Cost Profit Analysis (Cpa) Distributor Susu Kpbs Pangalengan Dalam Keikutsertaan Program Mbg (Makan Bergizi Gratis): (Studi Komparatif Distributor Kembar Baru Utara)

Izdihaar Ramadhan Sugiharto[1], Aldi Akbar[2]
[1] Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, izdihaarramadhan@student.telkomuniversity.ac.id
[2] Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, aldiakb@telkomuniversity.ac.id

Abstract

The Free Nutritious Meal Program (MBG) is a national priority policy aimed at improving children's nutritional status through the distribution of pasteurized milk. However, the impact of this program on the financial performance of implementing partners, particularly private distributors, has not been widely examined empirically.

This study aims to analyze the impact of participation in the MBG program on the financial performance of the KPBS Pangalengan Distributor, Kembar Baru Utara Branch, using a Cost Profit Analysis (CPA) approach, which includes revenue, operating costs, and profitability.

The research employs a comparative study using secondary data from 60 daily transactions before (June 1–August 4, 2025) and after (August 5–November 14, 2025) participation in the MBG program. Statistical analysis was conducted using the Kolmogorov–Smirnov normality test and the non-parametric Wilcoxon Signed Rank Test.

The results indicate that there are no significant differences in revenue, operating costs, or profitability before and after participation in the MBG program. In addition to the overall analysis, this study also applies a time frame–based Wilcoxon test at 3, 7, 14, 25, 30, and 45 days to capture short-term impact dynamics. The findings show that most periods do not exhibit statistically significant differences; however, at certain periods particularly 14 and 25 days, indications of significance are observed in revenue and profitability. These results suggest the presence of a short-term effect that is temporal and does not persist consistently over the long term.

Overall, the findings demonstrate that participation in the MBG program has not produced a significant and sustained impact on the distributor's financial performance. Interpretation using a Fishbone diagram reveals that financial performance stagnation is influenced by a complex interaction between internal limitations such as marketing strategies, cost control systems, and human resource capacity and external pressures, including fixed selling prices, strict operational standards, and a short adaptation period. These findings highlight the need for managerial assistance, policy flexibility, and business capacity strengthening to ensure the economic sustainability of implementing partners in social programs.

Keywords: *Cost Profit Analysis (CPA), Free Nutritious Meal Program (MBG), Revenue, Cost, Profitability, Fishbone Diagram.*

Abstrak

Program Makan Bergizi Gratis (MBG) merupakan kebijakan prioritas nasional yang bertujuan meningkatkan status gizi anak-anak melalui distribusi susu pasteurisasi. Namun, dampak program ini terhadap kinerja keuangan mitra pelaksana, khususnya distributor swasta, masih belum banyak dikaji secara empiris.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak partisipasi dalam program MBG terhadap kinerja keuangan Distributor KPBS Pangalengan Cab. Kembar Baru Utara melalui pendekatan Cost Profit Analysis (CPA), yang mencakup analisis pendapatan, biaya operasional, dan profitabilitas.

Metode penelitian menggunakan studi komparatif dengan data sekunder dari 60 transaksi harian sebelum (1 Juni–4 Agustus 2025) dan sesudah (5 Agustus–14 November 2025) partisipasi dalam program MBG. Analisis statistik dilakukan melalui uji normalitas Kolmogorov–Smirnov dan uji hipotesis non-parametrik Wilcoxon Signed Rank Test.

Analisis statistik dilakukan dengan uji normalitas Kolmogorov-Smirnov dan uji hipotesis non-parametrik Wilcoxon Signed Rank Test. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan pada variabel pendapatan, biaya operasional, maupun profitabilitas sebelum dan sesudah partisipasi dalam program MBG. Selain pengujian secara keseluruhan, penelitian ini juga melakukan uji Wilcoxon berbasis time frame transaksi, yaitu pada periode 3, 7, 14, 25, 30, dan 45 hari, untuk menangkap dinamika dampak jangka pendek. Hasil pengujian menunjukkan bahwa sebagian besar periode tidak menunjukkan perbedaan signifikan, meskipun pada periode tertentu, khususnya 14 dan 25 hari, ditemukan indikasi signifikansi pada variabel pendapatan dan profitabilitas. Temuan ini mengindikasikan adanya efek jangka pendek (*short-term effect*) yang bersifat temporal dan tidak berlanjut secara konsisten dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi dalam program MBG belum memberikan dampak signifikan dan berkelanjutan terhadap kinerja keuangan distributor. Interpretasi melalui diagram Fishbone mengungkap bahwa stagnasi kinerja keuangan dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara keterbatasan internal, seperti strategi pemasaran, pengendalian biaya, dan kapasitas sumber daya manusia, serta tekanan eksternal berupa harga jual tetap,

standar operasional yang ketat, dan periode adaptasi yang singkat. Temuan ini menyoroti perlunya pendampingan manajerial, fleksibilitas kebijakan, dan penguatan kapasitas bisnis agar partisipasi mitra dalam program sosial dapat berkelanjutan secara ekonomi.

Kata Kunci: *Cost Profit Analysis (CPA), Program Makan Bergizi Gratis (MBG), Pendapatan, Biaya, Profitabilitas, Diagram Fishbone.*

I. PENDAHULUAN

Upaya Program Makan Bergizi Gratis (MBG) merupakan kebijakan prioritas nasional pemerintah Indonesia sejak 2025 untuk menurunkan angka stunting yang masih mencapai 21% pada 2024 (Kemenkes, 2023), melalui distribusi susu pasteurisasi gratis bagi anak sekolah. Sebagai bagian dari strategi Indonesia Emas 2045, program ini tidak hanya bertujuan memperbaiki gizi, tetapi juga mendorong pertumbuhan ekonomi melalui kemitraan dengan pelaku usaha lokal, termasuk koperasi susu dan distributor swasta.

Dalam implementasinya, koperasi susu seperti KPBS Pangalengan dan jaringan distributornya salah satunya merupakan Distributor Susu KPBS Pangalengan Cab. Kembar Baru Utara yang berpartisipasi sebagai mitra pelaksana. Namun, partisipasi dalam program ini membawa dilema ekonomi: di satu sisi, volume distribusi meningkat; di sisi lain, beban operasional seperti logistik berpendingin, tenaga kerja tambahan, dan standar kualitas ketat menekan margin keuntungan. Harga jual yang ditetapkan oleh pemerintah dan Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG) semakin membatasi ruang gerak finansial distributor.

Studi terdahulu cenderung fokus pada dampak gizi atau cakupan program, namun jarang mengevaluasi keberlanjutan ekonomi mitra pelaksana. Padahal, keberhasilan jangka panjang program sosial sangat bergantung pada profitabilitas mitra bisnisnya. Untuk mengisi kesenjangan ini, penelitian ini mengadopsi Cost Profit Analysis (CPA) sebagai bagian dari pendekatan Cost-Volume-Profit (CVP) yang terbukti efektif dalam menilai efisiensi operasional dan perencanaan laba di berbagai konteks UMKM dan industri susu global (Okpala & Osanebi, 2020; Song & Kaiser, 2015).

Fenomena yang menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara pendapatan, biaya, dan laba dalam pelaksanaan program MBG di tingkat distributor. Tanpa analisis yang mampu mengukur titik impas, margin laba terhadap perubahan biaya, dan efisiensi operasional, distributor kesulitan menilai apakah partisipasi dalam program ini masih ekonomis dalam jangka menengah hingga panjang.

Penelitian ini bertujuan menganalisis dampak partisipasi dalam program MBG terhadap kinerja keuangan distributor melalui perbandingan pendapatan, biaya, dan profitabilitas sebelum dan sesudah implementasi. Dengan menggunakan data transaksi harian selama 60 hari dan uji statistik non-parametrik, temuan ini memberikan kontribusi teoretis dalam penerapan CPA pada kebijakan publik, sekaligus implikasi praktis bagi pemerintah dan pelaku usaha dalam merancang kemitraan yang berkelanjutan, di mana dampak sosial tidak mengorbankan kinerja finansial mitra pelaksana.

II. TINJAUAN LITERATUR

Penelitian ini mengkaji tiga pilar teoretis dan bukti empiris untuk membangun kerangka pemikiran dan merumuskan hipotesis. Fokus utama terletak pada hubungan antara kebijakan program pemerintah yang baru saja di gagas Pak Prabowo di tahun ini yaitu, Program Makan Bergizi Gratis (MBG) dengan kinerja keuangan mitra pelaksana, khususnya dalam dimensi pendapatan, biaya, dan profitabilitas yang diukur melalui pendekatan *Cost Profit Analysis* (CPA).

Program MBG merupakan kebijakan intervensi gizi nasional yang bertujuan untuk menurunkan angka stunting melalui distribusi susu pasteurisasi gratis kepada anak sekolah (Pangera, Ruzadi, & Ahmad, 2025). Sebagai bagian dari strategi Indonesia Emas 2045, program ini juga dirancang untuk mendorong partisipasi pelaku usaha lokal, termasuk koperasi susu dan distributor (Prabowo, 2025). Namun, studi menunjukkan bahwa kemitraan dalam program sosial sering kali menimbulkan dilema ekonomi: peningkatan volume aktivitas tidak selalu diikuti oleh peningkatan profitabilitas, terutama ketika harga jual ditetapkan secara administratif dan biaya operasional meningkat (Direktorat Jenderal Anggaran, 2024).

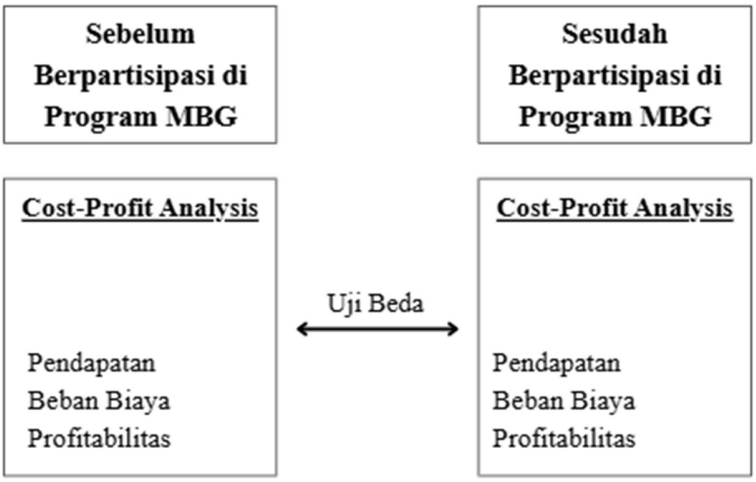
Dalam konteks keuangan bisnis, CPA sebagai turunan dari *Cost-Volume-Profit* (CVP) *Analysis* merupakan alat manajerial yang mengukur hubungan antara biaya, volume penjualan, dan laba (Garrison, Noreen, & Brewer, 2021). CPA memungkinkan perusahaan mengidentifikasi titik impas (*break-even point*), mengevaluasi margin kontribusi, dan menyusun skenario perencanaan laba (Horngren, Datar, & Rajan, 2021). Pendekatan ini terbukti efektif dalam berbagai konteks: di Nigeria, Okpala dan Osanebi (2020) menemukan bahwa penerapan CVP secara signifikan meningkatkan akurasi perencanaan laba pada UMKM manufaktur ($\beta = 0{,}645$; $p < 0{,}05$). Di Amerika Serikat, Song dan Kaiser (2015) menunjukkan bahwa analisis biaya-manfaat dalam promosi ekspor susu menghasilkan *Benefit-Cost Ratio* (BCR) antara 8,54 hingga 30,12, membuktikan efisiensi ekonomi dari investasi berbasis data.

Namun, dalam konteks kebijakan gizi di Indonesia, penelitian empiris cenderung fokus pada dampak program terhadap penerima (misalnya status gizi atau cakupan distribusi), bukan pada mitra pelaksana. Studi yang dilakukan pada penelitian sebelumnya oleh Bidasari et al. (2023) dan Rochmah (2016), yang menyatakan bahwa intervensi

keuangan seperti pinjaman KUR ataupun keikutsertaan dalam suatu program tidak memberikan dampak signifikan terhadap profitabilitas UMKM dalam jangka pendek. Lebih khusus pada sektor susu, penelitian pada temuan Satar dan Nurlaeli (2019) mengindikasikan bahwa pengendalian biaya penjualan merupakan kunci peningkatan profitabilitas di KPBS Pangalengan, mengingat variabel ini berpengaruh negatif dan signifikan terhadap laba bersih. Sebaliknya, biaya produksi tidak menunjukkan pengaruh signifikan, sehingga fokus efisiensi sebaiknya diarahkan pada sisi distribusi dan pemasaran.

Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif komparatif (uji beda) untuk mengevaluasi dampak partisipasi dalam Program Makan Bergizi Gratis (MBG) terhadap kinerja keuangan distributor. Kerangka pemikiran dirancang untuk membandingkan tiga dimensi utama dalam Cost Profit Analysis (CPA) — yaitu pendapatan, biaya operasional, dan profitabilitas antara dua periode berbeda: 60 hari sebelum partisipasi dalam program MBG (1 Juni – 4 Agustus 2025) dan 60 hari setelah partisipasi dalam program MBG (5 Agustus – 14 November 2025).

Pendekatan ini relevan karena program MBG membawa perubahan struktural dalam operasional distributor, termasuk peningkatan volume distribusi, beban logistik tambahan, serta kebijakan penetapan HET. Dengan membandingkan kinerja keuangan dalam dua periode tersebut, penelitian ini dapat mengidentifikasi apakah partisipasi dalam program sosial berdampak signifikan terhadap efisiensi dan keberlanjutan bisnis mitra pelaksana. Kerangka ini diperkuat oleh temuan empiris yang menunjukkan bahwa dalam konteks kebijakan publik dengan harga tetap dan sifat biaya yang kaku (*cost stickiness*), dampak finansial sering kali tidak langsung terlihat dalam periode observasi singkat (Banker, Byzalov, & Plehn-Dujowich, 2014; Nunes & Serrasqueiro, 2015).



Gambar 1 Kerangka Pemikiran
Sumber: Data olahan penulis (2025)

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, dirumuskan tiga hipotesis penelitian sebagai berikut:

- **H1**: Terdapat perbedaan signifikan pada pendapatan distributor sebelum dan sesudah partisipasi dalam program MBG.
- **H2**: Terdapat perbedaan signifikan pada biaya operasional distributor sebelum dan sesudah partisipasi dalam program MBG.
- **H3**: Terdapat perbedaan signifikan pada tingkat profitabilitas distributor sebelum dan sesudah partisipasi dalam program MBG.

Ketiga hipotesis tersebut didasarkan pada asumsi teoretis bahwa perubahan dalam aktivitas operasional dalam hal ini, partisipasi dalam program nasional berbasis volume seharusnya memengaruhi struktur keuangan entitas bisnis. Namun, sebagaimana ditunjukkan oleh studi terdahulu, dalam konteks intervensi kebijakan dengan fleksibilitas harga yang terbatas dan tekanan biaya yang meningkat, dampak tersebut tidak selalu signifikan secara statistik, terutama dalam jangka pendek (Richard et al., 2009). Oleh karena itu, pengujian hipotesis ini menjadi penting untuk memastikan apakah kemitraan dalam program prioritas nasional seperti MBG benar-benar berkelanjutan dari sisi ekonomi mitra pelaksana.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan studi komparatif (*comparative study*) untuk menganalisis dampak partisipasi sebelum dan sesudah Program Makan Bergizi Gratis (MBG) terhadap kinerja keuangan distributor. Studi ini membandingkan tiga variabel utama yaitu, pendapatan, biaya operasional, dan profitabilitas antara dua periode berbeda: 60 hari sebelum (1 Juni – 4 Agustus 2025) dan 60 hari setelah (5 Agustus –

14 November 2025) implementasi program MBG. Objek penelitian adalah Distributor KPBS Pangalengan Cabang Kembar Baru Utara, yang dipilih karena perannya sebagai mitra penanggungjawab distribusi susu KPBS Pangalengan dengan standar dan kemasan yang dirancang untuk program MBG di Kota Bandung dengan ketersediaan data transaksi harian yang lengkap.

Adapun jumlah data yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada 60 transaksi harian yang mewakili periode sekitar tiga bulan sebelum dan sesudah keikutsertaan distributor dalam program MBG. Pemilihan rentang waktu tersebut didasarkan pada ketersediaan data transaksi yang konsisten dan terdokumentasi dengan baik, serta karena program MBG telah aktif dan berjalan efektif pada distributor sejak awal periode penelitian hingga kurang lebih tiga bulan selama penelitian berlangsung.

Data yang digunakan merupakan data sekunder yang bersumber dari catatan keuangan operasional distributor, mencakup total pendapatan (volume penjualan × harga jual per unit), total biaya operasional (biaya tetap + biaya variabel), dan profitabilitas (pendapatan – biaya) selama masing-masing transaksi. Variabel penelitian didefinisikan secara operasional sebagai berikut: (1) pendapatan mengacu pada total penerimaan dari penjualan yang berfokus pada volume penjualan produk susu KPBS MBG; (2) biaya operasional meliputi seluruh pengeluaran terkait logistik, tenaga kerja, pemeliharaan kendaraan, dan pemenuhan standar kualitas; (3) profitabilitas diukur sebagai laba bersih harian yang dihasilkan dari selisih pendapatan dan biaya.

Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov dikarenakan data yang didapat (n>50) untuk memeriksa distribusi data. Hasil uji menunjukkan bahwa data tidak terdistribusi normal ($p < 0,05$), sehingga analisis lanjutan menggunakan uji non-parametrik Wilcoxon Signed Rank Test untuk menguji perbedaan signifikan antara periode sebelum dan sesudah program MBG. Uji ini dipilih karena mampu menangani data berpasangan yang tidak normal dan memiliki kekuatan statistik yang memadai untuk sampel kecil hingga sedang (Siegel & Castellan, 1988). Seluruh analisis statistik dilakukan menggunakan software IBM SPSS Statistics versi 21.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini membandingkan kinerja keuangan Distributor KPBS Pangalengan Cabang Kembar Baru Utara pada dua periode berbeda: 60 hari sebelum dan 60 hari setelah partisipasi dalam Program Makan Bergizi Gratis (MBG). Analisis awal dimulai dengan statistik deskriptif untuk menggambarkan pola perubahan pada tiga variabel utama, yaitu pendapatan, biaya operasional, dan profitabilitas.

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata pendapatan mengalami penurunan pada periode pasca-MBG dibandingkan periode sebelumnya. Sementara itu, rata-rata biaya operasional menunjukkan penurunan yang cukup tajam setelah implementasi program. Sejalan dengan penurunan biaya, profitabilitas justru menunjukkan peningkatan rata-rata pada periode setelah partisipasi dalam MBG, meskipun disertai dengan fluktuasi yang lebih tinggi dibandingkan periode sebelumnya.

Tabel 1 Hasil Analisis Statistik Deskriptif

		Mean	N	Std. Deviation
Pair 1	PendapatanSebelumMBG	2,634,105	60	2,535,278
	PendapatanSesudahMBG	2,272,109	60	1,908,952
Pair 2	CostSebelumMBG	2,022,865	60	2,148,724
	CostSesudahMBG	1,186,124	60	1,560,153
Pair 3	ProfitSebelumMBG	611,240	60	1,271,679
	ProfitSesudahMBG	915,218	60	1,886,184

Sumber: Data olahan penulis (2025)

Sebelum melanjutkan ke pengujian hipotesis, dilakukan uji normalitas menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov, mengingat jumlah observasi (n = 60) melebihi 50. Hasil uji menunjukkan bahwa seluruh variabel — baik pada periode sebelum maupun sesudah program — tidak memenuhi asumsi distribusi normal. Oleh karena itu, analisis dilanjutkan menggunakan uji non-parametrik.

Tabel 2 Hasil Uji Normalitas

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			
	Statistic	df	Sig.	Ket
PendapatanSebelumMBG	.257	60	.000	Tidak Normal
PendapatanSesudahMBG	.308	60	.000	Tidak Normal
CostSebelumMBG	.236	60	.000	Tidak Normal
CostSesudahMBG	.217	60	.000	Tidak

				Normal
ProfitSebelumMBG	.158	60	.001	Tidak Normal
ProfitSesudahMBG	.224	60	.000	Tidak Normal

Mengingat data berpasangan dan tidak berdistribusi normal, dipilih Wilcoxon Signed Rank Test sebagai metode utama untuk menguji perbedaan signifikan antara dua periode. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk ketiga variabel pendapatan, biaya operasional, dan profitabilitas semuanya berada di atas tingkat signifikansi 0,05.

Dengan demikian, tidak terdapat perbedaan yang signifikan secara statistik antara periode sebelum dan sesudah

Tabel 3 Hasil Pengujian Statistik

Test Statistics[a]

	PendapatanSesudahMBG - PendapatanSebelumMBG	CostSesudahMBG - CostSebelumMBG	ProfitSesudahMBG - ProfitSebelumMBG
Z	-.125[b]	-1.524[c]	-1.274[b]
Asymp. Sig. (2-tailed)	.900	.128	.203

Sumber: Data olahan penulis (2025)

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

c. Based on positive ranks.

partisipasi dalam program MBG untuk seluruh variabel keuangan yang diteliti. Temuan ini mengindikasikan bahwa, dalam jangka pendek, partisipasi dalam Program MBG tidak memberikan dampak finansial yang signifikan terhadap kinerja keuangan distributor, baik dalam hal pendapatan, pengeluaran operasional, maupun laba bersih.

Tabel 4 Interpretasi Pengujian Variabel

Variabel	Periode	Sig.	Hasil
Pendapatan	Sebelum	0.900	Tidak Signifikan
	Setelah		
Biaya	Sebelum	0.128	Tidak Signifikan
	Setelah		
Profitabilitas	Sebelum	0.203	Tidak Signifikan
	Setelah		

Sumber: Data olahan penulis (2025)

Berdasarkan keseluruhan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan dalam kinerja keuangan distributor sebelum dan sesudah pelaksanaan program MBG, baik dari sisi pendapatan, biaya, maupun profitabilitas. Temuan ini menegaskan bahwa implementasi program MBG dalam periode penelitian belum memberikan perubahan yang signifikan terhadap kinerja keuangan yang dianalisis.

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika perubahan kinerja keuangan, pengujian hipotesis selanjutnya dilakukan berdasarkan pendekatan *time frame*. Pendekatan ini bertujuan untuk mengamati apakah perbedaan kinerja keuangan sebelum dan sesudah pelaksanaan program MBG menunjukkan pola yang konsisten pada berbagai jangka waktu pengamatan. *Time frame* yang digunakan dalam penelitian ini meliputi 3 hari, 7 hari, 14 hari, 25 hari, 30 hari, dan 45 hari. Pada setiap time frame, data kinerja keuangan dianalisis secara berpasangan antara kondisi sebelum dan sesudah pelaksanaan program MBG menggunakan uji Wilcoxon Signed Rank.

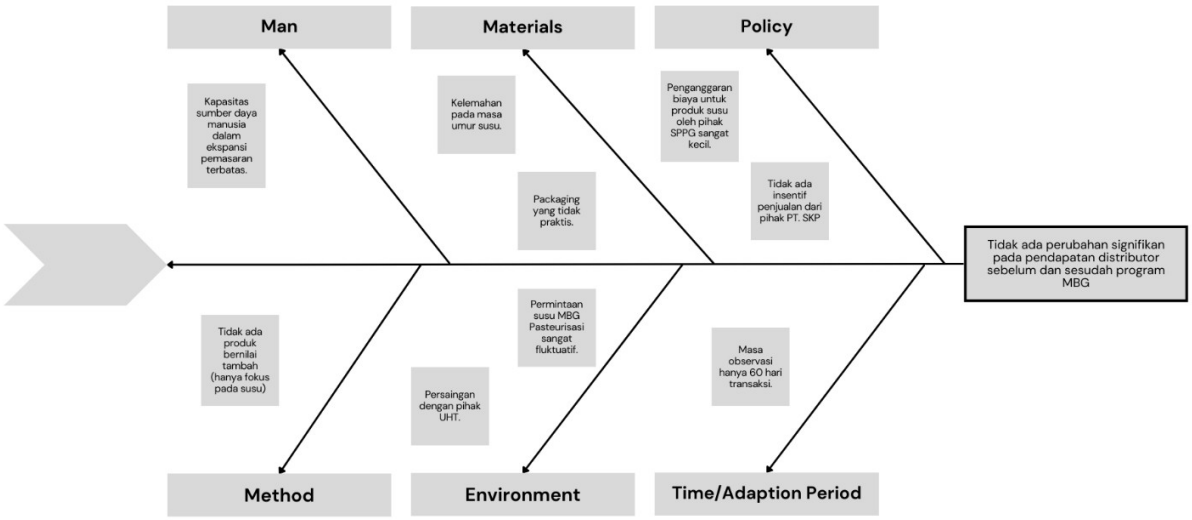
Tabel 5 Interpretasi Pengujian Wilcoxon Menggunakan Timeframe

Time Frame	**Signifikansi Pendapatan**	**Hasil**
3	0.109	Tidak Signifikan

7	0.237	Tidak Signifikan
14	0.331	Tidak Signifikan
25	0.026	Signifikan
30	0.017	Signifikan
45	0.174	Tidak Signifikan
Time Frame	**Signifikansi Biaya**	**Hasil**
3	0.109	Tidak Signifikan
7	0.310	Tidak Signifikan
14	0.397	Tidak Signifikan
25	0.677	Tidak Signifikan
30	0.280	Tidak Signifikan
45	0.656	Tidak Signifikan
Time Frame	**Signifikansi Profitabilitas**	**Hasil**
3	0.109	Tidak Signifikan
7	0.237	Tidak Signifikan
14	0.048	Signifikan
25	0.015	Signifikan
30	0.052	Tidak Signifikan*
45	0.126	Tidak Signifikan

Berdasarkan hasil pengujian Wilcoxon Signed Rank Test pada berbagai time frame pengamatan, yaitu 3 hari, 7 hari, 14 hari, 25 hari, 30 hari, dan 45 hari, dapat disimpulkan bahwa pengaruh program MBG terhadap kinerja keuangan distributor tidak muncul secara merata pada seluruh periode, melainkan terkonsentrasi pada periode tertentu dan dipengaruhi oleh durasi implementasi program. Pada variabel pendapatan, perbedaan signifikan antara sebelum dan sesudah pelaksanaan program MBG hanya ditemukan pada periode 25 hari dan 30 hari, yang mengindikasikan adanya waktu adaptasi operasional sebelum perubahan pendapatan dapat terukur secara statistik, meskipun efek tersebut belum menunjukkan keberlanjutan jangka panjang. Pada variabel biaya, seluruh periode pengamatan menunjukkan hasil yang tidak signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa struktur biaya operasional relatif stabil dan tidak mengalami perubahan berarti akibat implementasi program MBG. Sementara itu, pada variabel profitabilitas, perbedaan signifikan ditemukan pada periode 14 hari dan 25 hari, yang dapat dipandang sebagai fase transisi kritis ketika dampak awal program mulai tercermin pada tingkat keuntungan distributor, kemungkinan dipengaruhi oleh efisiensi distribusi, peningkatan volume penjualan, atau optimalisasi operasional. Namun, tidak berlanjutnya signifikansi pada periode 30 dan 45 hari menunjukkan bahwa dampak tersebut belum bersifat struktural dan cenderung melemah seiring waktu, yang dapat dipengaruhi oleh stagnasi biaya operasional, penurunan permintaan, atau sifat biaya yang relatif kaku. Secara keseluruhan, hasil uji *Wilcoxon* berbasis *time frame* menegaskan bahwa program MBG memberikan dampak signifikan terhadap kinerja keuangan distributor hanya pada periode tertentu, khususnya pada rentang 14 hingga 25 hari, sehingga temuan ini merefleksikan adanya efek jangka pendek (*short-term effect*) yang belum berkembang menjadi perubahan kinerja keuangan yang berkelanjutan selama periode penelitian.

Interpretasi lebih lanjut terhadap fenomena ini dapat dijelaskan melalui diagram Fishbone, yang mengungkap bahwa stagnasi pendapatan bukan disebabkan oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh interaksi kompleks antara berbagai aspek internal dan eksternal.

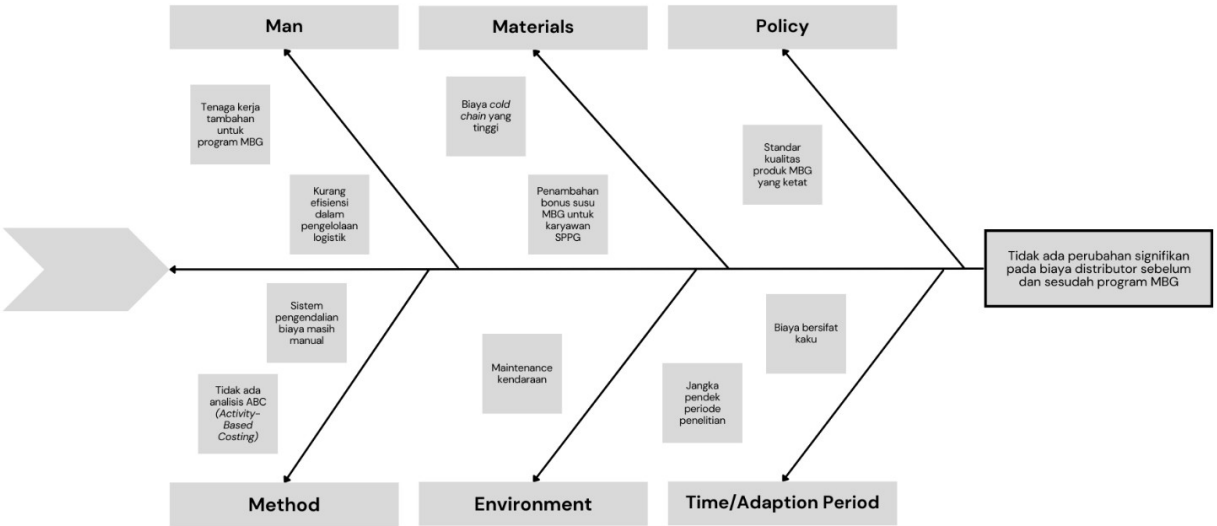


Gambar 2 Fishbone Diagram Pendapatan

Secara umum, peningkatan volume distribusi tidak diikuti oleh peningkatan pendapatan karena harga jual per unit bersifat tetap dan ditentukan oleh kebijakan pemerintah melalui SPPG dan pihak PT.SKP. Kondisi ini membatasi ruang gerak distributor dalam menyesuaikan harga berdasarkan dinamika biaya operasional. Di sisi internal, distributor belum mengembangkan strategi pemasaran yang proaktif atau aktivitas yang mampu menciptakan aliran pendapatan tambahan di luar skema MBG. Kapasitas sumber daya manusia yang terbatas dalam mengelola peluang pasar turut memperlambat adaptasi terhadap perubahan lingkungan usaha.

Selain itu, periode observasi yang relatif singkat (60 hari), distributor belum memiliki waktu yang cukup untuk mengeksplorasi strategi baru atau membangun saluran distribusi alternatif. Dengan demikian, meskipun volume distribusi meningkat, margin per unit yang rendah dan ketiadaan fleksibilitas harga menyebabkan pendapatan total tidak mengalami peningkatan yang signifikan.

Adapun interpretasi melalui diagram Fishbone mengungkap bahwa stabilitas biaya ini bukan indikasi efisiensi, melainkan konsekuensi dari sifat "kaku" biaya (*cost stickiness*) dan keterbatasan dalam pengendalian operasional.



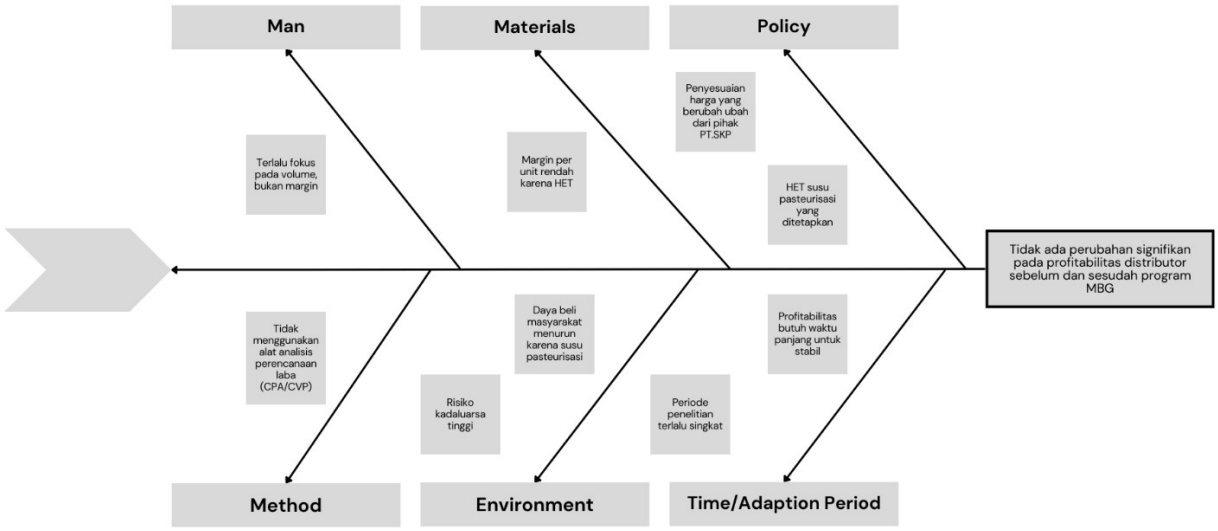
Gambar 3 Fishbone Diagram Biaya

Distributor menghadapi tekanan biaya tambahan akibat kewajiban memenuhi standar kualitas MBG, seperti penggunaan *cold chain*, tenaga kerja ekstra, dan logistik berpendingin. Namun, beban tambahan tersebut tidak diimbangi dengan insentif operasional atau kompensasi dari pihak pemerintah maupun PT. SKP. Di sisi manajemen, sistem pengendalian biaya masih bersifat manual dan tidak didukung oleh pendekatan modern seperti *Activity-Based Costing* (ABC), sehingga sulit mengidentifikasi aktivitas yang tidak efisien.

Hal ini sejalan dengan temuan pada UMKM pengolahan makanan pada analisis unit CVP pada UMKM Tempe.

Di mana penerapan CVP menunjukkan bahwa kenaikan biaya bahan baku menyebabkan fluktuasi Harga Pokok Produksi (HPP), tetapi tidak mengubah titik impas secara signifikan karena margin kontribusi tetap terjaga dan metode pengelolaan biaya tradisional kurang responsif terhadap perubahan pasar jangka pendek. sebagaimana ditegaskan oleh Banker et al. (2014) pengeluaran tidak serta-merta menyesuaikan meskipun volume distribusi berubah. Periode adaptasi yang singkat (60 hari) semakin membatasi kemampuan distributor untuk melakukan restrukturisasi biaya secara sistematis. Akibatnya, biaya tetap tinggi, namun tidak berubah signifikan secara statistik, mencerminkan stagnasi dalam kapasitas manajerial, bukan keberhasilan efisiensi.

Di sisi pendapatan, harga jual yang tetap dan minimnya diversifikasi produk membatasi potensi peningkatan laba. Di sisi biaya, peningkatan beban operasional akibat standar kualitas ketat tidak diimbangi dengan penyesuaian harga atau insentif. Akibatnya, margin laba per unit menyempit, bahkan berisiko mencapai titik impas jika volume tidak mencapai target minimum.



Gambar 4 Fishbone Diagram Profitabilitas

Lebih jauh, distributor belum menerapkan alat perencanaan keuangan seperti CPA/CVP untuk mengevaluasi skenario profitabilitas atau titik impas secara kuantitatif. Fokus operasional masih terlalu banyak pada peningkatan volume, bukan pada efisiensi laba. Faktor eksternal seperti masa simpan susu yang pendek dan fluktuasi daya beli masyarakat juga menekan potensi laba melalui risiko kadaluarsa dan penurunan permintaan.

Ditambah dengan periode observasi yang singkat, pada penelitian Rochmah (2016) menunjukkan bahwa Net Profit Margin (sebagai indikator profitabilitas) tidak mengalami perbedaan signifikan sebelum dan sesudah program pembiayaan pemerintah (KUR). Hal ini mendukung hasil penelitian ini, di mana program MBG sebagai bentuk langkah baru pemerintah menuju Indonesia Emas 2045 belum memberikan dampak yang signifikan pada profitabilitas distributor, dikarenakan periode keikutsertaan yang masih pendek atau faktor eksternal seperti masa umur susu dan sebagainya. Dampak jangka panjang dari partisipasi dalam MBG terhadap profitabilitas belum sempat terlihat. Sebagaimana ditegaskan oleh Nunes dan Serrasqueiro (2015), profitabilitas sering kali memerlukan horizon waktu yang lebih panjang untuk stabil. Dengan demikian, tidak adanya perubahan signifikan pada profitabilitas mencerminkan keterbatasan dalam strategi bisnis jangka pendek, bukan kegagalan program secara keseluruhan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah melakukan penelitian terhadap CPA di Distributor KPBS Pangalengan Cab. Kembar Baru Utara dalam keikutsertaannya sebelum dan sesudah program MBG. Penelitian ini menyatakan bahwa keikutsertaan sebelum dan sesudah program MBG tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel keuangan yang meliputi pendapatan, biaya, dan profitabilitas selama periode 60 hari transaksi.

Untuk memperdalam hasil uji hipotesis, penelitian ini melakukan pengujian ulang menggunakan Uji Wilcoxon Signed Rank Test berbasis time frame transaksi pada periode 3, 7, 14, 25, 30, dan 45 hari. Hasil pengujian menunjukkan bahwa sebagian besar periode tidak menghasilkan perbedaan signifikan antara kondisi sebelum dan sesudah program MBG, meskipun signifikansi muncul pada periode tertentu, khususnya 14 dan 25 hari, terutama pada variabel profitabilitas dan pendapatan. Temuan ini mengindikasikan bahwa dampak program MBG bersifat jangka pendek dan muncul pada fase awal implementasi, namun belum menunjukkan pengaruh yang berkelanjutan terhadap kinerja keuangan distributor selama periode penelitian.

Temuan ini diperdalam melalui analisis diagram Fishbone, yang mengungkap bahwa stagnan pada kinerja keuangan bukan disebabkan oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh beberapa cabang antara keterbatasan internal dan tekanan eksternal. Di sisi internal, distributor belum mengembangkan strategi yang memadai untuk mengoptimalkan pendapatan, mengendalikan biaya, atau merancang skenario profitabilitas jangka panjang, seperti penerapan pendekatan CPA secara aktif atau diversifikasi produk. Di sisi eksternal, kebijakan harga yang ditetapkan, standar operasional yang ketat, fluktuasi

permintaan, dan periode partisipasi yang singkat turut membatasi ruang gerak finansial.

Selain itu, dalam penelitian ini mencakup saran teoretis dan praktis untuk internal maupun eksternal Distributor Susu KPBS Pangalengan Cab. Kembar Baru Utara. Saran teoretis bertujuan untuk penelitian selanjutnya dengan objek ataupun subjek yang berkesinambungan, dan saran praktis ditujukan untuk seluruh pemangku kepentingan dalam perusahaan KPBS, maupun Distributor Susu KPBS di Kota Bandung, dan regulator dan penanggungjawab program MBG yaitu Badan Gizi Nasional. Adapun saran sebagaimana demikian disampaikan:

1. Bagi manajemen KPBS, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi untuk menyusun skema kerja sama MBG dengan pihak dapur ataupun distributor yang lebih berkelanjutan, termasuk efisiensi rantai pasok dan diversifikasi produk bernilai tambah. Skema jangka menengah-panjang dengan harga yang stabil akan mendukung peningkatan profitabilitas koperasi.
2. Bagi distributor, disarankan untuk memperkuat efisiensi operasional terutama pada logistik dan tenaga kerja serta mengembangkan strategi pemasaran untuk menjangkau wilayah baru di Kota Bandung. Pendekatan ini dapat mengoptimalkan pendapatan di luar skema MBG yang harganya ditetapkan.
3. Bagi BGN dan SPPG, perlu menyempurnakan juknis MBG dengan menyertakan evaluasi dampak ekonomi terhadap mitra pelaksana. Dukungan non-finansial seperti pendampingan manajerial akan memperkuat keberlanjutan kemitraan.
4. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan memperpanjang periode observasi (minimal 6–12 bulan) dan menggabungkan pendekatan kualitatif untuk menangkap dinamika adaptasi bisnis yang lebih utuh. Penelitian juga dapat memperluas objek ke distributor lain atau sektor produk berbeda yang berpartisipasi dalam program MBG.

REFERENSI

Achsanuddin, A. U. A., & Adil, M. (2020). Pengaruh tingkat pendapatan terhadap besarnya tingkat konsumsi masyarakat di Kabupaten Soppeng (Studi kasus di Desa Congko Kecamatan Marioriwawo). *Jurnal Ekonomi Balance, 16*(2), 239–245. https://doi.org/10.26618/jeb.v16i2.4555

Akbar, A., & Azizah, U. (2024). Studi komparasi volume penjualan dan pendapatan produk SELIS (sepeda listrik) di Shopee & Tokopedia. *Jurnal Education and Development, 12*(1), 258–268.

Anggadwita, G., Profityo, W. B., Alamanda, D. T., & Permatasari, A. (2020). Cultural values and their implications to family business succession: A case study of small Chinese-owned family businesses in Bandung, Indonesia. *Journal of Family Business Management, 10*(4), 281–292. https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2019-0017

Anggadwita, G., Rikumahu, B., Hendayani, R., & Putra, R. R. (2020). *Measuring the effectiveness of social media owned by local government leaders in communicating smart city programs*. In Proceedings of the 8th International Conference on Information and Communication Technology (ICoICT 2020) (pp. 1–5). IEEE. https://doi.org/10.1109/ICoICT49345.2020.9166182

Anita, D., & Susanti, D. (2016). Analisis perhitungan harga pokok produksi tahu dan susu kedelai dengan metode full costing dan variable costing pada industri kecil (Studi kasus UKM Tahu Putih "XX" Pekanbaru). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 21*(3), 201–215. https://download.garanda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1012312&val=15356

Amin, S. S. (2024). *Pengaruh profitabilitas, ukuran perusahaan, dan opini audit terhadap ketepatan waktu pelaporan keuangan (Studi empiris pada perusahaan sub sektor makanan dan minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2019–2023)* [Skripsi, Universitas Budi Luhur]. Universitas Budi Luhur Repository. https://student.budiluhur.ac.id/skripsi/20232024E/03/2032500528_9652cd.pdf

Assauri, S. (2013). *Manajemen pemasaran*. Rajawali Pers.

Auliani, G. D., & Akbar, A. (2024). Analisis komparasi impor gandum di Indonesia setelah dan sebelum konflik Rusia-Ukraina. *Jurnal Education and Development, 12*(3), 195–208.

Awaluddin, & Idrus, M. (2022). Analisis penentuan harga pokok produksi pada UMKM Trend Milk. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi, 7*(2), 1–12. https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=353874zn1&val=30911

Ayusetiyani, I., Alifah Nazahra, D., Arbiawan, B., Uluhiya, S., & Riesmiyantiningtias, N. (2025). Implementasi perhitungan Cost Volume Profit (CVP) dalam perencanaan laba (Studi kasus pada UMKM Kusnadi). *Jurnal Mahasiswa Akuntansi, 4*(2).

Banker, R. D., Byzalov, D., & Plehn-Dujowich, J. M. (2010). Demand uncertainty and cost behavior.

Baridwan, Z. (2017). *Intermediate accounting* (Edisi 8). BPFE-Yogyakarta.

Bastomi, M., & Hermawan, A. (n.d.). Cost Volume Profit (CVP) analysis as a profit planning tool at Lay Cang MSMEs. *Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science*. https://ajmesc.com/index.php/ajmesc

Bhimani, S., & Christianto, A. (2023). Comparative analysis of variable costing and full costing methods for profit planning and managerial decision-making. *Indonesia Auditing Research Journal, 12*(4).

Blocher, E. J., Stout, D. E., & Cokins, G. (2019). *Cost management: A strategic emphasis* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Carter, W. K., & Usry, M. F. (2014). *Cost accounting* (15th ed.). South-Western Cengage Learning.

Chandra, A. C., Bakar, A., & Kurniawan, D. (2016). Analisis kelayakan usaha pengolahan susu sapi di Kota Wisata Batu Malang. *Jurnal Ilmu-Ilmu Pertanian Indonesia, 18*(1), 1–9. https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1533963&val=4288

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Cowen, T., & Tabarrok, A. (2020). *Modern principles of economics* (5th ed.). Worth Publishers.

Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Datar, S. M., Rajan, M. V., & Horngren, C. T. (2021). *Cost accounting: A managerial emphasis*. Pearson.

Dhaliwal, I., Duflo, E., Glennerster, R., Tulloch, C., Bates, M. A., Marshall, C., Horgan, L., Grossman, D., Yalouris, A., & Powers, S. (2012). Comparative cost-effectiveness analysis to inform policy in developing countries: A general framework with applications for education.

Direktorat Jenderal Anggaran. (2024). *Efisiensi pendanaan program pangan dan gizi nasional*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. https://www.djpb.kemenkeu.go.id

Emawati, S. (2011). Profitabilitas usahatani sapi perah rakyat di Kabupaten Sleman. *Jurnal Agribisnis dan Agroindustri, 9*(2), 100–108.

Fernández-Bedoya, V. H., Suyo-Vega, J. A., Meneses-La-Riva, M. E., & Grijalva-Salazar, R. V. (2024). Break-even point and its impact on profit planning in educational institutions: A study conducted in Lima, Peru, 2022. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 13*(3), 302. https://doi.org/10.36941/ajis-2024-0082

Ferli, O., Haryanti, E., Rahmawati, Z. M., & Dewi, N. (2024). Analisa reaksi pasar modal terhadap perang Rusia-Ukraina pada Bursa Efek Indonesia. *Journal of Management and Bussines (JOMB), 6*(1), 168–176. https://doi.org/10.31539/jomb.v6i1.7183

Firdaus, S., Nurhayati, N., & Wicaksono, F. (2025). Analisis laporan keuangan diukur dari rasio aktivitas dan rasio profitabilitas pada KPBS Pangalengan periode 2021–2023. *Jurnal Bisnis Indonesia, 16*(2). https://doi.org/10.33005/jbi.v16i2.5436

Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2020). *Managerial accounting* (17th ed.). McGraw-Hill Education.

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principles of managerial finance* (14th ed.). Pearson Education.

Gustomo, A., Ghina, A., Anggadwita, G., & Herliana, S. (2019). Exploring entrepreneurial competencies in identifying ideas and opportunities, managing resources, and taking action: Evidence from small catering business owners in Bandung, Indonesia. *Journal of Foodservice Business Research*, *22*(6), 509–528. https://doi.org/10.1080/15378020.2019.1653714

Harahap, S. S. (2018). *Analisis kritis atas laporan keuangan*. Rajawali Pers.

Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2017). *Cost management: Accounting and control* (7th ed.). Cengage Learning.

Heryanto, H. K., & Gunawan, A. (2021). Analisis perhitungan titik impas produk susu murni, yoghurt, dan keju mozzarella (Studi kasus pada UMKM Sapi Mandiri Cipageran). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 9*(4), 150–165. https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2950913&val=26187

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost accounting: A managerial emphasis* (15th ed.). Pearson Education.

Horne, J. C. V., & Wachowicz, J. M. (2016). *Fundamentals of financial management* (14th ed.). Pearson Education Limited.

Hossan, D., Dato' Mansor, Z., & Jaharuddin, N. S. (2023). Research population and sampling in quantitative study. *International Journal of Business and Technopreneurship (IJBT), 13*(3), 209–222.

Ikram Idrus, M., Hafid Burhami, A., & Bakhtiar Ass, S. (n.d.). Analisis kinerja keuangan UMKM frozen food sebelum dan sesudah mendapatkan pinjaman dari KSP Mitra Dhuafa.

INDEF. (2024). *Efek pengganda program makan bergizi gratis*.

Indra, N., & Trisapa, W. (2024). Analisis nilai tambah pengolahan susu sapi dalam upaya meningkatkan pendapatan koperasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, 15*(1).

International Accounting Standards Board. (2018). *IAS 18 Revenue*. IFRS Foundation. https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-18-revenue/

Kasmir. (2019). *Analisis laporan keuangan*. Raja Grafindo Persada.

Kerlinger, F. N. (2006). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). Holt, Rinehart and Winston.

Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2023). *Profil kesehatan Indonesia tahun 2023*. https://www.kemkes.go.id

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2024). *Program makan bergizi gratis: Kebijakan nasional untuk peningkatan gizi anak sekolah*.

Kim, S. H. (2015). Cost-volume-profit analysis for a multi-product company: Micro approach. *International Journal of Accounting and Financial Reporting, 5*(1), 23. https://doi.org/10.5296/ijafr.v5i1.6832

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2019). *Marketing management* (4th European ed.). Pearson.

KPBS Pangalengan. (n.d.). *Profil Koperasi Peternakan Bandung Selatan*. https://www.kpbs.co.id/

Kuncoro, M. (2013). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi* (4th ed.). Erlangga.

Kurniawati, A. G. S. D. (2018). Analisis strategi pengembangan usaha Koperasi Produksi Susu Bogor, Jawa Barat. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen, 5*(1), 45–58. https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=907087&val=14285

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson.

Lulaj, E., & Iseni, E. (2019). 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. https://doi.org/10.2478/ejes-2018-0043

Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Mankiw, N. G. (2018). *Principles of economics* (8th ed.). Cengage Learning.

Mario Sunu Wicaksono, L., Chrispur, N. M., & Dwi Hartanto, A. (2020). Perbedaan pendapatan UMKM sebelum dan sesudah mendapatkan kredit: Studi kasus sentra pedagang bakso di Kelurahan Ciptomulyo, Kota Malang. *Jurnal Riset Ekonomi dan Investasi, 5*(2). https://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jrei/article/view/4762

M. Siregar, S. (2017). *Metode penelitian kuantitatif: Dilengkapi perbandingan perhitungan manual dan SPSS*. Kencana.

Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif*. Remaja Rosdakarya.

Muh Fadhal Hiqh Pangera, A. T., Syahreza Nugrawan Ruzadi, A., & Ridwan Said Ahmad, M. (2025). Analisis kebijakan makan bergizi gratis Prabowo-Gibran dan dampaknya dalam bidang pendidikan. *Jurnal Cendekia Ilmiah, 4*(5).

Mulyadi. (2016). *Akuntansi biaya* (Edisi 6). UPP STIM YKPN.

Munawir, S. (2018). *Analisis laporan keuangan*. Liberty.

Nastiti, W., & Lestari, R. D. (2021). Analisis keuntungan produk olahan susu pasteurisasi skala rumah tangga. *Jurnal Agribisnis dan Pengembangan Wilayah, 12*(3), 112–125. https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=3260322&val=28568

Nazir, M. (2014). *Metode penelitian*. Ghalia Indonesia.

Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2020). *Introduction to managerial accounting* (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Nunes, P. J. M., Serrasqueiro, Z. M., & Sequeira, T. N. (2009). Profitability in Portuguese service industries: A panel data approach. *The Service Industries Journal, 29*(5), 693–707. https://doi.org/10.1080/02642060902720188

Nworie, G. O., Tochukwu, P., & Okafor, G. (2023). Utilizing Cost-Volume-Profit analysis for informed decision making in small business management. http://www.centralasianstudies.org

Okpala, K. E., & Osanebi, C. (n.d.). Cost volume profit analysis and profit planning in manufacturing SMEs in Nigeria. *Asia-Pacific Management Accounting Journal, 15*(2).

Okwu, A. T., Oladejo, A. M., & Adetula, D. T. (2021). Cost–volume–profit analysis and profit planning of manufacturing SMEs. *Journal of Accounting and Taxation Research, 18*(4), 45–57.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Priyatno, D. (2016). *SPSS 22: Pengolahan data terpraktis*. Andi.

Rochmah, A. (2016). Analisis perbedaan kinerja keuangan antar usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) sebelum dan sesudah menggunakan dana Kredit Usaha Rakyat (KUR).

Richard, P., Devinney, T., Yip, G., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance towards methodological best practice. *Proceedings of the Southern Management Association, 35*.

Said, H. (2016). Using different probability distributions for managerial accounting technique: The Cost-Volume-Profit analysis. *Journal of Business and Accounting, 9*(1).

Santarso, S. (2017). *Panduan lengkap menguasai statistik dengan SPSS 24*. Elex Media Komputindo.

Sarwono, J. (2016). *Metodologi penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Graha Ilmu.

Satar, M., & Nurlaeli, L. (2019). Pengaruh biaya produksi dan biaya penjualan terhadap laba bersih pada KPBS Pangalengan. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 14*(2), 89–102. https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2431420&val=23251

Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2010). *Consumer behavior* (10th ed.). Pearson Education.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.

Siregar, B., Siregar, M., & Siregar, R. (2014). *Akuntansi manajemen*. Salemba Empat.

Song, L., & Kaiser, H. M. (2015). An economic evaluation of market development programmes for US dairy products. *Applied Economics, 48*(3), 212–221.

Sudibyo, A. (2024). *Studi komparatif kinerja keuangan emiten di BEI saat dan setelah strategi merger dan akuisisi pada periode 2018–2022*. Telkom University Open Library.

Sugara, D. (2020). *Metodologi penelitian bisnis*. Deepublish.

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Sujarweni, V. W. (2020). *Manajemen keuangan: Teori, aplikasi dan hasil penelitian*. Pustaka Baru Press.

Sukirno, S. (2016). *Makroekonomi teori pengantar*. Rajawali Pers.

Tjiptono, F. (2015). *Strategi pemasaran* (Edisi 4). Andi Offset.

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

Uyar, A. (2010). Cost–volume–profit analysis: A managerial planning tool. *Journal of Economic and Social Research, 12*(2), 23–35.

Weygandt, J. J., Kimmel, P. D., & Kieso, D. E. (2020). *Accounting principles* (13th ed.). Wiley.

Widarjono, A. (2015). *Analisis multivariat terapan dengan program SPSS, AMOS, dan SMARTPLS*. UPP STIM

YKPN.

Wihandoyo, D., Wakhidati, Y. N., & Subagyo, Y. (2022). Analisis efisiensi biaya dan keuntungan usaha susu kambing peranakan etawa di Kecamatan Kaligesing Kabupaten Purworejo (Studi kasus 4 perusahaan). *Jurnal Peternakan Indonesia, 24*(1), 33–45. https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=3395011&val=29772