



ANALISIS KOMPARATIF KINERJA KEUANGAN DAN PERKIRAAN LABA PASCA DIVERSIFIKASI PRODUK: STUDI KASUS PT. XYZ

Najunda Silvia Rahayu Prasetyo, Wita Juwita Ermawati, Ferry Ardiansyah

Institut Pertanian Bogor, Indonesia

silvianajunda@apps.ipb.ac.id , witaman@apps.ipb.ac.id , ferryard8@gmail.com

Abstrak:

Kinerja perusahaan berfungsi sebagai tolak ukur aktivitas bisnis dapat ditinjau dari sisi operasional dan keuangan. PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan manufaktur swasta yang memiliki lini produk pada segmen otomotif. Selama masa operasionalnya, khususnya tahun 2018–2024, PT. XYZ mengalami fluktuasi signifikan pada tren penjualan produk-produk utamanya. Dari empat produk utama, hanya satu produk yang menunjukkan tren positif, sedangkan tiga produk lainnya menunjukkan tren negatif serta proyeksi penghentian. Identifikasi masalah memberikan temuan terkait tantangan penjualan komponen otomotif yang bersumber dari eksternal dan memengaruhi kinerja perusahaan. Bertepatan dengan hal tersebut, PT. XYZ menerima permintaan produksi komponen industri pendukung Lean Manufacturing System. Manajemen PT. XYZ kemudian memutuskan untuk menerapkan diversifikasi produk dengan tetap mempertahankan segmen otomotif serta mengembangkan segmen industri sebagai segmen baru, guna meningkatkan kinerja perusahaan hingga level optimal serta mendukung pencapaian rencana strategis perusahaan pada periode mendatang. Strategi diversifikasi ini berdasar pada konsiderasi atas potensi penjualan, riset pada perusahaan manufaktur serupa, berbagai teori terkemuka, seperti Teori Pertumbuhan, Teori Berdasarkan Sumber Daya, Teori Portofolio, Teori Keunggulan Kompetitif, dan Teori Keuangan Korporasi. Penelitian dilaksanakan di unit kerja PT. XYZ dengan menggunakan data dari histori sistem internal dan laporan keuangan PT. XYZ tahun 2018–2024. Penelitian melakukan tahapan analisis meliputi analisis kinerja keuangan, analisis kinerja segmen, dan analisis estimasi laba. Analisis dilakukan secara komprehensif untuk mengetahui dampak diversifikasi produk terhadap kinerja keuangan dan kontribusinya terhadap rencana strategis perusahaan. Hasil penelitian menyajikan bahwa diversifikasi produk memberikan dampak positif signifikan pada rasio aktivitas dan rasio profitabilitas, tetapi tidak membawa dampak signifikan pada rasio likuiditas dan rasio solvabilitas PT. XYZ. Analisis margin laba segmen menyatakan bahwa margin kontribusi, margin segmen, dan pendapatan operasional segmen industri lebih tinggi daripada segmen otomotif. Analisis perkiraan laba memberikan informasi bahwa PT. XYZ perlu mengatur kebijakan harga dan pengeluaran sesuai dengan skenario Optimist agar lebih memungkinkan untuk mencapai rencana strategisnya terkait dengan pendapatan.

Kata kunci: Diversifikasi produk, estimasi laba, industri manufaktur, kinerja keuangan, segmen produk

Abstract:

Company performance serves as an indicator of the efficiency of business activities, which can be evaluated from both operational and financial perspectives. PT. XYZ is a private manufacturing company with a product line in the automotive segment. Throughout its operational history, particularly from 2018 to 2024, PT. XYZ experienced significant fluctuations in the sales trends of its primary products. Among the four main products, only one exhibited a positive trend, while the other three showed negative trends and a projected discontinuation. Problem identification revealed challenges in automotive component sales stemming from external factors, impacting the company's performance. Concurrently, PT. XYZ received a production request for industrial components supporting the Lean Manufacturing System. Management of PT. XYZ decided to implement product

diversification by maintaining the automotive segment while developing the industrial segment as a new venture, aiming to enhance company performance to an optimal level and support the achievement of the company's strategic plans in the future. This diversification strategy was based on considerations of sales potential, research on similar manufacturing companies, and various prominent theories, including Growth Theory, Resource-Based Theory, Portfolio Theory, Competitive Advantage Theory, and Corporate Finance Theory. The research was conducted at PT. XYZ, utilizing data from internal system records and the company's financial statements from 2018 to 2024. The analysis stages encompassed financial performance analysis, segment performance analysis, and profit estimation analysis. A comprehensive analysis was performed to determine the impact of product diversification on financial performance and its contribution to the company's strategic plans. The research findings indicated that product diversification had a significant positive impact on activity ratios and profitability ratios, but did not significantly affect the liquidity and solvency ratios of PT. XYZ. Segment profit margin analysis revealed that the contribution margin, segment margin, and operating income of the industrial segment were higher than those of the automotive segment. Profit forecast analysis provided information that PT. XYZ needs to adjust its pricing policies and expenditures according to the Optimistic scenario to more likely achieve its revenue-related strategic plans.

Keywords: Financial performance, manufacturing industry, product diversification, product segment, profit estimation

Corresponding: Najunda Silvia Rahayu Prasetyo

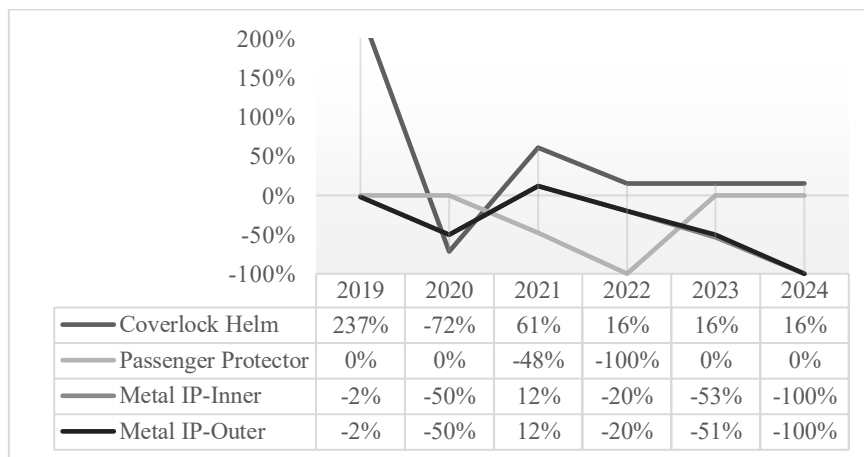
E-mail: silvianajunda@apps.ipb.ac.id



PENDAHULUAN

Kinerja perusahaan adalah korelasi antara sumber daya sebagai input dengan produksi sebagai output dalam aktivitas usaha (Charles dan Ochieng 2023). Kinerja perusahaan menjadi cerminan efisiensi aktivitas bisnis yang dapat ditinjau dari perspektif operasional dan keuangan. Kinerja operasional adalah standar efektivitas perusahaan dalam melaksanakan kegiatan manajerial, seperti perancangan, pengoperasian, dan pengawasan sistem produksi, yang diukur secara kualitatif melalui indikator seperti manajemen dan pengelolaan aktivitas (Hardiana dan Setiawan 2021). Kinerja keuangan adalah kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya finansial, yang diukur secara kuantitatif melalui rasio keuangan, meliputi rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio aktivitas, rasio profitabilitas, dan rasio penilaian (Faisal et al. 2017). Kinerja perusahaan optimal mencerminkan kelancaran aktivitas bisnis perusahaan yang berujung pada perolehan laba dan keberlanjutan hidup perusahaan.

PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan swasta di bidang Industri Pengolahan Kendaraan Bermotor, atau disebut sebagai manufaktur otomotif, tepatnya komponen kendaraan roda dua (motor). PT. XYZ melakukan aktivitas pengolahan bahan baku untuk menghasilkan suatu barang jadi melalui berbagai jenis proses. PT. XYZ menerima pesanan dan menjual produknya kepada perusahaan lain dengan model usaha Business to Business (B2B). PT. XYZ memiliki tiga produk utama di tahun 2018–2024, yaitu Cover Lock, Metal IP-Inner, dan Metal IP-Outer. Ketiga produk tersebut menduduki kuantitas penjualan tertinggi dan memiliki frekuensi pemesanan konsisten setiap periode daripada produk lainnya. Adapun, dari segi kuantitas penjualan tahun ke tahun, terjadi fluktuasi naik-turun yang cukup signifikan dan yang lama-lama menjadi bahan evaluasi manajemen terhadap keberlanjutan masing-masing produk. Fluktuasi kuantitas tersebut ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1 Tren penjualan komponen otomotif tahun 2018–2024
(Diolah dari data penelitian)

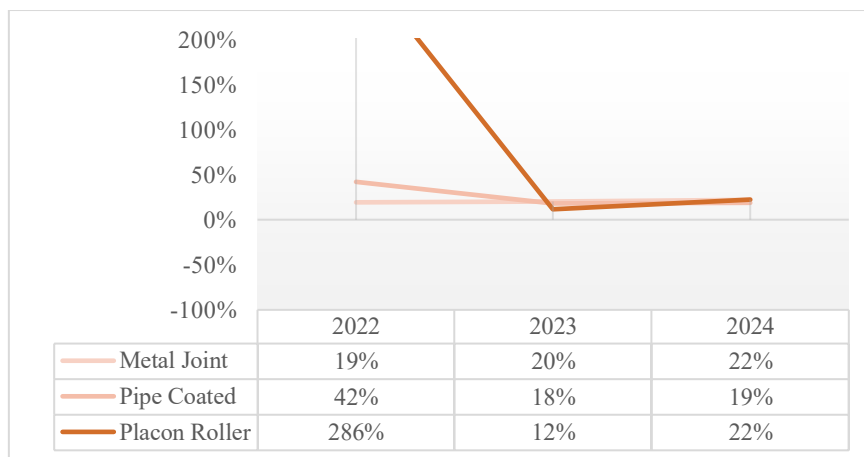
Gambar 1 menunjukkan bahwa fluktuasi penjualan terjadi pada seluruh produk setiap tahun dengan growth-decline masing-masing. Cover Lock merupakan satu-satunya produk yang memiliki tren positif dari tahun ke tahun, sementara ketiga produk lainnya menunjukkan tren dan proyeksi negatif sejak tahun 2020. Pada tahun 2020, pandemi Covid-19 menjadi alasan utama atas kelesuan sebagian besar sektor ekonomi. Mahardika dan Setyawan (2022) menuturkan kelesuan tersebut dilatarbelakangi oleh Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang kemudian berdampak pembatalan pameran-pameran otomotif hingga penurunan pendapatan yang signifikan. Sebagian besar sektor ekonomi, termasuk sektor otomotif beserta turunannya, turut mengalami penurunan pendapatan dan kinerja. Penelitian Siwu et al. (2022) menyatakan pandemi Covid-19 memberi dampak bagi perusahaan manufaktur subsektor otomotif berupa penurunan omset sebesar >9%, kontraksi pertumbuhan industri sebesar 20%, utilitas industri sebesar 50%, serta penurunan perputaran aset sebesar 20%. BPN (2021) menambahkan Industri Manufaktur mengalami periode terburuk kuartal kedua hingga keempat tahun 2020. Hal tersebut mendukung kenyataan bahwa jumlah penjualan komponen otomotif PT. XYZ mengalami penurunan, pada Coverlock 72%, Metal IP-Inner 58%, dan Metal IP-Outer 56% (Gambar 1).

Namun, di tengah-tengah melemahnya intensi masyarakat akan kendaraan baru, PT. XYZ menerima permintaan produk yang dibutuhkan oleh kendaraan umum saat pandemi, yaitu Passenger Protector, yang berfungsi sebagai pembatas antara pengemudi transportasi daring dengan penumpang. PT. XYZ kemudian memenuhi permintaan tersebut dan berhasil menjual Passenger Protector pada tahun 2020 hingga 2021. Penjualan tersebut cukup memberikan andil terhadap produktivitas dan pendapatan perusahaan di saat produk lainnya menyusut hingga lebih dari 50%. Tahun 2021, terjadi pula peningkatan penjualan komponen otomotif bertepatan dengan fase awal pemulihan ekonomi Indonesia, didukung dengan relaksasi Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM) yang memulihkan daya beli masyarakat terhadap kendaraan baru (BPN 2021). Pemulihan tersebut menyebabkan penjualan Cover Lock naik 96%, Metal IP-Inner 17%, dan Metal IP-Outer 26% (Gambar 1). Namun, peningkatan penjualan tersebut tidak bertahan lama, sebab, pada tahun 2022–2023, kembali terjadi penurunan penjualan. Produk Passenger Protector tidak lagi relevan karena masyarakat sudah tidak lagi membutuhkan proteksi terhadap penyebaran Covid-19, hingga di tahun 2022 dan selanjutnya tidak ada lagi transportasi daring yang memasang pembatas di kendaraannya.

Merujuk pada grafik penjualan tahun 2018–2024 (Gambar 1), produk komponen otomotif lebih sering mengalami decline. Penelusuran akan faktor pemicu decline tersebut menghasilkan beberapa temuan. Faktor pertama, PT. XYZ tidak menjadi pemasok utama bagi Original Equipment Manufacturer (OEM), hanya menjadi lapisan kedua dalam rantai pasok. PT. XYZ hanya memenuhi

permintaan dari pelanggan yang menjadi lapisan pertama dan kemudian mendistribusikan produk kepada OEM. Lapisan tersebut menyebabkan pelanggan meminta produk dengan harga seminimal mungkin agar mampu memaksimalkan margin mereka, yang berdampak pada tipisnya margin PT. XYZ. Faktor kedua, alur rantai pasok komponen otomotif melibatkan banyak pihak secara kompleks. Apabila terdapat gangguan pada salah satu unit, maka akan mengganggu proses selanjutnya. Salah satu contohnya, pada tahun 2022, terjadi kelangkaan pasokan chip semikonduktor global, sehingga menyebabkan gangguan penjualan kendaraan bermotor di Indonesia. Faktor ketiga, part penyusun kendaraan bermotor sangat banyak, menyebabkan jenis permintaan pesanan terlalu bervariasi, tetapi secara kuantitas tidak memenuhi minimum order quantity (MOQ). Produksi item yang berbeda-beda dengan kuantitas kecil hanya memberikan beban produksi yang besar dan mengurangi waktu produktif. Faktor keempat, perkembangan teknologi kendaraan electrical vehicle (EV) atau hybrid cenderung menggeser kebutuhan komponen otomotif yang baru, sehingga beberapa komponen tidak lagi relevan.

Bertepatan dengan kondisi tersebut, pada tahun 2021, PT. XYZ menerima permintaan produksi komponen industri pendukung Lean Manufacturing System (LMS). LMS merupakan suatu sistem yang bertujuan meningkatkan produktivitas, memaksimalkan kualitas, menghapus pemborosan, mendorong efisiensi, menurunkan biaya, dan mengurangi limbah (Henao et al. 2018), dan menjadi salah satu pendekatan manufaktur untuk meningkatkan efisiensi produksi dan nilai tambah (Yuik dan Puvanasvaran 2020). Beberapa literatur terdahulu dan pengalaman kerja sama mendorong PT. XYZ memanfaatkan kapabilitasnya untuk memenuhi permintaan komponen industri. PT. XYZ mengupayakan sinergisme engineering, dies, dan machining untuk merancang proses produksi, mencetak material, dan mengelola kebutuhan mesin produksi dengan spesifikasi yang dibutuhkan. Setelah berhasil mass production komponen industri, tren penjualan lini produk selama tahun 2021–2024 disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2 Tren penjualan komponen industri tahun 2021–2024
(Diolah dari data penelitian)

Laju pertumbuhan dapat menjadi indikator sederhana dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Meskipun tidak menggambarkan kinerja secara keseluruhan, metrik growth-decline memberikan indikasi awal tentang arah perkembangan perusahaan. Berdasarkan informasi dari Gambar 2, dapat dilihat bahwa penjualan komponen industri menunjukkan tren positif setiap tahun. Oleh karena itu, PT. XYZ menambahkan komponen industri dalam lini produknya atas pertimbangan yang dialami beberapa periode terdahulu. PT. XYZ tetap mempertahankan produksi komponen otomotif yang memiliki proyeksi positif dan tetap mengembangkan skala produksi komponen industri. Strategi

tersebut dikategorikan sebagai diversifikasi produk, yang ditujukan untuk mempertahankan produktivitas dan mengoptimalkan kinerja, baik dari segi operasional maupun finansial.

Beberapa teori terkemuka mendukung implementasi diversifikasi sebagai strategi bisnis. Teori Pertumbuhan mengemukakan pengembangan produk baru pada pasar baru agar dapat mengeksplorasi peluang pertumbuhan secara lebih luas (Destani 2020). Teori Berdasarkan Sumber Daya atau Resource-Based Theory (RBT) mengemukakan setiap perusahaan yang memiliki sumber daya dapat menggunakan kapasitas yang tidak terpakai dengan menerapkan strategi diversifikasi (Sinarti dan Darmajati 2019). Teori Portofolio mengemukakan diversifikasi dapat mengurangi risiko dengan menyebar investasi ke berbagai jenis aset (Harahap 2024). Teori Keunggulan Kompetitif mengemukakan perusahaan dapat menciptakan keunggulan melalui penawaran produk yang unik dan memenuhi kebutuhan pasar yang berbeda (Baird et al. 2024). Konsep dari teori tersebut menjelaskan hubungan positif antara diversifikasi dengan nilai perusahaan (Mehmood et al. 2019). Diversifikasi yang diimplementasikan perlu dianalisis secara komprehensif untuk mengetahui dampaknya terhadap kinerja perusahaan, khususnya kinerja keuangan yang dapat diukur secara kuantitatif. Menurut Rahman et al. (2022), analisis kinerja keuangan memungkinkan perusahaan memahami kesehatan perusahaan dan kondisi bisnisnya, serta memberikan bahan evaluasi terhadap upaya diversifikasi yang diimplementasikan.

Meskipun diversifikasi produk telah banyak diteliti sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan, studi sebelumnya kurang menyoroti dampaknya pada perusahaan manufaktur skala menengah dengan model bisnis Business-to-Business (B2B) seperti PT. XYZ. Kebanyakan penelitian berfokus pada diversifikasi di perusahaan besar atau sektor lain, sehingga kurang relevan dengan konteks PT. XYZ. Selain itu, belum ada penelitian yang secara komprehensif menganalisis dampak diversifikasi produk terhadap kinerja keuangan dengan mempertimbangkan faktor-faktor spesifik seperti rantai pasok yang kompleks, ketergantungan pada pelanggan lapisan kedua, dan fluktuasi harga bahan baku impor. Penelitian ini mengisi gap tersebut dengan menyajikan analisis komparatif kinerja keuangan sebelum dan sesudah diversifikasi, serta mengevaluasi kontribusi segmen baru (industri) terhadap laba perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk membandingkan kinerja keuangan PT. XYZ sebelum dan sesudah diversifikasi produk, serta membandingkan kinerja antara segmen otomotif dan segmen industri setelah diversifikasi, dan merumuskan skenario perkiraan laba yang mendukung pencapaian rencana strategis perusahaan. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat praktis bagi PT. XYZ sebagai bukti empiris mengenai pengaruh strategi diversifikasi produk terhadap kinerja keuangan, serta manfaat teoritis bagi institusi dan industri manufaktur sebagai referensi baru dalam pengambilan keputusan terkait diversifikasi produk, dan bagi peneliti dalam meningkatkan kemampuan dalam menerapkan teori manajemen dan analisis secara praktis.

METODE PENELITIAN

PT. XYZ adalah perusahaan swasta di industri pengolahan yang menghadapi tantangan penjualan, di mana hanya satu dari empat produk, yaitu Cover Lock, menunjukkan pertumbuhan positif antara 2018 dan 2023. Identifikasi masalah menunjukkan bahwa komponen otomotif yang dijual tidak lagi relevan dengan kebutuhan pasar, harga yang tidak kompetitif, dan rendahnya jumlah pesanan. Sebagai respons, PT. XYZ menerapkan strategi diversifikasi produk ke dua segmen: otomotif dan industri, berdasarkan karakteristik produk dan proses produksinya. Diversifikasi ini menjadi input, sementara kinerja keuangan diukur sebagai output melalui tujuh rasio: likuiditas, solvabilitas, aktivitas, dan profitabilitas. Analisis dilakukan menggunakan teknik uji beda independen untuk membandingkan rasio sebelum dan sesudah diversifikasi. Data yang digunakan adalah sekunder, diperoleh dari laporan keuangan dan sistem akuntansi perusahaan untuk periode 2018–2024. Pengolahan data dimulai dengan uji normalitas untuk memilih metode uji hipotesis yang tepat, diikuti oleh analisis kinerja keuangan menggunakan IBM SPSS Statistics. Selanjutnya, analisis margin laba

segmen dilakukan untuk mengevaluasi kontribusi masing-masing segmen terhadap laba perusahaan. Terakhir, analisis estimasi laba menggunakan Scenario Model di Microsoft Excel membantu merencanakan hasil keuangan di masa depan berdasarkan asumsi yang ditentukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Kinerja Keuangan

1. Uji Normalitas

Tabel 1 menyajikan ringkasan hasil uji normalitas Shapiro-Wilk tujuh indikator keuangan sebelum dan sesudah diversifikasi produk.

Tabel 1. Ringkasan hasil uji normalitas Shapiro-Wilk

Indikator	Signifikansi	Sebelum Diversifikasi	Sesudah Diversifikasi
CR	Statistics	0,870	0,908
	Sig.	0,295	0,411
	Interpretasi	Data terdistribusi normal	Data terdistribusi normal
QR	Statistics	0,917	0,860
	Sig.	0,440	0,268
	Interpretasi	Data terdistribusi normal	Data terdistribusi normal
DAR	Statistics	0,848	0,987
	Sig.	0,235	0,780
	Interpretasi	Data terdistribusi normal	Data terdistribusi normal
RTO	Statistics	0,758	0,862
	Sig.	0,071	0,274
	Interpretasi	Data terdistribusi normal	Data terdistribusi normal
PTO	Statistics	0,842	0,954
	Sig.	0,219	0,585
	Interpretasi	Data terdistribusi normal	Data terdistribusi normal
GPM	Statistics	0,964	0,750
	Sig.	0,637	0,060
	Interpretasi	Data terdistribusi normal	Data terdistribusi normal
ROA	Statistics	1,000	0,797
	Sig.	1,000	0,107
	Interpretasi	Data terdistribusi normal	Data terdistribusi normal

Berdasarkan Tabel 1, diketahui bahwa data dari seluruh variabel terdistribusi normal, dibuktikan dengan perolehan nilai signifikansi $> 0,05$. Data dapat lanjut diolah untuk melalui uji parametrik. Uji parametrik adalah jenis uji statistik yang digunakan untuk menganalisis data yang memiliki asumsi bahwa data yang diolah telah terdistribusi normal, sehingga melibatkan parameter dari populasi, seperti rata-rata dan standar deviasi. Uji parametrik yang digunakan adalah independent samples t-test (uji beda independen), karena data yang digunakan tidak berpasangan; data tahun 2018–2020 tersusun dari transaksi bisnis satu segmen, sedangkan data tahun 2021–2024 tersusun dari transaksi bisnis dua segmen.

2. Uji Beda Independen

Tabel 2 menyajikan ringkasan hasil uji beda tujuh indikator keuangan sebelum dan sesudah diversifikasi produk.

Tabel 2. Ringkasan hasil uji beda rasio keuangan

Indikator	Signifikansi	Sebelum Diversifikasi	Sesudah Diversifikasi
CR	t	2,230	2,299
	Sig.	0,076	0,071

	Ket.	Tidak signifikan	Tidak signifikan
QR	t	2,226	2,383
	Sig.	0,077	0,106
	Ket.	Tidak signifikan	Tidak signifikan
DAR	t	0,134	0,125
	Sig.	0,898	0,908
	Ket.	Tidak signifikan	Tidak signifikan
RTO	t	3,429	3,396
	Sig.	0,019	0,025
	Ket.	Signifikan	Signifikan
PTO	t	4,203	3,998
	Sig.	0,008	0,020
	Ket.	Signifikan	Signifikan
GPM	t	3,355	3,916
	Sig.	0,020	0,024
	Ket.	Signifikan	Signifikan
ROA	t	5,506	5,506
	Sig.	0,005	0,030
	Ket.	Signifikan	Signifikan

3. Perbandingan Rasio Likuiditas Sebelum dan Sesudah Diversifikasi

Pada penelitian ini, rasio likuiditas diukur dengan current ratio (CR) dan quick ratio (QR). Hasil uji beda (Tabel 1) menunjukkan untuk menerima H0, dibuktikan dengan perolehan nilai signifikansi > 0,05, yang berarti tidak terdapat perbedaan signifikan antara rasio likuiditas sebelum dan sesudah diversifikasi. Hasil ini selaras dengan penelitian Gilalom et al. (2023) dan Sumendap et al. (2018) yang secara spesifik menyatakan diversifikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap rasio likuiditas.

Tabel 3. Statistik deskriptif rasio likuiditas

	N	Min.	Maks.	Mean	Std. Dev.
CR Sebelum	3	1,79	2,88	2,21	0,34
CR Sesudah	3	2,66	4,31	3,33	0,35
QR Sebelum	3	1,44	2,32	1,80	0,27
QR Sesudah	3	2,09	3,79	2,85	0,35

Statistik deskriptif rasio likuiditas (Tabel 3) menunjukkan rata-rata CR dan QR sesudah diversifikasi lebih tinggi daripada sebelum diversifikasi. CR adalah indikator kemampuan perusahaan untuk membayar hutang lancar dengan aset lancar. QR menyatakan kemampuan perusahaan untuk membayar hutang lancar dengan aset likuid, seperti kas dan piutang, tanpa melibatkan persediaan (Amijaya 2025). CR meningkat menjadi 3,33, artinya, proporsi aset lancar PT. XYZ tiga kali lebih banyak daripada hutang lancarnya, diiringi dengan QR meningkat menjadi menjadi 2,85, artinya, proporsi aset likuid PT. XYZ 2,5 kali lebih banyak daripada hutang lancarnya.

Peningkatan CR dan QR mengindikasikan kemampuan PT. XYZ untuk membayar kewajiban jangka pendeknya dengan aset lancar yang dimiliki menjadi lebih baik sesudah diversifikasi. Peningkatan CR dan QR terjadi karena penurunan nilai hutang lancar perusahaan, di lain sisi, nilai aset likuid, yang terdiri dari piutang, kas, dan persediaan, cenderung meningkat, sehingga menyebabkan rasio likuiditas ikut meningkat akibat penambahan kuantitas produk yang dijual meskipun tidak signifikan. PT. XYZ juga telah mengurangi nilai persediaan, dari semula sebelum diversifikasi sebesar 6%, dan setelah diversifikasi menjadi 4% dari nilai penjualan. Meskipun perhitungan QR tidak melibatkan persediaan, pengelolaan persediaan memungkinkan persediaan lebih cepat dijual dan mempercepat arus kas masuk pada perusahaan. Diversifikasi diketahui mampu meningkatkan efektivitas arus kas perusahaan sehingga perusahaan memiliki lebih banyak kas untuk membayar hutang.

4. Perbandingan Rasio Solvabilitas Sebelum dan Sesudah Diversifikasi

Pada penelitian ini, rasio solvabilitas diukur dengan debt to asset (DAR). Hasil uji beda (Tabel 2) menunjukkan untuk menerima H_0 , dibuktikan dengan perolehan nilai signifikansi $> 0,05$, yang berarti tidak terdapat perbedaan signifikan antara rasio solvabilitas sebelum dan sesudah diversifikasi. Hasil ini selaras dengan penelitian Gilalom et al. (2023), Sumendap et al. (2018) yang menyatakan menyatakan diversifikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap rasio solvabilitas. Sulastri (2022) juga secara spesifik menyatakan diversifikasi tidak berpengaruh terhadap DAR.

Tabel 4. Statistik deskriptif rasio solvabilitas

	N	Min.	Maks.	Mean	Std. Dev.
DAR Sebelum	3	0,16	0,32	0,24	0,05
DAR Sesudah	3	0,25	0,30	0,25	0,03

Statistik deskriptif rasio solvabilitas (Tabel 4) menunjukkan rata-rata DAR sesudah diversifikasi lebih tinggi. DAR setelah diversifikasi meningkat menjadi 24% dari semula 25%. Perhitungan DAR melibatkan perbandingan antara total hutang dengan total aset. Menurut Rimadhani (2022), perubahan hutang lancar harus sebanding dengan kemampuan bayar melalui aset agar tidak menurunkan kinerja likuiditas perusahaan. Pada penelitian ini, diversifikasi yang diterapkan ialah diversifikasi terkait, sehingga tidak merubah struktur hutang dan aset perusahaan secara signifikan. Saat menerapkan diversifikasi, PT. XYZ menambah daftar aset yang dibutuhkan untuk produksi komponen industri. Meski demikian, penambahan tersebut tidak merubah solvabilitas perusahaan secara signifikan, karena PT. XYZ menerapkan kanibalisasi, yaitu memanfaatkan suku cadang dari mesin lama untuk mengganti atau melengkapi mesin lain. Kanibalisasi diterapkan untuk mengurangi pengeluaran biaya dan mempertahankan produktivitas suku cadang. Mesin press sebagai alat produksi utama juga dapat digunakan untuk berbagai jenis produk hanya dengan dies. Fleksibilitas mesin memungkinkan PT. XYZ untuk beradaptasi dengan cepat terhadap permintaan pasar dan memproduksi berbagai jenis komponen tanpa membutuhkan investasi besar pada mesin baru. Selain itu, mesin produksi utama beserta komponen pendukungnya, di antaranya mesin straightening, grinding, dan roll-forming, diimpor dan disediakan langsung oleh pelanggan PT. XYZ atas suatu perjanjian kerja sama, supaya produk yang dihasilkan dari mesin tersebut bisa sesuai dengan spesifikasi standar di pasar. Penyediaan ini membantu PT. XYZ fokus pada penyediaan produk baru tanpa membutuhkan beban investasi besar dan peningkatan hutang lancar secara masif.

5. Perbandingan Rasio Aktivitas Sebelum dan Sesudah Diversifikasi

Diversifikasi memerlukan keterampilan, teknik, dan fasilitas baru, yang dikhawatirkan akan memengaruhi kinerja pengelolaan hutang piutang (Sinarti dan Darmajati 2019). Pada penelitian ini, rasio aktivitas diukur dengan payable turnover (PTO) dan receivable turnover (RTO). Hasil uji beda (Tabel 2) menunjukkan untuk menolak H_0 dan menerima H_a , dibuktikan dengan perolehan nilai signifikansi $< 0,05$, yang berarti terdapat perbedaan signifikan antara rasio aktivitas sebelum dan sesudah diversifikasi.

Tabel 5. Statistik deskriptif rasio aktivitas

	N	Min.	Maks.	Mean	Std. Dev.
PTO Sebelum	3	1,76	4,81	3,67	0,95
PTO Sesudah	3	7,28	10,00	8,23	0,62
RTO Sebelum	3	2,26	5,12	4,16	0,95
RTO Sesudah	3	7,48	10,60	8,32	0,78

Statistik deskriptif rasio aktivitas (Tabel 5) menunjukkan rata-rata PTO sesudah diversifikasi lebih tinggi daripada sebelum diversifikasi. Peningkatan PTO memberikan informasi bahwa perputaran hutang perusahaan dalam setahun menjadi lebih sering, atau PT. XYZ menjadi lebih cepat membayarkan hutang usahanya kepada pemasok (Lestari 2022). Peningkatan ini terjadi akibat perubahan kebijakan pembayaran hutang. Peneliti turut menganalisis usia account payable (AP) sebelum dan sesudah diversifikasi produk. Secara rata-rata, usia AP sebelum diversifikasi selama 128 hari dan sesudah diversifikasi 44 hari. Manajemen menghendaki term of payment (TOP) hutang usaha kepada pemasok tidak lebih dari 60 hari agar saldo hutang tidak menumpuk. Kebijakan tersebut, didukung dengan peningkatan kinerja likuiditas PT. XYZ dalam membayarkan hutang lancarnya, menyebabkan rasio perputaran hutang meningkat.

Statistik deskriptif rasio aktivitas (Tabel 5) juga menunjukkan rata-rata RTO sesudah diversifikasi lebih tinggi daripada sebelum diversifikasi. Hasil tersebut tidak selaras dengan Gilalom et al. (2023), tetapi selaras dengan Li et al. (2022), yang menyatakan diversifikasi meningkatkan rata-rata rasio receivable turnover seiring dengan peningkatan margin keuntungan perusahaan. Menurut Anwar (2018), rasio perputaran piutang tinggi menandakan pengawasan perusahaan yang efektif terhadap piutang dan kebijakan yang tepat mengenai pembayaran kredit dan penagihan piutang. Aulia et al. (2023) menambahkan, semakin tinggi rasio perputaran piutang, maka semakin baik pula kinerja aktivitas perusahaan karena dana yang tertanam pada piutang rendah. Peneliti turut menganalisis usia account receivable (AR) sebelum dan sesudah diversifikasi produk. Usia AR sebelum diversifikasi 102 hari, sedangkan sesudah diversifikasi ialah 43 hari. Anwar (2018) menyatakan, ketika perusahaan memperpendek periode piutangnya, maka piutang akan segera masuk ke saldo kas dan meningkatkan kinerja aktivitasnya. Begitu pula sebaliknya, periode piutang beredar yang terlalu lama akan menyebabkan penundaan penerimaan perusahaan. Peneliti menemukan informasi bahwa sebelum periode diversifikasi, terdapat pelanggan komponen otomotif yang tidak melakukan pembayaran piutang secara tepat waktu, sehingga usia AR menjadi tinggi. TOP normal pelanggan adalah maksimal 60 hari, tetapi faktanya, masih ada histori piutang beredar yang lebih dari 120 hari. PT. XYZ sendiri telah berupaya menagih piutang penjualannya sesuai dengan TOP, hanya saja, pelanggan tersebut menghadapi missmanagement hingga kesulitan memenuhi kewajibannya, bahkan ditetapkan untuk penundaan kewajiban pembayaran utang (PKPU).

Menurut Pattiasina et al. (2022), rasio aktivitas yang tinggi menunjukkan kemampuan pengelolaan aset yang baik, sedangkan, rasio rendah menunjukkan kemampuan pengelolaan aset yang buruk, sehingga perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap strategi, pemasaran, dan investasinya. Njauwman (2021) menambahkan, rasio aktivitas rendah menunjukkan investasi pada aset tidak efektif, sehingga lebih baik diinvestasikan pada aset jenis lain yang lebih produktif. Rahmanda et al. (2022) menjelaskan hubungan rasio aktivitas dengan kinerja keuangan perusahaan. Semakin tinggi rasio aktivitas, maka perusahaan dinilai semakin efisien dalam memanfaatkan asetnya untuk memperoleh pendapatan, serta semakin cepat pula pengembalian dana dalam bentuk kas. Semakin tinggi rasio aktivitas, maka nilai pengembalian saham perusahaan juga akan mengalami peningkatan, sehingga rasio aktivitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan dan kinerja saham perusahaan. Berkenaan dengan hal tersebut, diversifikasi produk memberikan dampak mengurangi risiko piutang tak tertagih melalui diversifikasi. PT. XYZ tidak lagi bergantung pada pelanggan yang mengalami kesulitan pembayaran dan telah bekerja sama dengan pelanggan yang memiliki kepatuhan pembayaran.

6. Perbandingan Rasio Profitabilitas Sebelum dan Sesudah Diversifikasi

Rasio profitabilitas menyatakan kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba selama periode tertentu melalui penjualan, penggunaan aset, dan modal kerja (Anwar 2018). Pada penelitian ini, rasio profitabilitas diukur dengan return on asset (ROA) dan gross profit margin (GPM). Pengukuran GPM dilakukan untuk mengetahui nilai laba kotor yang diperoleh setelah dikurangi dengan HPP

(Anwar 2018). Hasil uji beda (Tabel 2) menunjukkan untuk menerima H_0 , dibuktikan dengan perolehan nilai signifikansi $< 0,05$, yang berarti terdapat perbedaan signifikan antara rasio profitabilitas sebelum dan sesudah diversifikasi. Peningkatan rasio profitabilitas setelah diversifikasi menjadi indikasi bahwa perusahaan telah berhasil menerapkan strategi diversifikasi yang sesuai dengan Teori Berdasarkan Sumber Daya. Teori Berdasarkan Sumber Daya memiliki konsep diversifikasi dapat menurunkan risiko, meningkatkan profitabilitas, hingga menarik minat investor (Pardede dan Gaol 2023).

Tabel 6. Statistik deskriptif rasio profitabilitas

	N	Min.	Maks.	Mean	Std. Dev.
ROA Sebelum	3	0,01	0,03	0,02	0,01
ROA Sesudah	3	0,25	0,41	0,25	0,06
GPM Sebelum	3	0,04	0,07	0,05	0,01
GPM Sesudah	3	0,14	0,31	0,21	0,04

Statistik deskriptif rasio profitabilitas (Tabel 6) menunjukkan rata-rata ROA meningkat dari semula 2% menjadi 25%. Nilai tersebut telah mendekati rata-rata ROA industri manufaktur di angka 30% (Hamdiah et al. 2022). Sementara itu, menurut Kasmir (2013) dalam Agustina dan Pratiwi (2021), presentase ROA yang baik dimulai dari $>20\%$ dengan predikat “Sangat Baik”, 20% predikat “Baik”, 15% predikat “Cukup”, 10% predikat “Kurang”, dan $<10\%$ predikat “Sangat Kurang”. Uji statistik dan uji beda menunjukkan bahwa diversifikasi mampu meningkatkan rasio profitabilitas PT. XYZ dari semula “Sangat Kurang” menjadi “Sangat Baik”. Carolina et al. (2017) menyatakan apabila perusahaan memiliki tingkat ROA yang tinggi, maka perusahaan tersebut dinilai sangat mampu menghasilkan laba yang dapat digunakan untuk mendanai aktivitas perusahaan, terutama membayar kewajibannya, sehingga perusahaan tidak terancam kondisi kesulitan finansial.

Hasil penelitian ini selaras dengan Gilalom et al. (2023) dan Roslita dan Anggraeni (2019), yang menyatakan diversifikasi berpengaruh positif signifikan dengan ROA. Roslita dan Anggraeni (2019) memaparkan, diversifikasi usaha mendorong perusahaan untuk memperkenalkan produknya pada pasar yang lebih luas, sehingga perusahaan memiliki kesempatan memperoleh pendapatan lebih banyak serta meningkatkan kinerja keuangannya. Diversifikasi juga meningkatkan efektivitas aset untuk menghasilkan laba, diketahui dengan nilai penjualan sesudah diversifikasi yang meningkat 20% lebih banyak daripada sebelum diversifikasi.

Statistik deskriptif rasio profitabilitas (Tabel 5) menunjukkan rata-rata GPM meningkat dari semula 5% menjadi 17%. Senastri (2021) menyatakan perhitungan GPM merupakan titik awal perusahaan mencapai laba bersih yang sehat. Hasil uji beda (Tabel 1) menyajikan terdapat perbedaan signifikan pada GPM sebelum dan sesudah diversifikasi. Hasil ini sesuai dengan penelitian Sanchez et al. (2022) yang menerangkan praktik diversifikasi memiliki pengaruh terhadap total biaya, pendapatan kotor, margin laba kotor, dan pendapatan bersih. Peningkatan GPM mengindikasikan bahwa diversifikasi memungkinkan perusahaan untuk menjual produk dengan margin yang lebih tinggi, mengingat harga dan ukuran komponen industri lebih tinggi daripada komponen otomotif. Produk dengan biaya produksi dan harga jual tinggi mungkin memiliki value lebih tinggi sehingga cocok untuk dimasukkan dalam sistem diversifikasi (Sanchez et al. 2022). Peningkatan GPM juga mengindikasikan PT. XYZ semakin efektif dalam mengelola biaya yang terkait langsung dengan produksi, dan menambah saldo untuk memenuhi biaya operasional, bunga, dan pajak. Diketahui bahwa persentase penjualan PT. XYZ setelah diversifikasi meningkat sejumlah 20%, sedangkan nilai pembelanjaan hanya meningkat sejumlah 13%.

Analisis Kinerja Segmen

Segmen adalah komponen dari suatu perusahaan yang berhubungan dengan penyediaan suatu produk atau jasa untuk pelanggan luar perusahaan dalam rangka memperoleh laba (Mujitahid

et al. 2024). Segmen dapat berupa divisi, departemen, lini produk, kelas pelanggan, dan lain sebagainya (Ilham et al. 2022). Menurut Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 108, Segmen Operasi merupakan komponen dari entitas yang terlibat dalam aktivitas bisnis yang memperoleh pendapatan dan menimbulkan beban (termasuk pendapatan dan beban terkait dengan transaksi dengan komponen lain dari entitas yang sama), hasil operasinya dikaji ulang secara reguler oleh pengambil keputusan operasional untuk membuat keputusan tentang sumber daya yang dialokasikan pada segmen tersebut dan menilai kinerjanya, dan tersedia informasi keuangan yang dapat dipisahkan (IAI 2014). Definisi tersebut kemudian menjadi syarat kualitatif identifikasi segmen yang dilaporkan.

PSAK 108 diterapkan atas kelompok usaha dengan entitas induk yang instrumen utang atau instrumen ekuitasnya diperdagangkan di pasar publik, atau telah mengajukan pernyataan pendaftaran, atau dalam proses pengajuan pernyataan pendaftaran, pada regulator pasar modal atau regulator lainnya untuk tujuan penerbitan seluruh kelas instrumen di pasar publik. Pengungkapan laporan keuangan segmen secara terpisah oleh perusahaan perlu menuntaskan tiga uji yang bernama ten percent significance. Pertama, pendapatan dari segmen yang hendak dilaporkan berjumlah $\geq 10\%$ dari pendapatan gabungan internal dan eksternal dari seluruh segmen operasi. Kedua, nilai absolut laba-rugi yang dihasilkan segmen berjumlah $\geq 10\%$ dari total laba/rugi yang dihasilkan oleh semua segmen bisnis yang menghasilkan laba/rugi. Ketiga, penggunaan aktiva bernilai $\geq 10\%$ dari aktiva gabungan seluruh segmen operasi (Ilham et al. 2022). Peraturan tersebut kemudian menjadi syarat kuantitatif identifikasi segmen yang dilaporkan.

PT. XYZ tidak termasuk entitas yang dipersyaratkan untuk mengungkapkan laporan keuangan segmen. Laporan tersegmentasi pada penelitian ini digunakan sebagai instrumen analisis margin laba segmen dari diversifikasi produk yang diterapkan. Analisis margin laba segmen pada penelitian ini disusun berdasarkan perspektif Penyusun, atau pada perspektif kebutuhan informasi bagi pihak internal saja. Laporan yang dipublikasi secara resmi hanya berupa neraca, laporan laba-rugi, laporan ekuitas atau modal pemilik, laporan arus kas, dan catatan atas laporan keuangan (Ilham et al. 2022). Laporan tersegmentasi digunakan sebagai bahan kajian atas keputusan operasional pemanfaatan sumber daya dalam proses produksi suatu lini produk (Putri et al. 2023), menyediakan informasi bagi shareholder mengenai skala relatif kontribusi laba dari setiap lini produk, dan kinerja peningkatan pendapatan dari strategi peningkatan laba yang diterapkan (Zahra et al. 2022).

Analisis kinerja segmen melibatkan dua segmen produk, yaitu segmen otomotif dan industri. Analisis kinerja segmen dilakukan secara komprehensif dengan melihat nilai contributing margin (margin kontribusi), segment margin (margin segmen), dan operating income (pendapatan operasional) masing-masing segmen. Analisis melibatkan parameter variable manufacturing cost (biaya variabel manufaktur), variable operational cost cost (biaya variabel operasional), margin kontribusi, direct fixed cost (biaya tetap langsung), margin segmen, serta common fixed cost (biaya tetap umum) tahun 2018–2024.

Tabel 7. Hasil analisis kinerja segmen

	Otomotif	Industri
Penjualan	66,18%	33,82%
-/- Biaya Variabel Manufaktur	72,03%	70,70%
-/- Biaya Variabel Operasional	0,57%	0,53%
Margin Kontribusi	27,41%	28,77%
-/- Biaya Tetap Langsung	0,58%	0,57%
Margin Segmen	26,83%	28,20%
-/- Biaya Tetap Umum	19,70%	19,13%
Pendapatan Operasional	7,12%	9,07%

Tabel 7 memberikan informasi penjualan segmen otomotif lebih tinggi daripada segmen industri selama tahun 2018–2024. Persentase penjualan segmen otomotif sebesar 66% dan industri

sebesar 34%, yang secara tidak langsung telah memenuhi uji pendapatan 10%. Putri et al. (2023) berpendapat apabila segmen memiliki nilai perbandingan $\geq 10\%$ dari total pendapatan seluruh segmen, maka segmen tersebut akan diungkapkan sebagai segmen yang dilaporkan. Penjualan segmen industri lebih rendah karena periode perhitungannya baru dimulai sejak tahun 2021.

Biaya variabel manufaktur dihimpun dari seluruh pembelian yang berhubungan dengan produksi, antara lain bahan baku, bahan penolong, dan biaya proses, yang bisa dikaitkan langsung dengan suatu produk. Biaya tersebut serupa dengan biaya produksi, yakni biaya utama yang dikeluarkan untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi (Asriany et al. 2024). Biaya variabel operasional tidak dikeluarkan untuk produksi, tetapi lebih berkaitan dengan aktivitas operasional perusahaan, seperti biaya pengiriman dan pemeliharaan peralatan produksi (Asriany et al. 2024). Nilai biaya variabel berubah-ubah sesuai volume produksi atau penjualan. Nilai biaya variabel segmen otomotif lebih besar daripada segmen industri karena segmen otomotif memiliki nilai dan kuantitas penjualan lebih banyak. Secara akumulatif, kuantitas penjualan segmen otomotif PT. XYZ selama tahun 2018–2024 mencapai 48 juta unit, dan segmen industri hanya 3 juta unit.

Selisih antara penjualan dengan biaya variabel menghasilkan margin kontribusi. Margin kontribusi menunjukkan kemampuan suatu segmen untuk memberikan kontribusi pada pembayaran biaya tetap dan menghasilkan nilai laba bagi perusahaan (Cahyadi dan Sulistiyo 2018). Biaya variabel memiliki hubungan positif signifikan dengan margin kontribusi; apabila biaya variabel tinggi, maka margin kontribusi akan turun, begitu pula sebaliknya (Badriah et al. 2023). Margin kontribusi segmen otomotif lebih kecil akibat biaya variabel segmen otomotif yang besar dan hanya mampu menyisakan margin sekitar 27% untuk membiayai biaya tetap selanjutnya.

Biaya tetap langsung adalah biaya tetap yang secara langsung dapat diatribusikan pada segmen atau produk tertentu. Biaya ini dapat hilang apabila segmen atau produk tidak ada. Pada penelitian ini, biaya tetap umum dihimpun dari biaya pengembangan produk, contohnya biaya pembuatan dies karena biaya tersebut dibutuhkan akibat pengadaan suatu segmen atau produk. Selisih antara margin kontribusi dengan biaya tetap umum menghasilkan margin segmen. Weny (2023) mengemukakan margin segmen menunjukkan kemampuan produk dalam memberikan laba. Margin segmen industri lebih besar daripada segmen otomotif, maka diketahui segmen industri lebih kapabel memberikan laba pada perusahaan.

Biaya tetap umum adalah biaya tetap yang dikeluarkan untuk kebutuhan umum, atau tidak dapat diatribusikan kepada segmen atau produk tertentu. Pada penelitian ini, biaya tetap umum dihimpun dari biaya sewa gedung, biaya pemeliharaan gedung, biaya tenaga kerja, biaya administrasi bank, biaya air, listrik, dan internet, biaya alat tulis dan peralatan gawai, biaya perpajakan, serta biaya operasional lain yang sama-sama dikeluarkan oleh manajemen perusahaan dan tidak berkaitan dengan produksi. Hasil akhir dari selisih margin segmen terhadap biaya tetap umum menghasilkan pendapatan operasional.

Pendapatan operasional merupakan jumlah laba atau rugi yang diterima oleh perusahaan setelah dikurangi pengeluaran tetap rutin (Weny 2023). Pendapatan operasional juga memberi bahan evaluasi bagi investor atas perubahan aset bersih, struktur keuangan dari sisi likuiditas dan solvabilitas, dan informasi arus kas operasi di periode selanjutnya (Hutagalung dan Siagian 2022). Pendapatan operasional kedua segmen bernilai positif, artinya, pendapatan perusahaan masih mampu menutupi pengeluaran biaya dan memberikan laba kepada perusahaan. Berdasarkan persentasenya, pendapatan operasional segmen industri lebih tinggi daripada segmen otomotif. Nilai penjualan segmen otomotif yang lebih tinggi tidak semata-mata menyebabkan pendapatan operasionalnya lebih tinggi pula. Hal tersebut diakibatkan biaya-biaya segmen otomotif lebih tinggi daripada segmen industri. Biaya variabel manufaktur sendiri menentukan harga jual produk, yang juga akan memengaruhi jumlah laba yang diperoleh (Asriany et al. 2024).

Berdasarkan Tabel 4, terlihat bahwa segmen industri sebagai segmen baru memiliki kinerja lebih baik hingga menghasilkan pendapatan operasional sekitar 10% dan memenuhi renstra

pembelian < 72% dibandingkan dengan nilai penjualannya. Sementara itu, segmen otomotif juga memiliki kinerja baik, ditandai dengan pendapatan operasional positif sekitar 7%, tetapi memang belum memenuhi rasio pembelian < 72%. Asriany (2024) menurunkan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya perlu dikendalikan sebaik-baiknya, karena meskipun operasional berjalan dengan baik, apabila tidak didukung oleh upaya efisiensi biaya, maka akan tingginya total biaya produksi dan tidak terwujudnya peningkatan laba. Pengendalian biaya dapat dilakukan melalui adopsi sistem target costing atau biaya standar, teknologi digital data envelopment analysis (DEA), dan negosiasi harga dengan pemasok yang telah ada (Syahputri et al. 2025). Perusahaan tidak hanya dituntut untuk mampu memproduksi produk berkualitas, tetapi juga harus mampu mengelola keuangannya dengan baik, yang berarti bahwa kebijakan manajemen keuangan harus mampu menjamin keberlangsungan bisnis perusahaan (Asriany et al. 2024).

Analisis Perkiraan Laba

Analisis perkiraan laba merupakan bagian dari analisis profitabilitas, yaitu analisis atas hasil yang diperoleh oleh perusahaan atas dana yang diinvestasikan oleh para pemilik saham (Anshori et al. 2020). Analisis perkiraan laba berbasis Scenario Model menyajikan margin laba bersih dari tiga skenario dengan output akhir margin laba bersih. Margin laba bersih atau net profit margin (NPM) menyatakan keuntungan bersih yang diperoleh dari setiap penjualan melalui setelah dikurangi beban dan biaya seperti pajak (Priatna 2016). Keuntungan yang diperoleh perusahaan dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu harga jual, volume penjualan, dan biaya yang dikeluarkan (Cahyadi dan Sulistiyo 2018).

Skenario pada penelitian ini terdiri dari Baseline berdasar pada kondisi aktual yang dialami oleh PT. XYZ, skenario Optimist dan Pessimist $2,5\pm1\%$ dari kondisi persentase peningkatan HPP aktual berdasarkan rentang inflasi Bank Indonesia. Dewi dan Masdiantini (2021) menyatakan nilai HPP memiliki pengaruh pada tingkat penjualan dan margin laba. Peningkatan kuantitas penjualan diatur sama dengan aktual karena model bisnis yang dijalankan oleh PT. XYZ adalah B2B, sehingga permintaan ditentukan oleh pelanggan dengan jumlah minimum tertentu. Biaya operasional juga diatur sama dengan aktual, karena biaya yang berkaitan dengan operasional, seperti sewa gedung, upah tenaga kerja, dan biaya pengiriman dapat dikelola secara internal, sehingga diasumsikan tidak ada peningkatan signifikan. Tabel 16 menyajikan hasil perkiraan laba bersih untuk kondisi Baseline (B), Optimist (O) dan Pessimist (P) tahun 2025–2027.

Tabel 8 Hasil analisis perkiraan laba PT. XYZ

Produk	2025			2026			2027		
	O	B	P	O	B	P	O	B	P
Coverlock	19%	18%	18%	21%	18%	18%	23%	18%	18%
Pipe Coated	10%	8%	7%	12%	10%	9%	15%	12%	10%
Placon Roller	10%	8%	7%	12%	10%	9%	16%	12%	10%
Metal Joint	13%	13%	11%	15%	15%	11%	18%	17%	11%

Pada produk Cover Lock, peningkatan HPP aktual produk sebesar 3% per tahun. Presentase tersebut menjadi dasar asumsi skenario Baseline. Pada skenario Pessimist, harga produk tetap dan peningkatan HPP menjadi 4,5% per tahun, serta skenario Optimist harga produk meningkat sesuai tren dan peningkatan HPP menjadi 1,5% per tahun. Berdasarkan Tabel 16, seluruh skenario memungkinkan PT. XYZ mencapai rasio terkait margin labanya, karena perkiraan NPM sudah mencapai NPM 15% pada periode mendatang. Produk Cover Lock merupakan satu-satunya produk dari segmen otomotif yang memiliki value tinggi, didukung dengan tren penjualan yang selalu positif, sehingga manajemen memutuskan untuk melanjutkan produksi dan penjualan Cover Lock. Produk Cover Lock sendiri

menggunakan bahan baku utama yang bersumber dari pemasok lokal, sehingga, pengendalian biaya material lebih mudah dilakukan melalui negosiasi kepada pemasok yang telah ada.

Pada produk segmen industri, yang terdiri dari Pipe Coated, Placon Roller, dan Metal Joint, perkiraan NPM baru mencapai 15% pada kondisi Optimist di tahun 2027, sedangkan, pada kondisi Baseline dan Pessimist perkiraan NPM sama-sama $\leq 15\%$ bahkan hingga tahun 2027. Skenario ini sesuai dengan hasil analisis margin laba segmen, dengan perolehan pendapatan operasional segmen industri yang hanya sekitar 10%. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor. Faktor pertama, lebih dari 90% bahan baku penyusun komponen industri memiliki harga yang bersifat fluktuatif, di antaranya besi baja dan biji plastik. Material besi baja dan biji plastik dibeli dari pemasok yang berstatus sebagai importir atau trader, sebab, spesifikasi material yang diperlukan hanya dapat disediakan oleh produk luar negeri. Menurut BPN (2021), industri besi baja dalam negeri belum mampu mengembangkan bahan baku dari potensi lokal, dan hanya mampu memenuhi 40-50% dari kebutuhan dalam negeri. Kebijakan perdagangan internasional dan kondisi ekonomi global memengaruhi harga pembelian material. Misalnya, ketika nilai USD terhadap IDR terus melemah, maka nilai HPP akan ikut melonjak. Faktor kedua, kondisi pasar yang kompetitif juga memengaruhi kemampuan PT. XYZ untuk mempertahankan margin keuntungan. Divisi Marketing PT. XYZ menuturkan bahwa pelanggan beberapa kali meminta untuk menurunkan harga produk dikarenakan terdapat pesaing yang menjual produk dengan harga yang lebih rendah daripada PT. XYZ. Hal tersebut tidak selaras dengan kebijakan peningkatan harga bahan baku yang biasanya dilatarbelakangi atas fenomena tertentu. Alternatifnya, PT. XYZ perlu mencari harga dan layanan paling baik terkait pembelian bahan baku segmen industri. PT. XYZ juga perlu mengelola biaya operasional agar lebih efisiensi melalui beberapa upaya, seperti melakukan pemeliharaan pada mesin produksi agar tidak terjadi kerusakan, mengatur kebijakan jam kerja para karyawan agar tidak terjadi pemborosan upah, atau aktif mengupayakan cost reduction program supaya nilai belanja juga menjadi efisien.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, peneliti merumuskan beberapa implikasi yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak yang berkaitan secara langsung maupun tidak langsung dengan diversifikasi produk PT. XYZ.

- 1) Analisis kinerja keuangan memberikan informasi bahwa diversifikasi produk memberikan perbedaan positif signifikan pada rasio aktivitas dan rasio profitabilitas, tetapi tidak memberikan perbedaan signifikan pada rasio likuiditas dan rasio solvabilitas PT. XYZ. Meskipun demikian, berdasarkan statistika deskriptif, rasio likuiditas dan rasio solvabilitas perusahaan menunjukkan perubahan positif pasca diversifikasi. Perubahan pada rasio keuangan menunjukkan bahwa diversifikasi produk mendorong efisiensi pengelolaan hutang-piutang dan meningkatkan margin keuntungan, serta diversifikasi produk tidak mengurangi kemampuan PT. XYZ untuk membayar kewajiban lancarnya. Analisis menghasilkan temuan bahwa PT. XYZ perlu mengelola proporsi aset dan hutangnya guna menghasilkan kinerja likuiditas dan solvabilitas yang optimal pasca diversifikasi. Pengelolaan dapat ditempuh dengan meningkatkan pemanfaatan aset untuk menghasilkan penjualan, melakukan penilaian aset supaya sesuai dengan nilai pasar, dan fokus mengendalikan hutang yang dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan.
- 2) Analisis kinerja segmen menyatakan bahwa margin kontribusi, margin segmen, dan pendapatan operasional segmen industri lebih tinggi daripada segmen otomotif. Perolehan tersebut disebabkan pengeluaran biaya variabel dan biaya tetap yang dikeluarkan untuk segmen industri lebih kecil persentasenya daripada segmen otomotif. Berdasarkan temuan tersebut, PT. XYZ perlu mengidentifikasi pengeluaran biaya yang tidak produktif, melakukan evaluasi penggunaan sumber daya produksi, dan menekan pengeluaran untuk segmen otomotif. Upaya tersebut dapat ditempuh melalui penjaagaan dies dan mesin produksi agar tidak rusak atau cost reduction program (CRP), berupa negosiasi harga dengan pemasok lama, mencari pemasok baru, atau

mencari material dengan spesifikasi serupa pada pasar yang lebih luas, yang mungkin memerlukan analisis risiko lebih lanjut. Oleh karena pendapatan operasional segmen baru yang lebih baik, PT. XYZ juga dapat mempertimbangkan untuk mengadakan segmen atau produk baru lagi yang memiliki alur proses dan model kerja sama seperti diversifikasi segmen industri.

- 3) Analisis perkiraan laba memberikan informasi bahwa PT. XYZ perlu mengatur kebijakan harga, pengeluaran HPP, dan biaya operasional sesuai dengan skenario Optimist agar bisa memperoleh margin keuntungan lebih besar daripada margin yang biasa diperoleh. Fluktuasi harga yang dialami pada beberapa bahan baku utama dapat dimitigasi dengan pembelian bahan baku sebagai buffer ketika harga sedang normal apabila ketersediaan modal tinggi, memantau perkembangan harga bahan baku, dan melakukan pengelolaan stok. PT. XYZ juga dapat menjalin kemitraan jangka panjang dengan pemasok untuk mendapatkan harga yang lebih stabil dan mengurangi risiko fluktuasi harga.
- 4) Implikasi terhadap rencana margin laba $\geq 15\%$ dan eskalasi penjualan sebesar 15%, PT. XYZ perlu mengambil tindakan dengan meningkatkan jumlah penjualan, yang dapat ditempuh dengan mempertahankan kualitas produk dan pelayanan, meningkatkan frekuensi promosi penjualan ke pelanggan, mencari pelanggan potensial baru, atau mengadopsi inovasi dalam proses manufaktur. PT. XYZ juga perlu memperluas basis pelanggannya selain entitas yang telah ada guna mengurangi risiko ketergantungan dan meningkatkan daya tawar perusahaan. Melalui portofolio pelanggan yang beragam dan reputasi kualitas yang terjaga, PT. XYZ akan memiliki posisi negosiasi yang lebih kuat dalam rantai pasok, memungkinkan perolehan margin yang lebih optimal dan keberlanjutan bisnis jangka panjang. Pendapatan operasional segmen baru, kinerja aktivitas dan profitabilitas, mendukung pengadaan segmen baru yang berujung pada pertambahan penjualan. Penjualan memungkinkan perputaran persediaan, sehingga saldo inventori berpindah ke saldo pendapatan. Implikasi terhadap rencana perusahaan nilai pembelian $< 72\%$ dapat diwujudkan dengan mengidentifikasi pengeluaran biaya yang tidak produktif, melakukan evaluasi penggunaan sumber daya dan menekan pengeluaran sebagaimana tertera pada poin (2).

KESIMPULAN

Berdasarkan rumusan masalah yang dijabarkan yang dijawab melalui hasil dan pembahasan, maka kesimpulan pada penelitian ini adalah sebagai berikut: Analisis perbandingan kinerja keuangan memberikan hasil bahwa terdapat perbedaan signifikan pada rasio aktivitas dan rasio profitabilitas, akan tetapi tidak terdapat perbedaan signifikan pada rasio likuiditas dan rasio solvabilitas PT. XYZ sebelum dan sesudah diversifikasi produk. Analisis kinerja segmen menunjukkan bahwa segmen industri memiliki kinerja lebih baik daripada segmen otomotif, ditinjau dari nilai margin segmen, margin kontribusi, dan pendapatan operasional. Analisis perkiraan laba dengan skenario Optimist mendukung rencana strategis PT. XYZ.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, N., & Pratiwi, A. (2021). Pengaruh asset turnover (TATO) terhadap return on asset (ROA) pada PT. Unilever Indonesia Tbk. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 4(2), 1322-1328.
- Aimiaja, D. T. (2025). Pengaruh akuisisi terhadap kinerja keuangan dan harga pasar saham di Bursa Efek Indonesia [Tesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Anshori, M. Y., Herlambang, T., Karya, D. F., Muhith, A., & Rasyid, R. A. (2020). Profitability estimation of a company in PT. ABCD using extended Kalman filter. *Journal of Physics*, 1538(2020), 1-6.
- Anwar, Y. (2018). The effect of working capital management on profitability in manufacturing company listed in Indonesia stock exchange. *The Accounting Journal of BINANIAGA*, 3(1), 1-14.

- Asriany, Budiandriani, & Imanuddin. (2024). The influence of production costs and operational costs on profitability in manufacturing companies. *Journal of Economic Education*, 13(1), 36-44.
- Astuti, P. P. (2021). Strategi diversifikasi produk sebagai upaya menghadapi persaingan. *Jurnal Utilitas*, 7(1), 1-6.
- Aulia, A., Listyani, I., & Hendratmoko, S. (2023). Pengaruh receivable turnover, inventory turnover, dan total asset turnover terhadap profitabilitas pada PT Ace Hardware Indonesia Tbk periode 2012-2021. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 2(6), 396-406.
- Badriah, E., Faridah, E., Purnamasari, & Nurwanda, A. (2024). Pengaruh biaya variabel terhadap margin kontribusi. *Maro: Jurnal Ekonomi Syariah dan Bisnis*, 6(2), 377-384.
- Baird, K., Nuhu, N., & Jiao, L. (2024). The effect of Porter's competitive forces on competitive advantage and organisational performance and the moderating role of management accounting practices. *Journal of Management Control*, 35(2024), 303-332.
- Cahyadi, N. Y., & Sulistiyo. (2018). Analisis biaya volume laba sebagai alat perencanaan laba pada CV Waringin Putih Semarang. *Jurnal Akuntansi Keuangan Bisnis Terapan*, 1(1), 10-28.
- Carolina, V., Marpaung, E. I., & Pratama, D. (2017). Analisis rasio keuangan untuk memprediksi kondisi financial distress (studi empiris pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2014-2015). *Jurnal Akuntansi Maranatha*, 9(2), 137-145.
- Charles, M., & Ochieng, S. B. (2023). Strategic outsourcing and firm performance: a review of literature. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 1(1), 20-29.
- Destani, T. (2020). Market entry strategy new business line: a case study of semen Indonesia's Mortar product [Tesis]. Bandung: Institut Teknologi Bandung.
- Dewi, P. E. D. M., & Masdiantini, S. D. P. R. (2021). Analysis of cost of sold and production costs on company profit (case study at PT Perikanan Nusantara (Persero) Benoa Branch). *Advances in Economics, Business and Management Research*, 197(6), 388-391.
- Faisal, A., Samben, R., & Pattisahusiwa, S. (2017). Analisis kinerja keuangan. *Kinerja*, 14(1), 6-15.
- Gilalom, T. E. D. F., Saerang, I. S., & Tasik, H. (2023). Analisis komparasi kinerja keuangan pada perusahaan otomotif dengan menggunakan single segment dan multi segment di BEI periode 2017-2021. *Jurnal EMBA*, 11(2), 265-278.
- Hamdiah, C., Riza, A., Maryam, Rusmina, C., & Abdullah, Z. (2022). Analisis rasio profitabilitas pada perusahaan manufaktur sektor kosmetik dan keperluan rumah tangga yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2016-2019. *JEMSI*, 8(1), 7-16.
- Harahap, K. (2024). *Manajemen Investasi dan Portofolio*. Medan (ID): PT Media Penerbit Indonesia.
- Hardiana, C. D., & Setiawan, N. (2021). Pengaruh supply chain management (SCM), manajemen kualitas dan strategi inovasi terhadap kinerja operasional pada perusahaan manufaktur di Kawasan Delta Silicon Cikarang. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 30-44.
- Henao, R., Sarache, W., & Gómez, I. (2018). Lean Manufacturing and sustainable performance: trends and future challenges. *Journal of Cleaner Production*, 208(1), 99-116.
- Hutagalung, L., & Siagian, H. (2022). The effect of gross profit, operating profit, and net profit on future cash flow prediction at the company of telecommunications sub sector on IDX in 2014-2019. *Journal of Economics and Business*, 6(1), 348-358.
- Ilham, M., Sitanggang, A. D. N., Asriyani, R., & Firmansyah, A. (2022). Kesesuaian pelaporan keuangan segmen dan interim berdasarkan PSAK 3, PSAK 5, IFRS 8, dan IAS 34: studi kasus PT Unilever Indonesia Tbk. *Akuntasiku*, 1(1), 23-40.