

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT Ikon Klining Indonesia adalah perusahaan berbentuk perseroan terbatas yang beroperasi di bidang jasa ekspedisi pihak ketiga milik PT Focon Interlite, dengan tugas utama menangani pengangkutan serta pengiriman khusus, terutama produk bata ringan. Fokus layanannya mencakup dua wilayah utama, yaitu Gempol dan Sedayu. Perusahaan ini resmi berdiri pada 20 September 2021 dan berlokasi di pusat kota Surabaya, tepatnya di Jl. Jaksa Agung Suprpto 39-41 Kav 51. Sejak awal berdirinya, PT Ikon Klining telah membangun reputasi sebagai mitra logistik terpercaya, khususnya dalam sektor konstruksi dan proyek-proyek besar, dengan keunggulan dalam menangani pengiriman berskala menengah maupun besar.

Dalam operasionalnya, perusahaan mengandalkan armada pengiriman dengan pembiayaan yang sebagian besar bersumber dari modal internal. Langkah ini mencerminkan strategi manajemen yang berhati-hati dalam menjaga stabilitas likuiditas sekaligus menghindari beban bunga. Penggunaan sistem digital seperti pelacakan pengiriman diterapkan untuk meningkatkan efisiensi komunikasi dan koordinasi dengan pelanggan. Dengan strategi tersebut, PT Ikon Klining memiliki peluang besar untuk memperluas pangsa pasar, memperkuat daya saing, serta meningkatkan posisinya sebagai penyedia jasa logistik terkemuka di Indonesia.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Analisis Risiko

Untuk mengidentifikasi tren risiko yang berulang serta menilai kemungkinan dan dampak dari masing-masing risiko terhadap keberlangsungan operasional dan keuangan perusahaan. Wawancara dilakukan dengan divisi keuangan dan operasional sebagai dasar pemahaman mengenai kondisi aktual di lapangan. Berikut adalah rangkuman hasil identifikasi risiko berdasarkan wawancara yang telah dilakukan:

1) Identifikasi Sumber Risiko Likuiditas

Adapun hasil wawancara dengan Ibu Laksanina Aisyah Atsabitah sebagai Manajer Keuangan PT Ikon Klining Indonesia sebagai berikut:

“Dalam perusahaan kami menggunakan sistem proyeksi kas berdasarkan estimasi pemasukan dan pengeluaran mingguan. Dalam beberapa situasi kami pernah mengalami kekurangan kas, saat terjadi penundaan pembayaran dari klien dalam jumlah besar atau saat beban operasional naik mendadak seperti perbaikan armada yang tidak terduga.”

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa perusahaan masih mengandalkan sistem proyeksi kas mingguan yang hanya berfokus pada estimasi pemasukan dan pengeluaran jangka pendek. Meskipun metode ini cukup membantu dalam operasional harian, ketergantungan tersebut menimbulkan potensi risiko likuiditas dengan tingkat kemungkinan menengah hingga tinggi. Kondisi ini dapat menyebabkan perusahaan mengalami kekurangan kas secara tiba-tiba di tengah periode berjalan, yang pada akhirnya berdampak pada penundaan pembayaran kewajiban jangka pendek, hingga menurunnya tingkat kepercayaan vendor maupun

klien. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan sistem perencanaan kas yang lebih adaptif dan antisipatif, misalnya dengan menyusun forecast kas multi-periode disertai skenario risiko keuangan yang lebih komprehensif untuk meminimalkan potensi gangguan arus kas.

“Rata-rata piutang dari klien dapat tertagih dalam waktu 2 sampai 4 minggu setelah invoice diterbitkan, tergantung dari jenis dan minimal pembelian klien. Untuk klien baru dengan pembelian dibawah 5 juta akan membayar langsung dimuka atau paling lambat setelah barang diterima, sedangkan untuk klien lama dengan pembelian diatas 5 juta akan membayar sesuai kesepakatan jatuh tempo. Keterlambatan pembayaran dari klien tentu dapat memengaruhi kelancaran arus kas perusahaan, terutama karena sebagian besar biaya operasional kami bersifat mingguan.”

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sistem pembayaran klien di perusahaan masih belum berjalan efisien karena dipengaruhi oleh pola pembayaran yang berbeda antar klien, sehingga menimbulkan risiko signifikan ketika terjadi keterlambatan. Tingkat kemungkinan keterlambatan pembayaran dari klien tetap tergolong tinggi karena tidak adanya mekanisme jaminan maupun penalti atas keterlambatan, sehingga jika klien utama menunda pembayaran melebihi jatuh tempo, maka arus kas mingguan berpotensi terganggu. Ketergantungan pada klien dengan sistem pembayaran tempo dalam jangka panjang juga membatasi fleksibilitas keuangan sekaligus meningkatkan risiko kredit, sehingga perusahaan perlu menerapkan strategi mitigasi yang lebih terukur, seperti memperluas basis klien, meninjau ulang kebijakan tempo pembayaran, serta memperkuat sistem pengawasan piutang untuk menjaga keberlanjutan arus kas dan stabilitas keuangan perusahaan.

2) Identifikasi Sumber Risiko Solvabilitas

Adapun hasil wawancara dengan Ibu Laksanina Aisyah Atsabitah sebagai Manajer Keuangan PT Ikon Klining Indonesia sebagai berikut:

“Karena saat ini perusahaan tidak lagi memiliki cicilan dan utang aktif serta pembiayaan dari vendor juga sudah lunas, jadi evaluasi beban utang terhadap pendapatan tidak dilakukan secara rutin seperti saat awal usaha beroperasi.”

Berdasarkan hasil wawancara, terungkap bahwa perusahaan belum memiliki sistem evaluasi pembiayaan yang terstruktur untuk menilai kinerja keuangannya, sehingga berpotensi menimbulkan risiko strategis dalam pengelolaan keuangan jangka panjang. Ketidadaan evaluasi rasio keuangan secara berkala membuat perusahaan kesulitan menilai kapasitas pembiayaan dan tidak memiliki dasar data yang akurat dalam pengambilan keputusan investasi maupun ekspansi. Risiko ini akan semakin nyata ketika perusahaan berencana menambah armada atau memperluas layanan, karena tanpa evaluasi yang terukur tidak ada jaminan bahwa kondisi keuangan mampu menanggung beban tersebut. Akibatnya, perusahaan dapat mengalami hambatan dalam menyusun proyeksi yang tepat, serta menghadapi tantangan dalam memperoleh pinjaman bank atau menarik minat investor karena kurangnya data dan analisis keuangan yang dapat meyakinkan pihak eksternal. Meskipun saat ini perusahaan masih terbebas dari utang aktif, membangun sistem evaluasi keuangan yang terstruktur tetap sangat penting sebagai fondasi pertumbuhan yang sehat, berkelanjutan, dan mampu mendukung strategi bisnis jangka panjang.

“Meski kondisi keuangan perusahaan cukup stabil karena sebagian besar pembiayaan berasal dari modal sendiri. Namun dari sisi sistem keuangan internal perusahaan belum mempunyai laporan keuangan formal yang disusun secara periodik, sehingga analisis audit laporan keuangan belum dapat dilakukan secara konsisten. Setelah pelunasan utang pada vendor kami baru mulai menggunakan sistem akuntansi Accurate untuk menyusun laporan keuangan saja jadi bisa dibilang kami sedang masa penyesuaian atas pengalihan sistem tersebut.”

Hasil wawancara menunjukkan bahwa perusahaan hingga saat ini belum memiliki laporan keuangan formal karena masih berada dalam tahap penyesuaian dari sistem pencatatan manual menuju akuntansi digital, sehingga menimbulkan risiko akurasi informasi keuangan yang cukup tinggi akibat pencatatan sebelumnya belum tervalidasi maupun diaudit secara konsisten. Kondisi ini berpotensi menimbulkan kesalahan dalam estimasi pendapatan, biaya, maupun proyeksi kas, yang dapat berdampak pada pengambilan keputusan keuangan dan operasional yang kurang tepat. Risiko semakin besar apabila perusahaan berencana menjalin kerja sama strategis atau mengajukan pembiayaan ke pihak eksternal, karena ketiadaan laporan keuangan formal yang lengkap dan terpercaya akan menurunkan tingkat kredibilitas di mata investor maupun lembaga keuangan. Oleh karena itu, percepatan penyusunan laporan keuangan yang terstandarisasi serta penerapan sistem akuntansi digital secara konsisten menjadi langkah strategis yang mendesak untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta kepercayaan pihak eksternal terhadap keberlanjutan perusahaan.

3) Identifikasi Sumber Risiko Kredit

Adapun hasil wawancara dengan Ibu Laksanina Aisyah Atsabitah sebagai Manajer Keuangan PT Ikon Klining Indonesia sebagai berikut:

“Kebijakan perusahaan dalam memberikan kredit atau penjualan secara tempo kepada pelanggan disesuaikan berdasarkan jenis pelanggan dan nilai transaksi. Untuk saat ini, perusahaan belum memiliki prosedur formal tertulis dalam bentuk *credit scoring* atau sistem penilaian kelayakan kredit yang baku. Namun dalam praktiknya, kami tetap melakukan penilaian awal secara sederhana terhadap pelanggan baru, terutama dalam hal histori transaksi, latar belakang usaha, serta kemampuan pembayaran.”

Hasil wawancara menunjukkan bahwa perusahaan saat ini menjalankan kebijakan kredit hanya berlandaskan nilai transaksi dan hubungan dengan pelanggan tanpa adanya sistem penilaian kelayakan yang tertulis, sehingga berisiko menimbulkan keputusan kredit yang subjektif dan tidak konsisten. Ketidadaan sistem *credit scoring* membuat perusahaan rentan memberikan fasilitas pembayaran tempo kepada pelanggan yang secara finansial kurang layak atau memiliki risiko tinggi, yang pada akhirnya dapat berujung pada keterlambatan pembayaran maupun potensi piutang macet. Kondisi ini tidak hanya mengganggu kelancaran arus kas operasional, tetapi juga mengancam stabilitas keuangan jangka pendek, terutama karena beban biaya perusahaan bersifat mingguan. Selain itu, keterbatasan dokumentasi yang sistematis menyebabkan perusahaan kesulitan melakukan evaluasi serta mitigasi risiko kredit secara berkala, sekaligus tidak memiliki dasar yang kuat dalam merumuskan kebijakan kredit yang lebih adaptif untuk mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan usaha di masa mendatang.

“Umumnya keterlambatan terjadi karena alasan internal klien, seperti proses administrasi atau kondisi keuangan mereka yang sedang tidak lancar. Kami biasanya melakukan *follow-up* secara aktif, baik melalui telepon maupun email, terutama jika pembayaran sudah melewati batas waktu yang disepakati. Jika pembayaran tetap tidak diselesaikan sesuai batas waktu, maka perusahaan akan menghentikan sementara pengiriman berikutnya dan memberlakukan kebijakan pembayaran di muka untuk transaksi selanjutnya. Untuk saat ini, perusahaan belum memiliki kebijakan manajemen risiko keuangan yang terstruktur secara formal. Sebagian kebijakan internal yang kami jalankan bersifat berdasarkan pengalaman operasional dan kesepakatan internal antar manajemen.”

Hasil wawancara menunjukkan bahwa perusahaan belum memiliki sistem otomatisasi untuk memantau piutang klien, serta belum menerapkan SOP manajemen risiko kredit yang terstruktur. Kondisi ini membuat pengawasan piutang cenderung bergantung pada inisiatif individu sehingga kurang konsisten dan berpotensi menyebabkan keterlambatan pembayaran tidak segera terdeteksi. Risiko yang timbul adalah meningkatnya frekuensi serta durasi keterlambatan pembayaran, yang pada gilirannya dapat menimbulkan penumpukan piutang yang dapat menghambat kelancaran operasional harian. Lebih jauh, ketiadaan SOP risiko kredit yang jelas juga mengakibatkan perusahaan tidak memiliki pedoman yang kuat dalam menangani klien bermasalah secara adil maupun efisien, serta menyulitkan evaluasi dan perbaikan kebijakan kredit secara berkesinambungan. Oleh karena itu, pengembangan sistem monitoring piutang berbasis digital serta penyusunan SOP manajemen risiko kredit menjadi langkah penting untuk memperkuat kontrol internal sekaligus menjaga stabilitas keuangan jangka panjang.

4) Identifikasi Sumber Risiko Pasar

Adapun hasil wawancara dengan Bapak Nagara Prayuda Herlambang sebagai Manajer Operasional PT Ikon Klining Indonesia sebagai berikut:

“Penyesuaian tarif jasa tidak dilakukan secara rutin dalam periode tertentu, tapi lebih bersifat situasional mengikuti kondisi pasar dan beban operasional yang sedang terjadi. Secara umum, perusahaan belum memiliki strategi formal khusus untuk mengantisipasi inflasi atau kenaikan suku bunga, karena saat ini kami tidak memiliki utang berbunga aktif seperti pinjaman bank atau leasing. Selama ini, strategi kami lebih bersifat adaptif.”

Hasil wawancara menunjukkan bahwa perusahaan tidak melakukan evaluasi tarif secara berkala, melainkan hanya menyesuaikan ketika terjadi kenaikan komponen biaya operasional, serta belum memiliki strategi tertulis untuk mengantisipasi inflasi maupun perubahan suku bunga. Pola ini menimbulkan risiko ketidakseimbangan antara peningkatan biaya dan penyesuaian pendapatan karena respons perusahaan cenderung bersifat reaktif, bukan proaktif. Risiko tersebut semakin tinggi apabila terjadi inflasi bertahap dalam jangka menengah yang tidak segera diimbangi dengan revisi tarif, sehingga berpotensi menekan margin keuntungan dan membatasi kemampuan perusahaan dalam melakukan investasi maupun peningkatan layanan.

“Ketergantungan pada satu segmen pasar memang menjadi tantangan tersendiri, terutama saat permintaan dari sektor tersebut menurun atau tertunda. Kami pernah merasakan dampaknya ketika proyek-proyek klien utama sedang tidak aktif atau mengalami penurunan volume pengiriman. Selama ini, perusahaan belum melakukan diversifikasi layanan ekspedisi karena fokus utama kami masih pada stabilisasi operasional dan keuangan internal, terutama dalam membangun sistem kerja yang efisien dan terpercaya di segmen pasar yang sudah ada.”

Hasil wawancara mengungkapkan bahwa perusahaan masih bergantung pada satu segmen pasar, yang menimbulkan risiko ketidakstabilan pendapatan ketika permintaan dari segmen tersebut menurun atau tertunda. Tingkat risiko ini cukup tinggi mengingat dinamika pasar yang sulit diprediksi, sehingga ketergantungan tunggal menjadikan perusahaan rentan terhadap fluktuasi permintaan akibat faktor eksternal. Dampak yang ditimbulkan dapat berupa penurunan pendapatan, terganggunya arus kas, berkurangnya tingkat pemanfaatan armada, hingga terbatasnya fleksibilitas operasional dan keuangan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mulai merumuskan strategi diversifikasi secara bertahap sebagai upaya mitigasi untuk memperkuat daya tahan terhadap risiko pasar sekaligus menjaga keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

Adapun hasil wawancara dengan Dwi Bima Prasetya sebagai Mitra Bisnis PT Focon Interlite sebagai berikut:

“Sejak akhir 2023 sampai pertengahan 2024 ini, kami lihat tren permintaan agak menurun karena adanya penyesuaian anggaran di beberapa proyek pemerintah dan swasta. Volume pengiriman masih ada, tapi tidak serutin sebelumnya. Kami sangat mempertimbangkan konsistensi dan keandalan layanan. Kami lebih memilih mitra yang meskipun harganya sedikit lebih tinggi, tapi bisa diandalkan dan punya SOP yang jelas, daripada yang murah tapi tidak konsisten. Yang paling penting buat kami adalah bagaimana pihak logistik tersebut merespons perubahan dengan cepat dan transparan.”

Hasil wawancara menunjukkan bahwa perusahaan memiliki peluang strategis yang signifikan meskipun berada dalam kondisi pasar yang fluktuatif. Peluang tersebut terlihat dari kecenderungan mitra bisnis yang lebih memilih jasa ekspedisi dengan konsistensi, responsivitas, serta

sistem kerja profesional, meskipun biaya layanannya relatif lebih tinggi. Situasi ini menandakan bahwa perusahaan berpotensi memperkuat posisinya sebagai mitra logistik terpercaya bagi klien yang menilai kualitas layanan dan ketepatan waktu lebih penting dibandingkan harga murah. Jika PT Ikon Klining mampu terus menjaga stabilitas operasional serta meningkatkan transparansi komunikasi, maka perusahaan memiliki kesempatan besar untuk mempertahankan loyalitas klien meskipun terjadi penurunan permintaan secara keseluruhan di pasar.

5) Identifikasi Sumber Risiko Operasional

Adapun hasil wawancara dengan Bapak Nagara Prayuda Herlambang sebagai Manajer Operasional PT Ikon Klining Indonesia sebagai berikut:

“Sejauh ini, terdapat beberapa kebijakan pemerintah yang cukup berdampak terhadap kegiatan dan kondisi keuangan perusahaan, terutama yang berkaitan dengan kenaikan harga BBM, regulasi perizinan kendaraan, jadwal pengiriman dalam kota, serta penyesuaian tarif PPN. Secara umum, meskipun regulasi-regulasi ini tidak langsung menyebabkan kerugian besar, mereka tetap berdampak pada pengelolaan biaya, penyesuaian sistem, dan strategi keuangan perusahaan.”

Hasil wawancara menunjukkan bahwa regulasi pemerintah memiliki dampak tidak langsung terhadap pembiayaan operasional perusahaan, yang berujung pada meningkatnya beban biaya serta perlunya penyesuaian sistem kerja secara berkala, meskipun tidak selalu menimbulkan kerugian finansial yang signifikan. Risiko dari kondisi ini tergolong menengah namun bersifat berulang, mengingat kebijakan pemerintah, khususnya di bidang fiskal dan transportasi cenderung dinamis. Tanpa adanya sistem

adaptasi yang cepat dan strategi antisipatif, perubahan regulasi berpotensi menghambat efisiensi operasional, menekan margin keuntungan, serta memperlambat pengambilan keputusan strategis akibat keterbatasan kesiapan internal. Oleh karena itu, pemantauan regulasi secara konsisten dan perumusan kebijakan respons yang lebih sistematis diperlukan agar dampak dari kebijakan pemerintah dapat diminimalkan secara efektif.

“Kami menyelaraskan strategi operasional dan strategi keuangan dengan cara menjaga efisiensi kerja dan efektifitas dalam pengeluaran, serta memastikan bahwa setiap langkah operasional selaras dengan kapasitas keuangan yang tersedia. Karena perusahaan sepenuhnya dibiayai dari modal sendiri, kami sangat berhati-hati dalam mengelola arus kas berdasarkan kemampuan keuangan aktual dan proyeksi kas mingguan.”

Hasil wawancara mengungkap bahwa perusahaan masih mengandalkan proyeksi kas mingguan sebagai dasar utama dalam menyelaraskan strategi operasional dan keuangannya. Meskipun metode ini mencerminkan adanya pengendalian ketat terhadap arus pengeluaran, praktik tersebut berpotensi menimbulkan keterbatasan dalam menghadapi kebutuhan operasional jangka menengah maupun panjang, khususnya ketika terjadi fluktuasi biaya atau muncul kebutuhan mendesak di luar perencanaan mingguan. Risiko dari ketergantungan ini tergolong tinggi karena dinamika bisnis yang cepat berubah dapat membuat perusahaan tidak siap mengantisipasi kebutuhan dana yang lebih besar, sehingga berisiko menunda pengeluaran penting atau bahkan menurunkan kualitas layanan. Dampak lebih lanjutnya, keterbatasan ini dapat menghambat pertumbuhan perusahaan, mempersempit ruang untuk berinovasi, dan menambah

tekanan terhadap stabilitas operasional maupun keuangan. Oleh karena itu, selain proyeksi mingguan, diperlukan penyusunan perencanaan kas jangka menengah beserta skenario alternatif agar strategi operasional dan finansial dapat disesuaikan secara lebih adaptif dan berkelanjutan.

Adapun hasil wawancara dengan Dwi Bima Prasetya sebagai Mitra Bisnis PT Focon Interlite sebagai berikut:

“Selama 5 tahun masa kerjasama kami belum pernah terjadi keterlambatan pengiriman selain saat perubahan mendadak dari pihak kami. Tim dari PT Ikon Klining cukup responsif untuk penyesuaian jadwal atau pergantian armada jika diperlukan. Meski di awal kerja sama, komunikasi sempat sedikit terkendala karena sistem pencatatan mereka masih manual, tapi sekarang setelah mereka mulai menerapkan sistem digital dan pelacakan, komunikasi terasa lebih lancar dan terintegrasi.”

Hasil wawancara menunjukkan bahwa risiko operasional PT Ikon Klining Indonesia saat ini relatif terkendali, terutama dalam hal ketepatan waktu pengiriman dan responsivitas, terbukti tidak adanya keterlambatan pengiriman selama lima tahun terakhir kecuali akibat perubahan dari pihak klien. Risiko operasional sebelumnya sempat muncul dari pencatatan manual dan keterbatasan komunikasi, namun telah diminimalkan melalui penerapan sistem digital dan pelacakan terintegrasi. Meski tergolong rendah, masih terdapat risiko residual apabila perusahaan tidak terus meningkatkan kapasitas sistem dan SDM secara proaktif seiring dengan potensi peningkatan volume permintaan. Jika hal ini tidak diantisipasi, perusahaan dapat menghadapi keterlambatan layanan, kesalahan pengiriman, hingga penurunan kepuasan klien yang berpotensi merugikan reputasi jangka panjang.

6) Interpretasi Hasil Analisis Risiko

Berdasarkan hasil wawancara, sumber risiko yang teridentifikasi diklasifikasikan ke dalam kategori penilaian risiko dengan mempertimbangkan dua aspek utama, yaitu probabilitas terjadinya dan tingkat dampaknya. Setiap risiko kemudian diberi skor melalui perkalian antara kedua skala tersebut, yang menjadi dasar pengelompokan risiko ke dalam empat tingkatan, yakni ekstrem, tinggi, sedang, dan rendah. Berikut disajikan hasil penilaian risiko PT Ikon Klining Indonesia:

Tabel 4. 1 Skala Penilaian Risiko Probabilitas dan Dampak

Sumber Risiko	Skala Probabilitas	Skala Dampak	Skor Nilai Risiko	Kategori Risiko
Ketergantungan pada proyeksi kas mingguan	4	4	16	Ekstrem
Keterlambatan pembayaran dari klien tetap (kredit usaha)	4	5	20	Ekstrem
Tidak adanya sistem evaluasi pembiayaan	3	4	12	Tinggi
Tidak memiliki laporan keuangan periodik	3	4	12	Tinggi
Kebijakan Kredit tanpa sistem credit scoring	4	4	16	Ekstrem
Belum memiliki sistem manajemen risiko kredit	4	4	16	Ekstrem
Penyesuaian tarif jasa tidak dilakukan secara berkala	3	4	12	Tinggi
Ketergantungan pada satu segmen pasar	4	5	20	Ekstrem
Dampak regulasi eksternal (BBM, PPN, jam operasional, perizinan)	3	4	12	Tinggi
Belum optimalnya penggunaan sistem digital dan integrasi laporan keuangan	3	3	9	Sedang

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan hasil penilaian risiko yang dikaji melalui skala probabilitas dan dampak, ditemukan bahwa perusahaan menghadapi sejumlah risiko yang tergolong ekstrem, terutama terkait dengan pengelolaan kas mingguan, keterlambatan pembayaran dari klien utama, ketergantungan pada satu segmen pasar, serta ketiadaan sistem evaluasi risiko kredit. Kondisi ini menandakan bahwa perusahaan memiliki tingkat kerentanan yang tinggi terhadap permasalahan likuiditas dan kesinambungan operasional, sehingga apabila tidak segera dilakukan langkah mitigasi yang proaktif, maka dapat mengancam stabilitas keuangan jangka pendek sekaligus keberlangsungan usaha dalam jangka panjang.

Selain itu, terdapat risiko yang dikategorikan tinggi, seperti tidak tersedianya laporan keuangan secara periodik, belum adanya evaluasi pembiayaan, serta kurangnya keteraturan dalam penyesuaian tarif jasa. Risiko ini mencerminkan adanya kelemahan dalam aspek pengendalian internal dan perencanaan keuangan strategis perusahaan. Sementara itu, risiko yang masuk kategori sedang, seperti pemanfaatan sistem digital dan integrasi laporan keuangan yang belum optimal, masih dapat ditoleransi dalam jangka pendek, namun tetap memerlukan perhatian serius. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk segera membangun sistem peringatan dini, menyusun SOP manajemen risiko, serta melakukan evaluasi rutin terhadap seluruh komponen biaya dan pendapatan guna menjaga keberlanjutan dan ketahanan bisnis secara menyeluruh.

4.2.2 Analisis Rasio

Untuk memahami kondisi serta potensi risiko keuangan berdasarkan data laporan keuangan, dibutuhkan suatu metode pendekatan yang mampu mengidentifikasi dan mengukur risiko secara objektif, yaitu dengan menggunakan analisis rasio keuangan. Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat mengenali indikator awal dari potensi risiko, seperti penurunan rasio likuiditas yang disebabkan oleh tingginya piutang yang belum tertagih, peningkatan rasio utang terhadap ekuitas, ataupun penurunan laba bersih. Hasil identifikasi risiko keuangan melalui analisis rasio ini dapat dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan bagi manajemen dalam menyusun strategi pengendalian risiko, melakukan perbaikan terhadap struktur keuangan, serta memperkuat ketahanan perusahaan terhadap tekanan pasar maupun perubahan kondisi ekonomi. Berikut ini disajikan beberapa tahapan dalam pelaksanaan analisis rasio:

1) Identifikasi Laporan Keuangan

Untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai kondisi keuangan perusahaan, dibutuhkan analisis atas informasi yang ada pada laporan keuangan. Laporan keuangan berperan sebagai dokumen utama yang menyajikan informasi mengenai posisi finansial serta kinerja operasional perusahaan dalam periode tertentu. Dalam hal ini, proses identifikasi diawali dengan menelaah dua komponen utama, yakni laporan posisi keuangan (neraca) dan laporan laba rugi PT Ikon Klining Indonesia untuk periode 2021 hingga 2024.

a. Laporan Posisi Keuangan (Neraca)

Laporan neraca menyajikan informasi terkait aset, kewajiban, dan ekuitas perusahaan, sehingga dapat dimanfaatkan untuk menilai struktur permodalan, tingkat likuiditas, serta kapasitas solvabilitasnya. Berikut merupakan laporan neraca PT Ikon Klining yang telah dikelompokkan berdasarkan akun dari periode tahun 2021 sampai tahun 2024:

Tabel 4. 2 Laporan Neraca PT Ikon Klining Periode 2021-2024

Deskripsi	dibulatkan kelipatan 500			
	2021	2022	2023	2024
ASET LANCAR				
Kas dan Setara Kas	280.588.000	205.694.000	14.885.500	97.976.500
Piutang Usaha	264.479.000	158.848.000	282.586.000	295.588.500
Persediaan	13.031.000	12.670.500	9.767.500	8.633.000
Jumlah Aset Lancar	558.098.000	377.212.500	307.239.000	402.198.000
Aset Tetap	558.098.000	377.212.500	307.239.000	402.198.000
JUMLAH ASET	2.420.335.500	2.116.201.000	1.973.541.000	2.443.063.000
Liabilitas Jangka Pendek	10.841.000	7.904.500	30.831.000	55.456.000
Liabilitas Jangka Panjang	540.106.000	218.742.000	218.742.000	0
JUMLAH KEWAJIBAN	550.947.000	226.646.500	249.573.000	55.456.000
EKUITAS	1.869.388.500	1.889.554.500	1.723.968.000	2.387.607.000
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS	2.420.335.500	2.116.201.000	1.973.541.000	2.443.063.000

Sumber: Dokumentasi PT Ikon Klining Indonesia, 2025

Berdasarkan laporan neraca PT Ikon Klining Indonesia periode 2021–2024, terlihat bahwa total aset perusahaan mengalami fluktuasi dengan tren yang kembali meningkat pada tahun terakhir. Jumlah aset tercatat sebesar Rp2.420.335.500 pada tahun 2021, sempat menurun hingga Rp1.973.541.000 pada tahun 2023, lalu meningkat menjadi Rp2.443.063.000 pada tahun 2024. Di sisi lain, total kewajiban perusahaan mengalami penurunan signifikan dari Rp550.947.000 pada tahun 2021 menjadi hanya Rp55.456.000 di tahun 2024, yang menunjukkan bahwa perusahaan telah melunasi sebagian besar liabilitas jangka panjang, sehingga struktur keuangannya menjadi lebih sehat dan mandiri. Hal ini didukung oleh peningkatan nilai ekuitas yang konsisten setiap tahunnya, dari Rp1.869.388.500 di tahun 2021 menjadi Rp2.387.607.000 pada tahun 2024, mencerminkan akumulasi laba ditahan dan penguatan posisi pemilik modal.

b. Laporan Laba Rugi

laporan laba rugi menyajikan rincian pendapatan, beban, serta laba atau rugi bersih yang diperoleh perusahaan dalam periode tertentu, sehingga memungkinkan analisis terhadap tingkat profitabilitas dan efisiensi operasional. Berikut merupakan laporan laba rugi PT Ikon Klining yang telah dikelompokkan berdasarkan akun dari periode tahun 2021 sampai tahun 2024:

Tabel 4. 3 Laporan Laba Rugi PT Ikon Klining Periode 2021-2024

Deskripsi	2021	2022	dibulatkan kelipatan 500	
			2023	2024
Pendapatan	2.206.461.000	2.656.381.000	2.645.365.000	2.746.011.000
Beban Operasional	1.656.569.000	1.845.101.000	2.043.291.500	1.987.432.000
Beban Non-Operasional	1.372.000	205.000	211.000	1.892.000
Jumlah Beban	1.657.941.000	1.845.306.000	2.043.502.500	1.989.324.000
LABA BERSIH	548.520.000	811.075.000	601.862.500	756.687.000

Deskripsi	2021	2022	dibulatkan kelipatan 500	
			2023	2024
Pendapatan	2.206.461.000	2.656.381.000	2.645.365.000	2.746.011.000
Beban Operasional	1.656.569.000	1.845.101.000	2.043.291.500	1.987.432.000
Beban Non-Operasional	1.372.000	205.000	211.000	1.892.000
Jumlah Beban	1.657.941.000	1.845.306.000	2.043.502.500	1.989.324.000
LABA BERSIH	548.520.000	811.075.000	601.862.500	756.687.000

Sumber: Dokumentasi PT Ikon Klining Indonesia, 2025

Berdasarkan laporan laba rugi PT Ikon Klining Indonesia periode 2021–2024 menunjukkan tren kinerja keuangan yang relatif stabil dengan pertumbuhan pendapatan yang konsisten. Pendapatan meningkat dari Rp2.206.461.000 pada tahun 2021 menjadi Rp2.746.011.000 pada tahun 2024, atau tumbuh sekitar 24% dalam empat tahun. Namun demikian, kenaikan beban operasional juga terjadi secara bertahap, dan sempat mencapai titik tertinggi pada tahun 2023 sebesar Rp2.043.291.500, sebelum menurun kembali di tahun 2024. Disisi lain, laba bersih perusahaan mengalami kenaikan signifikan dari Rp548.520.000 di tahun 2021 menjadi

Rp811.075.000 di tahun 2022, namun menurun menjadi Rp601.862.500 di tahun 2023. Secara keseluruhan, perusahaan dapat mempertahankan profitabilitasnya dengan tren pendapatan yang tumbuh dan laba bersih yang tetap positif, meskipun masih terdapat ketidakseimbangan antara pertumbuhan pendapatan dan efisiensi biaya pada tahun 2023.

2) Perhitungan Rasio

Berdasarkan laporan keuangan yang telah ditelaah, selanjutnya dilakukan analisis perhitungan rasio sebagai salah satu metode utama dalam menilai kondisi dan kinerja keuangan perusahaan. Analisis ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai potensi risiko finansial serta menjadi dasar dalam merumuskan strategi penguatan struktur keuangan di masa depan. Selain itu, hasil analisis juga berfungsi sebagai sarana evaluasi bagi manajemen untuk menilai efektivitas kebijakan yang telah dijalankan dan menetapkan langkah perbaikan yang lebih tepat.

a. *Quick Ratio* (Rasio Cepat)

Rasio cepat mencerminkan kemampuan perusahaan untuk melunasi kewajiban jangka pendek tanpa mengandalkan persediaan, sehingga hanya memperhitungkan aset lancar yang paling likuid. Berikut disajikan perhitungan rasio cepat PT Ikon Klining Indonesia untuk periode 2021 hingga 2024:

**Tabel 4. 4 Hasil Perhitungan Rasio Cepat PT Ikon Klining
Periode 2021-2024**

	2021	2022	2023	2024
Aset Lancar	558.098.000	377.212.500	307.239.000	402.198.000
Persediaan	13.031.000	12.670.500	9.767.500	8.633.000
Kewajiban Lancar	10.841.000	7.904.500	30.831.000	55.456.000
Quick Ratio	50,28	46,12	9,65	7,10

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Hasil perhitungan Quick Ratio PT Ikon Klining Indonesia periode 2021–2024 menunjukkan adanya tren penurunan tajam dalam kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendek. Pada tahun 2021, rasio mencapai 50,28 yang menunjukkan kelebihan aset lancar, kemudian menurun menjadi 46,12 pada 2022, merosot drastis ke angka 9,65 pada 2023, dan semakin turun ke 7,10 di 2024. Penurunan ini dipengaruhi oleh menurunnya kas atau meningkatnya liabilitas jangka pendek yang tidak sebanding dengan pertumbuhan aset lancar. Jika kondisi ini berlanjut, perusahaan berisiko menghadapi tekanan likuiditas dan kesulitan memenuhi kewajiban.

b. *Cash Ratio* (Rasio Kas)

Rasio kas mengukur sejauh mana perusahaan mampu membayar kewajiban lancar dengan menggunakan kas dan setara kas yang dimilikinya. Rasio ini memberikan gambaran paling riil mengenai kesiapan likuiditas jangka sangat pendek, khususnya saat menghadapi ketidakpastian pendapatan atau keterlambatan piutang.

Berikut hasil perhitungan rasio kas PT Ikon Klining Indonesia periode 2021–2024:

Tabel 4. 5 Hasil Perhitungan Rasio Kas PT Ikon Klining Periode 2021-2024

	2021	2022	2023	2024
Kas	280.588.000	205.694.000	14.885.500	97.976.500
Kewajiban Lancar	10.841.000	7.904.500	30.831.000	55.456.000
Cash Ratio	25,88	26,02	0,48	1,77

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Hasil perhitungan Cash Ratio PT Ikon Klining Indonesia periode 2021–2024 menunjukkan penurunan tajam kemampuan memenuhi kewajiban jangka pendek. Pada 2021 rasio kas masih tinggi di angka 25,88, menandakan kondisi kas yang sangat kuat. Namun, pada 2023 turun drastis menjadi 0,48, artinya kas hanya mampu menutup 48% kewajiban lancar. Penurunan ini diduga akibat penggunaan kas untuk investasi atau operasional tanpa peningkatan kas sepadan, sehingga berpotensi menimbulkan kesulitan likuiditas jika tidak diatasi dengan pengelolaan kas yang lebih efisien.

c. Debt to Asset Ratio

Rasio ini mencerminkan tingkat risiko dalam struktur keuangan perusahaan, di mana semakin tinggi nilai DAR, semakin besar pula ketergantungan perusahaan terhadap utang.pembiayaan eksternal. Berikut perhitungan DAR PT Ikon Klining Indonesia untuk periode 2021 hingga 2024:

**Tabel 4. 6 Hasil Perhitungan DAR PT Ikon Klining
Periode 2021-2024**

	2021	2022	2023	2024
Total Kewajiban	550.947.000	226.646.500	249.573.000	55.456.000
Total Aset	2.420.335.500	2.116.201.000	1.973.541.000	2.443.063.000
DAR	23%	11%	13%	2%

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Hasil perhitungan DAR PT Ikon Klining Indonesia periode 2021–2024 menunjukkan penurunan signifikan dalam proporsi aset yang dibiayai utang. Pada 2021 DAR tercatat 23%, dan tren penurunan ini menandakan berkurangnya ketergantungan pada pembiayaan eksternal serta meningkatnya penggunaan ekuitas internal. Kondisi tersebut mencerminkan struktur keuangan yang lebih sehat dengan risiko utang rendah, namun jika terlalu konservatif, perusahaan bisa kehilangan peluang ekspansi yang dapat didukung melalui leverage yang efisien.

d. Debt to Equity Ratio

Debt to Equity Ratio (DER) menyajikan penilaian sejauh mana utang perusahaan dibandingkan dengan ekuitas pemilik. Rasio ini penting untuk mengetahui beban risiko keuangan yang ditanggung pemegang saham atau modal, serta menjadi pertimbangan penting dalam keputusan investasi dan pinjaman. Berikut perhitungan DER PT Ikon Klining yang telah dikelompokkan berdasarkan periode tahun 2021 sampai tahun 2024:

**Tabel 4. 7 Hasil Perhitungan DER PT Ikon Klining
Periode 2021-2024**

	2021	2022	2023	2024
Total Kewajiban	550.947.000	226.646.500	249.573.000	55.456.000
Total Ekuitas	1.869.388.500	1.889.554.500	1.723.968.000	2.387.607.000
DER	29%	12%	14%	2%

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Hasil perhitungan DER PT Ikon Klining Indonesia periode 2021–2024 menunjukkan tren penurunan yang cukup tajam setiap tahunnya. Pada 2021, DER tercatat 29%, yang berarti setiap Rp1 modal sendiri ditopang oleh Rp0,29 utang. Rasio ini turun menjadi 12% di 2022 dan mencapai level terendah 2% pada 2024. Kondisi ini menandakan perusahaan semakin sedikit bergantung pada utang dan lebih mengandalkan modal sendiri dalam mendanai kegiatan usahanya. Struktur permodalan tersebut mencerminkan tingkat kesehatan yang tinggi dengan risiko keuangan dari pembiayaan eksternal yang sangat rendah. Bagi investor maupun kreditor, DER rendah mengindikasikan leverage yang minim serta kecilnya potensi gagal bayar. Meski demikian, perusahaan tetap perlu memastikan agar strategi konservatif ini tidak menghambat peluang ekspansi yang dapat dibiayai secara efisien. Secara keseluruhan, penurunan DER memperkuat stabilitas keuangan perusahaan dan meningkatkan keyakinan terhadap ketahanan modal jangka panjang.

e. *Net Profit Margin*

Rasio NPM menunjukkan besarnya laba bersih yang dihasilkan dari setiap pendapatan perusahaan. Semakin tinggi nilainya, semakin menunjukkan efisiensi pengendalian biaya serta efektivitas operasional perusahaan dalam pengendalian biaya. Berikut perhitungan NPM PT Ikon Klining Indonesia untuk periode 2021–2024:

Tabel 4. 8 Hasil Perhitungan Rasio NPM PT Ikon Klining Periode 2021-2024

	2021	2022	2023	2024
Laba Bersih	548.520.000	811.075.000	601.862.500	756.687.057
Penjualan	2.206.461.000	2.656.381.000	2.645.365.000	2.746.011.000
NPM	25%	31%	23%	28%

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan perhitungan NPM PT Ikon Klining Indonesia periode 2021–2024, perusahaan mampu menjaga profitabilitas pada tingkat yang cukup baik. NPM tertinggi terjadi pada 2022 sebesar 31%, mencerminkan efisiensi beban dan optimalisasi pendapatan. Tahun 2023 turun menjadi 23% akibat meningkatnya beban atau menurunnya efisiensi operasional, namun kembali naik ke 28% di 2024 berkat perbaikan pengendalian biaya. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun penjualan meningkat, namun efisiensi dalam menghasilkan laba bersih masih bergantung pada manajemen beban operasional dan non-operasional.

f. Return on Asset

ROA menggambarkan sejauh mana perusahaan mampu menghasilkan laba dari total aset yang dimiliki, serta mencerminkan efektivitas manajemen dalam memanfaatkan sumber daya untuk menghasilkan keuntungan. Berikut disajikan perhitungan ROA PT Ikon Klining Indonesia periode 2021–2024:

Tabel 4. 9 Hasil Perhitungan Rasio ROA PT Ikon Klining Periode 2021-2024

	2021	2022	2023	2024
Laba Bersih	548.520.000	811.075.000	601.862.500	756.687.000
Total Aset	2.420.335.500	2.116.201.000	1.973.541.000	2.443.063.000
ROA	23%	38%	30%	31%

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan perhitungan ROA PT Ikon Klining Indonesia periode 2021–2024, perusahaan dinilai cukup konsisten dalam memanfaatkan aset untuk menghasilkan laba bersih. ROA naik dari 23% pada 2021 menjadi 38% di 2022, menunjukkan peningkatan efisiensi pengelolaan aset dalam menghasilkan keuntungan. Meski sempat turun ke 30% pada 2023, angka ini tetap tinggi dan mencerminkan produktivitas aset yang baik. Secara keseluruhan, tren ROA di atas 20% menunjukkan profitabilitas yang kuat serta menunjukkan bahwa manajemen aset perusahaan berada dalam pengelolaan yang baik, meskipun tetap perlu mengantisipasi fluktuasi biaya dan struktur aset.

3) Interpretasi Hasil Rasio

Berdasarkan perhitungan keseluruhan rasio PT Ikon Klining Indonesia periode 2021-2024, yang menyajikan penilaian mengenai efisiensi, kemampuan membayar kewajiban, serta efektivitas pemanfaatan aset perusahaan dalam menciptakan laba. Berikut evaluasi perhitungan rasio keuangan berdasarkan data dari laporan neraca dan laba rugi perusahaan, yang akan dianalisis serta diinterpretasikan secara menyeluruh guna mengungkap kondisi dan potensi risiko keuangan perusahaan.

Tabel 4. 10 Rekap Hasil Rasio PT Ikon Klining Periode 2021-2024

	2021	2022	2023	2024
Quick Ratio	50,28	46,12	9,65	7,10
Cash Ratio	25,88	26,02	0,48	1,77
Debt to Asset Ratio	23%	11%	13%	2%
Debt to Equity Ratio	29%	12%	14%	2%
Net Profit Margin	25%	31%	23%	28%
Return On Asset	23%	38%	30%	31%

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan hasil analisis rasio keuangan PT Ikon Klining Indonesia periode 2021–2024, dapat disimpulkan bahwa perusahaan berada pada kondisi keuangan yang cukup stabil, meskipun terdapat beberapa hal penting yang harus menjadi perhatian. Dibandingkan dengan standar atau *benchmark* industri, capaian rasio keuangan perusahaan menunjukkan kinerja yang relatif baik. *Net Profit Margin* (NPM) perusahaan tercatat berada pada kisaran 23%–31%, jauh lebih tinggi dibandingkan rata-rata industri jasa yang biasanya hanya sekitar 10%–15%. Hal ini mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengelola pendapatan menjadi laba bersih dengan tingkat efisiensi yang sangat baik.

Rasio ROA PT Ikon Klining Indonesia mencerminkan efisiensi tinggi dalam pemanfaatan aset, dengan nilai konsisten di atas 20% dan mencapai puncak 38% pada tahun 2022. Namun, di sisi lain rasio likuiditas seperti *Quick Ratio* dan *Cash Ratio* mengalami penurunan signifikan, terutama pada tahun 2023 hingga 2024. *Quick Ratio* merosot dari 50,28 pada tahun 2021 menjadi 7,10 pada tahun 2024, sementara *Cash Ratio* turun dari 25,88 menjadi 1,77 pada periode yang sama. Kondisi ini menunjukkan adanya potensi risiko likuiditas jangka pendek, meskipun nilai rasio masih berada di atas batas minimum normal (≥ 1). Penurunan likuiditas kemungkinan besar dipengaruhi oleh melemahnya saldo kas, meningkatnya beban operasional, serta adanya piutang yang belum tertagih secara optimal.

Rasio solvabilitas juga memperlihatkan tren positif dengan penurunan signifikan pada utang. DAR turun dari 23% menjadi 2%, dan DER menurun dari 29% ke 2%, yang menegaskan semakin kuatnya kemandirian perusahaan dalam pendanaan. Meskipun rasio likuiditas menurun, profitabilitas tetap terjaga berkat peningkatan laba bersih dan efektivitas pengelolaan aset. Secara keseluruhan, analisis rasio memperlihatkan bahwa profitabilitas dan efisiensi operasional menjadi kekuatan utama perusahaan, namun hal ini perlu diimbangi dengan strategi penguatan manajemen kas dan likuiditas. Dengan demikian, perusahaan mampu menjaga stabilitas arus kas, meningkatkan daya tahan keuangan, serta mendukung pertumbuhan usaha di tengah potensi risiko eksternal.

4) Identifikasi Risiko Keuangan

Berdasarkan hasil analisis terhadap rasio keuangan PT Ikon Klining Indonesia periode 2021–2024, dapat ditemukan sejumlah potensi risiko keuangan yang sejalan dengan hasil identifikasi risiko keuangan sebelumnya. Beberapa risiko yang muncul melalui pendekatan manajemen meliputi risiko likuiditas, kelemahan dalam sistem pelaporan keuangan, serta keterbatasan pada struktur pembiayaan yang secara jelas tergambar dari nilai maupun tren rasio yang diperoleh.

Penurunan signifikan pada *Quick Ratio* dan *Cash Ratio* dari tahun ke tahun menguatkan adanya risiko likuiditas yang disebabkan oleh ketergantungan pada proyeksi kas mingguan serta belum optimalnya pengelolaan arus kas, sehingga berpotensi menimbulkan kesulitan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek ketika terjadi keterlambatan pembayaran pelanggan atau lonjakan biaya. Sementara itu, rendahnya *Debt to Asset Ratio* (DAR) dan *Debt to Equity Ratio* (DER) mencerminkan dominasi modal sendiri dalam struktur pembiayaan tanpa adanya sistem evaluasi jangka panjang yang terstruktur, yang meskipun menunjukkan kemandirian, dapat membatasi akses ekspansi dan strategi pendanaan berkelanjutan. Di sisi lain, rasio *Net Profit Margin* (NPM) dan *Return on Asset* (ROA) menegaskan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari penjualan maupun aset, namun kinerja tersebut belum sepenuhnya ditopang oleh sistem keuangan yang formal dan terintegrasi, mengingat laporan keuangan masih bersifat transisional ke arah digital.

Kondisi ini menimbulkan potensi risiko pada keakuratan data, ketepatan waktu pelaporan, dan efektivitas pengambilan keputusan berbasis informasi yang andal.

Dengan demikian, analisis rasio keuangan yang dilakukan tidak hanya memperkuat temuan dari pendekatan kualitatif melalui wawancara dan pemetaan risiko, tetapi juga memberikan pembuktian berdasarkan dokumentasi data laporan keuangan yang menunjukkan bahwa beberapa kelemahan sistem dan proses keuangan internal perusahaan telah berdampak nyata terhadap kondisi keuangannya. Kombinasi kedua pendekatan ini menjadi dasar kuat bagi manajemen dalam melakukan evaluasi strategis, menyusun SOP pengelolaan risiko keuangan, serta mengambil keputusan manajerial yang lebih terukur dalam mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan usaha.

4.3 Analisis Faktor IFAS dan EFAS

Setelah melakukan identifikasi dan penilaian terhadap sumber-sumber risiko keuangan serta analisis kondisi internal perusahaan melalui rasio keuangan, langkah selanjutnya dalam pengelolaan risiko adalah menyusun strategi berdasarkan faktor-faktor strategis internal dan eksternal. Analisis ini dilakukan dengan pendekatan *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS) sebagai dasar untuk merumuskan kebijakan manajerial yang lebih terarah dan sistematis.

Penyusunan tabel IFAS dan EFAS bertujuan memetakan kekuatan serta kelemahan internal, juga peluang dan ancaman eksternal yang memengaruhi keberlangsungan dan risiko keuangan perusahaan. Analisis ini membantu manajemen mengidentifikasi faktor dominan yang mendukung atau menghambat kinerja, sehingga dapat ditetapkan prioritas strategi mitigasi dan pengembangan jangka panjang. Pembobotan dan rating ditentukan berdasarkan frekuensi kemunculan data, konsistensi antar narasumber, serta intensitas dampak faktor risiko. Dengan demikian, hasil IFAS dan EFAS menjadi dasar penting bagi pengambilan keputusan strategis yang tidak hanya reaktif terhadap risiko, tetapi juga proaktif membangun ketahanan keuangan jangka panjang.

4.3.1 Analisis *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS)

Analisis internal dilakukan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan yang dapat dimanfaatkan serta faktor kelemahan yang perlu diatasi. Berdasarkan hasil analisis internal, PT Ikon Klining memiliki beberapa kekuatan utama yaitu:

- 1) Perusahaan memiliki tingkat profitabilitas tinggi, yakni 23%–31% di atas rata-rata industri, yang mencerminkan kemampuan kuat dalam menghasilkan laba bersih dari penjualan. Kondisi ini menunjukkan daya saing harga dan kualitas layanan yang mampu menjaga margin sehat meski menghadapi dinamika biaya dan fluktuasi permintaan. Profitabilitas yang tinggi juga memberi ruang bagi perusahaan untuk berinvestasi pada armada, teknologi, dan diversifikasi layanan tanpa ketergantungan besar pada pembiayaan eksternal.

- 2) DAR dan DER yang sangat rendah sekitar 2% mencerminkan struktur permodalan sehat dengan risiko finansial minim. Hal ini memberi fleksibilitas tinggi dalam keputusan strategis karena perusahaan tidak terbebani bunga atau cicilan utang yang dapat mengganggu arus kas. Pendekatan konservatif ini juga memperkuat kepercayaan mitra bisnis berkat stabilitas keuangan yang terjaga tanpa tekanan eksternal.
- 3) ROA yang tinggi antara 31% hingga 38% menunjukkan efisiensi pengelolaan aset, di mana setiap investasi aset memberikan kontribusi besar pada laba. Kondisi ini menjadi sinyal positif bagi investor dan pihak pembiayaan, karena membuktikan struktur aset mampu menghasilkan pengembalian tinggi serta meningkatkan daya tarik perusahaan di pasar.
- 4) Ketidadaan beban bunga aktif menunjukkan perusahaan bebas dari kewajiban pinjaman eksternal, sehingga seluruh laba operasional dapat dialokasikan untuk usaha, investasi, dan penguatan modal. Hal ini juga menekan risiko akibat fluktuasi suku bunga serta memberi keleluasaan manajemen dalam penggunaan dana untuk kebutuhan strategis tanpa terikat pembiayaan jangka panjang.
- 5) Perusahaan juga memiliki kebijakan dana cadangan operasional (cash buffer) yang disesuaikan dengan estimasi kebutuhan satu bulan ke depan, menunjukkan kemampuan manajemen dalam menjaga likuiditas jangka pendek secara proaktif, sehingga perusahaan lebih siap menghadapi pengeluaran mendadak atau fluktuasi pendapatan.

Namun, terdapat beberapa kelemahan internal yang perlu diantisipasi oleh PT Ikon Klining Indonesia yaitu:

- 1) Penurunan tajam likuiditas menunjukkan potensi kesulitan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek dan menimbulkan tekanan pada arus kas berisiko mengganggu pembayaran utang lancar maupun operasional harian. Kondisi ini diperkuat dengan ketergantungan pada proyeksi kas mingguan tanpa dukungan sistem pengelolaan berbasis data historis.
- 2) Ketiadaan laporan keuangan formal periodik menunjukkan belum adanya sistem pelaporan yang konsisten dan terstruktur, sehingga pemantauan kinerja tidak dilakukan secara rutin. Hal ini mencerminkan kelemahan transparansi dan akuntabilitas yang dapat menyulitkan manajemen dalam evaluasi, deteksi dini masalah keuangan, serta penyusunan strategi berbasis data akurat.
- 3) Ketiadaan sistem evaluasi kredit pelanggan dan manajemen risiko keuangan yang terstruktur menunjukkan bahwa penilaian kelayakan bayar masih bergantung pada pertimbangan subjektif, sehingga berisiko menimbulkan piutang tak tertagih serta membatasi kemampuan perusahaan memprediksi arus kas masuk secara akurat.
- 4) Ketergantungan pada satu segmen pasar mencerminkan konsentrasi pendapatan yang tinggi pada kelompok pelanggan tertentu, sehingga rendahnya diversifikasi membuat perusahaan rentan terhadap fluktuasi pasar, perubahan kebijakan, atau penurunan permintaan, yang langsung berdampak pada arus kas dan profitabilitas.

Matriks IFAS digunakan sebagai alat untuk menilai faktor-faktor tersebut, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4. 11 Matrik *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS)

FAKTOR INTERNAL UTAMA	BOBOT	RATING	SKOR NILAI
Kekuatan (<i>Strength</i>)			
Tingkat profitabilitas tinggi melalui nilai NPM	0,15	4	0,60
Struktur permodalan sehat dan bebas utang melalui nilai DAR/DER	0,15	4	0,60
Efisiensi penggunaan aset melalui nilai ROA	0,10	3	0,30
Tidak memiliki beban bunga aktif yang berjalan	0,10	3	0,30
Adanya kebijakan dana cadangan operasional	0,10	3	0,30
Subtotal Kekuatan	0,60		2,10
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)			
Penurunan likuiditas melalui nilai rasio cepat dan kas	0,15	2	0,30
Tidak ada laporan keuangan formal periodik	0,10	2	0,20
Belum ada sistem evaluasi kredit & SOP risiko yang terstruktur	0,07	2	0,14
Ketergantungan pada proyeksi kas mingguan	0,05	2	0,10
Ketergantungan pada satu segmen pasar	0,03	1	0,03
Subtotal Kelemahan	0,40		0,77
TOTAL	1,00		2,87

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan hasil perhitungan total skor IFAS sebesar 2.87, dapat disimpulkan bahwa kekuatan internal perusahaan lebih dominan dibanding kelemahan. Hal ini terlihat dari tingginya kontribusi faktor-faktor seperti profitabilitas, struktur modal bebas utang, dan efisiensi aset yang memberikan pengaruh besar terhadap ketahanan keuangan perusahaan. Namun, penurunan likuiditas, ketiadaan laporan keuangan periodik, serta belum adanya sistem evaluasi kredit dan manajemen risiko tetap menjadi kelemahan penting yang harus segera diperbaiki agar tidak menghambat daya saing pasar dan ekspansi jangka panjang.

Secara strategis, perusahaan perlu mempertahankan kekuatan utamanya, namun secara paralel harus segera membenahi kelemahan administratif dan sistemik agar potensi keuangannya dapat dimaksimalkan secara menyeluruh dan berkelanjutan.

4.3.2 Analisis *External Factor Analysis Summary* (EFAS)

Analisis eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi faktor peluang yang bisa dimaksimalkan serta faktor ancaman yang harus diantisipasi. PT Ikon Klining Indonesia memiliki sejumlah peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Adopsi sistem digitalisasi keuangan bagi PT Ikon Klining Indonesia dapat memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Melalui pencatatan transaksi, penyusunan laporan, dan pemantauan arus kas real-time, risiko kesalahan serta keterlambatan informasi dapat diminimalkan. Sistem terintegrasi juga mendukung pengambilan keputusan strategis yang lebih cepat dan berbasis data akurat.
- 2) Pemanfaatan teknologi pelacakan armada membuka peluang peningkatan efisiensi operasional, transparansi, dan kepuasan pelanggan. Melalui pemantauan real-time, perusahaan dapat mengoptimalkan rute, merespons kendala lebih cepat, serta menekan biaya operasional. Selain mengurangi risiko keterlambatan dan kesalahan, digitalisasi ini sejalan dengan tren perkembangan industri yang menekankan layanan cepat dan akurat berbasis data.

- 3) Kemudahan perizinan kendaraan secara daring memberikan efisiensi waktu dan biaya bagi perusahaan. Proses online yang cepat dan terintegrasi membantu mengurangi waktu tunggu, menekan biaya administrasi, serta memastikan kepatuhan regulasi tanpa mengganggu operasional.
- 4) Permintaan baru di sektor pengiriman B2B menunjukkan peluang bagi perusahaan, seiring data BPS mencatat pertumbuhan logistik pasca-pandemi yang tinggi pada 2022 mencapai 19,87%. Tren ini membuka kesempatan menjalin kemitraan strategis dengan sektor konstruksi dan manufaktur yang membutuhkan pengiriman material rutin.

Namun, terdapat beberapa ancaman yang perlu dihindari oleh PT Ikon Klining Indonesia, yaitu sebagai berikut:

- 1) Fluktuasi harga BBM nasional menjadi risiko signifikan karena langsung menekan biaya operasional, mengurangi margin, dan membatasi fleksibilitas penyesuaian tarif akibat persaingan serta kontrak harga. Ketergantungan pada transportasi darat membuat perusahaan rentan terhadap volatilitas energi yang berdampak pada perencanaan keuangan jangka pendek maupun strategi jangka panjang.
- 2) Kebijakan fiskal pemerintah berpotensi menambah beban administratif yang menekan margin keuntungan perusahaan. Perubahan regulasi sering menuntut penyesuaian cepat pada sistem keuangan, pelaporan, dan kepatuhan, sehingga memerlukan sumber daya tambahan. Selain itu, beban pajak yang lebih tinggi dan biaya kepatuhan tambahan mengurangi laba bersih, menurunkan efisiensi, dan memperlambat keputusan strategis.

- 3) Pembatasan jam operasional kendaraan di perkotaan mengurangi fleksibilitas distribusi, memaksa penyesuaian jadwal armada yang berisiko menimbulkan keterlambatan, waktu tunggu lebih lama, atau biaya tambahan akibat penggunaan rute alternatif.
- 4) Persaingan dengan ekspedisi berskala besar yang menawarkan harga lebih kompetitif dan layanan cepat dapat menggerus pangsa pasar perusahaan, karena pelanggan cenderung membandingkan harga serta kualitas layanan. Kondisi ini semakin berisiko dengan ketergantungan perusahaan pada klien dari sektor tertentu menambah risiko pendapatan jika terjadi kontraksi ekonomi di industri tersebut.

Untuk dapat merespon faktor risiko tersebut digunakan matrik EFAS, sebagai berikut:

Tabel 4. 12 Matrik *External Factor Analysis Summary* (EFAS)

FAKTOR EKSTERNAL UTAMA	BOBOT	RATING	SKOR NILAI
Peluang (Opportunities)			
Penerapan sistem digitalisasi keuangan	0,13	4	0,52
Penggunaan teknologi pelacakan armada	0,10	3	0,30
Kemudahan regulasi perizinan kendaraan secara digital	0,14	4	0,56
Pertumbuhan sektor logistik pasca-pandemi	0,15	5	0,75
Peningkatan permintaan jasa ekspedisi untuk B2B	0,08	4	0,32
Subtotal Peluang	0,60		2,45
Ancaman (Threats)			
Fluktuasi harga BBM secara nasional	0,14	2	0,28
Penyesuaian tarif PPN dan ketentuan perpajakan digital	0,09	3	0,27
Kebijakan pembatasan jam operasional dalam kota	0,06	2	0,12
Persaingan jasa ekspedisi skala besar dan digital platform	0,08	4	0,32
Ketergantungan pada stabilitas klien industri tertentu	0,03	3	0,09
Subtotal Ancaman	0,40		1,08
TOTAL	1,00		3,53

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

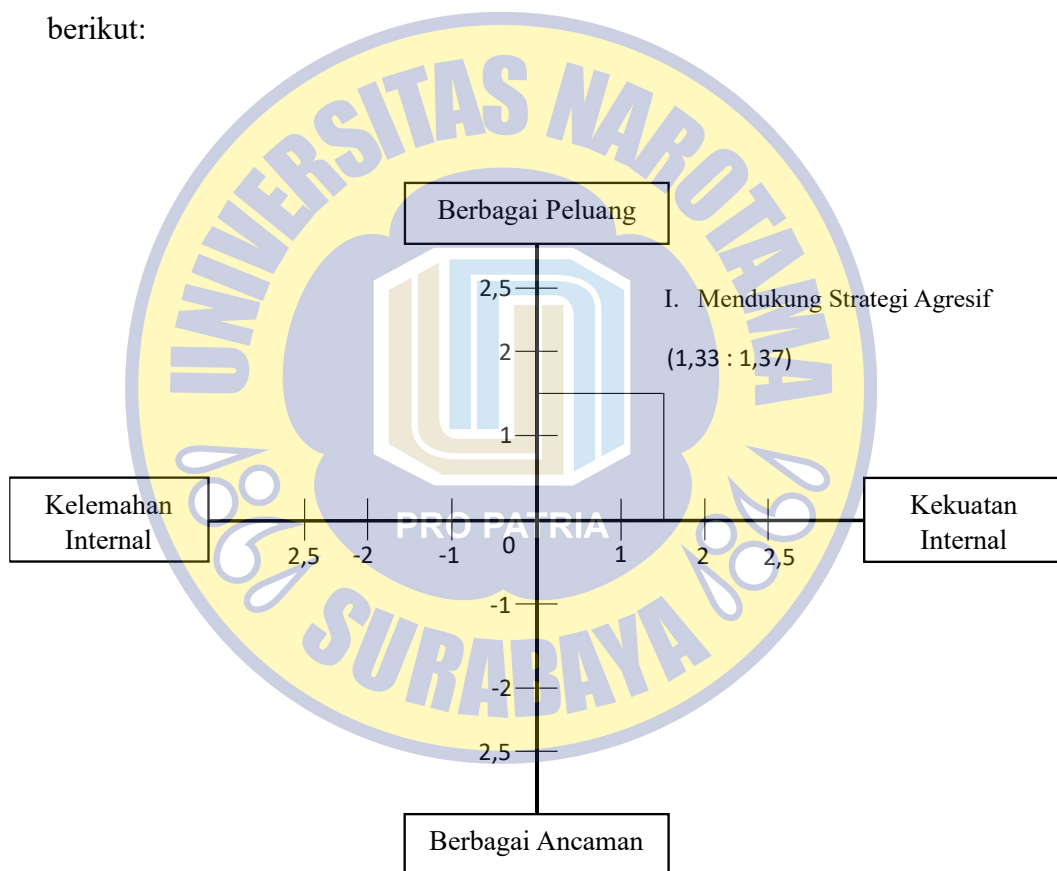
Berdasarkan hasil Matriks EFAS, diketahui bahwa PT Ikon Klining Indonesia memiliki posisi eksternal yang cukup strategis, dengan skor total sebesar 3,53. Nilai ini menunjukkan bahwa faktor peluang eksternal memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan dengan ancaman yang dihadapi perusahaan. Faktor peluang utama yang berpengaruh adalah meningkatnya permintaan jasa ekspedisi di segmen B2B serta pertumbuhan sektor logistik pasca-pandemi, yang menciptakan potensi ekspansi pasar dan kerja sama strategis dengan klien dari sektor konstruksi maupun manufaktur. Selain itu, adopsi digitalisasi keuangan dan pelacakan armada berbasis teknologi juga menjadi peluang signifikan dalam meningkatkan efisiensi dan daya saing perusahaan. Di sisi lain, ancaman yang paling relevan adalah fluktuasi harga BBM yang dapat berdampak langsung terhadap biaya operasional, serta tekanan dari ekspedisi besar dan platform digital yang memiliki keunggulan dalam skala dan teknologi. Dengan demikian, perusahaan perlu menyusun strategi adaptif yang mampu mengoptimalkan peluang tersebut sekaligus memitigasi risiko eksternal yang potensial mengganggu kelangsungan bisnisnya.

4.4 Perumusan Strategi

Berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal, dapat disusun beberapa alternatif strategi dengan menggunakan pendekatan matriks SWOT. Melalui matriks ini, dapat terlihat secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat diseimbangkan dengan kekuatan serta kelemahan yang ada.

4.4.1 Matriks SWOT

Untuk merumuskan strategi yang lebih spesifik dan sesuai dengan kondisi internal maupun eksternal perusahaan, dilakukan analisis lanjutan melalui diagram matriks SWOT. Selisih skor antara faktor kekuatan dan kelemahan dijadikan sebagai titik x, sedangkan selisih skor antara faktor peluang dan ancaman dijadikan sebagai titik y, sebagaimana ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 4. 1 Diagram Matrik SWOT PT Ikon Klining Indonesia

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan diagram matrik SWOT tersebut, menjelaskan bahwa nilai skor untuk faktor kekuatan adalah sebesar 2,10 dan untuk faktor kelemahan sebesar 0,77 sehingga selisih dari nilai tersebut adalah sebesar 1,33. Nilai skor

faktor peluang tercatat sebesar 2,45, sedangkan faktor ancaman sebesar 1,08, sehingga selisihnya adalah 1,37. Berdasarkan hasil perhitungan skor IFAS dan EFAS, PT Ikon Klining Indonesia berada pada Kuadran I Matriks SWOT, yaitu posisi *Strengths–Opportunities* (SO). Posisi ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang lebih dominan dibandingkan kelemahan, serta peluang eksternal yang lebih besar dibandingkan ancaman.

PT Ikon Klining dapat memanfaatkan kekuatan untuk memperluas pasar dan meningkatkan skala operasional. Sementara itu, peluang dari eksternal menjadi momentum yang tepat untuk direspon secara proaktif. Strategi yang tepat untuk kuadran ini adalah strategi agresif atau ekspansi (*growth-oriented strategy*), yaitu dengan mendorong pengembangan layanan baru, diversifikasi pasar, investasi pada teknologi sistem informasi keuangan dan pelacakan armada, serta memperkuat struktur internal melalui penyusunan SOP risiko dan laporan keuangan yang lebih terstruktur.

4.4.2 Penentuan Strategi

Untuk mengidentifikasi strategi alternatif yang relevan dengan kondisi perusahaan dapat menggunakan Matrik Analisis SWOT. Setiap strategi alternatif disusun berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal sebelumnya, yang bertujuan untuk memberikan gambaran taktis dalam mengoptimalkan potensi perusahaan sekaligus meminimalkan risiko yang mungkin terjadi di masa mendatang.

Tabel 4. 13 Matrik SWOT PT Ikon Klining Indonesia

IFAS EFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
	S1: Tingkat profitabilitas tinggi (23%-31%) S2: Efisiensi penggunaan aset tinggi (31%-38%) S3: Struktur permodalan sehat (2%) S4: Tidak memiliki beban bunga aktif yang berjalan S5: Memiliki dana cadangan operasional	W1: Penurunan Likuiditas (7,10-1,77) W2: Tidak memiliki laporan keuangan periodik W3: Tidak memiliki sistem kredit pelanggan W4: Ketergantungan pada proyeksi kas mingguan W5: Ketergantungan pada satu segmen pasar
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
O1: Penerapan sistem digitalisasi keuangan O2: Penggunaan teknologi pelacakan armada O3: Peningkatan permintaan dalam segmen B2B O4: Pertumbuhan sektor logistik pasca-pandemi O5: Kemudahan perizinan kendaraan secara digital	1. Memanfaatkan profitabilitas untuk investasi dalam sistem digital keuangan 2. Memanfaatkan efisiensi aset untuk investasi teknologi pelacakan 3. Mengembangkan layanan B2B dengan dukungan permodalan yang sehat 4. Membangun ekspansi operasional tanpa tekanan beban bunga 5. Mengalokasikan dana cadangan untuk pengembangan legalitas kendaraan	1. Mengadopsi sistem digitalisasi untuk menyusun laporan keuangan yang lebih akurat 2. Mengoptimalkan biaya operasional dengan penggunaan teknologi pelacakan armada 3. Menyusun evaluasi kredit pelanggan untuk memperluas pasar 4. Membangun sistem manajemen kas untuk kesiapan permintaan pasar 5. Diversifikasi segmen pasar yang difasilitasi dengan kemudahan perizinan kendaraan
THREATS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
T1: Fluktuasi harga BBM T2: Persaingan dengan ekspedisi skala besar T3: Penyesuaian tarif PPN dan perpajakan digital T4: Pembatasan jam operasional dalam kota T5: Ketergantungan pasar terhadap sektor tertentu	1. Mengalokasikan profitabilitas untuk subsidi bahan bakar dan pengendalian biaya tetap 2. Mengoptimalkan penggunaan aset untuk meningkatkan layanan dan memperkuat posisi dalam pasar 3. Memanfaatkan permodalan untuk penyesuaian sistem administrasi perpajakan 4. Memanfaatkan fleksibilitas modal untuk merancang skema rute di luar jam perbatasan kota 5. Memanfaatkan dana cadangan untuk pengembangan di sektor yang berpotensi stabil dan tahan krisis	1. Membangun sistem manajemen kas terstruktur untuk memperkuat likuiditas dan menghadapi risiko fluktuasi harga 2. Mengembangkan sistem pelaporan keuangan digital untuk meningkatkan transparansi dan memperkuat posisi terhadap pesaing 3. Menerapkan kebijakan evaluasi dan klasifikasi kredit untuk mengantisipasi risiko fiskal dan piutang tak tertagih 4. Mengembangkan sistem perencanaan kas berbasis zona operasional untuk penjadwalan biaya aktual 5. Diversifikasi pasar ke sektor yang lebih stabil untuk mengurangi ketergantungan segmen pasar

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan hasil Matriks SWOT, strategi peningkatan kinerja PT Ikon Klining Indonesia perlu difokuskan pada pemanfaatan kekuatan internal untuk meraih peluang eksternal, melalui efisiensi operasional, diversifikasi pasar, serta penguatan manajemen keuangan dan risiko. Langkah ini tidak hanya memperluas pangsa pasar, tetapi juga memperkuat struktur internal, meningkatkan daya saing, menstabilkan arus kas, dan mendorong pertumbuhan laba berkelanjutan.

1) Strategi *Strength-Opportunities*

Strategi ini memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk meraih berbagai peluang yang tersedia, sehingga mampu menciptakan keunggulan kompetitif.

a. Memanfaatkan Profitabilitas Untuk Investasi Dalam Sistem Digital Keuangan

PT Ikon Klining Indonesia memiliki *Net Profit Margin* tinggi yang mencerminkan kemampuan menghasilkan laba bersih secara konsisten. Profitabilitas ini dapat menjadi sumber dana internal untuk investasi pada sistem digital keuangan seperti *cloud accounting*, ERP, dan *dashboard* keuangan *real-time*.

b. Memanfaatkan Efisiensi Aset Untuk Investasi Teknologi Pelacakan

Return on Assets sebesar 31%–38% mencerminkan efisiensi tinggi perusahaan dalam memanfaatkan aset untuk menghasilkan laba, sehingga surplus operasional dapat dialokasikan untuk investasi teknologi pelacakan armada (*fleet tracking system*).

c. Mengembangkan Layanan B2B Dengan Dukungan Permodalan Yang Sehat

PT Ikon Klining memiliki struktur modal yang sehat dengan DER hanya 0,02, menandakan minimnya ketergantungan pada utang dan memberikan stabilitas keuangan untuk ekspansi layanan B2B di sektor konstruksi, manufaktur, dan distribusi barang berat.

d. Membangun Ekspansi Operasional Tanpa Tekanan Beban Bunga

Dengan tidak adanya beban bunga aktif, perusahaan memiliki fleksibilitas arus kas yang lebih tinggi. Hal ini dapat dimanfaatkan untuk memperluas layanan distribusi ke wilayah dengan permintaan tinggi, tanpa tekanan pembayaran cicilan atau bunga. Pertumbuhan sektor logistik menjadi peluang besar untuk meningkatkan volume pengiriman dan akuisisi klien baru.

e. Mengalokasikan Dana Cadangan Untuk Pengembangan Legalitas Kendaraan

Ketersediaan dana cadangan memberi fleksibilitas bagi perusahaan untuk membiayai pembaruan armada atau sistem pelacakan tanpa mengganggu arus kas, sementara kemudahan perizinan digital mendukung peningkatan layanan, kepatuhan regulasi, dan efisiensi administratif, sehingga memperkuat daya saing pasca-pandemi.

2) Strategi *Weaknesses-Opportunities*

Strategi ini diterapkan untuk pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang dimiliki.

a. Mengadopsi Sistem Digitalisasi Untuk Menyusun Laporan Keuangan Yang Lebih Akurat

Dengan penerapan *software* akuntansi digital, perusahaan dapat menyusun laporan bulanan dan kuartalan secara lebih sistematis, sehingga meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan sekaligus memperkuat dasar pengambilan keputusan dan kepercayaan mitra bisnis.

b. Mengoptimalkan Biaya Untuk Penggunaan Teknologi Armada

Penurunan likuiditas dapat diatasi melalui teknologi pelacakan armada yang terintegrasi dengan sistem pemantauan biaya, sehingga perusahaan mampu mengendalikan pengeluaran harian, memperbaiki proyeksi arus kas, dan menstabilkan rasio likuiditas.

c. Menyusun Evaluasi Kredit Pelanggan Untuk Memperluas Pasar

Dengan sistem kredit terstruktur, perusahaan dapat memberi opsi pembayaran fleksibel tanpa mengganggu arus kas, sekaligus meningkatkan kenyamanan mitra, membuka peluang kerja sama jangka panjang dengan klien dari berbagai sektor industri, dan memperkuat keberlanjutan pendapatan.

d. Membangun Sistem Manajemen Kas Untuk Permintaan Pasar

Ketergantungan pada proyeksi kas mingguan membatasi respon terhadap lonjakan permintaan, namun dengan manajemen kas yang efektif perusahaan dapat mengatur arus dana, memenuhi kebutuhan modal kerja jangka pendek, serta menghadapi biaya tak terduga, sehingga mendukung ekspansi layanan dan memperkuat kepercayaan mitra B2B.

e. Diversifikasi Segmen Pasar Yang Difasilitasi Dengan Kemudahan Perizinan Kendaraan

Ketergantungan pada satu segmen pasar dapat menghambat pertumbuhan dan meningkatkan risiko pendapatan yang tidak stabil. Untuk mengatasinya, perusahaan dapat memanfaatkan kemudahan proses perizinan kendaraan secara digital untuk mempercepat perluasan armada ke wilayah baru atau sektor industri lain seperti manufaktur, agribisnis, atau ritel. Dengan memperluas cakupan layanan secara legal dan efisien, perusahaan dapat menciptakan portofolio klien yang lebih beragam dan mengurangi risiko konsentrasi pasar.

3) Strategi *Strength-Treats*

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman yang ada.

a. Mengalokasikan Profitabilitas Untuk Subsidi Bahan Bakar Dan Pengendalian Biaya Tetap

Dengan tingkat profitabilitas yang tinggi, perusahaan memiliki ruang untuk membentuk alokasi dana khusus yang digunakan untuk menstabilkan biaya transportasi saat terjadi kenaikan harga BBM. Strategi ini membantu menjaga margin keuntungan tetap stabil meskipun terdapat tekanan dari volatilitas harga bahan bakar.

b. Mengoptimalkan Penggunaan Aset Untuk Meningkatkan Layanan Dan Memperkuat Posisi Dalam Pasar

Dengan tingkat efisiensi aset yang tinggi, PT Ikon Klining dapat lebih fleksibel dalam mengelola sumber daya secara optimal untuk menciptakan diferensiasi layanan yang menjadi nilai tambah dalam bersaing dengan perusahaan ekspedisi besar dan digital platform.

c. Memanfaatkan Permodalan Untuk Penyesuaian Sistem Administrasi Perpajakan

Struktur modal perusahaan yang sangat rendah tingkat utangnya memberikan fleksibilitas bagi PT Ikon Klining untuk berinvestasi pada sistem digitalisasi akuntansi dan pelaporan pajak. Hal ini menjadi langkah strategis menghadapi penyesuaian tarif PPN dan regulasi perpajakan digital tanpa tekanan keuangan berlebih.

d. Memanfaatkan Fleksibilitas Modal Untuk Merancang Skema Rute Di Luar Jam Perbatasan Kota

Dengan tidak adanya beban bunga aktif, perusahaan memiliki keleluasaan dalam menyusun strategi logistik yang adaptif. Salah satunya adalah merancang rute atau jadwal pengiriman alternatif yang tidak terkena dampak langsung dari pembatasan jam operasional dalam kota, seperti pengiriman malam atau rute distribusi dari titik hub pinggiran kota.

e. Memanfaatkan Dana Cadangan Untuk Pengembangan Di Sektor Yang Berpotensi Stabil Dan Tahan Krisis

Ketergantungan pada pasar konstruksi dapat diminimalkan dengan memanfaatkan dana cadangan untuk diversifikasi ke sektor lain seperti e-commerce, FMCG, atau manufaktur ringan. Langkah ini mengurangi risiko fluktuasi pendapatan sekaligus memperluas pangsa pasar dan meningkatkan ketahanan perusahaan terhadap perubahan industri.

4) Strategi *Weaknesses-Treats*

Strategi ini ditujukan untuk mengurangi kelemahan sekaligus mengantisipasi ancaman yang muncul. Dengan demikian, perusahaan dapat tetap bertahan dalam persaingan yang semakin ketat.

a. Membangun Sistem Manajemen Kas Terstruktur Untuk Memperkuat Likuiditas Dan Menghadapi Risiko Fluktuasi Harga

Penurunan signifikan dari rasio likuiditas menyebabkan perusahaan rentan terhadap kenaikan biaya operasional akibat fluktuasi harga BBM. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan sistem pengelolaan kas jangka pendek dan bulanan untuk menjaga cadangan likuid dan menjamin kelangsungan operasional harian.

b. Mengembangkan Sistem Pelaporan Keuangan Digital Untuk Memperkuat Posisi Terhadap Pesaing

Ketiadaan laporan keuangan periodik menghambat pengambilan keputusan strategis. Dalam menghadapi persaingan dengan ekspedisi skala besar, PT Ikon Klining perlu mengembangkan pelaporan keuangan berbasis sistem digital untuk meningkatkan akuntabilitas, serta sebagai modal kepercayaan mitra bisnis.

c. Menerapkan Kebijakan Evaluasi Dan Klasifikasi Kredit Untuk Mengantisipasi Risiko Fiskal Dan Piutang Tak Tertagih

Tanpa sistem evaluasi kredit perusahaan berisiko menghadapi piutang tak tertagih di tengah penyesuaian kebijakan perpajakan. Dengan menetapkan analisis kelayakan kredit pelanggan, batas jatuh tempo, dan sistem penagihan otomatis, perusahaan dapat memperkuat kendali arus kas masuk dan mengurangi risiko fiskal.

d. Mengembangkan Sistem Perencanaan Kas Berbasis Zona Operasional Untuk Penjadwalan Biaya Aktual

Ketergantungan terhadap proyeksi kas mingguan tanpa sistem kontrol historis sangat rentan terhadap gangguan operasional karena pembatasan jam dalam kota. Perusahaan dapat mengatur jadwal pengiriman berdasarkan waktu operasional bebas pembatasan, serta melakukan penjadwalan kas berbasis zona pengiriman dan biaya aktual untuk mengoptimalkan efisiensi logistik dan menjaga ketersediaan dana operasional secara tepat waktu.

e. Diversifikasi Pasar Ke Sektor Yang Lebih Stabil Untuk Mengurangi Ketergantungan Segmen Pasar

Perusahaan perlu mulai melakukan eksplorasi pasar baru seperti logistik e-commerce, agribisnis, atau ritel untuk menciptakan portofolio klien yang lebih seimbang dan meningkatkan daya tahan perusahaan terhadap fluktuasi industri tertentu. Strategi ini lebih bersifat defensif dan korektif, karena pendekatannya lebih fokus pada mengurangi risiko eksposur. Namun, karena strategi ini tidak didukung oleh kekuatan modal atau struktur internal yang optimal, maka implementasinya cenderung lebih bertahap dan berhati-hati.