

Analisis Sunk Cost Dalam Pengambilan Keputusan Investasi Dan Operasional Pada Toko Gift Bakery Di Ratahan

Olivia Samau^{1*}, Stanly Alexander, Syermi Mintalangi

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi, Manado, Indonesia

Article Info

Article history:

Received Oktober 20, 2026

Revised Oktober 21, 2026

Accepted Oktober 21, 2026

Kata Kunci:

sunk cost,
sunk cost fallacy,
pengambilan keputusan,
Investasi,
biaya operasional

Keywords:

Human Resource Competence,
Information
Technology,
Internal Control System,
Financial Reporting Quality

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis penerapan sunk cost dalam pengambilan keputusan investasi dan operasional pada usaha bakery di Kabupaten Minahasa Tenggara melalui pendekatan kualitatif deskriptif. Data diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap pemilik usaha serta pengelola operasional dan keuangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa biaya investasi peralatan produksi dan biaya servis yang telah dikeluarkan tergolong sunk cost karena tidak dapat dipulihkan dan tidak memengaruhi manfaat ekonomi di masa depan. Pemilik usaha tetap mempertimbangkan biaya tersebut saat mengambil keputusan terkait peralatan yang fungsinya menurun, sehingga menunjukkan ciri sunk cost fallacy. Pengambilan keputusan masih berlangsung informal dan belum memanfaatkan data keuangan yang tersedia.

ABSTRACT

This study analyzes the application of sunk cost in investment and operational decision-making at a bakery business in Southeast Minahasa Regency using a descriptive qualitative approach. Data were obtained through interviews, observation, and documentation involving the owner and operational and financial staff. Findings show that investment costs for production equipment and incurred maintenance costs are classified as sunk cost, since they are irrecoverable and do not affect future economic benefits. The owner still weighs previously incurred costs when deciding on equipment with declining function, reflecting the sunk cost fallacy. Decision-making remains informal and does not draw on available financial data.

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



Corresponding Author:

Olivia Selan Samau
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi
Manado, Indonesia
Email: oliviasamau064@student.unsrat.ac.id

1. PENDAHULUAN

[1]Pengambilan keputusan yang rasional merupakan faktor penting dalam menjaga keberlangsungan dan perkembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Keputusan bisnis perlu didasarkan pada informasi keuangan yang relevan agar penggunaan sumber daya lebih efektif. Dalam akuntansi manajemen, sunk cost merupakan biaya masa lalu yang telah dikeluarkan dan tidak

dapat dipulihkan sehingga seharusnya tidak memengaruhi keputusan di masa depan. Namun, pelaku usaha terkadang tetap mempertahankan keputusan yang kurang menguntungkan karena ingin membenarkan pengeluaran sebelumnya. Kecenderungan ini disebut sunk cost fallacy. [2]Petrov et al. (2023) menjelaskan bahwa bias tersebut dapat memengaruhi keputusan, baik terkait pengorbanan waktu maupun uang. Hidayati et al. (2023) [3]juga menemukan bahwa bias kognitif dan emosional berperan dalam keputusan pengelolaan modal serta investasi UMKM[4].

Fenomena tersebut relevan dengan usaha bakery yang membutuhkan investasi untuk pengadaan peralatan produksi dan fasilitas usaha. Pengeluaran yang telah terjadi dapat menjadi sunk cost apabila tidak dapat dipulihkan. Jika terus dijadikan pertimbangan dalam menentukan keputusan, kondisi ini berpotensi menghambat efisiensi penggunaan modal[5]. Oleh karena itu, Toko Gift Bakery di Ratahan, Kabupaten Minahasa Tenggara, menjadi objek yang relevan untuk mengkaji peran sunk cost dalam pengambilan keputusan manajemen.

Penelitian mengenai bias kognitif pada UMKM telah dilakukan sebelumnya, tetapi kajian khusus mengenai sunk cost dalam keputusan investasi dan operasional usaha bakery di daerah masih terbatas. Nurhidayah et al. (2025) menyoroti penerapan akuntansi manajemen yang belum optimal pada UMKM kuliner[6]. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan memahami peran sunk cost dalam pengambilan keputusan manajemen di Toko Gift Bakery Ratahan melalui pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman bagi pelaku UMKM dalam mengambil keputusan yang lebih rasional dengan mempertimbangkan biaya dan manfaat pada masa mendatang[7].

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus di Toko Gift Bakery Ratahan, Kabupaten Minahasa Tenggara, yang dipilih secara purposive[8]. Data yang digunakan meliputi data kualitatif dan kuantitatif, bersumber dari data primer melalui wawancara mendalam dan observasi serta data sekunder melalui dokumentasi keuangan dan literatur terkait. [9]Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang mencakup reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi untuk memahami peran sunk cost dalam pengambilan keputusan investasi dan operasional usaha[10].

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil Penelitian

3.1.1 Identifikasi Sunk cost pada Biaya Investasi

Berdasarkan wawancara dengan pemilik toko, manajer umum, dan pengurus administrasi Toko Gift Bakery Ratahan, ditemukan pengeluaran investasi yang termasuk sunk cost karena telah terealisasi dan tidak dapat dipulihkan. Pengeluaran tersebut meliputi empat unit oven senilai Rp80.000.000, empat unit mixer senilai Rp32.000.000, satu lemari pendingin senilai Rp24.000.000, dan satu laptop senilai Rp7.500.000, dengan total sekitar Rp143.500.000, serta biaya renovasi dan persiapan operasional awal. Selain itu, biaya servis peralatan berkisar Rp500.000–Rp1.000.000 per kejadian. Ketiga informan mengonfirmasi bahwa investasi tersebut telah menjadi bagian dari usaha dan tidak dapat dibatalkan, sehingga termasuk biaya masa lalu yang tidak seharusnya menjadi dasar utama dalam pengambilan keputusan manajemen di masa mendatang.

3.1.2 Identifikasi Sunk cost pada Biaya Operasional

Selain investasi aset tetap, sunk cost di Toko Gift Bakery juga ditemukan pada biaya servis dan perbaikan peralatan produksi. Ketiga informan mengungkapkan bahwa servis oven dilakukan berulang kali dengan biaya Rp500.000–Rp1.000.000 per kejadian, meskipun oven mengalami masalah panas

tidak merata yang memengaruhi kualitas roti. Pemilik tetap mempertahankan oven karena harga pembelian awal yang tinggi, sedangkan manajer umum menilai bahwa kerugian akibat terhentinya produksi lebih besar daripada biaya servis, tetapi keputusan penggantian berada di tangan pemilik. Pengurus administrasi juga mengonfirmasi bahwa catatan servis tersedia, tetapi belum dimanfaatkan secara sistematis sebagai dasar evaluasi. Temuan ini menunjukkan bahwa biaya servis yang telah dikeluarkan merupakan sunk cost dan seharusnya tidak menjadi penentu keputusan perbaikan atau penggantian peralatan selanjutnya.

Tabel 1. Identifikasi berdasarkan hasil wawancara

No	Nama Biaya	Perkiraan Nilai (Rp)	Waktu Pengeluaran	Alasan Dikategorikan <i>Sunk cost</i>
1	Pembelian oven (4 unit)	80.000.000	Saat toko mulai beroperasi	Sudah terealisasi sepenuhnya, tidak dapat dipulihkan kembali
2	Pembelian mixer (4 unit)	32.000.000	Saat toko mulai beroperasi	Sudah terealisasi sepenuhnya, tidak dapat dipulihkan kembali
3	Pembelian lemari pendingin (1 unit)	24.000.000	Saat toko mulai beroperasi	Sudah terealisasi sepenuhnya, tidak dapat dipulihkan kembali
4	Pembelian laptop operasional (1 unit)	7.500.000	Saat toko mulai beroperasi	Sudah terealisasi sepenuhnya, tidak dapat dipulihkan kembali
5	Biaya servis oven (berulang)	500.000 s.d. 1.000.000 per kejadian	Selama periode operasional berjalan	Pengeluaran yang sudah terjadi tidak dapat dipulihkan dan tidak relevan untuk keputusan servis atau penggantian berikutnya
Total		±143.000.000		

Sumber : Toko Gift Bakery di Ratahan Kabupaten Minahasa Tenggara

Total pengeluaran aset tetap yang dapat diidentifikasi mencapai sekitar Rp143.000.000. Tidak ada dari komponen ini yang dapat dikembalikan nilainya melalui keputusan apapun yang diambil saat ini. Dengan demikian, seluruhnya tidak relevan sebagai pertimbangan dalam keputusan investasi atau operasional ke depan

3.1.3 Pengambilan Keputusan Terkait Investasi dan Operasional Toko Gift Bakery

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan di Toko Gift Bakery masih berlangsung secara informal dan terpusat pada pemilik, tanpa rapat, dokumen analisis, maupun evaluasi tertulis. Keputusan terkait peralatan lebih banyak didasarkan pada pengalaman, intuisi, dan ketersediaan dana. Data akuntansi, termasuk catatan biaya servis dan aset tetap yang tersedia pada bagian administrasi, belum dimanfaatkan secara terstruktur sebagai dasar pengambilan keputusan.

Kondisi tersebut terlihat pada keputusan mempertahankan oven yang berulang kali mengalami kerusakan. Pemilik cenderung melanjutkan servis karena mempertimbangkan besarnya investasi awal, meskipun biaya perbaikan terus meningkat dan fungsi oven tidak lagi optimal. Sebaliknya, manajer umum menilai bahwa keputusan seharusnya didasarkan pada biaya dan dampak operasional ke depan, terutama kerugian akibat terhentinya produksi. Namun, perbedaan pandangan tersebut belum dibahas melalui mekanisme evaluasi formal karena keputusan akhir berada di tangan pemilik.

Penelitian juga menemukan bahwa Toko Gift Bakery belum melakukan perbandingan sistematis antara akumulasi biaya servis dan biaya penggantian oven baru. Pemilik cenderung menunda penggantian hingga peralatan tidak dapat digunakan, sedangkan manajer umum menyarankan penggantian ketika kerusakan mulai mengganggu produksi. Padahal, catatan biaya servis yang diperlukan untuk melakukan evaluasi telah tersedia. Temuan ini mengindikasikan adanya

kecenderungan sunk cost fallacy, yaitu keputusan masa depan masih dipengaruhi oleh biaya investasi masa lalu yang tidak dapat dipulihkan. Dengan demikian, pengambilan keputusan di Toko Gift Bakery belum sepenuhnya menerapkan prinsip relevansi biaya yang memisahkan pengeluaran masa lalu dari pertimbangan biaya dan manfaat pada masa mendatang.

3.2 Pembahasan

3.2.1 Identifikasi Sunk cost pada Biaya Investasi dan Operasional

Toko Gift Bakery memiliki komponen sunk cost berupa investasi aset tetap, seperti oven, mixer, lemari pendingin, laptop, dan biaya renovasi ruang produksi, serta biaya servis yang telah dikeluarkan. Seluruh biaya tersebut merupakan pengeluaran masa lalu yang tidak dapat dipulihkan sehingga tidak relevan sebagai dasar keputusan di masa mendatang.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pemilik masih menjadikan harga pembelian oven sebesar Rp80.000.000 dan mixer sebesar Rp32.000.000 sebagai pertimbangan untuk mempertahankan peralatan meskipun kondisinya tidak optimal. Selain itu, biaya servis yang telah dikeluarkan turut memengaruhi keputusan perbaikan berikutnya, tanpa didasarkan pada perbandingan biaya servis mendatang dan biaya penggantian peralatan.

Meskipun pengurus administrasi telah mencatat aset tetap dan frekuensi servis, data tersebut belum dimanfaatkan secara sistematis dalam pengambilan keputusan. Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara ketersediaan informasi akuntansi dan penggunaannya, serta mengindikasikan kecenderungan sunk cost fallacy dalam pengelolaan biaya di Toko Gift Bakery.

3.2.2 Pengambilan Keputusan Secara Investasi di Toko Gift Bakery

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan di Toko Gift Bakery masih dipengaruhi oleh sunk cost fallacy, yaitu kecenderungan mempertahankan keputusan atau aset karena biaya masa lalu yang telah dikeluarkan. Pemilik cenderung menjadikan harga pembelian peralatan dan biaya servis sebelumnya sebagai alasan untuk terus melakukan perbaikan, meskipun kondisi peralatan tidak lagi optimal. Pada kasus oven, biaya servis berkisar Rp500.000–Rp1.000.000 setiap kejadian, tetapi keputusan perbaikan belum didasarkan pada perbandingan sistematis dengan biaya penggantian oven baru.

Manajer umum memiliki pandangan berbeda dengan menekankan bahwa keputusan seharusnya mempertimbangkan biaya dan manfaat pada masa mendatang, termasuk dampak kerusakan peralatan terhadap kelancaran produksi. Ia memperkirakan akumulasi biaya servis dapat mendekati harga oven baru, tetapi belum terdapat perhitungan tertulis yang mendukung perbandingan tersebut. Padahal, catatan aset tetap dan frekuensi servis telah tersedia pada bagian administrasi, tetapi belum dimanfaatkan secara sistematis sebagai dasar evaluasi.

Perbedaan pandangan juga terlihat pada waktu penggantian peralatan. Pemilik cenderung menunggu hingga oven tidak dapat digunakan sama sekali, sedangkan manajer umum menilai penggantian perlu dipertimbangkan ketika kerusakan mulai mengganggu produksi. Karena keputusan akhir berada di tangan pemilik, perspektif manajer umum belum sepenuhnya diterapkan. Temuan ini menunjukkan bahwa keterikatan pemilik terhadap investasi masa lalu dan belum optimalnya pemanfaatan informasi akuntansi menghambat penerapan prinsip relevansi biaya. Oleh karena itu, keputusan perbaikan atau penggantian peralatan perlu didasarkan pada perbandingan biaya servis mendatang, biaya penggantian, dan manfaat operasional yang diharapkan, bukan pada biaya historis yang telah dikeluarkan.

3.2.3 Pengambilan Keputusan Secara Operasional di Toko Gift Bakery

Pengambilan keputusan operasional di Toko Gift Bakery belum berjalan secara formal. Manajer umum menangani kegiatan harian, sedangkan keputusan investasi dan pengeluaran besar berada pada pemilik sehingga pelaksanaannya bergantung pada persetujuan pemilik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa investasi masa lalu masih memengaruhi keputusan pemilik dalam menangani peralatan yang rusak. Pemilik cenderung mempertimbangkan biaya yang telah dikeluarkan, sedangkan manajer umum menekankan kelayakan biaya dan manfaat pada masa mendatang. Perbedaan pandangan ini belum sepenuhnya terakomodasi karena kewenangan keputusan akhir berada pada pemilik.

Di sisi lain, pengurus administrasi telah mencatat frekuensi servis dan total biaya peralatan, tetapi data tersebut belum dimanfaatkan secara sistematis sebagai dasar evaluasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan operasional masih bertumpu pada pengalaman dan pertimbangan pribadi pemilik, belum pada analisis informasi akuntansi dan relevansi biaya secara terstruktur.

4. KESIMPULAN

Investasi aset tetap Toko Gift Bakery dengan nilai sekitar Rp143.000.000, belum termasuk biaya renovasi yang tidak tercatat secara spesifik, merupakan pengeluaran masa lalu yang tidak dapat dipulihkan. Namun, nilai investasi tersebut masih memengaruhi keputusan pemilik dalam mempertahankan peralatan yang mengalami penurunan fungsi. Keputusan investasi belum didasarkan pada evaluasi terstruktur mengenai biaya dan manfaat masa depan. Kondisi ini menunjukkan adanya kecenderungan sunk cost fallacy dalam pengambilan keputusan investasi.

Biaya servis peralatan yang telah dikeluarkan juga tergolong sunk cost dan tidak relevan sebagai dasar keputusan perbaikan berikutnya. Meskipun data frekuensi dan biaya servis tersedia pada bagian administrasi, informasi tersebut belum dimanfaatkan secara sistematis. Pengambilan keputusan operasional masih berlangsung secara informal dan didominasi pertimbangan pemilik tanpa analisis tertulis. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip relevansi biaya dalam keputusan operasional Toko Gift Bakery belum optimal.

REFERENSI

- [1] Juniariani, N. M. R., & Wirakusuma, M. G. (2016). Pengaruh pengetahuan akuntansi dan jiwa kewirausahaan pada penggunaan informasi akuntansi dalam pembuatan keputusan investasi. *Buletin Studi Ekonomi*, 21(2), 161–171. <https://doi.org/10.24843/bse.2016.v21.i02.p05>.
- [2] Petrov, N. B., Chan, Y. K. M., Lau, C. N., Kwok, T. H., Chow, L. C. E., Lo, W. Y., Song, W., & Feldman, G. (2023). Sunk cost effects for time versus money: Replication and extensions registered report of Soman (2001). *International Review of Social Psychology*, 36(1), Article 17. <https://doi.org/10.5334/irsp.883>.
- [3] Hidayati, S. A., Wahyulina, S., & Suryani, E. (2023). Cognitive bias analysis terhadap kinerja usaha kecil dan menengah (UKM) dengan keputusan investasi sebagai variabel intervening pada masa pandemi COVID-19. *Distribusi: Journal of Management and Business*, 11(2), 181–196. <https://doi.org/10.29303/distribusi.v11i2.408>.
- [4] Hidayati, S. A., Wahyulina, S., & Suryani, E. (2022). Pengaruh cognitive bias dan emotional bias terhadap keputusan penempatan dana untuk modal kerja pada usaha kecil menengah (UKM) di Pulau Lombok pada masa pandemi Covid-19. *JMM UNRAM: Master of Management Journal*, 11(1), 21-38. <https://doi.org/10.29303/jmm.v11i1.697>.
- [5] Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(1), 124–140. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90049-4](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90049-4).

- [6] Nurhidayah, N., Safitri, M., & Badollahi, I. (2025). Penerapan sistem akuntansi manajemen dalam meningkatkan kinerja bisnis usaha mikro, kecil dan menengah. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(2), 180–198. <https://doi.org/10.60079/amfr.v3i2.518>.
- [7] Franklin, M., Graybeal, P., & Cooper, D. (2019). *Principles of Accounting, Volume 2: Managerial Accounting*. OpenStax. <https://openstax.org/books/principles-managerial-accounting/pages/10-1-identify-relevant-information-for-decision-making>.
- [8] Moleong, L. J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- [9] Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- [10] Bouncken, R. B., Czakon, W., & Schmitt, F. (2025). Purposeful sampling and saturation in qualitative research methodologies: recommendations and review. *Review of Managerial Science*, 20(2), 579-615. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00881-2>.