Systematic literature review: Cost-volume-profit analysis of managerial decisions in MSMEs. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 4(5), 2015–2026. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v4i5.170>
- Yanto, M. (2020). Penerapan cost-volume-profit (CVP) sebagai dasar perencanaan laba pada CV. Usaha Bersama Tanjungpinang. *Jurnal Dimensi*, 9(2), 369–386.