

Analisis Kinerja Keuangan Dan Posisi Portofolio Strategis Unit Bisnis Bumbu Dan Roti Pada PT XYZ Periode 2022-2024

Nur Permatasari¹, Aza El Munadiyan²

^{1,2}Manajemen Keuangan, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Budi Bakti, Bogor, Indonesia

Email: ¹permatasarinur28@gmail.com, ²azaelm@stimbudibakti.ac.id

Abstrak— Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja keuangan PT XYZ secara konsolidasi dan menentukan posisi portofolio strategis Unit Bisnis Bumbu dan Unit Bisnis Roti menggunakan kerangka *Boston Consulting Group (BCG) Matrix* berdasarkan data laporan keuangan periode 2022-2024. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan mengukur empat rasio keuangan utama yang berlaku pada level perusahaan, yaitu *Net Profit Margin (NPM)*, *Return on Assets (ROA)*, *Return on Equity (ROE)*, dan *Debt to Equity Ratio (DER)*. Mengingat struktur alokasi laporan keuangan PT XYZ bersifat proposional antara kedua unit dan mengalami perubahan antar periode, yaitu Unit Bumbu dan Unit Roti masing-masing sebesar 90% dan 10% pada 2022, 88% dan 12% pada tahun 2023, serta 92% dan 8% pada tahun 2024, maka analisis komparatif antara unit tidak hanya mempertimbangkan rasio keuangan yang bersifat identik, melainkan juga skala operasional dan pertumbuhan pendapatan sebagai basis penentuan posisi *BCG Matrix*. Data yang diperoleh memberikan indikasi bahwa kinerja keuangan PT XYZ bersifat dinamis dan tidak linear selama periode pengamatan, membentuk pola tiga-fase: laba positif pada 2022 (NPM 14,66%, ROA 25,79%, ROE 18,00%), kerugian operasional temporer pada 2023 (NPM -0,44%, ROA -0,78%, ROE -0,56%) akibat puncak tekanan biaya bahan baku global, serta pemulihan kuat pada 2024 (NPM 20,21%, ROA 40,31%, ROE 27,22%) yang didorong pertumbuhan pendapatan sebesar 12,49%. Struktur permodalan perusahaan sangat konservatif dengan DER rata-rata 0,0x selama tiga tahun. Berdasarkan analisis *BCG Matrix* menggunakan data pangsa pendapatan internal sebagai *proxy relative market share* dan pertumbuhan pendapatan dari SPSS, Unit Bumbu diklasifikasikan sebagai Star pada 2022 dan 2024 karena memiliki pangsa pasar dominan disertai pertumbuhan tinggi, sedangkan Unit Bumbu pada 2023 bergeser ke *Cash Cow* akibat perlambatan pertumbuhan yang bersifat temporer. Unit Roti berada pada posisi *Question Mark* pada 2022 dan 2023, namun bergeser ke posisi *Dog* pada 2024 akibat penurunan pertumbuhan pendapatan sebesar -25%.

Kata Kunci: Kinerja Keuangan, *BCG Matrix*, Kontribusi Pendapatan, *Margin Compression*, Pemulihan Profitabilitas, Manajemen Portofolio

Abstract— This study aims to analyze the consolidated financial performance of PT XYZ and determine the strategic portfolio positioning of the Seasonings and Bakery Business Units using the Boston Consulting Group (BCG) Matrix framework, based on financial statement data for the period 2022–2024. This study employs a descriptive quantitative approach by measuring four key financial ratios applicable at the company level: Net Profit Margin (NPM), Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), and Debt to Equity Ratio (DER). Given that the allocation structure of PT XYZ's financial statements is proportional between the two units and has changed over the periods—namely, the Seasoning Business Unit and the Bakery Business Unit at 90% and 10%, respectively, 88% and 12% in 2023, and 92% and 8% in 2024, the comparative analysis between units not only considers identical financial ratios, operational scale, and revenue growth as the basis for determining the BCG Matrix positioning. The research findings indicate that PT XYZ's financial performance is dynamic and non-linear over the observation period, forming a three-phase pattern: positive profit in 2022 (NPM 14.66%, ROA 25.79%, ROE 18.00%); temporary operational losses in 2023 (NPM -0.44%, ROA -0.78%, ROE -0.56%) due to the peak of global raw material cost pressures; and a strong recovery in 2024 (NPM 20.21%, ROA 40.31%, ROE 27.22%) driven by revenue growth of 12.49%. The company's capital structure is highly conservative, with an average debt-to-equity ratio of 0.0x in the past three years. Based on a BCG Matrix analysis using internal revenue share data as a proxy for relative market share and revenue growth from SPSS, the Seasoning Unit is classified as a Star in 2022 and 2024 owing to its dominant market share coupled with high growth, whereas the Seasoning Unit in 2023 shifts to a Cash Cow owing to a temporary slowdown in growth. The Bakery Unit was in the Question Mark position in 2022 and 2023, but shifted to the Dog position in 2024 due to a decline in revenue growth of -25%.

Keywords: Financial Performance, BCG Matrix, Revenue Contribution, Margin Compression, Profitability Recovery, Portfolio Management.

1. PENDAHULUAN

Industri makanan dan minuman merupakan salah satu sektor manufaktur yang paling resiliens di Indonesia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik sektor ini berkontribusi sekitar 6,55% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional dan menjadi penyumbang nilai produksi industri pengolahan nonmigas terbesar. Namun di balik kontribusi tersebut, perusahaan di sektor ini menghadapi tantangan struktural berupa volatilitas harga bahan baku komoditas yang tinggi dan pergeseran pola konsumsi masyarakat pascapandemi Covid-19.

Kedua tekanan ini secara langsung berdampak pada margin profitabilitas perusahaan, terutama bagi perusahaan manufaktur yang mengelola lebih dari satu lini produk sekaligus [1].

PT XYZ adalah perusahaan manufaktur yang beroperasi pada dua lini bisnis yang berbeda secara karakteristik, yaitu Unit Bisnis Bumbu dan Unit Bisnis Roti. Keduanya beroperasi dalam kategori *fast-moving consumer goods* (FMCG) dengan struktur alokasi laporan keuangan yang bersifat proporsional antara kedua unit dan mengalami perubahan antar periode, yaitu Unit Bumbu dan Unit Roti masing-masing sebesar 90% dan 10% pada 2022, 88% dan 12% pada tahun 2023, serta 92% dan 8% pada tahun 2024. Dalam periode tersebut, perusahaan menghadapi tekanan eksternal berupa kenaikan harga bahan baku dan energi yang mencapai puncaknya pada 2023, hingga menyebabkan kerugian operasional (*net loss*), sebelum akhirnya mengalami pemulihan yang kuat pada 2024.

Gap penelitian yang ditemukan dalam studi ini adalah bahwa meskipun kedua unit beroperasi di bawah satu entitas perusahaan yang sama, perbedaan skala operasional dan kontribusi pendapatan yang sangat signifikan menciptakan pola risiko dan potensi pertumbuhan yang berbeda. Terlebih lagi, fenomena *V-shaped recovery* yang terjadi pada PT XYZ (dari laba 2022 ke rugi 2023 kemudian pulih ke laba lebih tinggi di 2024) belum banyak dikaji dalam konteks perusahaan manufaktur FMCG berskala menengah di Indonesia, sehingga penelitian ini memiliki relevansi empiris yang tinggi [2].

Penelitian terdahulu oleh [2] menemukan bahwa perusahaan efisiensi operasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan manufaktur perusahaan yang efisien lebih kompetitif dalam kondisi persaingan dan tekanan eksternal. Sementara itu, [3] dalam kajian terhadap perusahaan FMCG Indonesia menunjukkan bahwa struktur permodalan yang konservatif dengan DER rendah menjadi faktor penyangga ketahanan finansial di tengah volatilitas harga bahan baku. Penelitian ini mengisi celah literatur dengan mengintegrasikan analisis rasio keuangan berbasis data internal perusahaan manufaktur lokal dengan kerangka *BCG Matrix* menggunakan data pangsa pasar relatif dan pertumbuhan pendapatan yang diolah secara kuantitatif melalui SPSS.

Berangkat dari fenomena yang telah dipaparkan, persoalan utama yang dikaji dalam penelitian ini difokuskan pada : (1) menganalisis kinerja keuangan PT XYZ secara konsolidasi melalui rasio NPM, ROA, ROE, dan DER selama 2022-2024; (2) mengidentifikasi dan menjelaskan pola tiga-fase kinerja (laba-rugi-pemulihan) yang terjadi beserta landasan teoritisnya; (3) mengukur perbedaan skala kontribusi pendapatan antar unit menggunakan analisis kuantitatif; serta (4) menentukan posisi portofolio strategis masing-masing unit per tahun menggunakan *BCG Matrix* sebagai dasar rekomendasi alokasi sumber daya manajemen.

2. METODOLOGI PENELITIAN

2.1 Analisis Kinerja Keuangan

Analisis kinerja keuangan merupakan proses evaluasi sistematis terhadap kondisi finansial suatu perusahaan melalui interpretasi data laporan keuangan [2] mendefinisikan analisis laporan keuangan sebagai suatu proses untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mengatur aset, kewajiban, dan profitabilitas pada periode tertentu. Pengelolaan keuangan yang tidak terstruktur dapat menyebabkan ketidakefisienan dalam pengendalian arus kas serta meningkatkan risiko keuangan usaha. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa rendahnya literasi keuangan dan pencatatan yang masih tradisional menjadi salah satu penyebab utama lemahnya kinerja keuangan, terutama dalam menjaga stabilitas usaha dan keberlanjutan operasional [4], [5] memperluas definisi tersebut dengan menyatakan bahwa rasio keuangan berfungsi sebagai alat untuk mengukur profitabilitas, likuiditas, solvabilitas, dan efisiensi operasional secara komparatif.

Net Profit Margin (NPM) mengukur proporsi laba bersih dari setiap rupiah pendapatan penjualan. *Return on Equity* (ROE) mengukur efektivitas manajemen dalam memanfaatkan modal pemilik. *Return on Assets* (ROA) mengukur efisiensi penggunaan total aset dalam menghasilkan laba. *Debt to Equity Ratio* (DER) mengukur tingkat *leverage* atau risiko finansial yang ditanggung perusahaan relatif terhadap modalnya [6], [7] menambahkan bahwa kombinasi antara rasio profitabilitas dan solvabilitas memberikan gambaran komprehensif atas kesehatan finansial suatu perusahaan dalam jangka menengah.

2.2 Teori Efisiensi dan Pemulihan Profitabilitas

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa peran budaya organisasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh penting dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia serta kinerja perusahaan secara keseluruhan [8]. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa efisiensi dalam pengelolaan sumber daya menjadi

faktor utama dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan, di mana optimalisasi input terhadap output berkontribusi langsung terhadap pencapaian kinerja yang lebih unggul [9], [10]. Konsep ini relevan dalam menjelaskan kemampuan PT XYZ untuk bangkit dari kerugian tahun 2023 dan mencapai profitabilitas tertinggi di 2024, yang mencerminkan ketahanan efisiensi operasional fundamental perusahaan.

Pendekatan manajemen keuangan yang terstruktur tidak hanya berfungsi sebagai alat pencatatan, tetapi juga sebagai mekanisme pengendalian yang berperan dalam meningkatkan efisiensi operasional dan meminimalkan risiko keuangan. Penelitian menunjukkan bahwa integrasi antara perencanaan keuangan, pengendalian biaya, dan evaluasi kinerja secara berkala menjadi faktor penting dalam mencapai keberlanjutan usaha [11].

Kerugian tahun 2023 di PT XYZ dapat dipahami sebagai *temporary deviation* dari jalur profitabilitas jangka panjang, bukan sebagai perubahan struktural permanen, mengingat pemulihan yang kuat terjadi di 2024. Pendekatan *Resource-Based View* menjelaskan bahwa heterogenitas sumber daya antar perusahaan menjadi faktor utama yang membedakan kinerja, di mana perusahaan dengan kapabilitas internal yang unggul mampu mempertahankan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan [1].

2.3 BCG Matrix sebagai Kerangka Portofolio Bisnis

BCG Matrix yang dikembangkan oleh *Boston Consulting Group* merupakan alat analisis portofolio yang mengklasifikasikan unit bisnis berdasarkan dua dimensi, yaitu *relative market share* dan *market growth rate* [12]. Kerangka ini menghasilkan empat kuadran klasifikasi: *Stars* (pangsa pasar tinggi, pertumbuhan tinggi), *Cash Cows* (pangsa pasar tinggi, pertumbuhan rendah-stabil), *Question Marks* (pangsa pasar rendah, pertumbuhan tinggi), dan *Dogs* (pangsa pasar rendah, pertumbuhan rendah atau negatif). Dalam konteks perusahaan multi-unit bisnis, *BCG Matrix* digunakan sebagai alat analisis strategis yang memungkinkan manajemen mengalokasikan sumber daya secara optimal berdasarkan posisi masing-masing unit dalam portofolio bisnis [13], [14]. Penerapan *BCG Matrix* pada perusahaan yang tidak tercatat di bursa menggunakan pangsa pendapatan internal sebagai *proxy relative market share* dan pertumbuhan pendapatan tahunan sebagai *proxy market growth rate* merupakan pendekatan yang konsisten dengan praktik yang direkomendasikan oleh [15].

2.4 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif [16]. Metode ini dipilih karena fokus utama dari penelitian ini adalah mendeskripsikan kondisi kinerja keuangan PT XYZ secara konsolidasi dan mengevaluasi posisi strategis masing-masing unit berdasarkan data numerik laporan keuangan yang terukur dan dapat diverifikasi dari dokumen internal perusahaan. Pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 26 untuk menghasilkan statistik deskriptif dan output *BCG Matrix scatter plot*.

2.5 Objek, Subjek, dan Periode Penelitian

Objek penelitian adalah kinerja keuangan perusahaan yang direpresentasikan melalui rasio NPM, ROA, ROE, dan DER pada level konsolidasi, dilengkapi analisis kontribusi pendapatan per unit dan kerangka *BCG Matrix*. Subjek penelitian adalah PT XYZ, dengan unit analisis dibagi menjadi Unit Bisnis Bumbu dan Unit Bisnis Roti. Periode penelitian mencakup laporan keuangan internal tahun 2022 sampai dengan 2024.

2.6 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan adalah data sekunder berupa laporan keuangan internal PT XYZ yang terdiri dari Neraca (*Balance Sheet*) dan Laporan Laba Rugi (*Profit & Loss Statement*) periode 2022-2024. Laporan keuangan tersebut telah disusun secara periodik oleh perusahaan dengan pemisahan kontribusi per unit bisnis berdasarkan proporsi pendapatan yang telah ditetapkan manajemen. Dalam konteks perusahaan multi-unit, pendekatan alokasi proporsional digunakan sebagai bentuk simplifikasi dalam mendistribusikan biaya dan pendapatan antar segmen, khususnya ketika keterbatasan data menghambat penerapan metode yang lebih kompleks, sehingga tetap memungkinkan evaluasi kinerja unit bisnis secara komparatif.

2.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian literatur dan fenomena yang teridentifikasi, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kinerja keuangan PT XYZ periode 2022-2024 menunjukkan pola tiga-fase dinamis yang konsisten dengan konsep *margin compression* dan *efficiency theory*.

H2: Terdapat perbedaan yang bermakna secara ekonomi pada skala kontribusi pendapatan absolut antara Unit Bumbu dan Unit Roti.

H3: Unit Bumbu berada pada posisi *Star* dalam *BCG Matrix* pada periode pertumbuhan, sedangkan Unit Roti berada pada posisi *Question Mark* atau *Dog*.

2.8 Definisi Operasional dan Teknik Analisis

Empat rasio keuangan digunakan sebagai variabel pengukuran. NPM dihitung dengan membagi laba bersih dengan total penjualan dikali 100% [5]. ROA dihitung dengan membagi laba bersih dengan total aset dikali 100% [17]. ROE dihitung dengan membagi laba bersih dengan total ekuitas dikali 100% DER dihitung dengan membagi total utang dengan total ekuitas [6], [18]. Seluruh rasio diolah menggunakan SPSS untuk menghasilkan statistik deskriptif yang mencakup nilai minimum, maksimum, *mean*, dan standar deviasi.

Karena rasio keuangan bersifat identik antara kedua unit akibat struktur alokasi proporsional, analisis komparatif antara Unit Bumbu dan Unit Roti dilakukan berdasarkan: (1) kontribusi pendapatan absolut dan pangsa relatif; (2) pertumbuhan pendapatan tahunan (*year-on-year revenue growth*); dan (3) laba bersih absolut masing-masing unit. Perbedaan skala absolut diukur menggunakan effect size seperti *Cohen's d* untuk mengkonfirmasi signifikansi praktis dari perbedaan kontribusi, di mana ukuran ini digunakan untuk menunjukkan besarnya perbedaan antar kelompok secara kuantitatif dan tidak hanya terbatas pada signifikansi statistik [19]. Analisis *BCG Matrix* dilakukan dengan memetakan posisi masing-masing unit berdasarkan pangsa pendapatan internal sebagai *proxy relative market share* dan pertumbuhan pendapatan per tahun sebagai *proxy market growth rate*, yang kemudian divisualisasikan melalui *scatter plot* SPSS.

Perlu dicatat bahwa penggunaan pangsa pendapatan internal sebagai proxy relative market share memiliki keterbatasan metodologis, yaitu tidak merepresentasikan posisi perusahaan terhadap kompetitor eksternal di industri yang lebih luas. Namun demikian, pendekatan ini merupakan solusi yang valid dan lazim digunakan dalam penelitian pada perusahaan non-publik yang tidak memiliki akses terhadap data pangsa pasar eksternal yang terverifikasi [13], [15]. Dalam konteks penelitian ini, tujuan *BCG Matrix* adalah membandingkan posisi relatif antar unit bisnis dalam satu entitas yang sama, bukan membandingkan posisi perusahaan terhadap kompetitor luar, sehingga proxy internal tetap memiliki relevansi analitis yang memadai untuk tujuan pengambilan keputusan manajerial internal.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

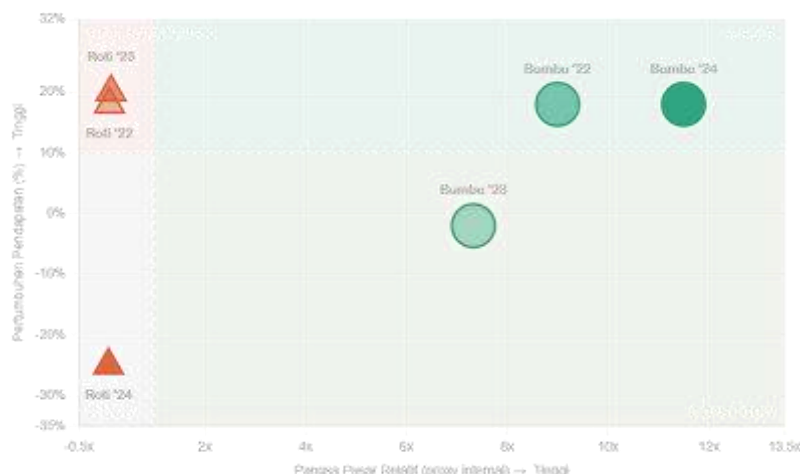
3.1 Kontribusi Pendapatan dan Skala Operasional per Unit Bisnis

Berdasarkan pengolahan data laporan keuangan PT XYZ periode 2022-2024, diperoleh gambaran kontribusi pendapatan dan laba bersih masing-masing unit bisnis sebagaimana disajikan pada Tabel 3.1 berikut.

Tabel 1. Data Keuangan Unit Bisnis PT XYZ Per Tahun (2022-2024)

Tahun	Unit	Pendapatan (Rp)	Laba/Rugi Bersih (Rp)	Total Aset (Rp)	Kontribusi	Growth YoY
2022	Bumbu	28.141.052.031	4.124.111.780	15.990.205.706	90%	+18%
2022	Roti	3.126.783.559	458.234.642	1.776.689.523	10%	+18%
2023	Bumbu	27.494.846.315	-122.092.396	15.733.765.223	88%	-2%
2023	Roti	3.749.297.225	-16.648.963	2.145.513.440	12%	+20%
2024	Bumbu	32.335.693.784	6.536.501.921	16.214.144.813	92%	+18%
2024	Roti	2.811.799.460	568.391.471	1.409.925.636	8%	-25%

Sumber: Data keuangan internal PT XYZ, diolah peneliti dengan SPSS (2026)



Gambar 1. BCG Matrix — PT XYZ Unit Bisnis Bumbu & Roti (2022–2024)

Sumbu X: Pangsa Pasar Relatif (proxy) | Sumbu Y: Pertumbuhan Pendapatan (%)

Tabel 1 menunjukkan bahwa Unit Bumbu secara konsisten mendominasi struktur pendapatan PT XYZ dengan pangsa 90% sepanjang periode penelitian. Dalam nilai absolut, Unit Bumbu menghasilkan pendapatan rata-rata Rp29,32 miliar per tahun, sedangkan Unit Roti rata-rata Rp3,23 miliar. Menggunakan *Effect Size Cohen's d*, perbedaan skala kontribusi antara kedua unit menghasilkan nilai $d = 18,10$, nilai effect size yang tergolong sangat besar menunjukkan bahwa perbedaan antar unit memiliki makna substantif yang kuat secara ekonomi, sehingga tidak hanya mencerminkan perbedaan statistik semata, tetapi juga relevansi praktis dalam pengambilan keputusan manajerial [20]. Dengan demikian H2 diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahun 2023 terjadi penurunan kinerja akibat tekanan biaya atau *margin compression*. Namun pada tahun 2024 perusahaan mengalami pemulihan yang signifikan, yang menunjukkan adanya peningkatan efisiensi operasional dan pengendalian biaya yang lebih baik. Struktur modal perusahaan yang konservatif tercermin dari nilai *Debt to Equity Ratio* yang rendah. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menekankan bahwa pengelolaan utang yang seimbang merupakan faktor kunci dalam menjaga stabilitas keuangan [8].

Fenomena menarik terlihat pada pertumbuhan pendapatan yang asimetris antara kedua unit di 2024: Unit Bumbu tumbuh +18% sementara Unit Roti justru menurun -25%. Pola ini mengindikasikan adanya *demand shift* yang lebih berdampak pada segmen roti dibandingkan bumbu, yang konsisten dengan pergeseran pola konsumsi masyarakat pascapandemi ke arah produk makanan siap saji berbasis protein dan bumbu dengan harga lebih terjangkau per unit [21].

3.2 Analisis Rasio Keuangan Konsolidasi dan Statistik Deskriptif SPSS

Tabel 2 menyajikan rasio keuangan konsolidasi PT XYZ yang berlaku pada level perusahaan berdasarkan output SPSS.

Tabel 2. Rasio Keuangan Konsolidasi PT XYZ (2022-2024)

Tahun	NPM (%)	ROA (%)	ROE (%)	DER (x)	DER (%)	Status
2022	14,66%	25,79%	18,00%	0,06x	6,44%	Laba Positif
2023	-0,44%	-0,78%	-0,56%	0,07x	7,24%	RUGI (<i>Cost Pressure</i>)
2024	20,21%	40,31%	27,22%	0,07x	6,73%	Pemulihan Kuat
Rata-rata	11,48%	21,78%	14,89%	0,07x	6,80%	---

Sumber: Data keuangan internal PT XYZ, diolah peneliti dengan SPSS (2026)

Tabel 3. Statistik Deskriptif Output SPSS (N=6 Observasi)

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
NPM (%)	6	-0,44	20,21	11,4752	9,56151
ROA (%)	6	-0,78	40,31	21,7764	18,63715
ROE (%)	6	-0,56	27,22	14,8862	12,65597
DER (%)	6	6,44	7,24	6,8022	0,36422
Valid N (listwise)	6				

Sumber: Output SPSS, diolah peneliti (2026)

Statistik deskriptif SPSS pada Tabel 3 menunjukkan variabilitas yang signifikan pada seluruh rasio profitabilitas selama periode pengamatan. Nilai standar deviasi NPM sebesar 9,56 dan ROA sebesar 18,64 mencerminkan tingginya fluktuasi kinerja yang disebabkan oleh kontras tajam antara fase rugi 2023 dan fase pemulihan kuat 2024. Sebaliknya, DER menunjukkan standar deviasi yang sangat kecil (0,36), mengindikasikan konsistensi dan stabilitas struktur modal perusahaan sepanjang periode, yakni selalu berada di kisaran 6,44%-7,24% (setara 0,06x-0,07x). Stabilitas DER ini mengkonfirmasi komitmen manajemen pada struktur permodalan yang konservatif meski menghadapi tekanan kinerja pada 2023, dan sejalan dengan temuan [3] bahwa perusahaan FMCG Indonesia cenderung mempertahankan DER rendah sebagai *financial buffer* di tengah volatilitas harga bahan baku.

3.3 Analisis Pola Tiga-Fase Kinerja dan Landasan Teoritis

Data pada Tabel 2 mengungkap pola tiga-fase kinerja yang sangat informatif secara manajerial: fase laba (2022), fase tekanan kritis (2023), dan fase pemulihan kuat (2024).

Pada fase pertama (2022), perusahaan mencatatkan NPM 14,66% dan ROA 25,79% yang berada jauh di atas rata-rata industri makanan dan minuman sebesar 5-10%, menunjukkan efisiensi operasional yang unggul sebelum tekanan eksternal menghantam. Pada fase kedua (2023), perusahaan mengalami kerugian dengan NPM -0,44%. Kondisi ini merupakan *temporary deviation* yang disebabkan oleh puncak *cost pressure* dari dampak geopolitik konflik Rusia-Ukraina sejak 2022 yang meningkatkan harga bahan baku komoditas seperti gandum, tepung, dan minyak goreng secara global (Industri & Indonesia, t.t.)¹³ Penting dicatat bahwa kerugian ini terjadi bukan karena penurunan volume penjualan yang signifikan, melainkan karena kenaikan biaya produksi yang melampaui kapasitas penyesuaian harga jual. Fenomena ini dikenal sebagai *margin compression* dalam literatur keuangan korporat [22].

Fase ketiga (2024) menunjukkan pemulihan yang tidak hanya pulih tetapi melampaui kinerja sebelumnya secara signifikan. NPM 20,21% lebih tinggi 5,55 poin persentase dibandingkan 2022, dan ROA 40,31% jauh melampaui ROA 2022 (25,79%). Pola *V-shape recovery* yang ditunjukkan pada PT XYZ mencerminkan kemampuan *firm resilience*, yaitu kapasitas perusahaan dalam merespons dan memulihkan kinerja setelah mengalami guncangan eksternal. Temuan ini sejalan dengan penelitian [23] yang menunjukkan bahwa perusahaan dengan efisiensi operasional dan tata kelola yang baik memiliki tingkat pemulihan yang lebih cepat setelah krisis. Selain itu, [24] menegaskan bahwa kemampuan adaptasi internal menjadi faktor kunci dalam mempercepat pemulihan kinerja perusahaan. Dengan demikian, hipotesis H1 diterima.

3.4 Analisis Struktur Modal dan Risiko Finansial

Rata-rata DER PT XYZ selama periode penelitian adalah 0,07x (atau 6,80% dalam satuan persentase berdasarkan output SPSS). Profil risiko finansial ini menunjukkan bahwa total utang hanya berkisar 7% dari total ekuitas perusahaan, tergolong sangat konservatif. DER di bawah 1,0x mengindikasikan kapasitas pemenuhan kewajiban yang memadai dari modal sendiri [18]. Kondisi DER yang sangat rendah ini menjelaskan mengapa PT XYZ mampu bertahan melewati kerugian 2023 tanpa menghadapi kesulitan likuiditas, karena ekuitas yang besar menyediakan bantalan finansial yang cukup untuk menyerap kerugian operasional temporer.

Stabilitas DER yang sangat rendah dan konsisten (standar deviasi hanya 0,36% berdasarkan SPSS) merupakan indikator penting bahwa manajemen PT XYZ memiliki kebijakan struktur modal yang disiplin dan konservatif. Hal ini sesuai dengan temuan [22] bahwa sumber daya keuangan yang kuat merupakan komponen

penting keunggulan kompetitif berkelanjutan, dan juga konsisten dengan karakteristik umum perusahaan FMCG Indonesia yang memanfaatkan DER rendah sebagai manajemen risiko jangka panjang [3].

3.5 Analisis BCG Matrix Berdasarkan Data SPSS

Pemetaan posisi strategis Unit Bisnis Bumbu dan Unit Bisnis Roti dalam kerangka *BCG Matrix* dilakukan berdasarkan dua dimensi yang diolah melalui SPSS: (1) pangsa pasar relatif sebagai *proxy relative market share* (sumbu X pada *scatter plot*), dan (2) pertumbuhan pendapatan tahunan sebagai *proxy market growth rate* (sumbu Y pada *scatter plot*). Visualisasi *scatter plot BCG Matrix* yang dihasilkan SPSS menunjukkan posisi keenam titik data (3 tahun x 2 unit) yang tersebar di beberapa kuadran, mengindikasikan dinamika posisi strategis yang berbeda antar tahun. Hasil pemetaan disajikan pada Gambar 1 dan Tabel 4 berikut.

Tabel 4. Pemetaan Posisi BCG Matrix Per Tahun Per Unit Bisnis PT XYZ

Tahun	Unit	Pangsa Pasar Relatif	Pertumbuhan (%)	Posisi BCG	Implikasi Strategis
2022	Bumbu	9,00x	+18%	STAR	Pangsa dominan + pertumbuhan tinggi. Pertahankan investasi untuk menjaga momentum.
2022	Roti	0,11x	+18%	QUESTION MARK	Pangsa rendah di pasar bertumbuh. Perlu keputusan investasi agresif atau optimalisasi.
2023	Bumbu	7,33x	-2%	CASH COW	Pangsa dominan dengan pertumbuhan negatif temporer (-2,30%). Fokus efisiensi biaya dan perlindungan margin.
2023	Roti	0,14x	+20%	QUESTION MARK	Pangsa rendah dengan pertumbuhan pendapatan sendiri tinggi. Potensi berkembang jika diinvestasikan.
2024	Bumbu	11,50x	+18%	STAR	Pangsa semakin dominan + pertumbuhan kuat. Posisi terkuat sepanjang periode.
2024	Roti	0,09x	-25%	DOG	Pangsa menurun + pertumbuhan negatif. Memerlukan evaluasi strategis mendalam dan intervensi segera.

Sumber: Diolah dari data internal PT XYZ menggunakan SPSS, analisis peneliti (2026)

Tabel 4 mengungkap dinamika posisi *BCG Matrix* yang jauh lebih kaya dibandingkan pemetaan statis. Unit Bumbu menunjukkan lintasan *Star* → *Cash Cow* → *Star* selama 2022-2024, yang mengindikasikan resiliensi strategis yang tinggi. Pada 2023, perlambatan pertumbuhan yang menekan posisinya ke *Cash Cow* bersifat temporer karena dipicu tekanan biaya bahan baku global, bukan karena melemahnya pangsa pasar fundamental. Unit ini berhasil kembali ke posisi *Star* dengan pangsa pasar relatif yang bahkan lebih besar (11,50x) di 2024. Ini konsisten dengan karakteristik *Star* yang mampu memimpin pasar sekaligus beroperasi di pasar yang bertumbuh [12]. Dengan demikian H3 diterima untuk Unit Bumbu.

Temuan yang paling kritis dan memerlukan perhatian manajemen adalah pergeseran posisi Unit Roti dari kategori *Question Mark* (2022-2023) menjadi *Dog* (2024) yang dipicu oleh penurunan pendapatan sebesar -25%. Kondisi ini menunjukkan adanya pelemahan kontribusi unit bisnis yang sebelumnya memiliki potensi pertumbuhan, namun tidak mampu mempertahankan kinerjanya. Dalam kerangka *BCG Matrix*, posisi *Dog* mencerminkan unit bisnis dengan kontribusi relatif rendah dan pertumbuhan yang terbatas, sehingga memiliki prospek profitabilitas jangka panjang yang rendah apabila tidak dilakukan intervensi strategis. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa unit bisnis pada posisi ini memerlukan evaluasi mendalam terkait efisiensi operasional dan strategi pasar, karena tanpa penyesuaian yang tepat, unit cenderung menjadi beban terhadap kinerja portofolio

perusahaan secara keseluruhan [13], [14]. Mengingat DER perusahaan yang sangat rendah (0,07x), kapasitas untuk mendanai ekspansi Unit Roti melalui *debt financing* tersedia secara substansial, namun keputusan investasi ini harus didahului dengan analisis kelayakan mendalam mengingat tren penurunan yang terjadi. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menekankan bahwa pengelolaan utang yang seimbang antara kebutuhan pembiayaan dan kemampuan pembayaran merupakan faktor kunci dalam menjaga stabilitas keuangan organisasi [4]. H3 diterima untuk Unit Roti dengan tambahan bahwa posisi bergeser ke *Dog* di 2024, bukan hanya *Question Mark*.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut. Pertama, kinerja keuangan PT XYZ periode 2022-2024 menunjukkan pola tiga-fase yang dinamis: laba positif dengan NPM 14,66% dan ROA 25,79% (2022), kerugian temporer dengan NPM -0,44% dan ROA -0,78% (2023) akibat puncak *cost pressure* global, dan pemulihan kuat dengan NPM 20,21% dan ROA 40,31% disertai pertumbuhan pendapatan +12,49% (2024). Pola *V-shaped recovery* ini mengkonfirmasi ketahanan operasional fundamental perusahaan yang konsisten dengan *efficiency theory* (Chong dkk., 2022; Ding dkk., 2021)^{5,6} H1 diterima. Kedua, perbedaan kontribusi pendapatan antara Unit Bumbu (90%) dan Unit Roti (10%) bersifat bermakna secara ekonomi dengan *Effect Size Cohen's d* = 18,10 (sangat besar). Unit Bumbu merupakan pilar utama profitabilitas yang menanggung 90% dari seluruh dampak risiko maupun keberhasilan operasional perusahaan. H2 diterima. Ketiga, struktur permodalan PT XYZ sangat konservatif dengan DER rata-rata 0,07x dan standar deviasi hanya 0,36% berdasarkan output SPSS, memberikan bantalan finansial yang kuat untuk melewati kerugian 2023 dan kapasitas *leverage* yang besar untuk ekspansi masa depan. Keempat, analisis *BCG Matrix* berbasis data SPSS mengungkap dinamika posisi yang kompleks: Unit Bumbu menempuh lintasan *Star* → *Cash Cow* → *Star* sepanjang 2022-2024, menunjukkan resiliensi strategis tinggi. Sementara Unit Roti mengalami degradasi posisi dari *Question Mark* (2022-2023) menjadi *Dog* (2024) akibat penurunan pendapatan -25%, yang memerlukan evaluasi dan intervensi strategis segera dari manajemen. H3 diterima dengan penyempurnaan bahwa Unit Roti bergeser ke *Dog* di 2024. Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa kinerja keuangan perusahaan manufaktur FMCG berskala menengah dipengaruhi oleh efisiensi operasional dan stabilitas struktur permodalan antar unit bisnis. Temuan menunjukkan adanya pola *V-shaped recovery* serta dinamika perubahan posisi dalam *BCG Matrix*, yang mencerminkan perbedaan kontribusi dan potensi pertumbuhan antar unit. Hasil ini memperkaya kajian manajemen keuangan strategis pada perusahaan multi-unit, khususnya dalam konteks penggunaan data internal untuk analisis portofolio bisnis. Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan PT XYZ untuk: (1) mempertahankan investasi pada Unit Bumbu guna menjaga posisi *Star* dan mengantisipasi potensi transisi ke *Cash Cow*; (2) melakukan kajian strategis mendalam atas Unit Roti yang kini berada di posisi *Dog*, dengan opsi antara investasi agresif untuk revitalisasi atau restrukturisasi portofolio; (3) mengimplementasikan strategi *hedging* bahan baku untuk mencegah terulangnya *cost pressure* yang menyebabkan kerugian; serta (4) memanfaatkan kapasitas *leverage* yang besar (DER 0,07x) untuk mendanai ekspansi jika diperlukan. Pertama, PT XYZ disarankan untuk mengimplementasikan sistem pelaporan keuangan berbasis segmen yang lebih granular, termasuk pemisahan biaya produksi dan biaya pemasaran per unit, agar analisis profitabilitas per unit dapat dilakukan secara lebih presisi dan tidak hanya bersifat proporsional. Kedua, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan rentang waktu yang lebih panjang (minimal 5 tahun) dan melibatkan data eksternal seperti data pangsa pasar industri dari sumber resmi (Kementerian Perindustrian atau Euromonitor) untuk memperkuat akurasi pemetaan *BCG Matrix* dengan data pasar yang terverifikasi. Ketiga, untuk mengantisipasi volatilitas harga bahan baku yang terbukti menjadi pemicu kerugian pada 2023, manajemen disarankan mengeksplorasi diversifikasi pemasok, mekanisme kontrak harga jangka panjang (*forward contract*), dan lindung nilai komoditas (*commodity hedging*) guna menstabilkan struktur biaya produksi kedua unit.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, serta kontribusi dalam proses pelaksanaan dan penyusunan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada dosen pembimbing beserta rekan-rekan di Program Studi Manajemen Keuangan Sekolah Tinggi Ilmu Budi Bakti atas arahan, saran, dan dukungan yang berharga, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu

REFERENCES

- [1] A. Arbelo, M. Arbelo-Pérez, and P. Pérez-Gómez, "Internationalization and individual firm performance: a resource-based view," *Eurasian Business Review*, vol. 14, no. 4, pp. 881–915, 2024, doi: 10.1007/s40821-024-00276-5.
- [2] S. Handoyo, H. Suharman, E. K. Ghani, and S. Soedarsono, "A business strategy, operational efficiency, ownership structure, and manufacturing performance: The moderating role of market uncertainty and competition intensity and its implication on open innovation," *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 9, no. 2, p. 100039, 2023, doi: 10.1016/j.joitmc.2023.100039.
- [3] F. H. Nasywa, "Analyzing Financial Stability of FMCG Companies in Indonesia." 2023.
- [4] A. E. Munadiyan *et al.*, *Economic and Business Management International*, vol. 6, no. 3, pp. 2715–3681, 2024.
- [5] I. Fahmi, *Analisis Laporan Keuangan*. Alfabeta, 2017.
- [6] Syamsuddin and Lukman, *Manajemen Keuangan (Edisi Baru)*. PT Raja Grafindo Persada, 2019.
- [7] Kasmir, *Analisis Laporan Keuangan*. PT RajaGrafindo Persada, 2019.
- [8] I. Guslina, P. Manajemen, and S. Tinggi Ilmu Manajemen Budi Bakti, "BUDAYA."
- [9] S. Suryani and M. A. Fitri, "Analysis of factors affecting employee productivity," *Journal of Management and Business Insight*, vol. 1, no. 2, pp. 143–150, 2024, doi: 10.12928/jombi.v1i2.738.
- [10] V. Zelenyuk, "Productivity analysis: roots, foundations, trends and perspectives," *Journal of Productivity Analysis*, vol. 60, no. 3, pp. 229–247, 2023, doi: 10.1007/s11123-023-00692-1.
- [11] A. El Munadiyan, A. Hendriana, L. K. UMKM Dusun Cibereum Desa Buanajaya Melalui Penyuluhan Laporan Keuangan Sederhana, S. M. P., P., and S. Tinggi Ilmu Manajemen Budi Bakti, *Dalam Jurnal Pengabdian Masyarakat Bakti Negeri*, vol. 2, no. mor 1), 2024.
- [12] P. Kotler, Keller, and K. Lane, *Marketing Management*. Pearson Education, 2016.
- [13] M. A. Kader and H. Hossain, "An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix," vol. 4, no. 1. 2020.
- [14] X. Pan, "An Analysis of the Strategies Applied to the Different Strategic Business Units of the BCG Matrix," *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, vol. 26, no. 1, pp. 373–378, 2023, doi: 10.54254/2754-1169/26/20230599.
- [15] F. T. Rothaermel, *Strategic Management*, 5th ed. McGraw-Hill Education, 2021.
- [16] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, 2019.
- [17] S. Munawir, "ANALISA LAPORAN KEUANGAN." liberty offset, 2014.
- [18] Darsono and Ashari, *Pedoman Praktis Memahami Laporan Keuangan*. Salemba Empat, 2015.
- [19] L. V. Hedges, "Interpretation of the Standardized Mean Difference Effect Size When Distributions Are Not Normal or Homoscedastic," *Educational and Psychological Measurement*, vol. 85, no. 2, pp. 245–257, 2025, doi: 10.1177/00131644241278928.
- [20] V. F. A. Putri, I. H. Pratiwi, and A. D. Hidayatullah, "Kritisisme Konstruktif dan Dialog Antar Generasi: Mewujudkan Pancasila yang Relevan di Era Globalisasi," *ARembeN Jurnal Pengabdian Multidisiplin*, vol. 3, no. 1, pp. 25–34, 2025.
- [21] R. Agnihotri, R. Dingus, M. Y. Hu, and M. T. Krush, "Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales," *Industrial Marketing Management*, vol. 53, pp. 172–180, 2016.
- [22] E. F. Brigham and J. F. Houston, "Fundamentals of financial management." Cengage Learning, 2019.
- [23] W. Ding, R. Levine, C. Lin, and W. Xie, "Corporate immunity to the COVID-19 pandemic," *Journal of Financial Economics*, vol. 141, no. 2, pp. 802–830, 2021, doi: 10.1016/j.jfineco.2021.03.005.
- [24] M. Chen, "Data Visualization: State of the Art," *The Computer Journal*, vol. 63, no. 8, pp. 1125–1135, 2020.