

**STRATEGI BISNIS PASAR FISIK KOMODITAS *CRUDE*
PALM OIL (CPO) PT KLIRING BERJANGKA INDONESIA
2024-2026**

Fuji Dwi Nurfitri (2021012678)

Septiyan Hertarto (2021012700)

**Tesis Program Magister Manajemen Eksekutif
Angkatan 71**



SEKOLAH TINGGI PPM MANAJEMEN

Jakarta

2024

**STRATEGI BISNIS PASAR FISIK KOMODITAS *CRUDE*
PALM OIL (CPO) PT KLIRING BERJANGKA INDONESIA
2024-2026**

**Fuji Dwi Nurfitri (2021012678)
Septiyan Hertarto (2021012700)**

Tesis Program Magister Manajemen Eksekutif
Angkatan 71

**SEKOLAH TINGGI PPM MANAJEMEN
Jakarta
2024**

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Fuji Dwi Nurfitri dan Septiyan Hertarto

NIM : 2021012678 dan 2021012700

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : Strategi Bisnis Pasar Fisik Komoditas *Crude Palm Oil*
(CPO) PT Kliring Berjangka Indonesia 2024-2026

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

Disetujui oleh:

Dewan Penguji

Pembimbing Utama : Dr. Pepey Riawati Kurnia, M.M



Tim Penguji : Ir. Widyarso Roswinanto, M.M., Ph.D (Ketua)

..... (Anggota)

Diketahui oleh:

Ketua Program Studi

Ketua Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Dr. Diyah Dumasari Siregar, S.T., M.M.,

AC. Mahendra K. Datu

Ditetapkan di: Jakarta

Tanggal: Juli 2024

PERNYATAAN KEASLIAN

Merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 17 Tahun 2010 Tentang Pencegahan dan Penanggulangan Plagiat di Perguruan Tinggi, saya Fuji Dwi Nurfitri dan Septiyan Hertarto secara tegas dan jujur menyatakan bahwa dalam tesis berjudul:

STRATEGI BISNIS PASAR FISIK KOMODITAS *CRUDE PALM OIL* (CPO) PT KLIRING BERJANGKA INDONESIA 2024-2026

saya tidak,

- a. mengacu dan/atau mengutip istilah, kata-kata dan/atau kalimat, data dan/atau informasi dari suatu sumber tanpa menyebutkan sumber dalam catatan kutipan, dan/atau tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- b. mengacu dan/atau mengutip secara acak istilah, kata-kata dan/atau kalimat, data dan/atau informasi dari suatu sumber tanpa menyebutkan sumber dalam catatan kutipan, dan/atau tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- c. menggunakan sumber gagasan, pendapat, pandangan, atau teori tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- d. merumuskan dengan kata-kata dan/atau kalimat dari sumber kata-kata dan/atau kalimat, pendapat, pandangan, atau teori tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- e. menyerahkan suatu karya ilmiah yang dihasilkan dan/atau telah dipublikasikan oleh pihak lain sebagai karya ilmiahnya tanpa menyatakan sumber yang memadai.

Bila kelak di kemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar, sebagian atau seluruhnya, maka saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar sesuai ketentuan yang berlaku di Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

Jakarta, 11 Juli 2024



(Fuji Dwi Nurfitri)



(Septiyan Hertarto)

**SURAT PERNYATAAN
KESESUAIAN KARYA ILMIAH DENGAN TUGAS AKHIR**

Nama : Fuji Dwi Nurfitri & Septiyan Hertarto
NIM : 2021012678 & 2021012700
Program : Magister Management
Angkatan : MME 71
Judul Tugas Akhir : STRATEGI BISNIS PASAR FISIK KOMODITAS *CRUDE PALM OIL* (CPO) PT KLIRING BERJANGKA INDONESIA 2024-2026
Judul Karya Ilmiah : STRATEGI BISNIS PASAR FISIK KOMODITAS *CRUDE PALM OIL* (CPO) LEMBAGA KLIRING 2024-2026
Jurnal tujuan/ Penerbit : Cakrawala Pendidikan

Dengan ini saya menyatakan bahwa karya ilmiah yang saya publikasikan sesuai dengan judul tugas akhir saya dan belum pernah dipublikasikan. Semua sumber data dan informasi yang digunakan dalam penyusunan karya ilmiah ini telah dinyatakan dengan jelas dan dapat diperiksa kebenarannya.

Bila di kemudian hari ditemukan fakta yang berbeda dengan pernyataan di atas maka saya bersedia menerima sanksi yang ditetapkan oleh Sekolah Tinggi Manajemen PPM (pencabutan gelar).

Jakarta, 11 Juli 2024

Mengetahui

Yang menyatakan



(Dr. Pepey Riawati Kurnia, M.M. CPM., CAC., COPD., CGP)
Dosen Pembimbing



Fuji Dwi Nurfitri
Mahasiswa



Septiyan Hertarto
Mahasiswa

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rasa syukur yang teramat dari penulis atas berkat rahmat Allah Yang Maha Esa, sehingga dapat menyelesaikan tesis ini ditengah-tengah aktivitas pekerjaan, keluarga, dan situasi perkembangan bisnis. Tesis yang berjudul “**Strategi Bisnis Pasar Fisik Komoditas *Crude Palm Oil* (CPO) PT Kliring Berjangka Indonesia 2024-2026**” ini diselesaikan dengan maksud sebagai sumbangsih nyata bagi perkembangan ilmu manajemen dan untuk memenuhi salah satu syarat mencapai gelar Magister Manajemen di Sekolah Tinggi PPM Manajemen. Penulis menyadari bahwa tidak mudah untuk menyelesaikan tesis ini tanpa bantuan, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak dari awal masa perkuliahan hingga selesainya tesis ini. Oleh sebab itu, kami mengucapkan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak AC Mahendra K Datu, BA., MA., Ph.D., selaku Ketua Sekolah Tinggi PPM Manajemen Jakarta.
2. Ibu Dr. Diyah Dumasari Siregar, S.T., M.M., selaku Ketua Program Pasca Sarjana Sekolah Tinggi PPM Manajemen Jakarta.
3. Ibu Dr. Pepey Riawati Kurnia, M.M., CPM., CAC., CODP selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan waktu, arahan dan bimbingan dalam pembuatan tesis ini.
4. Bapak/Ibu ***** selaku Dosen Penguji I dan Bapak/Ibu ***** selaku Dosen Penguji II yang telah memberikan petunjuk dan nasehat dalam ujian presentasi tesis ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen Program Pasca Sarjana Sekolah Tinggi PPM Manajemen Jakarta.
6. Seluruh staf dan karyawan Program Pasca Sarjana Sekolah Tinggi PPM Manajemen Jakarta.

Sebagai penutup, penulis menyadari bahwa terdapat kekurangan dalam penulisan tesis ini. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang bersifat membangun dapat disampaikan untuk kesempurnaan tesis ini. Penulis sangat mengharapkan agar tesis ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak.

Jakarta, Juli 2024
Penulis



(Fuji Dwi Nurfitri)



(Septiyan Hertarto)

ABSTRAK

Dengan adanya perubahan regulasi yang mendorong perubahan pola bisnis yang dijalankan PT Kliring Berjangka Indonesia maka dibutuhkan kecepatan untuk menangkap peluang yang ada. Perusahaan memerlukan suatu strategi bisnis yang dapat diimplementasikan secara cepat agar dapat menghasilkan tambahan pendapatan operasional bagi perusahaan melalui strategi bisnis KBI untuk menjalankan industri PFK CPO. Dengan menggunakan metode *applied research* dan analisis induktif, diperoleh hasil total nilai daya tarik tertinggi yang merupakan prioritas pertama dalam pemilihan strategi adalah penerapan Bursa CPO sebagai *One Stop Service* dalam transaksi CPO dengan nilai TAS 6.4128. Selanjutnya strategi dengan total nilai daya tarik tertinggi kedua yaitu Meningkatkan layanan system dan membangun engagement dengan peserta CPO dengan nilai TAS 5.5213. Strategi dengan total nilai daya Tarik tertinggi ketiga yaitu Memperoleh 100% pangsa pasar pada transaksi Bursa CPO. Nilai dengan TAS terendah Membangun kompetensi dan system yang saling terintegrasi dengan seluruh pelaku dalam ekosistem.

Kata Kunci : Strategi Bisnis; Industri CPO; Lembaga Kliring CPO

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	3
KATA PENGANTAR	6
ABSTRACT	7
ABSTRAK	8
DAFTAR ISI	9
BAB I	4
PENDAHULUAN	4
1.1. Latar Belakang	4
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian	9
1.5. Batasan Penelitian.....	10
1.6. Sistematika Penulisan.....	10
BAB II	12
KAJIAN PUSTAKA	12
2.1. Peran Visi dan Misi Perusahaan	12
2.2. Strategi Bisnis	12
2.3. Analisis Internal.....	13
2.2.1. Analisis Fungsional.....	13
2.2.2. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)	14
2.4. Analisis Eksternal	15
2.3.1. Analisis PESTEL	15
2.3.2. Porter's Five Forces	17
2.3.3. Matriks External Factors Evaluations (EFE).....	19
2.3.4. Critical Success Factors	20
2.3.5. Kunci Keberhasilan Usaha (Key Success Factor)	21
2.5. Pengembangan Alternatif Strategi	22
2.6. Analisis Internal External Matriks (IE)	22
2.7. Analisis SWOT/TOWS Matriks	23
2.8. Analisis QSPM	25
2.9. Penerapan Strategi Bisnis.....	26
2.10. Kerangka Analisis Penelitian dan Penjelasan	27
2.10.1 Kerangka Analisis Penelitian	27

METODOLOGI PENELITIAN.....	29
3.1. Jenis Penelitian	29
3.2. Objek Penelitian	29
3.3. Data Penelitian	29
3.3.1. Sumber Data Primer & Data Skunder	30
3.3.2. Teknik Pengambilan Data	30
3.3.3. Teknik Analisis Data	32
3.4. Kualitas Penelitian	35
BAB IV	36
PROFIL PERUSAHAAN	36
4.1. Profil dan Logo Perusahaan	36
4.2. Visi, Misi dan Tata Nilai Perusahaan	38
4.3. Analisis Visi Perusahaan	38
4.4. Analisis Misi Perusahaan	39
4.5. Struktur Organisasi Perusahaan	40
4.5.1. Direktorat Utama	40
4.5.2. Direktorat Pengembangan Bisnis	44
4.5.3. Direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko	49
4.6. Layanan dan Sumber Pendapatan Perusahaan	53
BAB V	54
ANALISIS KEKUATAN, KELEMAHAN, PELUANG DAN ANCAMAN ...	54
5.1. Analisis Lingkungan Eksternal	54
5.1.1. Analisis PESTEL	54
5.1.2. Identifikasi Peluang dan Ancaman Eksternal	61
5.1.3. Analisis Five Forces Porter	61
5.1.4. Identifikasi Peluang, Ancaman dan Daya Tarik Industri	65
5.1.5. <i>Matriks Extrenal Factor Evaluation (EFE) PT KBI</i>	68
5.2. Analisis Lingkungan Internal	70
5.2.1. Analisis Fungsional (<i>Functional Analysis</i>)	70
5.2.2. <i>Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) PT KBI</i>	75
BAB VI	77
PENGEMBANGAN ALTERNATIF, PENETAPAN SASARAN STRATEGIK, DAN PRIORITAS STRATEGI	77
6.1. Pencocokan Strategi Utama	77
6.2. Pengembangan Alternatif Strategi	78
6.2.1. Strategi S-O (Kekuatan-Peluang)	80

6.2.2. Strategis S-T (Kekuatan – Ancaman).....	80
6.2.3. Strategi W-O (Kelemahan-Peluang)	81
6.2.4. Strategi W-T (Kelemahan-Ancaman)	82
6.2.5. Alternatif Strategi Terpilih (Acuan sumber pada bab 2).....	82
6.3. Penetapan Prioritas Strategis Bisnis	83
BAB VII	85
KESIMPULAN DAN SARAN	85
7.1. Kesimpulan	85
7.2. Saran	87
DAFTAR PUSTAKA	88

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Rancangan Undang-Undang tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (RUU P2SK) telah disahkan oleh Presiden menjadi Undang-Undang (UU) Nomor 4 Tahun 2023 (UU No.4/2023). Pengesahan (UU No.4/2023) tersebut dilakukan oleh Presiden Republik Indonesia dengan menandatangani RUU P2SK pada 12 Januari 2023. Adapun tujuan dibentuknya UU P2SK adalah untuk memajukan kesejahteraan umum dengan melakukan reformasi sektor keuangan Indonesia. Sektor keuangan yang inklusif, dalam dan stabil merupakan prasyarat utama untuk mempercepat pembangunan perekonomian nasional Indonesia.

Momentum reformasi sektor keuangan Indonesia melalui UU P2SK menjadi semakin tepat melihat berbagai tantangan global yang muncul di saat ini, seperti pandemi, situasi geopolitik, potensi resesi di berbagai kawasan, perkembangan teknologi yang merubah model bisnis layanan jasa keuangan, dan perubahan iklim. Stabilitas sistem keuangan Indonesia perlu diperkuat untuk menghadapi berbagai skenario global tersebut. Pemerintah dan DPR menyepakati lima lingkup hal yang diatur dalam UU P2SK. Pertama, penguatan kelembagaan otoritas sektor keuangan dengan tetap memperhatikan independensi. Kedua, penguatan tata kelola dan peningkatan kepercayaan publik. Ketiga, mendorong akumulasi dana jangka panjang sektor keuangan untuk kesejahteraan dan dukungan pembiayaan pembangunan yang berkesinambungan. Keempat, perlindungan konsumen. Kelima, literasi, inklusi dan inovasi sektor keuangan.

Dalam UU P2SK ini terdapat 27 bab dan 341 pasal yang terkandung di dalamnya. UU ini akan menggantikan di antaranya 17 Undang-Undang terkait dengan sektor keuangan, yang telah cukup

lama berlaku, bahkan hingga 30 tahun. Hal ini dilakukan untuk menyesuaikan dengan dinamika perubahan zaman. Berbagai indikator memperlihatkan urgensi reformasi sektor keuangan Indonesia, seperti masih dangkalnya sektor keuangan, belum optimalnya peran intermediasi sektor keuangan, dan masih rendahnya perlindungan konsumen di sektor keuangan.

Salah satu kebijakan dalam UU P2SK Pasal 20 adalah merubah Pasal 3 dan Pasal 4 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 1997 tentang Perdagangan Berjangka Komoditi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1997 Nomor 93, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3720) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2011 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 1997 tentang Perdagangan Berjangka Komoditi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 79, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5232) disisipkan 1 (satu) pasal, yakni Pasal 3A sehingga berbunyi sebagai berikut:

“Komoditi yang dijadikan subjek Kontrak Berjangka, Kontrak Derivatif Syariah, dan/ atau Kontrak Derivatif lainnya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 tidak termasuk efek, instrumen Pasar Uang dan Pasar Valuta Asing sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di sektor keuangan.”

Salah satu poin yang menjadi sorotan pada UU P2SK ini adalah perihal Perdagangan Berjangka Komoditas. Secara umum, Perdagangan Berjangka Komoditas atau lebih dikenal dengan PBK merupakan mekanisme alternatif perdagangan komoditas pada *secondary market*. Peran PBK sangat strategis dalam upaya lindung nilai (*hedging*), sarana pembentukan harga (*price discovery*) komoditas dan alternatif investasi bagi para pelaku dan investor. Industri PBK di Indonesia mulai berkembang sejak awal tahun 2000. Perdagangan Berjangka Komoditas merupakan suatu kegiatan jual dan beli dengan penyerahan barang di kemudian hari. Mekanisme ini

telah diatur dalam Undang-undang No. 32 tahun 1997 dan telah di amandemen dengan UU no. 10 tahun 2011.

Adanya perubahan pada Pasal 20 diatas akan mengubah skema pengawasan Perdagangan Berjangka Komoditas, yang mulanya berada di Bappebti akan beralih ke OJK. Hal tersebut menjadi ancaman untuk PT Kliring Berjangka Indonesia (KBI) yang berfungsi sebagai Lembaga Kliring dalam Industri Perdagangan Berjangka Komoditi. Pendapatan KBI yang diperoleh dari Industri PBK, adalah pendapatan tertinggi jika dibandingkan dengan 2 lini bisnis lainnya, yaitu Pasar Fisik Komoditas (PFK) dan Sistem Resi Gudang (SRG).

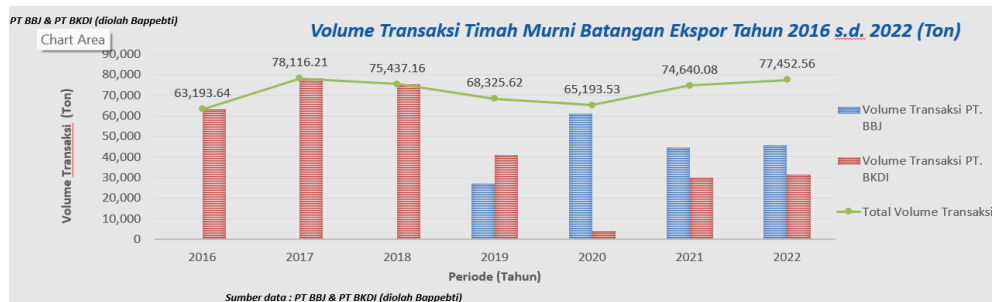
Tabel 1.1 Pendapatan PT KBI 2017-2022

KETERANGAN	2017	2018	2019	2020	2021	2022
PENDAPATAN OPERASIONAL						
PENDAPATAN FEE KLIRING	13,910,096,235	16,848,012,970	19,656,700,503	23,188,162,899	22,629,040,985	23,138,093,622
PENDAPATAN RESI GUDANG	46,910,872	155,888,075	396,005,278	948,327,434	2,318,442,502	5,299,504,986
PENDAPATAN PASAR LELANG FISIK	3,468,596	43,731,412	5,744,907,187	11,204,037,694	13,184,240,627	12,567,245,818
JUMLAH PENDAPATAN OPERASIONAL	13,960,475,703	17,047,632,457	25,797,612,968	35,340,528,027	38,131,724,113	41,004,844,426

Sumber Data: Laporan Keuangan KBI 2017-2022

Adanya perubahan regulasi pada Industri PBK, membuat KBI harus melakukan penyesuaian strateginya. KBI harus mampu meningkatkan pendapatan dari lini bisnis PFK dan SRG yang tidak terkena dampak dari UU P2SK. KBI memiliki potensi yang luas pada lini bisnis PFK, mengingat Indonesia memiliki sumber daya mineral dan sumber daya alam yang melimpah dan diperlukan oleh banyak negara lain. Jika dilihat dari Tabel 1, pendapatan Pasar Lelang Fisik mengalami peningkatan yang signifikan sejak tahun 2019. Hal itu dikarenakan KBI memperoleh persetujuan dari Bappebti sebagai Lembaga Kliring Berjangka bersama dengan BBJ sebagai Bursa Berjangka untuk melakukan kegiatan fisik timah murni batangan melalui Bursa. Sejak mendapatkan persetujuan dari Bappebti pada tahun 2019, KBI-BBJ mendominasi transaksi timah murni batangan yang terjadi di Indonesia. Sebagai lembaga kliring penjaminan dan transaksi, KBI-BBJ memiliki 1 kompetitor baik di Industri PBK ataupun PFK. Berikut adalah tabel perbandingan volume transaksi timah murni batangan ekspor antara KBI-BBJ dengan kompetitor dari tahun 2016 s.d 2022.

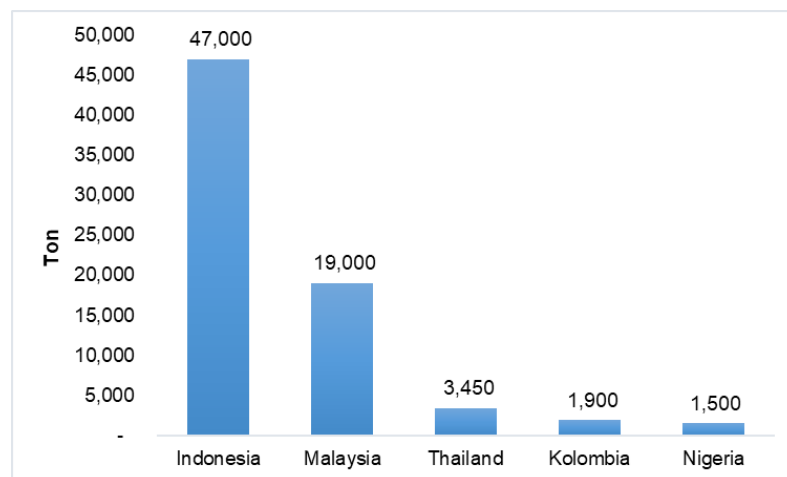
Gambar 1.1 Perbandingan Volume Transaksi Timah



Sumber data : data olahan Outlook Bappebti 2023

Mengacu pada keberhasilan PFK untuk komoditas Timah, PT KBI melihat ada potensi yang besar pada komoditas pertanian, salah satunya CPO. Sebagai penghasil CPO terbesar di dunia, Indonesia belum menjadi *price reference* dalam Perdagangan CPO global. Harga CPO masih dikendalikan oleh bursa luar negeri seperti Bursa Malaysia dan Bursa Rotterdam. Seyogyanya, sebagai produsen terbesar, Indonesia memiliki *positioning* yang kuat dalam membentuk harga dalam Perdagangan Dunia. Namun pada kenyataannya harga yang diterima oleh Indonesia dikendalikan negara lain.

Gambar 1.2 Produksi CPO Global Tahun 2024



Sumber: Katadata (2024)

Sejalan dengan program pemerintah untuk hilirisasi komoditas utama ekspor Indonesia melalui pengaturan tata niaga perdagangan, PT KBI hadir untuk berkolaborasi memberikan *expertise*-nya dalam bidang Pasar Fisik Komoditas. Sebagai komoditas unggulan Utama

non-migas, CPO menjadi komoditas pertanian pertama yang akan didorong oleh Pemerintah untuk masuk ke Pasar Fisik Komoditas. Hal ini menjadi peluang bisnis yang besar bagi PT KBI yang telah lama menjalankan fungsi kliring dalam industri Pasar Fisik.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan di atas, maka diperlukan sebuah analisis dan evaluasi terhadap model bisnis yang selama ini diterapkan di KBI-BBJ. Pendekatan model bisnis dilakukan untuk meneliti seberapa jauh perusahaan merencanakan dan melaksanakan serta mengevaluasi agar nantinya memberikan nilai tambah sesuai dengan tujuan dari peran dan fungsi perusahaan. Selain itu penelitian ini dilakukan untuk memberikan gambaran bagi perusahaan mengenai model bisnis yang sesuai untuk diterapkan dan dikembangkan dalam 3 (tiga) tahun ke depan yaitu pada periode 2024-2026 melalui pengembangan dan penerapan strategi bisnis dalam industri PFK CPO di Indonesia dimana PT KBI dapat berperan sebagai lembaga kliring penjaminan dan penyelesaian transaksi PFK CPO.

Dengan adanya perubahan regulasi yang mendorong perubahan pola bisnis yang dijalankan KBI maka dibutuhkan kecepatan untuk menangkap peluang yang ada. Dalam kondisi pasar yang kompetitif juga dibutuhkan strategi untuk merebut pasar dari pesaing. Terutama dalam industri PBK dan turunannya, saat ini KBI memiliki kompetitor utama dari pihak swasta yang sangat gencar untuk mengembangkan bisnisnya. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan suatu strategi bisnis yang dapat diimplementasikan secara cepat agar dapat menghasilkan tambahan pendapatan operasional bagi perusahaan melalui strategi bisnis KBI untuk menjalankan industri PFK CPO tahun 2024-2026.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang disampaikan di atas, maka dapat ditetapkan bahwa rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis internal dan eksternal pada industri Pasar Fisik Komoditas Crude Palm Oil (CPO) PT Kliring Berjangka Indonesia?
2. Bagaimana strategi bisnis PT Kliring Berjangka Indonesia untuk menjalankan industri Pasar Fisik Komoditas *Crude Palm Oil* (CPO) Tahun 2024-2026?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk memperoleh strategi bisnis yang tepat bagi PT Kliring Berjangka Indonesia untuk tahun 2024-2026. Secara rinci, tujuan penelitian ini adalah:

1. Terpetakannya strategi bisnis Pasar Fisik Komoditas PT Kliring Berjangka Indonesia saat ini.
2. Teridentifikasinya strategi bisnis PT Kliring Berjangka Indonesia di Industri Pasar Fisik Komoditas *Crude Palm Oil* (CPO) untuk Tahun 2024-2026.

1.4. Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat yang dapat diambil dari penelitian diantaranya:

1. Memberikan gambaran dan informasi mengenai strategi bisnis yang sesuai dengan karakteristik yang dimiliki oleh KBI.
2. Memberikan informasi mengenai strategi bisnis yang sesuai untuk dapat diterapkan pada perusahaan terutama di KBI dalam pencapaian tujuan pada periode tertentu.
3. Menambah referensi bagi para pelaku usaha sejenis mengenai strategi bisnis yang akan dijalankan dalam perusahaan.

1.5. Batasan Penelitian

Dalam pembuatan penulisan tesis dengan judul “Strategi Bisnis Pasar Fisik Komoditas CPO pada PT Kliring Berjangka Indonesia Periode 2024-2026” terdapat batasan-batasan masalah yaitu sebagai berikut:

1. Ruang lingkup penelitian untuk mendapatkan data dan informasi diambil dari PT Kliring Berjangka Indonesia.
2. Pada penulisan tesis ini akan membahas mengenai penentuan rencana strategi bisnis KBI yang sesuai untuk dapat mencapai tujuan perusahaan dan memaksimalkan peran maupun fungsi perusahaan sehingga meningkatkan nilai pendapatan pada periode 2024 s.d. 2026.
3. Data-data sekunder mengenai aspek finansial dan rancangan kegiatan yang disajikan dalam tesis ini berasal dari Laporan Keuangan Tahunan Audited dan Rencana Kinerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) KBI.
4. Pengambilan data primer yang akan tersaji dilakukan melalui metode wawancara secara sampling dengan karyawan dari *middle level* sampai *top management*.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis disusun secara sistematis dengan urutan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini akan dibahas mengenai latar belakang penulisan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II Kajian Pustaka

Dalam bab ini akan dibahas mengenai teori dan konsep strategi bisnis maupun pengembangannya yang relevan digunakan serta mekanisme pada industri PBK dan turunannya serta peraturan dan perundang-undangan yang melandasinya.

BAB III Metodologi Penelitian

Pada bab ini akan dibahas mengenai data-data utama dan pendukung yang digunakan sebagai dasar penelitian tesis dan akan menjelaskan mengenai metode penelitian yang akan digunakan.

BAB IV Model Bisnis Perusahaan Saat Ini

Menguraikan dan menjelaskan secara umum kondisi perusahaan saat ini, dilihat dari sisi organisasi, tujuan perusahaan dan bisnis model yang sedang dijalankan.

BAB V Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Dan Ancaman

Bab ini akan memaparkan mengenai analisis lingkungan eksternal dan internal, baik secara makro maupun mikro, dengan menggunakan pendekatan PESTEL, *Porter's Five Forces* dan *Functional Analysis*.

BAB VI Analisis Strategi Bisnis

Bab ini akan memaparkan mengenai *Strategi Bisnis* pada lini bisnis Pasar Fisik Komoditas CPO. Analisis keputusan juga akan digunakan untuk memilih model bisnis yang paling sesuai.

BAB VII Kesimpulan dan Saran

Bab ini akan memberikan kesimpulan berupa usulan model bisnis paling sesuai dan saran-saran dari penulis terkait rancangan strategi yang diusulkan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Peran Visi dan Misi Perusahaan

Menurut Wheelen dan Hunger (2017), **Definisi Visi** adalah cita-cita perusahaan di masa depan. Sedangkan **Definisi Misi** adalah alasan perusahaan berdiri, apakah menjual jasa, produk atau kombinasi produk dan jasa. Visi dan misi mencerminkan keunikan satu perusahaan dibanding perusahaan lain, menyatakan nilai dan filosofi perusahaan dalam hubungannya dengan stakeholder.

Pernyataan visi dan misi yang bermakna luas, tidak banyak membantu manajemen dan stakeholder, sementara pernyataan visi dan misi yang bermakna spesifik dapat memberikan tujuan dan pegangan bagi manajemen. Pernyataan misi merupakan pengingat bagi karyawan, alasan perusahaan berdiri dan harapan pendiri perusahaan (David, 2011). Manfaat pernyataan misi:

1. Penetapan tujuan perusahaan
2. Pengingat bagi karyawan
3. Pencipta iklim perusahaan
4. Pembentuk struktur kerja

2.2. Strategi Bisnis

Pearce and Robinson (2000) mengatakan bahwa formulasi strategi diawali dengan melakukan analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal pada organisasi. Analisis lingkungan internal diperlukan untuk menilai apakah organisasi berada dalam posisi yang kuat (*strength*) ataupun lemah (*weaknesses*), penilaian tersebut didasarkan pada kemampuan internal (aset, modal, teknologi) yang dimiliki oleh perusahaan dalam upaya untuk mencapai misi yang telah ditetapkan. Sedangkan analisis eksternal diperlukan untuk menilai tantangan (*Threat*) yang dihadapi Perusahaan dan peluang (*Opportunity*) yang dimiliki oleh perusahaan dalam upaya mencapai

misi berdasarkan lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan dalam manajemen strategik disebut dengan SWOT analysis. Dari hasil analisis SWOT tersebut Perusahaan akan menentukan tujuan jangka panjang yang akan dicapai dengan strategi korporasi (*corporate strategy*), atau *grand strategy*, atau *business strategy*, serta menentukan tujuan jangka pendek atau tujuan tahunan (*annual objective*) yang akan dicapai dengan strategi fungsi atau strategi yang ditetapkan pada departemen. (Thoyib, 2005).

2.3. Analisis Internal

Analisis internal penting untuk identifikasi sumber keunggulan kompetitif. Analisis ini menghasilkan kesimpulan sumber daya apa yang harus dikembangkan dan dipertahankan. Sumber daya menentukan kapabilitas perusahaan kemudian menentukan kompetensi inti. Kompetensi inti sangat menentukan keunggulan kompetitif.

2.2.1. Analisis Fungsional

Desain kontekstual berfokus pada bidang penerapan: administrasi yang kompleks, pekerjaan manajerial, dan profesional dalam organisasi tertentu dan proses merancang dukungan komputer yang relevan untuk pekerjaan ini. Hal ini sebaliknya hingga perancangan sistem generik (Bansler & Havn 1994) yang ditujukan untuk tujuan (yang lebih besar) pasar.

Yang dimaksud dengan proyek desain adalah proses awal pengembangan sistem, di mana visi sistem berbasis komputer masa depan dikembangkan dan diuraikan. Hasil dari suatu proyek desain meliputi representasi visi computer dukungan, yang kemudian menjadi dasar bagi organisasi untuk memutuskan dan, selanjutnya, membeli, mengembangkan, dan mengimplementasikan sistem berbasis komputer. Berdasarkan atas proposal desain, organisasi harus dapat mengambil keputusan sistem berbasis komputer yang disarankan dan perubahan organisasi terkait.

Pada akhirnya proyek dapat melanjutkan ke pembelian sistem generik dan/atau mengembangkan dan menerapkan sistem spesifik organisasi. Selama bertahun-tahun, telah diterima bahwa desain sistem yang kontekstual harus dilakukan dianggap berkaitan erat dengan masalah organisasi (Simon 1973), dan itu analisis organisasi adalah (atau seharusnya) menjadi bagian dari praktik desain (Andersen, et al. 1990, Uang Tunai, dkk. 1992, Keen 1991, Kling 1993, Lanzara & Mathiassen 1984, Scott Morton 1992). Strategi bisnis secara keseluruhan harus membentuk konteksnya di mana desain sistem dipertimbangkan (Henderson & Venkatraman 1992, Kovacevic & Majluf 1993, Parker, dkk. 1989).

2.2.2. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Matriks IFE bertujuan untuk melakukan identifikasi serta evaluasi mengenai kekuatan dan kelemahan dari sebuah perusahaan. Berikut langkah-langkah untuk melakukan analisa dengan Matriks IFE:

1. Tentukan faktor-faktor kelemahan serta kekuatan pada sebuah perusahaan.
2. Lakukan penentuan bobot, yang berawal dari 0.0 hingga 1.0 berdasarkan tingkat urgensi faktor tersebut dalam pengaruh terhadap kesuksesan pada industri terkait. Total bobot dari keseluruhan faktor harus berjumlah 1.0.
3. Lakukan penentuan *rating* dari setiap faktor dengan skala 1 hingga 4.
4. Kalikan bobot dengan *rating* pada setiap faktor untuk mendapatkan *weighted score*. lalu jumlahkan keseluruhan *weighted score* untuk mendapatkan *total weighted score*.

Tabel 2.1 Matriks IFE

Sample Internal Factor Evaluation Matrix for a Retail Computer Store			
Key Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Strengths			
1. Inventory turnover increased from 5.8 to 6.7.	0.05	3	0.15
2. Average customer purchase increased from \$97 to \$128.	0.07	4	0.28
3. Employee morale is excellent.	0.10	3	0.30
4. In-store promotions resulted in 20% increase in sales.	0.05	3	0.15
5. Newspaper advertising expenditures increased 10%.	0.02	3	0.06
6. Revenues from repair/service in the store up 16%.	0.15	3	0.45
7. In-store technical support personnel have MIS college degrees.	0.05	4	0.20
8. Store's debt-to-total assets ratio declined to 34%.	0.03	3	0.09
9. Revenues per employee up 19%.	0.02	3	0.06
Weaknesses			
1. Revenues from software segment of store down 12%.	0.10	2	0.20
2. Location of store negatively impacted by new Highway 34.	0.15	2	0.30
3. Carpet and paint in store somewhat in disrepair.	0.02	1	0.02
4. Bathroom in store needs refurbishing.	0.02	1	0.02
5. Revenues from businesses down 8%.	0.04	1	0.04
6. Store has no website.	0.05	2	0.10
7. Supplier on-time delivery increased to 2.4 days.	0.03	1	0.03
8. Often customers have to wait to check out	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.50

(David, 2016)

2.4. Analisis Eksternal

Analisis eksternal perlu dilakukan karena lingkungan eksternal berada di luar kontrol perusahaan sehingga perlu diidentifikasi untuk bisa sejalan dengan strategi perusahaan. Perusahaan harus dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman sehingga dapat mengambil tindakan untuk melakukan eksploitasi peluang dan mengatasi ancaman. Informasi akan lingkungan eksternal dapat berasal dari eksternal seperti majalah industri, berita, paper akademis, laporan market research, publikasi, trade show. Sedangkan informasi dari internal didapatkan oleh bagian yang berhubungan langsung dengan pasar seperti customer care, tenaga sales, procurement, public relations dan bagian komunikasi.

2.3.1. Analisis PESTEL

Untuk menganalisis lingkungan eksternal makro dapat menggunakan *PESTEL Framework*. Melalui hasil analisis tersebut, perusahaan dapat memformulasikan strategi untuk menghadapi

peluang dan ancaman industri yang terdiri dari beberapa aspek sesuai dengan *PESTEL Framework*. Aspek-aspek tersebut terdiri dari:

1. **Political:** Faktor politik yang dihasilkan oleh proses, tindakan, dan kebijakan pemerintah yang dapat mempengaruhi keputusan dan perilaku perusahaan. Contohnya seperti perubahan hukum dan undang-undang, stabilitas politik, kebijakan pajak, kebijakan perdagangan dalam dan luar negeri, dan lainnya.
2. **Economic:** Faktor yang bersifat makro ekonomi dan mempengaruhi fenomena ekonomi industri maupun perusahaan. Contohnya seperti tingkat pertumbuhan (*grow rates*), suku bunga (*interest rates*), stabilitas harga inflasi dan deflasi (*price stability*), nilai tukar mata uang, dan lainnya.
3. **Social:** Faktor sosiokultural yang menangkap budaya, norma, dan nilai-nilai yang diadaptasi oleh masyarakat. Contohnya seperti kesadaran budaya, kesadaran kesehatan, gaya hidup, pertumbuhan tingkat populasi, tingkat keamanan, dan lainnya.
4. **Technological:** Faktor-faktor yang menerapkan perkembangan pengetahuan teknologi untuk menciptakan proses dan produk baru. Contohnya seperti inovasi teknologi, otomatisasi proses produksi, *research and development*, dan lainnya.
5. **Environmental:** Faktor yang melibatkan isu lingkungan terhadap industri dan perusahaan dikarenakan saling bergantung satu sama lain. Contohnya adalah peraturan lingkungan, perubahan iklim dan cuaca, bencana alam, perubahan ekosistem, dan lainnya.
6. **Legal:** Faktor yang meliputi hasil-hasil proses hukum, politik, keputusan pengadilan. Contohnya seperti hukum ketenagakerjaan, hukum keamanan, hukum perdagangan, hukum perlindungan konsumen, hukum hak cipta dan paten, dan lainnya.

2.3.2. Porter's Five Forces

Analisis industri dan kelompok strategis mencakup tujuan, kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, kemampuan, dan strategi perusahaan dan kompetitornya. Menurut David (2007), analisis ini dapat menggunakan bantuan *Porter's Five Forces Model* yang terbagi dalam lima faktor utama seperti gambar berikut:

Gambar 2.1 *Porter's Five Forces*



a. *Rivalry Among Existing Competitors*

Tekanan yang biasanya paling kuat dibandingkan tekanan lainnya, melalui strategi yang ditempuh oleh satu perusahaan agar dapat memberikan keunggulan kompetitif atas strategi perusahaan pesaing. Dalam suatu industri terdapat banyak pemain di dalamnya sehingga menyebabkan kompetisi antar pemain. Banyak pemain dalam industri juga menyebabkan keterlambatan pertumbuhan industri.

b. *Threat of New Entrants*

Tekanan ini merupakan tekanan yang digunakan untuk menganalisis ancaman dari pendatang baru yang masuk ke industri terhadap keketatan kompetisi di pasar. Melalui analisis tekanan ini dapat terlihat kemudahan dan kesulitan pesaing untuk masuk ke industri. Kemudahan untuk masuk industri jika

pemain baru memiliki modal rendah, memiliki *switching cost* rendah, skala kompetisi rendah, sehingga ancaman terhadap pesaing baru dan tekanan terhadap industri tinggi. Jika hambatan masuk terhadap pesaing tinggi, mengindikasikan bahwa industri tersebut menarik.

c. *Bargaining Power of Buyers*

Tekanan yang berdasar pada daya saing penawaran harga dari penyedia produk atau jasa. Tekanan ini digunakan untuk menganalisis kekuatan yang dimiliki oleh konsumen untuk melakukan perpindahan merek maupun jasa yang digunakan. Kemudahan konsumen untuk beralih penjual dapat dikatakan kuat jika konsumen memiliki kemudahan akses terhadap produk dan jasa sesuai dengan kebutuhannya. Jika daya tawar pembeli tinggi, konsumen mudah beralih pada penjual lain dan dapat dikatakan bahwa industri tersebut tidak menarik.

d. *Bargaining Power of Supplier*

Tekanan ini berasal dari kekuatan pemasok dimana berdampak pada harga dan pasokan produk yang diproduksi. Tekanan ini digunakan untuk menganalisa kekuatan yang dimiliki pemasok karena jumlah pemasok sejenis dan keunikan produk sehingga Industri harus mengeluarkan biaya lebih bila berganti bahan baku. Pemasok juga dapat dikatakan kuat bila pemasok dapat melakukan *forward integration* sehingga dapat melakukan penjualan terhadap konsumen secara langsung. Jika daya tawar pemasok tinggi, pemasok dapat dengan mudah mengatur harga pada industri. Sehingga daya tarik industri dan kemampulabaan industri tersebut rendah.

e. *Threat of Substitute Products or Service*

Tekanan yang digunakan untuk menganalisis ancaman dari produk pengganti memiliki dampak terhadap industri dimana beralih pelanggan ke dalam produk lain. Tekanan ini mengukur seberapa kuat produk pengganti dapat menggantikan produk

dalam industri. Kemudahan konsumen untuk beralih pada produk pengganti dapat dikatakan kuat jika konsumen memiliki kemudahan akses terhadap produk dan jasa pengganti sesuai dengan kebutuhannya. Jika tekanan produk pengganti tinggi, maka konsumen mudah beralih pada produk pengganti dan dapat dikatakan bahwa industri tersebut tidak menarik.

2.3.3. Matriks External Factors Evaluations (EFE)

Matriks *External Factors Evaluation* (EFE) merupakan analisis yang digunakan untuk mengevaluasi kondisi-kondisi eksternal yang telah dianalisis menggunakan analisis makro menggunakan PESTEL dan analisis industri (mikro) menggunakan *Porter's Five Forces Model*. Pada akhir pembahasan sub bab ini akan diberikan contoh matriks EFE, namun sebelum itu akan dijelaskan tahapan untuk membuat matriks EFE yang terdiri dari:

1. Tuliskan faktor-faktor eksternal dalam analisis PESTEL. Faktor-faktor tersebut terdiri dari 12-20 faktor yang terdiri dari peluang dan ancaman. Faktor yang dituliskan harus berpengaruh terhadap perusahaan dan industri terkait. Penulisan faktor harus spesifik dan menggunakan rasio dan persentase.
2. Lakukan penentuan bobot dari masing-masing faktor. Pembobotan nilai berawal dari 0.0 (tidak penting) - 1.0 (sangat penting). Pembobotan nilai dilakukan untuk mengetahui urgensi dari faktor tersebut mempengaruhi kesuksesan pada industri terkait. Total pembobotan dari keseluruhan faktor-faktor harus berjumlah 1.0.
3. Setelah melakukan pembobotan, lakukan penentuan *rating* terhadap setiap faktor. Pemberian *rating* digunakan untuk melihat keefektifan strategi perusahaan dalam merespon faktor tersebut. Nilai *rating* terbagi dalam skala empat nilai yaitu 4 = *superior response*, 3 = *above average response*, 2 = *average response*, 1 = *poor response*.

4. Nilai dari bobot dan *rating* setiap faktor dikalikan untuk mendapatkan *weighted score*.
5. Keseluruhan nilai *weighted score* dijumlahkan untuk mendapatkan *total weighted score*.

2.3.4. Critical Success Factors

Critical Success Factor (CSF) digunakan dalam identifikasi strategi bersaing untuk organisasi. Metode ini telah digunakan untuk membangun strategi bisnis di berbagai industri. Tuan (2020) menjelaskan bahwa teknik yang sering digunakan untuk mengeksplorasi CSF didominasi oleh pemikiran yang melihat manusia sebagai subjek, memperlakukan elemen sistem sebagai bagian independen, atau mempersempit ruang lingkup penyelidikan ke tingkat yang diinginkan.

Dengan demikian, CSF merupakan suatu hal yang harus berjalan dengan benar pada proyek atau program organisasi agar tujuan dapat tercapai. Menurut Ram dan Corkindale (2014), konsep CSF menjanjikan cara yang sistematis dalam mengidentifikasi bidang umum yang membutuhkan perhatian manajemen dalam rangka mencapai tujuan kinerja. Menurut Pinto dan Slevin (1987) CFS digunakan untuk mengidentifikasi faktor kritis dalam implementasi proyek yang berhasil. Mereka mengidentifikasi sepuluh faktor yang mendorong keberhasilan proyek. Sepuluh faktor tersebut berkisar dari faktor yang meliputi semua kegiatan di berbagai proyek, seperti faktor komunikasi hingga faktor yang berfokus pada tahap proyek tertentu, seperti faktor jadwal/rencana proyek. Di sisi lain, Rockart (1979) menggarisbawahi bahwa CSF dari setiap industri dicirikan oleh sifat industri itu sendiri. Saat memperbesar tingkat organisasi, CSF dapat berubah seiring waktu karena perubahan situasi organisasi tersebut.

2.3.5. Kunci Keberhasilan Usaha (Key Success Factor)

Susanto (2014) mengatakan *Key Success Factor* (KSF) atau Kunci Keberhasilan Usaha merupakan variabel yang harus dimiliki oleh perusahaan agar implementasi atas strategi yang telah direncanakan, dapat dilaksanakan dengan baik dan mencapai tujuannya. Faktor-faktor kunci keberhasilan tersebut diperoleh dari hasil analisis internal dan analisis eksternal yang dapat dijadikan acuan untuk memenangkan suatu kontrak pekerjaan (Tan, Yi, 2010).

Analisis internal merupakan analisis atas kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya. Analisis dapat dilakukan untuk mengetahui kekuatan atau kelemahan aspek atau sumber daya internal perusahaan, contohnya tata kelola manajemen, keuangan, pemasaran, teknologi, proses produksi, sumber daya manusia, atau riset dan pengembangan produk.

Sedangkan analisis eksternal merupakan analisis atas faktor-faktor di luar kendali perusahaan secara khusus maupun industri secara umum namun dapat berdampak pada perusahaan, contohnya ekonomi politik, kebijakan pemerintah, kebijakan perundang-undangan atau hukum, perkembangan teknologi, faktor lingkungan dan lain sebagainya.

Tabel 2.2 Matriks EFE

Key External Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Opportunities			
1. Rowan County is growing 8% annually in population	0.05	3	0.15
2. TDB University is expanding 6% annually	0.08	4	0.32
3. Major competitor across town recently ceased operations	0.08	3	0.24
4. Demand for going to cinema growing 10% annually	0.07	2	0.14
5. Two new neighborhoods being developed within 3 miles	0.09	1	0.09
6. Disposable income among citizens grew 5% in prior year	0.06	3	0.18
7. Unemployment rate in county declined to 3.1%	0.03	2	0.06
Threats			
8. Trend toward healthy eating eroding concession sales	0.12	4	0.48
9. Demand for online movies and DVDs growing 10% annually	0.06	2	0.12
10. Commercial property adjacent to cinemas for sale	0.06	3	0.18
11. TDB University installing an on-campus movie theatre	0.04	3	0.12
12. County and city property taxes increasing 25% this year	0.08	2	0.16
13. Local religious groups object to R-rated movies being shown	0.04	3	0.12
14. Movies rented from local Blockbuster store up 12%	0.08	2	0.16
15. Movies rented last quarter from Time Warner up 15%	0.06	1	0.06
Total	1.00		2.58

2.5. Pengembangan Alternatif Strategi

Pengembangan alternatif strategi harus selaras dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan serta dapat disesuaikan dengan kondisi lingkungan yang dinamis (Tonisheva et al, 2013), yang dapat dianalisis melalui analisis Internal-Eksternal (IE), analisis matrik TOWS dan analisis QSPM.

2.6. Analisis Internal External Matriks (IE)

Tahap analisis Matrik Internal Eksternal (*IE Matriks*) dilakukan dengan memasukkan parameter yang digunakan kekuatan internal dan eksternal yang bersumber dari Matrik *Eksternal Faktor Evaluation* (EFE) pada sumbu Y dan Matrik *Internal Faktor Evaluation* (IFE) pada sumbu X yang akan memberikan sebuah hasil pada titik pertemuan X dan Y. Tabel Matrik Internal dan Eksternal (*IE Matriks*) untuk strategi perusahaan yang ditunjukkan pada Tabel 2.5, yaitu:

- Angka 1.00 – 1.99: posisi internal terhadap eksternal berada pada kondisi yang lemah.
- Angka 2.00 – 2.99: posisi internal terhadap eksternal berada pada posisi rata – rata.
- Angka 3.00 – 4.00: posisi internal terhadap eksternal berada pada posisi

Tabel 2.2 *Matriks IE*

<i>Matriks IE</i>	Kekuatan <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)			
	Perhitungan	Kuat 4,00 – 3,00	Rata-rata 2,99 – 2,00	Rendah 1,99 – 1,00
Kekuatan <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)	Tinggi 3,00 – 4,00	I	II	III
	Sedang 2,00 – 2,99	IV	V	VI
	Rendah 1,00 – 1,99	VII	VIII	IX

Sumber: *David dan David* (2017)

Berdasarkan Tabel 2.3, Matriks IE tersebut dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan, yang pada prinsipnya dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

1. Posisi perusahaan yang berada pada sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai” *Grow*” dan” *Build*”. Strategi yang cocok bagi perusahaan yang berada pada sel-sel tersebut *Intensive (market penetration, market development, dan product development)* atau *Integration (backward integration, forward integration, dan horizontal integration)* (David dan David, 2017).
2. Posisi perusahaan yang berada pada sel III, V, VII paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi” *Hold*” dan” *Maintain*”. Strategi yang umum dipakai yaitu strategi *market penetration*, dan *product development* (David dan David, 2017).
3. Posisi perusahaan yang berada pada sel VI, VIII, dan IX dapat menggunakan strategi” *Harvest*” atau” *Divestiture*”. Kedua strategi tersebut merupakan sebuah strategi di mana perusahaan tidak perlu melakukan investasi dikarenakan *market share* dan pertumbuhan pasar yang rendah.

2.7. Analisis TOWS Matriks

Matriks TOWS *Analysis* merupakan cara pengidentifikasian berbagai macam faktor secara sistematis dalam merumuskan suatu strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman (Rangkuti, 2018). TOWS merupakan sebuah kepanjangan dari *Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat*.

Sedangkan TOWS Matriks menurut David dan David (2017) adalah sebuah alat pencocokan yang penting untuk membantu manajer memetakan dan mengembangkan empat jenis strategi, yaitu Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), Strategi WO (kelemahan-peluang), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman).

Sehingga dengan analisis TOWS *Matriks* memungkinkan organisasi memformulasikan dan mengimplementasikan strategi utama sebagai tahap lanjut pelaksanaan dan tujuan organisasi. Hasil analisis tersebut dapat menyebabkan dilakukan perubahan pada misi, tujuan, kebijaksanaan, atau strategi yang sedang berjalan.

Tabel 2.4 TOWS *Matriks*

SWOT/TOWS <i>Matriks</i>	<i>Strength / Kekuatan</i>	<i>Weakness / Kelemahan</i>
<i>Opportunity / Peluang</i>	Strategi SO	Strategi WO
<i>Threat / Ancaman</i>	Strategi ST	Strategi WT

Sumber: *David dan David (2017)*

Berdasarkan Tabel 2.4, maka strategi-strategi dalam Matriks TOWS dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. **Strategi SO** (Kekuatan – Peluang)
Strategi SO mengidentifikasi dan upaya memanfaatkan kekuatan internal untuk mengambil dan menggunakan peluang eksternal demi kepentingan perusahaan.
- b. **Strategi WO** (Kelemahan – Peluang)
Strategi WO mengidentifikasi dan memperbaiki kelemahan internal yang memungkinkan perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal.
- c. **Strategi ST** (Kekuatan – Ancaman)
Strategi ST menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi atau memitigasi dampak ancaman dari eksternal.
- d. **Strategi WT** (Kelemahan – Ancaman)
Strategi WT merupakan teknik defensif yang diharapkan dapat memperbaiki kelemahan internal serta mengatasi ancaman eksternal. Dalam kenyataannya, perusahaan yang mengalami ancaman dari eksternal harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan diri bangkrut, atau memilih likuidasi.

Jadi *TOWS Analysis* merupakan sebuah tahapan Formulasi Strategi dengan berbagai macam faktor eksternal maupun internal, sehingga para manajer dapat dengan mudah menetapkan tujuan perusahaan dalam waktu tertentu.

2.8. Analisis QSPM

QSPM menurut (David dan David, 2017) merupakan teknik analisis yang dirancang untuk merumuskan daya tarik relatif dari alternatif-alternatif strategi yang memungkinkan. Teknik ini merupakan bagian dari kerangka analisis *strategy-formulation*, dengan teknik ini diharapkan dapat mengidentifikasi secara objektif strategi yang paling baik atau paling sesuai.

Pada penelitian ini, QSPM menggunakan input berupa *EFE Matriks*, *IFE Matriks*, *IE Matriks* dan *TOWS Matriks*. QSPM adalah perangkat yang membantu para penyusun strategi untuk mengevaluasi strategi-strategi secara objektif, berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal yang sebelumnya telah ditemukan, serta QSPM membutuhkan penilaian inisiatif yang baik. Langkah-langkah yang digunakan dalam membuat QSPM antara lain: (i) mengidentifikasi serta merumuskan peluang dan ancaman lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan lingkungan internal berdasarkan matriks EFE dan IFE; (ii) memberikan pembobotan pada setiap faktor tersebut; (iii) mengidentifikasi strategi yang didapat dari matriks TOWS dan menetapkan pilihan strategi yang dipertimbangkan oleh perusahaan untuk diimplementasikan; (iv) menentukan *Attractiveness Score* (AS) pada strategi berdasarkan faktor-faktor kunci pada langkah kedua.

Penilaian dilakukan pada setiap alternatif strategi dengan ketentuan penilaian skor sangat menarik = 4, menarik = 3, lumayan menarik = 2, dan tidak menarik = 1. Apabila terdapat faktor yang dinilai tidak berhubungan dengan strategi, maka tidak perlu diberi nilai dan cukup ditandai '-'. Jika terdapat satu strategi yang tidak berhubungan, maka strategi lainnya juga ikut tidak berhubungan.

Tabel 2.5 QSPM Matriks

Quantitative Strategic Planning (QSPM) for XYZ Company						
Key Factors	Alternative-1			Alternative-2		
	Weight	AS	TAS	Weight	AS	TAS
<i>Strengths</i>						
1.	X	Y	XY	A	B	AB
<i>Weakness</i>						
1.....	X	Y	XY	A	B	AB
<i>Opportunities</i>						
1.....	X	Y	XY	A	B	AB
<i>Threats</i>						
1.....	X	Y	XY	A	B	AB
<i>Sum Weight</i>	100%			100%		
<i>Total Attractiveness Score</i>			XY'	AB'		

Sumber: David dan David (2017)

Berdasarkan Tabel 2.5 QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai alternatif strategi berdasarkan sejauh mana faktor kesuksesan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau ditingkatkan. Daya relatif untuk setiap strategi dalam seperangkat alternatif dihitung dengan menentukan perangkat strategi alternatif yang tercakup dalam QSPM, dan berapa pun strategi dapat membentuk suatu perangkat, namun hanya strategi-strategi di dalam perangkat itu yang dievaluasi relatif satu dengan yang lainnya.

2.9. Penerapan Strategi Bisnis

Pada tahapan ini keterampilan manajerial lebih penting untuk dapat mewujudkan penerapan strategi bisnis yang telah ditentukan. Komunikasi dalam penerapan strategi bisnis sangat penting karena strategi baru harus mendapatkan dukungan seluruh organisasi untuk implementasi yang efektif.

Untuk memastikan bahwa implementasi strategi bisnis berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan maka perlu disusun tujuan tahunan. Hal ini dimaksudkan untuk mempermudah unit kerja mulai dari manager hingga karyawan lini operasional dapat dengan mudah memahami bentuk dan cara pelaksanaan yang selaras dengan tujuan utama perusahaan.

David dan David (2017) menerangkan terdapat enam langkah dalam penerapan strategi yaitu: (i) menetapkan tujuan tahunan; (ii) merevisi kebijakan untuk memenuhi tujuan; (iii) mengalokasikan sumber daya ke bidang-bidang yang penting secara strategis; (iv) mengubah struktur organisasi untuk memenuhi strategi baru; (v) mengelola resistansi terhadap perubahan; (vi) memperkenalkan sistem penghargaan baru untuk hasil kinerja jika diperlukan.

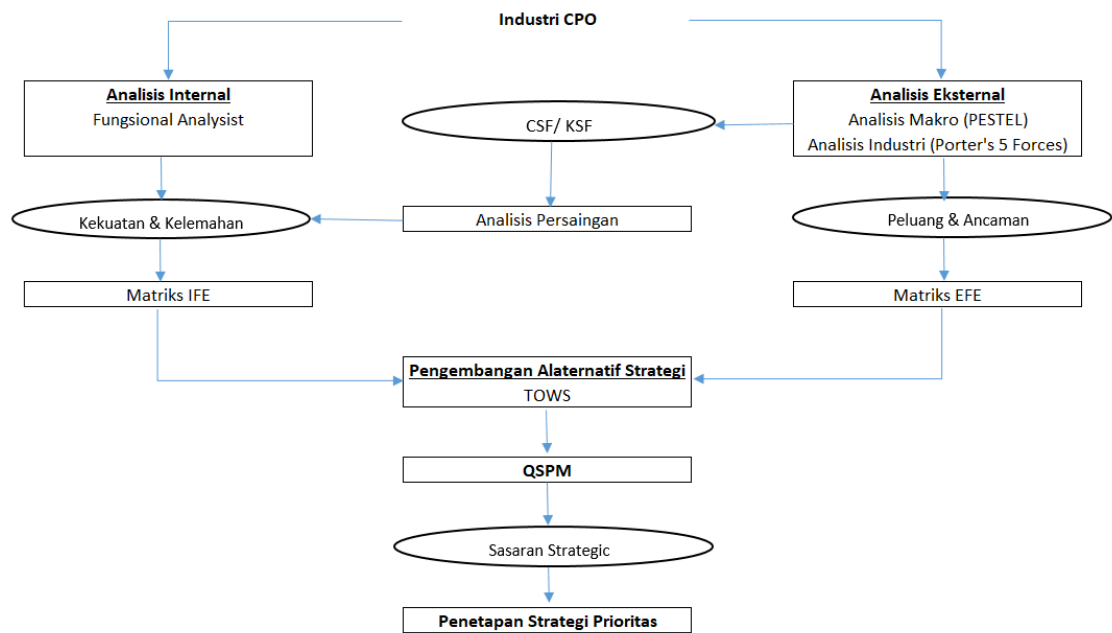
Dalam implementasi strategi, tujuan tahunan yang dimaksud adalah untuk area fungsional perusahaan dan bagian yang sangat penting adalah mengubah struktur organisasi apabila ada perubahan dalam strategi bisnis.

2.10. Kerangka Analisis Penelitian dan Penjelasan

2.10.1 Kerangka Analisis Penelitian

Visi menyatakan apa yang ingin dicapai organisasi di masa depan sementara misi mendefinisikan bisnis organisasi, tujuannya, dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Pernyataan visi dan misi sangat penting bagi keberhasilan perusahaan, baik dari segi tujuan jangka panjang maupun kinerja perusahaan. Bagian penting dari proses manajemen strategis memerlukan pengembangan visi dan misi untuk menerapkan, memantau, dan mengevaluasi strategi perusahaan. Oleh karena itu, penyusunan analisis penelitian ini akan menggunakan kerangka yang berbasis pada visi dan misi PT KBI untuk dikembangkan menjadi strategi bisnis perusahaan. Berikut merupakan kerangka analisis pada penelitian ini:

Gambar 2.2 Kerangka Analisis



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam makalah ini adalah menggunakan metode *applied research*. Tujuan dari *applied research* (Saunders, 2009) antara lain: (i) meningkatkan pemahaman tentang masalah bisnis atau manajemen tertentu; (ii) menghasilkan solusi akan masalah tersebut; (iii) memunculkan pengetahuan baru pada masalah yang terbatas; dan (iv) menemukan relevansi praktis dan nilai untuk Manajer di dalam perusahaan.

Proses penelitian pada makalah ini menggunakan metode penelitian deskriptif yaitu suatu metode yang berfokus kepada pemecahan masalah dengan berusaha memahami dan menganalisis suatu fenomena dan masalah aktual yang sedang dihadapi dan berusaha mencari solusi dan pemahaman yang lebih jelas atas suatu kejadian atau masalah (Sekaran dan Bougie, 2016).

3.2. Objek Penelitian

Penelitian dilakukan pada salah satu anak perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang usaha Kliring dan Penjaminan Penyelesaian Transaksi Komoditi yaitu PT Kliring Berjangka Indonesia, yang berlokasi di Gedung Menara Danareksa Lantai 6, Jl. Medan Merdeka Selatan No.14, Gambir, Jakarta Pusat.

3.3. Data Penelitian

Data yang digunakan untuk penelitian dengan menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama atau sumber asli untuk tujuan spesifik penelitian (Sekaran dan Bougies, 2016). Sedangkan Travers (2001) mengungkapkan untuk pengambilan data yang berhubungan dengan data kualitatif yang dapat dilakukan melalui metode observasi, wawancara, kerja lapangan etnografi, analisis wacana atau rencana, atau analisis

tekstual. Berkaitan dengan tujuan yang dinyatakan dalam penelitian ini, maka data kualitatif yang bersumber dari hasil wawancara dipilih menjadi sumber data primer.

3.3.1. Sumber Data Primer & Data Skunder

Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh langsung dari hasil wawancara (interview) kepada responden yaitu Plt. Direktur Utama, Ketua Corporate Strategic, Kepala Divisi Keuangan dan Akuntansi. Pada penulisan penelitian ini, Data Skunder diperoleh dari dokumen perusahaan milik PT KBI antara lain Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2021-2025, Laporan Keuangan periode tahun 2017 sampai dengan 2022, dan Rencana Keuangan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun 2023, serta referensi lainnya yang digunakan untuk melengkapi analisis eksternal bersumber dari buku, artikel internet dan jurnal/penelitian ilmiah yang berkaitan dengan Strategi Pengembangan Bisnis.

3.3.2. Teknik Pengambilan Data

Teknik Pengambilan data yang dilakukan yaitu dengan kombinasi wawancara yang tidak terstruktur untuk dapat menggali suatu informasi tentang pendapat dan pandangan mengenai perusahaan dengan konsep yang mendasari dalam penelitian ini. Sekaran dan Bougie (2016) menambahkan bahwa tujuan dari wawancara tidak terstruktur adalah untuk mengeksplorasi dan menyelidiki beberapa faktor pada situasi yang diteliti yang mungkin menjadi pusat masalah.

Dalam rangka mengumpulkan data, metode-metode yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini yaitu:

a. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai sasaran dan strategi bisnis PT KBI. Berdasarkan acuan dari Creswell (2009), berikut langkah-langkah dalam mengolah data hasil wawancara yang telah dilakukan dalam penelitian ini:

- 1) Membuat transkrip dari hasil wawancara;

- 2) Melakukan *coding* terhadap hasil wawancara. Adapun hal-hal yang decoding adalah data-data yang relevan dengan *research question* dan dapat digunakan untuk analisis didalam pembahasan;
- 3) Membuat deskripsi atau kesimpulan dari coding yang sudah dilakukan sebelumnya.

Salah satu kunci keberhasilan wawancara adalah mengetahui kapan dan bagaimana cara menggali informasi lebih jauh (*probing*), artinya peneliti menindaklanjuti topik yang terungkap dengan cara:

- 1) Menanyakan pertanyaan spesifik;
- 2) Mendorong responden untuk menerangkan berdasarkan rincian pengalaman atau pengetahuannya;
- 3) Meminta penjelasan lanjut mengenai ucapan responden/informan.

Pedoman pokok dalam penggalan informasi menurut Taylor dan Bogdan (1984) diantaranya:

- 1) Rumuskan ucapan responden dan mintalah konfirmasi;
- 2) Minta responden untuk menyajikan contoh tentang apa yang mereka maksudkan;
- 3) Katakan kepada responden/informan jika ada sesuatu yang kurang jelas.

Setelah data kualitatif diolah maka langkah selanjutnya adalah menganalisis data tersebut dengan menggunakan *content analysis*. Analisis dilakukan dengan cara mengkategorisasikan data-data yang sudah dicoding untuk selanjutnya dibuat tabulasi dan kesimpulannya. Hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi pesan-pesan penting yang relevan dengan topik penelitian.

Responden yang telah dipilih untuk proses wawancara terbagi menjadi Direksi PT KBI berjumlah 1 (satu) orang, Ketua Corporate Strategi PT KBI 1 (satu) orang dan Kepala Divisi Keuangan dan Akuntansi 1 (satu) orang. Adapun detail responden tersebut terdapat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1 Daftar Responden

No	Informan	Nama Responden	Jabatan
1	Internal	Budi Susanto	Direktur Utama
2	Internal	Aswin Wiyatmoko	Kelapa Divisi Strategi Perusahaan
3	Internal	Miftakhul Khoir N.R	Senior Analyst

b. Studi Dokumen

Pengumpulan data juga dilakukan dengan identifikasi terhadap dokumen perusahaan PT KBI seperti diantaranya Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2021-2025, Laporan Keuangan periode tahun 2017 sampai dengan 2022, dan Rencana Keuangan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun 2023, literature, maupun sumber dokumen lainnya guna melengkapi data yang didapat dari hasil wawancara. Studi dokumen juga digunakan sebagai pendukung dan acuan teori bagi analisis dan pemilihan rancangan strategi bisnis terpilih.

3.3.3. Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis induktif, dimana penulis menyimpulkan hasil analisis pada setiap akhir penulisan. Analisis mulai dilakukan beriringan dengan waktu pelaksanaan observasi dan pengumpulan data. Analisis dilakukan mulai dari Visi dan Misi PT KBI, analisis Eksternal dan Internal, analisis TOWS dan analisis TOWS yang kemudian menjadi acuan rancangan strategi bisnis yang akan dipilih.

Tabel 3.2 Teknik Analisis Data dan Output yang dihasilkan.

No	Tahap	Alat Analisis	Metode Analisis Data	Keluaran (Output)
1	Analisis Situasi saat ini	Analisis isi (content)	1. Analisis konseptual 2. Analisis relasional	1. Bisnis saat ini dan kinerja keuangan perusahaan 2. Situasi saat ini tentang SDm dan organisasi 3. Pangsa pasar saat ini, potensi pasar dan siklus bisnis industri 4. Postur strategis terhadap pernyataan visi, misi perusahaan saat ini
2	Analisis Lingkungan - Eksternal (Mikro & Makro)	Analisis PESTEL (Makro)	Merumuskan faktor eksternal : 1. Mencatat peluang & ancaman terhadap perusahaan 2. Menetapkan bobot dengan menggunakan <i>paired comparison</i> 3. Menetapkan peringkat untuk setiap peluang & ancaman yang sudah diidentifikasi 4. Menetapkan skor tertimbang untuk semua peluang & ancaman yang teridentifikasi dan merangkum semua hasil.	Mensintesis faktor eksternal dengan menggunakan EFE
		Analisis Porter's Five Forces (Makro)	1. Mengumpulkan lima kekuatan di industri yang sejenis untuk melihat persaingan 2. Menganalisis dan mengidentifikasi peluang dan ancaman industri 3. Pembobotan, pemberian peringkat dan skor tertimbang untuk semua peluang dan ancaman yang sudah diidentifikasi.	Simpulan Daya Tarik Insutri dan KSF
3	Analisis Lingkungan - Internal	Analisis Value Chain		Mengidentifikasi pesaing utama Perusahaan serta kekuatan dan kelemahan posisi strategi Perusahaan
4	Menentukan Strategi Utama	Analisis IE Matriks	Memetakan hasil EFE dengan hasil IFE	Mendapatkan kondisi bisnis perusahaan saat ini - menentukan sasaran strategi utama
5	Formulasi Strategi Alternatif	Analisis SWOT Matriks	1. Memasukkan peringkat peluang & ancaman yang sudah teridentifikasi 2. Memasukkan peringkat kekuatan & kelemahan yang sudah teridentifikasi 3. Memetakan SWOT	Mendapatkan beberapa strategi alternatif bisnis
6	Memilih strategi yang akan digunakan	Analisis QSPM	1. Memasukkan peringkat peluang & ancaman yang sudah teridentifikasi 2. Memasukkan Faktor kunci eksternal dan internal yang sudah diberi bobot 3. Menentukan skor daya tarik	Mendapatkan strategi alternatif untuk pengembangan bisnis perusahaan

Adapun tahapan-tahapan yang dilakukan sebagaimana penjelasan dibawah ini:

1) Analisis PESTEL

Untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal utama yang mungkin memengaruhi perusahaan di masa depan. Metode ini dimulai dengan membuat daftar peluang dan ancaman paling penting yang dihadapi perusahaan melalui studi data menyeluruh dan wawancara dengan para pakar industri untuk bukti pendukung (jika diperlukan). Kemudian, proses *paired comparison* akan menjadi alat yang cukup untuk mempertimbangkan faktor eksternal yang terdaftar. Peringkat tersebut kemudian akan diberikan kepada masing-masing faktor eksternal dan produk dengan bobot akan menentukan tingkat daya tarik pasar dari industri yang saat ini bersaing dengan perusahaan.

2) *Porter's Five Forces*

Diambil untuk mengidentifikasi *Key Success Factors* industri yang nantinya akan digunakan dalam menentukan peluang dan ancaman terhadap perusahaan.

3) *Analisis Fungtional Analysis*

Analisis Fungtional Analysis berdasarkan *resource based* yang ada akan digunakan untuk mengidentifikasi keunggulan kompetitif perusahaan dalam industri. Data yang dihasilkan dapat diidentifikasi sebagai daftar kekuatan dan kelemahan perusahaan sebelum dilakukan pembobotan dan penilaian. Pendekatan yang sama berlaku pada analisis eksternal, di mana *paired comparison* akan digunakan untuk menentukan bobot masing-masing faktor dan penilaian akan diterapkan pada masing-masing faktor internal. Produk bobot dan skor dapat diterjemahkan sebagai posisi kompetitif unit bisnis dalam industri. Menggabungkan penilaian tertimbang dari daya tarik pasar dan posisi kompetitif bisnis dari perusahaan.

4) TOWS Matriks

Setelah melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal, kemudian dilakukan pencocokan terhadap matriks eksternal-internal untuk mendapatkan strategi utama yang akan dikembangkan. Selain itu, dilakukan juga analisis TOWS *Matriks* untuk memformulasikan strategi alternatif dengan menggabungkan internal dan eksternal evaluasi faktor dengan strategi utama yang telah didapatkan.

5) Analisis QSPM

Dari beberapa alternatif strategi yang didapatkan kemudian dilakukan pemilihan strategi alternatif yang cocok untuk diterapkan di perusahaan melalui QSPM. Alternatif strategi yang telah dipilih akan diimplementasikan sebagai strategi bisnis perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

3.4. Kualitas Penelitian

Untuk meningkatkan kualitas penelitian, peneliti menggunakan beberapa cara saat melakukan wawancara dengan responden, sesuai rujukan Sekaran dan Bougie (2016), antara lain:

1. Wawancara tidak terstruktur dengan mempersiapkan beberapa isu yang ditanyakan, dengan pertanyaan terbuka dan melakukan *follow up* atas jawaban yang diberikan.
2. Menyatakan tujuan wawancara dan manfaat hasil penelitian kepada responden, untuk mengeliminasi bias.
3. Memberikan kesempatan kepada responden untuk menentukan waktu dan tanggal wawancara, secara *face to face* menggunakan aplikasi Zoom Meeting. Suasana wawancara diarahkan senyaman mungkin bagi responden.
4. Merekam wawancara dan menggunakan notes saat wawancara berlangsung.
5. Melakukan klarifikasi dan *paraphrasing* atas jawaban responden. Meminta komentar atas jawaban yang diberikan responden lain sebagai bentuk *cross check*.

BAB IV

PROFIL PERUSAHAAN

Bab ini menyajikan profil perusahaan PT Kliring Berjangka Indonesia yang membahas mengenai tinjauan umum perusahaan berupa profil dan logo perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, serta layanan dan sumber pendapatan perusahaan.

4.1. Profil dan Logo Perusahaan

PT Kliring Berjangka Indonesia atau disingkat PT KBI didirikan pada tanggal 25 Agustus 1984 dengan nama PT Kliring dan Jaminan Bursa Komoditi (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang usaha kliring dan penjaminan penyelesaian transaksi kontrak berjangka dan/atau derivatif lainnya, penjaminan penyelesaian transaksi di Pasar Fisik Komoditas, dan Penatausahaan Resi Gudang dan Derivatif Resi Gudang. Untuk meningkatkan dan memperluas bisnis usaha, Perusahaan memiliki anak perusahaan yaitu PT Kliring Perdagangan Berjangka Indonesia (KPBI) berdasarkan Akta Notaris nomor 43 tanggal 16 Juli 2013 dan mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman dan HAM No. AHU-40266 AH.01.01 Tahun 2013 tanggal 24 Juli 2013, dengan komposisi kepemilikan saham antara lain PT KBI memiliki 98,08% saham (Rp52miliar) dan PT Danareksa Sekuritas memiliki 1,92% saham. Saat ini PT KBI (Persero) merupakan bagian dari Holding PT Danareksa (Persero) sesuai dengan Peraturan Pemerintah RI Nomor 7 tahun 2022 tentang Penambahan Penyertaan Modal Saham Perusahaan (Persero) PT Danareksa dan Surat Kuasa Khusus Menteri BUMN RI Nomor SKK-115/MBU/12/2021 tanggal 29 Desember 2021

- a. Persetujuan Lembaga Kliring Pasar Fisik Aset Kripto berdasarkan Keputusan Kepala Bappebti No. 01/BAPPEBTI/SP-LKBAK/07/2023 tanggal 17 Juli 2023 tentang Persetujuan sebagai Lembaga Kliring Berjangka untuk Penjaminan dan Penyelesaian

Perdagangan Pasar Fisik Aset Kripto kepada PT Kliring Berjangka Indonesia.

- b. Persetujuan Lembaga Kliring dan Penjaminan Pasar Fisik Emas Digital berdasarkan Keputusan Kepala Bappebti No. 01/BAPPEBTI/SP-KBPF/11/2020 tanggal 11 November 2020 tentang Persetujuan Lembaga Kliring Berjangka untuk Melakukan Kegiatan Kliring dan Penjaminan Penyelesaian Transaksi di Pasar Fisik Emas Digital kepada PT Kliring Berjangka Indonesia (Persero).
- c. Persetujuan Lembaga Kliring dan Penjaminan Pasar Fisik Timah Murni Batangan berdasarkan Keputusan Kepala Bappebti No. 01/BAPPEBTI/SP-KBPF/8/2019 tanggal 6 Agustus 2019 tentang Persetujuan Lembaga Kliring Berjangka untuk Melakukan Kegiatan Kliring dan Penjaminan Penyelesaian Transaksi di Pasar Fisik Timah Murni Batangan kepada PT Kliring Berjangka Indonesia (Persero).
- d. Persetujuan sebagai Administrator SPT-SPA berdasarkan Keputusan Kepala Bappebti No. 139/BAPPEBTI/SP/SPT-SPA/12/2012 tanggal 12 Desember 2012 tentang Persetujuan Sistem Pengawasan Tunggal dalam Transaksi Sistem Perdagangan Alternatif (SPA).
- e. Persetujuan Lembaga Kliring dan Penjaminan Pasar Lelang dengan Penyerahan Kemudian (*Forward*) berdasarkan Keputusan Kepala Bappebti No. 14/BAPPEBTI/PER-PL/10/2010 tanggal 15 Oktober 2010 tentang Persetujuan sebagai Lembaga Kliring dan Penjaminan Pasar Lelang dengan Penyerahan Kemudian (*Forward*) kepada PT Kliring Berjangka Indonesia (Persero).
- f. Persetujuan Pusat Registrasi Resi Gudang berdasarkan Keputusan Kepala Bappebti No. 03/BAPPEBTI/Kep-SRG/SP/PUSREG/6/2009 tanggal 16 Juni 2009 tentang

Persetujuan sebagai Pusat Registrasi kepada PT Kliring Berjangka Indonesia (Persero).

- g. Persetujuan sebagai Lembaga Kliring Berjangka berdasarkan Keputusan Kepala Bappebti No. 128/BAPPEBTI/SI/IX/2001 tanggal 4 September 2001 tentang Pemberian Izin Usaha untuk Menyelenggarakan Lembaga Kliring Berjangka kepada PT Kliring Berjangka Indonesia (Persero).

4.2. Visi, Misi dan Tata Nilai Perusahaan

Visi PT Kliring Berjangka Indonesia adalah menjadi perusahaan digital berlisensi kliring dengan memanfaatkan peluang perkembangan dan penguasaan teknologi. Misi PT Kliring Berjangka Indonesia adalah 1) menyediakan layanan terbaik atas penjaminan penyelesaian transaksi perdagangan berjangka, resi gudang, dan pasar fisik komoditas, serta layanan informasi komoditas secara terintegrasi, dan 2) meningkatkan layanan dan nilai tambah ekonomis para pemangku kepentingan.

4.3. Analisis Visi Perusahaan

Visi PT Kliring Berjangka Indonesia adalah menjadi perusahaan digital berlisensi kliring dengan memanfaatkan peluang perkembangan dan penguasaan teknologi. PT Kliring Berjangka Indonesia bergerak di bidang kliring dan penjaminan penyelesaian transaksi yang menjadikan perusahaan harus menyediakan sistem dan infrastruktur yang handal dan sesuai dengan perkembangan teknologi informasi yang ada dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga kliring. Visi perusahaan didasarkan pada kesadaran bahwa jasa kliring berkaitan erat dengan aspek digital yang senantiasa berkembang termasuk pemanfaatan digital berbasis *blockchain*. Hal ini menuntut perusahaan untuk menjadi lembaga kliring yang memanfaatkan peluang perkembangan dan penguasaan teknologi.

4.4. Analisis Misi Perusahaan

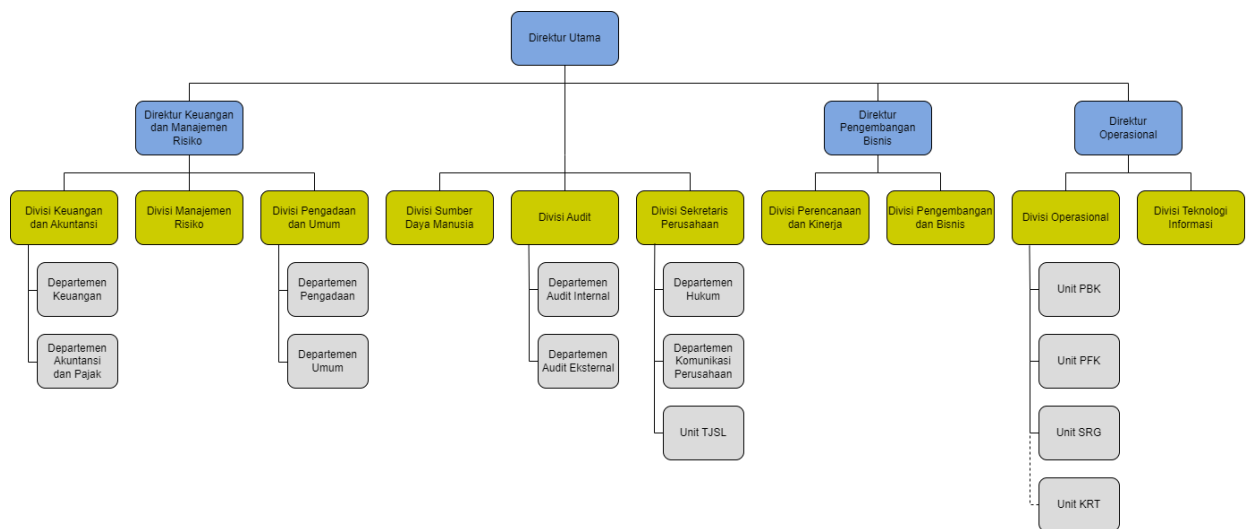
PT Kliring Berjangka Indonesia memiliki 2 (dua) misi yang harus dilaksanakan untuk mencapai visi perusahaan. Misi pertama adalah menyediakan layanan terbaik atas penjaminan penyelesaian transaksi perdagangan berjangka, resi gudang, dan pasar fisik komoditas, serta layanan informasi komoditas secara terintegrasi. Misi ini sejalan dengan 3 (tiga) lini bisnis atau bidang usaha pokok yang ada di perusahaan yaitu perdagangan berjangka komoditi, resi gudang, dan pasar fisik komoditas. Selama ini masing-masing ketiga lini bisnis yang ada dalam pelaksanaan operasional *day to day* telah berjalan dengan baik. Namun demikian, layanan informasi yang diberikan perusahaan perlu dilakukan pengintegrasian untuk meningkatkan nilai tambah layanan kepada *customer* yaitu seluruh Anggota Kliring PT Kliring Berjangka Indonesia. Dengan adanya pengintegrasian informasi dan layanan diharapkan para pemangku kepentingan dapat memperoleh informasi secara cepat dan aktual.

Selanjutnya, misi kedua yang dimiliki oleh perusahaan yaitu meningkatkan layanan dan nilai tambah ekonomis para pemangku kepentingan. Misi ini masih saling terkait dengan misi yang pertama dimana misi ini berfokus dan berpijak pada kebutuhan untuk senantiasa meningkatkan pelayanan. Hal ini menjadi penting untuk menjaga kepuasan layanan pelanggan internal dan eksternal, sehingga dengan dilakukannya peningkatan layanan diharapkan dapat meningkatkan layanan dan kepuasan atas jasa yang diberikan perusahaan. Hal demikian secara langsung dan tidak langsung akan memberikan nilai tambah ekonomis bagi para pemangku kepentingan atas layanan kliring dan penjaminan penyelesaian dibidang perdagangan Berjangka Komoditi, resi gudang, dan pasar fisik komoditas.

4.5. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi PT Kliring Berjangka Indonesia yang terbaru didasarkan pada Surat Keputusan Direksi PT Kliring Berjangka Indonesia Nomor 28/K-KBI/LGL/IX/2023 tanggal 04 September 2023 tentang Struktur Organisasi PT Kliring Berjang Indonesia, dengan struktur sebagai berikut:

Gambar 4.1 Struktur Organisasi



Selanjutnya, berdasarkan Surat Keputusan Direksi PT Kliring Berjangka Indonesia Nomor 31/K-KBI/LGL/IX/2023 tanggal 29 September 2023 tentang Uraian Tugas Struktur Organisasi PT Kliring Berjangka Indonesia, struktur PT Kliring Berjang Indonesia diuraikan terdiri dari beberapa Direktorat sebagai berikut:

4.5.1. Direktorat Utama

Direktorat Utama dipimpin oleh seorang Direktur Utama. Selain yang diatur dalam Anggaran Dasar, Direktur Utama memiliki tugas, wewenang, dan kewajiban khusus untuk memimpin Direktorat Utama, mengusahakan dan menjamin terlaksananya usaha dan kegiatan Perusahaan sesuai maksud dan tujuan Perusahaan melalui pengelolaan dan penyelenggaraan kebijakan, memastikan tercapainya visi dan misi Perusahaan melalui pengelolaan dan penyelenggaraan kebijakan Perusahaan termasuk di dalamnya audit, manajemen sumber daya manusia, kesekretariatan, dan tanggung

jawab sosial lingkungan guna meningkatkan nilai dan mencapai sasaran Perusahaan sesuai dengan strategi dan rencana jangka pendek maupun rencana jangka panjang, ketetapan Rapat Umum Pemegang Saham dan Anggaran Dasar dengan tetap memperhatikan risiko yang terkontrol. Dalam penyelenggaraan Perusahaan, Direktur Utama bertanggung jawab terhadap pengelolaan anggota Direksi yang lain dan Divisi dalam Direktorat Utama yang melapor langsung kepadanya. Direktur Utama melaksanakan pengelolaan, pengawasan, dan menerima laporan dari Kepala Divisi Audit, Kepala Divisi Sekretaris Perusahaan, dan Kepala Divisi Sumber Daya Manusia atas tugas, wewenang, dan kewajiban masing-masing Divisi. Struktur Organisasi di bawah Direktorat Utama terdiri atas Divisi sebagai berikut:

a. Divisi Audit

Tugas, wewenang, dan kewajiban Divisi Audit adalah memastikan dan menjamin tercapainya sasaran Perusahaan dan efektivitas pengelolaan Perusahaan melalui strategi, kebijakan, pengimplementasian dan pengawasan dengan melakukan audit internal dan audit eksternal terhadap seluruh kegiatan operasional Perusahaan melalui pemeriksaan, penilaian, dan evaluasi serta pendampingan terhadap Direksi dan seluruh Divisi di Perusahaan atas peningkatan efisiensi dan efektivitas kegiatan Perusahaan berdasarkan risk based audit, sesuai dengan strategi dan rencana jangka pendek maupun jangka panjang dengan tetap memperhatikan risiko yang terkontrol. Struktur Organisasi di bawah Divisi Audit terdiri atas Departemen Audit Internal dan Departemen Audit Eksternal.

Tugas, wewenang, dan kewajiban Departemen Audit Internal adalah memastikan dan menjamin tercapainya sasaran Perusahaan dan efektivitas pengelolaan Perusahaan melalui perencanaan audit operasional dan keuangan internal, pelaksanaan audit, evaluasi dari audit operasional dan keuangan

internal, pendampingan terhadap tindak lanjut dari temuan audit internal, penyelesaian dari temuan audit sesuai dengan strategi dan rencana jangka pendek maupun jangka panjang dengan tetap memperhatikan risiko yang terkontrol.

Tugas, wewenang, dan kewajiban Departemen Audit Eksternal adalah memastikan dan menjamin tercapainya sasaran Perusahaan dan efektivitas pengelolaan Perusahaan melalui perencanaan audit eksternal, pelaksanaan audit, evaluasi dari audit eksternal, pendampingan terhadap tindak lanjut dari temuan audit eksternal, penyelesaian dari temuan audit sesuai dengan strategi dan rencana jangka pendek maupun jangka panjang dengan tetap memperhatikan risiko yang terkontrol.

Kepala Departemen Audit Internal dan Kepala Departemen Audit Eksternal dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada Kepala Divisi Audit.

b. Divisi Sekretaris Perusahaan

Tugas, wewenang, dan kewajiban Divisi Sekretaris Perusahaan adalah memastikan dan menjamin tercapainya sasaran Perusahaan dan efektivitas pengelolaan Perusahaan melalui strategi korporasi, kebijakan, implementasi, pengawasan dan pengelolaan kesekretariatan Perusahaan, pengelolaan kepatuhan korporasi, komunikasi hubungan eksternal dengan regulator, pemegang saham dan pemangku kepentingan, pengelolaan hubungan masyarakat, tata kelola komunikasi di dalam komunikasi internal dan dalam media tertulis, pengelolaan permasalahan dan solusi hukum Perusahaan, serta pengelolaan tanggung jawab sosial dan lingkungan sesuai dengan strategi dan rencana jangka pendek maupun jangka panjang dengan tetap memperhatikan risiko yang terkontrol. Struktur Organisasi di bawah Divisi Sekretaris Perusahaan terdiri atas Departemen Hukum, Departemen Komunikasi Perusahaan, dan Unit Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan (TJSL).

Tugas, wewenang, dan kewajiban Departemen Hukum adalah memastikan dan menjamin tercapainya sasaran Perusahaan dan efektivitas pengelolaan Perusahaan melalui pengelolaan hukum terkait dengan Perusahaan termasuk implementasi, pengawasan, tata kelola, kearsipan, kesekretariatan, perijinan, kepatuhan dan solusi permasalahan hukum serta keanggotaan sesuai dengan strategi dan rencana kerja dengan tetap memperhatikan risiko yang terkontrol.

Tugas, wewenang, dan kewajiban Departemen Komunikasi Perusahaan adalah memastikan dan menjamin tercapainya sasaran Perusahaan dan efektivitas pengelolaan Perusahaan melalui pengelolaan komunikasi internal dan eksternal Perusahaan termasuk implementasi, pengawasan, tata kelola komunikasi internal antar direktorat serta jajarannya dan eksternal termasuk pemegang saham dan pemangku kepentingan sesuai dengan strategi dan rencana kerja dengan tetap memperhatikan risiko yang terkontrol.

Tugas, wewenang, dan kewajiban Unit TJSL Perusahaan adalah memastikan dan menjamin tercapainya sasaran Perusahaan melalui pengelolaan TJSL termasuk perencanaan, implementasi, pengawasan, tata kelola TJSL sesuai dengan strategi dan rencana kerja dengan tetap memperhatikan risiko yang terkontrol.

Kepala Departemen Hukum, Kepala Departemen Komunikasi Perusahaan dan Kepala Unit TJSL dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada Kepala Divisi Sekretaris Perusahaan.

c. Divisi Sumber Daya Manusia

Tugas, wewenang, dan kewajiban Divisi Sumber Daya Manusia adalah memastikan dan menjamin tercapainya sasaran Perusahaan dan efektivitas pengelolaan Perusahaan melalui strategi, kebijakan, implementasi, pengawasan dan efektivitas

pengelolaan perencanaan organisasi dan sumber daya manusia, seleksi dan rekrutmen, penempatan, pengelolaan kinerja dan imbal jasa, pengembangan dan karir, pengelolaan talenta dan hubungan kerja karyawan sesuai dengan strategi dan rencana jangka pendek maupun jangka panjang dengan tetap memperhatikan risiko yang terkontrol. Pegawai pada Divisi Sumber Daya Manusia dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada Kepala Divisi Sumber Daya Manusia.

4.5.2. Direktorat Pengembangan Bisnis

Direktorat Pengembangan Bisnis dipimpin oleh seorang Direktur Pengembangan Bisnis. Selain yang diatur dalam Anggaran Dasar, Direktur Pengembangan Bisnis memiliki tugas, wewenang, dan kewajiban khusus untuk memimpin Direktorat Pengembangan Bisnis, memastikan tercapainya peningkatan pendapatan dan sasaran Perusahaan yang telah ditetapkan, daya saing Perusahaan dan kepuasan pelanggan melalui pengelolaan dan penyelenggaraan kebijakan perencanaan dan pengembangan bisnis, pengelolaan kinerja Perusahaan serta kinerja Anak Perusahaan secara efektif dan efisien sesuai dengan strategi dan rencana jangka pendek maupun Rencana Jangka Panjang Perusahaan, ketetapan Rapat Umum Pemegang Saham dan Anggaran Dasar dengan memperhatikan risiko yang terkontrol. Direktur Pengembangan Bisnis dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dibantu oleh Divisi dalam Direktorat Pengembangan Bisnis. Direktur Pengembangan Bisnis bertanggung jawab terhadap pengelolaan divisi dalam Direktorat Pengembangan Bisnis yang melapor langsung kepadanya. Direktur Pengembangan Bisnis melaksanakan pengelolaan, pengawasan, dan menerima laporan dari Kepala Divisi Pengembangan dan Bisnis dan Kepala Divisi Perencanaan dan Kinerja atas tugas, wewenang, dan kewajiban masing-masing divisi. Struktur Organisasi di bawah Direktorat Pengembangan Bisnis terdiri atas Divisi sebagai berikut:

a. Divisi Pengembangan dan Bisnis

Tugas, wewenang, dan kewajiban Divisi Pengembangan Bisnis adalah memastikan dan menjamin tercapainya sasaran Perusahaan dan efektivitas pengembangan Perusahaan melalui strategi, kebijakan, implementasi, pengawasan dan pengelolaan pengembangan bisnis yang sudah ada dan/atau yang baru di Perusahaan melalui pengembangan produk dan/atau jasa, evaluasi model bisnis, penyusunan studi kelayakan, desain produk dan/atau jasa, inkubasi produk dan/atau jasa serta evaluasi jenjang dan tingkat layanan dari masing masing produk dan/atau jasa sesuai dengan strategi dan rencana jangka pendek maupun jangka panjang dengan tetap memperhatikan risiko yang terkontrol. Pegawai pada Divisi Pengembangan dan Bisnis dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada Kepala Divisi Pengembangan dan Bisnis.

b. Divisi Perencanaan dan Kinerja

Tugas, wewenang, dan kewajiban Divisi Perencanaan dan Kinerja adalah memastikan dan menjamin tercapainya sasaran Perusahaan dan efektivitas pengelolaan dan pengembangan Perusahaan termasuk Anak Perusahaan melalui strategi, kebijakan, implementasi, pengawasan dan pengelolaan strategi bisnis jangka panjang, menengah dan pendek, perencanaan dan evaluasi, pencapaian, perencanaan dan evaluasi bisnis Perusahaan, pengelolaan ketahanan bisnis, rencana kerja jangka panjang, menengah dan pendek, pengelolaan program kerja dan proyek serta pengelolaan tolok ukur dan pencapaian sasaran Perusahaan sesuai dengan strategi dan rencana jangka pendek maupun jangka panjang dengan tetap memperhatikan risiko yang terkontrol. Pegawai pada Divisi Perencanaan dan Kinerja dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada Kepala Divisi Perencanaan dan Kinerja.

4.5.1. Direktorat Operasional

Direktorat Operasional dipimpin oleh seorang Direktur Operasional. Selain yang diatur dalam Anggaran Dasar, Direktur Operasional memiliki tugas, wewenang, dan kewajiban khusus untuk memimpin Direktorat Operasional, memastikan tercapainya sasaran Perusahaan, daya saing Perusahaan dan kepuasan pelanggan melalui pengelolaan dan penyelenggaraan kebijakan pengelolaan jasa, layanan pelanggan dan pengelolaan teknologi informasi yang efektif dan efisien sesuai dengan strategi dan rencana jangka pendek maupun rencana jangka panjang Perusahaan, ketetapan Rapat Umum Pemegang Saham dan Anggaran Dasar dengan memperhatikan risiko yang terkontrol. Direktur Operasional dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dibantu oleh Divisi dalam Direktorat Operasional. Direktur Operasional bertanggung jawab terhadap pengelolaan Divisi dalam Direktorat Operasional yang melapor langsung kepadanya. Direktur Operasional melaksanakan pengelolaan, pengawasan, dan menerima laporan dari Kepala Divisi Operasional dan Kepala Divisi Teknologi Informasi atas tugas, wewenang, dan kewajiban masing-masing Divisi. Struktur Organisasi di bawah Direktorat Operasional terdiri atas Divisi sebagai berikut:

a. Divisi Operasional

Tugas, wewenang, dan kewajiban Divisi Operasional adalah memastikan dan menjamin tercapainya sasaran Perusahaan dan efektivitas operasional Perusahaan melalui strategi, kebijakan, implementasi, pengawasan dan pengelolaan operasional produk dan/atau jasa Perusahaan melalui peningkatan produk dan/atau jasa Perusahaan dengan pengelolaan strategi peningkatan produk dan/atau jasa,

pengelolaan operasional produk dan/atau jasa termasuk sebelum, implementasi dan setelah pelayanan, tata kelola layanan, pengelolaan sumber daya pelayanan, pengelolaan transaksi dan verifikasi transaksi keuangan, evaluasi atas keuntungan dan kerugian dari produk dan/atau jasa serta pengelolaan pelayanan pelanggan dari pengelolaan data pelanggan sejak pendaftaran, permintaan pelanggan, layanan keluhan dan evaluasi kepuasan pelanggan sesuai dengan strategi dan rencana jangka pendek maupun jangka panjang dengan tetap memperhatikan risiko yang terkontrol. Struktur organisasi di bawah Divisi Operasional Bisnis terdiri atas Unit Perdagangan Berjangka Komoditi (PBK), Unit Pasar Fisik Komoditas (PFK), Unit Sistem Resi Gudang (SRG), dan Unit Pasar Fisik Aset Kripto (KRT).

Tugas, wewenang, dan kewajiban Unit PBK Perusahaan adalah memastikan dan menjamin tercapainya sasaran Perusahaan melalui pengelolaan Perdagangan Berjangka Komoditi (PBK) termasuk perencanaan layanan, implementasi layanan, pengelolaan sumber daya dan kesiapan pelayanan, pengelolaan pelanggan, pengembangan pasar dari layanan, pengelolaan layanan dan kebutuhan pelanggan, pengawasan, pengelolaan transaksi keuangan PBK serta tata kelola PBK sesuai dengan strategi dan rencana kerja dengan tetap memperhatikan risiko yang terkontrol.

Tugas, wewenang, dan kewajiban Unit PFK Perusahaan adalah memastikan dan menjamin tercapainya sasaran Perusahaan melalui pengelolaan Pasar Fisik Komoditas (PFK) termasuk perencanaan layanan, implementasi layanan, pengelolaan sumber

daya dan kesiapan pelayanan, pengelolaan pelanggan, pengembangan pasar dari layanan, pengelolaan layanan dan kebutuhan pelanggan, pengawasan, pengelolaan transaksi keuangan PFK serta tata kelola PFK sesuai dengan strategi dan rencana kerja dengan tetap memperhatikan risiko yang terkontrol.

Tugas, wewenang, dan kewajiban Unit SRG Perusahaan adalah memastikan dan menjamin tercapainya sasaran Perusahaan melalui pengelolaan Sistem Resi Gudang (SRG) termasuk perencanaan layanan, implementasi layanan, pengelolaan sumber daya dan kesiapan pelayanan, pengelolaan pelanggan, pengembangan pasar dari layanan, pengelolaan layanan dan kebutuhan pelanggan, pengawasan, pengelolaan transaksi keuangan SRG serta tata kelola SRG sesuai dengan strategi dan rencana kerja dengan tetap memperhatikan risiko yang terkontrol.

Tugas, wewenang, dan kewajiban Unit KRT Perusahaan adalah memastikan dan menjamin tercapainya sasaran Perusahaan melalui pengelolaan Pasar Fisik Aset Kripto (KRT) termasuk perencanaan layanan, implementasi layanan, pengelolaan sumber daya dan kesiapan pelayanan, pengelolaan pelanggan, pengembangan pasar dari layanan, pengelolaan layanan dan kebutuhan pelanggan, pengawasan, pengelolaan transaksi keuangan KRT serta tata kelola KRT sesuai dengan strategi dan rencana kerja dengan tetap memperhatikan risiko yang terkontrol.

Kepala Unit PBK, Kepala Unit PFK, Kepala Unit SRG, dan Kepala Unit KRT dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada Kepala Divisi Operasional.

b. Divisi Teknologi Informasi

Tugas, wewenang, dan kewajiban Divisi Teknologi Informasi adalah memastikan dan menjamin tercapainya sasaran Perusahaan dan efektivitas pengelolaan Perusahaan melalui strategi, kebijakan, implementasi, pengawasan dan pengelolaan manajemen teknologi informasi melalui penyusunan dan implementasi peta jalan teknologi informasi, pengembangan dan evaluasi tata kelola teknologi informasi, pengelolaan layanan atau solusi infrastruktur dan perangkat keras, pengelolaan layanan atau solusi aplikasi, pengelolaan keamanan data dan informasi, serta pelayanan dan solusi terhadap keluhan pelanggan sesuai dengan strategi dan rencana jangka pendek maupun jangka panjang dengan tetap memperhatikan risiko yang terkontrol. Pegawai pada Divisi Teknologi Informasi dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada Kepala Divisi Teknologi Informasi.

4.5.3. Direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko

Direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko dipimpin oleh seorang Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko. Selain yang diatur dalam Anggaran Dasar, Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko memiliki tugas, wewenang, dan kewajiban khusus untuk memimpin Direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko, memastikan tercapainya sasaran Perusahaan, daya saing Perusahaan dan kepuasan pelanggan melalui pengelolaan dan penyelenggaraan kebijakan aspek keuangan dan akuntansi, pengadaan dan umum, manajemen kualitas dan manajemen risiko Perusahaan yang efektif dan efisien sesuai dengan strategi dan rencana jangka pendek maupun rencana jangka panjang Perusahaan, ketetapan Rapat Umum Pemegang Saham dan Anggaran Dasar dengan memperhatikan risiko yang terkontrol. Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko dalam

menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dibantu oleh Divisi dalam Direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko. Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko bertanggung jawab terhadap pengelolaan Divisi dalam Direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko yang melapor langsung kepadanya. Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko melaksanakan pengelolaan, pengawasan, dan menerima laporan dari Kepala Divisi Keuangan dan Akuntansi, Kepala Divisi Manajemen Risiko, dan Kepala Divisi Pengadaan dan Umum atas tugas, wewenang, dan kewajiban masing-masing Divisi. Struktur Organisasi di bawah Direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko terdiri atas Divisi sebagai berikut:

a. Divisi Keuangan dan Akuntansi

Tugas, wewenang, dan kewajiban Divisi Keuangan dan Akuntansi adalah memastikan dan menjamin tercapainya sasaran Perusahaan dan efektivitas operasional Perusahaan melalui strategi, kebijakan, implementasi, pengawasan dan pengelolaan manajemen akuntansi termasuk akuntansi pendapatan, akuntansi aset Perusahaan, akuntansi pelaporan keuangan tiap produk dan/atau jasa, pengembangan dan pengelolaan dana Perusahaan, pengelolaan investasi Perusahaan, pengelolaan manajemen keuangan termasuk didalamnya pengelolaan biaya, hutang dan pengelolaan perbendaharaan Perusahaan, pelaksanaan kontrol internal atas laporan keuangan, pengelolaan pajak dan administrasi keuangan terkait dengan pemegang saham sesuai dengan strategi dan rencana jangka pendek maupun jangka panjang dengan tetap memperhatikan risiko yang terkontrol. Struktur Organisasi di bawah Kepala Divisi Keuangan dan Akuntansi terdiri atas Departemen Akuntansi dan Pajak, dan Departemen Keuangan.

Tugas, wewenang, dan kewajiban Departemen Akuntansi dan Pajak adalah memastikan dan menjamin tercapainya

sasaran Perusahaan dan efektivitas pengelolaan Perusahaan melalui perencanaan akuntansi dan pajak, pengelolaan anggaran dan pajak, kontrol akuntansi biaya dan pajak, pengelolaan pendapatan serta perpajakannya, pengelolaan manajemen aset, pelaporan keuangan dan pajak sesuai dengan strategi dan rencana jangka pendek maupun jangka panjang dengan tetap memperhatikan risiko yang terkontrol.

Tugas, wewenang, dan kewajiban Departemen Keuangan adalah memastikan dan menjamin tercapainya sasaran Perusahaan dan efektivitas pengelolaan Perusahaan melalui perencanaan manajemen keuangan, pengelolaan arus kas, pengelolaan perbankan, pengelolaan kinerja keuangan termasuk pengelolaan kredit, pembayaran hutang dan koleksi, pengelolaan piutang dan penagihan, pengelolaan pengembangan dana dan jurnal, neraca saldo dan perbendaharaan, penetapan modal untuk proyek sesuai dengan strategi dan rencana jangka pendek maupun jangka panjang dengan tetap memperhatikan risiko yang terkontrol.

Kepala Departemen Akuntansi dan Pajak dan Kepala Departemen Keuangan dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada Kepala Divisi Keuangan dan Akutansi.

b. Divisi Manajemen Risiko

Tugas, wewenang, dan kewajiban Divisi Manajemen Risiko adalah memastikan dan menjamin tercapainya sasaran Perusahaan dan efektivitas pengelolaan Perusahaan melalui strategi, kebijakan, implementasi, pengawasan, pendampingan dan pengelolaan manajemen risiko Perusahaan meliputi identifikasi dan analisa risiko Perusahaan bersama Direktorat dan Divisi Perusahaan, pengawasan pelaksanaan perlakuan risiko dari produk dan/atau jasa dan fungsi di setiap Direktorat

dan Divisi, pelaksanaan integrasi dalam penyusunan dan pelaksanaan pedoman dan prosedur operasional standar Perusahaan, evaluator wajib atas Kebijakan Perusahaan serta pengelolaan manajemen kualitas Perusahaan meliputi penetapan standar dan kriteria mutu, audit kualitas, pengelolaan ketidaksesuaian dan solusi manajemen kualitas sesuai dengan strategi dan rencana jangka pendek maupun jangka panjang dengan tetap memperhatikan risiko yang terkontrol. Pegawai pada Divisi Manajemen Risiko dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada Kepala Divisi Manajemen Risiko.

c. Divisi Pengadaan dan Umum

Tugas, wewenang, dan kewajiban Divisi Pengadaan dan Umum adalah memastikan dan menjamin tercapainya sasaran Perusahaan dan efektivitas pengelolaan Perusahaan melalui strategi, kebijakan, implementasi, pengawasan, dan pengelolaan manajemen umum Perusahaan meliputi perencanaan, operasional, perawatan, pengelolaan sarana dan prasarana operasional kantor dan karyawan termasuk pengelolaan dan perawatan aset produktif dan non produktif. Pengelolaan pengadaan meliputi pengelolaan manajemen pemasok Perusahaan, manajemen pra pengadaan, proses pengadaan dan pasca pengadaan sesuai dengan strategi dan rencana jangka pendek maupun jangka panjang dengan tetap memperhatikan risiko yang terkontrol. Struktur Organisasi di bawah Divisi Pengadaan dan Umum terdiri atas Departemen Pengadaan, dan Departemen Umum.

Tugas, wewenang, dan kewajiban Departemen Pengadaan adalah memastikan dan menjamin tercapainya sasaran Perusahaan dan efektivitas pengelolaan Perusahaan melalui perencanaan pengadaan barang dan jasa (PBJ), penetapan metode PBJ, pelaksanaan PBJ, evaluasi dan

metode PBJ, penetapan pemenang hingga dokumentasi persiapan perjanjian pelaksanaan pekerjaan/Surat Perintah Kerja (SPK), manajemen penyedia termasuk proses dari pencarian hingga validasi penyedia sesuai dengan strategi dan rencana jangka pendek maupun jangka panjang dengan tetap memperhatikan risiko yang terkontrol.

Tugas, wewenang, dan kewajiban Departemen Umum adalah memastikan dan menjamin tercapainya sasaran Perusahaan dan efektivitas pengelolaan Perusahaan melalui perencanaan sarana dan prasarana Perusahaan dan Pegawai, pengelolaan prasarana dan sarana Perusahaan dan Pegawai, pemeliharaan sarana dan prasarana Perusahaan dan Pegawai, serta evaluasi dan kontrol sarana dan prasarana Perusahaan dan Pegawai sesuai dengan strategi dan rencana jangka pendek maupun jangka panjang dengan tetap memperhatikan risiko yang terkontrol.

Kepala Departemen Umum dan Kepala Departemen Pengadaan dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada Kepala Divisi Pengadaan dan Umum.

4.6. Layanan dan Sumber Pendapatan Perusahaan

PT Kliring Berjangka Indonesia terus melakukan inovasi serta pengembangan teknologi untuk menjaga keunggulan kompetitif, serta memenuhi harapan anggotanya dalam hal kualitas pelayanan dan ketepatan waktu. Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang kliring dan penjaminan penyelesaian transaksi Perdagangan Berjangka Komoditi, Pasar Fisik Komoditas, dan Pusat Registrasi Sistem Resi Gudang, PT Kliring Berjangka Indonesia menyediakan layanan yang menjadi *core business* perusahaan yaitu sebagai berikut:

- a. Perdagangan Berjangka Komoditi
- b. Pasar Fisik Komoditas
- c. Pusat Registrasi Sistem Resi Gudang

BAB V

ANALISIS KEKUATAN, KELEMAHAN, PELUANG DAN ANCAMAN

5.1. Analisis Lingkungan Eksternal

5.1.1. Analisis PESTEL

Analisis lingkungan eksternal dimulai dari analisis makro maupun mikro. Analisis PESTEL merupakan analisis makro yang membantu PT Kliring Berjangka Indonesia untuk melihat faktor-faktor eksternal berupa pemicu perubahan makro ekonomi pada PT Kliring Berjangka Indonesia dari segi *Politic, Economy, Social, Technology, Environment dan Legal*, sehingga diharapkan analisis ini dapat mempengaruhi rancangan strategi bisnis yang tepat bagi perusahaan. Analisis PESTEL untuk rencana pengembangan pasar fisik CPO di PT Kliring Berjangka Indonesia dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Political

Sebagai salah satu penghasil CPO terbesar di dunia, Indonesia masih belum bisa menjadi penentu harga di tingkat global. Dibandingkan dengan Malaysia, Indonesia jauh tertinggal jika dilihat dari sisi pengaruhnya terhadap dinamika perdagangan CPO. Hal ini terutama karena tata kelola CPO di Malaysia sudah sangat teroganisir dan teregulasi dengan baik. Pemerintah setempat mengambil peran aktif dalam mendorong segala peraturan dan kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan pasar CPO di negara tersebut. Hasilnya, Malaysia berhasil menjadi salah satu negara sebagai acuan dalam menentukan harga CPO dunia.

Mengikuti keberhasilan Malaysia, Pemerintah Indonesia melalui Kementrian Perdagangan mendorong berdirinya bursa CPO sebagai salah satu langkah konkret untuk memperbaiki tata kelola perdagangan CPO nasional. Dalam hal ini, Bappebti (Badan Pengawas Perdagangan Berjangka Komoditi) sebagai

lembaga otoritas di bawah Kemendag yang bertanggungjawab atas perdagangan CPO telah membuat peraturan yang salah satu poinnya adalah bahwa mekanisme perdagangan di bursa bersifat *voluntary* (sukarela). Kebijakan tersebut disambut baik oleh Gapki (Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit Indonesia) karena transaksi yang nantinya terjadi di bursa berdasarkan mekanisme pasar sehingga dapat terbentuk harga referensi, baik untuk kebutuhan acuan nasional maupun internasional.

Hal ini tentunya merupakan peluang besar bagi PT KBI yang sebelumnya telah berhasil menjalankan skema Bursa pada perdagangan komoditas fisik Timah Batangan. Expertise sebagai lembaga kliring di perdagangan komoditas disertai dengan dukungan penuh dari Bappebti untuk segera merealisasikan Bursa CPO dengan konsep *voluntary* membuka kesempatan bagi PT KBI untuk masuk ke dalam transaksi Bursa CPO, tidak hanya dengan satu bursa namun juga beberapa bursa lain yang menggandeng PT KBI sebagai lembaga kliringnya. Dukungan dari banyak pelaku pasar CPO, baik penjual maupun pembeli, agar PT KBI masuk sebagai lembaga kliring transaksi CPO turut memperkuat positioning PT KBI dalam perdagangan komoditas ini.

b. Economic

Berdasarkan data United States Department of Agriculture (USDA), jumlah produksi CPO Indonesia mencapai 45.5 juta ton untuk tahun 2022/2023. Angka tersebut jauh lebih tinggi dibandingkan negara pesaing utama, yaitu Malaysia yang hanya mencapai 18.8 juta ton. Berdasarkan data Bappebti (2023), rata-rata ekspor CPO 30 juta ton per tahun sementara sisanya, sebesar 20 juta ton diperdagangkan dalam negeri. Secara komersil hal ini menjadi potensi besar bagi KBI apabila mampu menggaet transaksi tersebut untuk masuk ke Bursa.

c. Social

Dari sisi sosial, *awareness* masyarakat terkait isu lingkungan dalam industri CPO yang selama beberapa tahun terakhir digaungkan oleh penggiat lingkungan di Indonesia maupun Eropa, yang merupakan negara-negara tujuan utama ekspor Indonesia, nyatanya tidak mempengaruhi permintaan terhadap produk CPO yang diproduksi dari Indonesia. Ketergantungan dunia pada produk CPO asal Indonesia menyebabkan preferensi terhadap komoditas ini masih menempati posisi teratas dibandingkan komoditas lain dengan fungsi sama, seperti minyak kedelai dan minyak bunga matahari.

Sementara itu, masyarakat Indonesia sendiri tidak bisa dipisahkan dari CPO dan produk turunannya dalam hal konsumsi. Nilai konsumsi CPO untuk industri pangan nasional yang semakin meningkat seiring bertambahnya jumlah penduduk Indonesia mengindikasikan bahwa tingkat dependensi masyarakat yang tinggi terhadap komoditas ini. Data dari berbagai sumber menunjukkan bahwa belum ada komoditas alternatif pengganti CPO yang volume dan nilai penggunaannya sebesar CPO atau bahkan mendekati.

Kondisi tersebut merupakan satu hal yang dapat memperkuat rencana bisnis perdagangan CPO dalam Bursa. Preferensi sosial masyarakat akan menentukan tingkat supply dan demand dalam pasar secara agregat. Selanjutnya hal ini juga akan mempengaruhi sustainability perusahaan, baik seller dan buyer CPO yang nantinya akan bertransaksi di Bursa CPO dimana PT KBI berperan sebagai lembaga kliringnya.

d. Technology

Dalam perdagangan bursa, teknologi memiliki peran kunci dalam memfasilitasi transaksi, memberikan informasi, dan memastikan kecepatan serta keamanan dalam proses

perdagangan. Beberapa teknologi yang digunakan dalam perdagangan bursa antara lain:

- i. Platform Perdagangan Elektronik, sebagai inti dari perdagangan bursa modern. Ini merupakan sistem yang memungkinkan para pedagang untuk memasukkan, mengeksekusi, dan mengelola pesanan secara elektronik.
- ii. Algoritma Perdagangan (*Algo-trading*), teknologi yang memungkinkan penggunaan algoritma dan perangkat lunak canggih untuk menjalankan pesanan perdagangan dengan cepat, berdasarkan parameter yang telah ditentukan.
- iii. Sistem Manajemen Rantai Pasokan, dalam konteks komoditas terutama untuk perdagangan berjangka, sistem manajemen rantai pasokan digunakan untuk memantau pasokan dan permintaan, memprediksi pergerakan harga, dan mengelola inventaris.
- iv. Teknologi *Blockchain*, digunakan untuk mencatat dan memverifikasi transaksi dengan cara yang aman, terdesentralisasi, dan transparan.
- v. Teknologi Analitik Data (*Big Data Analytics*), penggunaan analitik data dan teknik-teknik seperti machine learning untuk menganalisis data pasar, pola harga, dan perilaku perdagangan untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam.
- vi. Akses Internet dan Jaringan, konektivitas internet yang cepat dan reliabel sangat penting untuk memastikan eksekusi transaksi yang tepat waktu dan efisien.
- vii. Keamanan Informasi dan Perlindungan Data, teknologi keamanan informasi seperti enkripsi data dan firewall digunakan untuk melindungi transaksi dan informasi sensitif dari serangan siber.
- viii. Perangkat *Mobile*, aplikasi perdagangan *mobile* memungkinkan para pedagang untuk mengakses pasar dan

melakukan perdagangan dari perangkat seluler, memberikan fleksibilitas dalam mengelola portofolio mereka.

- ix. Teknologi *Cloud Computing*, membantu dalam penyimpanan data dan akses yang cepat terhadap informasi di bursa tanpa perlu infrastruktur fisik yang besar.

PT Kliring Berjangka Indonesia dan PT Bursa Berjangka Jakarta saat ini telah memiliki system untuk menjalankan Pasar Fisik Komoditas Timah Murni Batangan melalui bursa, sehingga Teknologi yang dimiliki telah teruji dan memenuhi standar dalam membantu meningkatkan efisiensi, likuiditas, dan transparansi pasar sehingga memungkinkan perdagangan yang lebih cepat, pemrosesan data yang lebih akurat, dan akses yang lebih luas bagi para pelaku pasar. Hal ini juga memungkinkan adopsi system tersebut untuk di duplikasi untuk Pasar Fisik Komoditas CPO.

e. Environment

Di Indonesia, ada sejumlah peraturan lingkungan yang mengatur pengolahan CPO (Crude Palm Oil) untuk memastikan praktik-praktik yang berkelanjutan dan ramah lingkungan. Beberapa regulasi utama yang berkaitan dengan pengolahan CPO di Indonesia termasuk:

a. Perizinan Lingkungan:

AMDAL (Analisis Mengenai Dampak Lingkungan): Setiap proyek pengolahan CPO diharuskan untuk mengurus izin lingkungan melalui proses AMDAL untuk mengevaluasi dampaknya terhadap lingkungan sekitar.

b. Standar Emisi dan Limbah:

- Baku Mutu Limbah Cair: Standar yang mengatur limbah cair dari pabrik pengolahan CPO untuk memastikan bahwa limbah yang dihasilkan memenuhi batasan yang ditetapkan.
- Emisi Gas Rumah Kaca: Upaya untuk mengurangi emisi gas rumah kaca dari proses pengolahan, terutama dalam pemanfaatan limbah organik yang diolah menjadi biogas.

c. Konservasi dan Penggunaan Lahan:

- Regulasi Deforestasi: Upaya pemerintah untuk membatasi dan mengatur deforestasi terkait dengan ekspansi perkebunan kelapa sawit.
- Perencanaan Penggunaan Lahan: Kebijakan terkait tata ruang yang mengatur penggunaan lahan untuk perkebunan kelapa sawit secara lebih terarah dan berkelanjutan.

d. Sertifikasi dan Standar Berkelanjutan:

- RSPO (*Roundtable on Sustainable Palm Oil*): Banyak perusahaan di Indonesia yang berusaha memperoleh sertifikasi RSPO untuk menunjukkan komitmen mereka terhadap praktik berkelanjutan dalam pengolahan CPO.
- ISPO (*Indonesian Sustainable Palm Oil*): Sertifikasi nasional yang dikeluarkan oleh pemerintah Indonesia untuk mengakui praktik berkelanjutan dalam industri kelapa sawit.

e. Konservasi Biodiversitas:

Perlindungan Keanekaragaman Hayati: Regulasi untuk memastikan bahwa pengolahan CPO tidak merusak habitat alami dan keanekaragaman hayati di sekitarnya.

f. Pemulihan Lahan dan Rehabilitasi:

Peraturan tentang Pemulihan Lahan Pasca-Penanaman: Mewajibkan perusahaan untuk melakukan rehabilitasi lahan pasca-panen guna mengembalikan fungsi ekologi setelah pengolahan CPO.

Regulasi ini bertujuan untuk mengontrol dampak lingkungan dari industri pengolahan CPO, mempromosikan praktik berkelanjutan, dan memastikan perlindungan terhadap lingkungan dan keanekaragaman hayati. Sementara itu, penerapan dan penegakan regulasi ini juga menjadi fokus pemerintah Indonesia dalam memastikan bahwa industri CPO beroperasi dengan memperhatikan aspek lingkungan yang penting.

f. Legal (Hukum)

Pemerintah Indonesia telah aktif dalam mengembangkan kebijakan-kebijakan ini untuk mengatur perdagangan CPO. Tujuannya adalah untuk menjaga stabilitas pasar, mempromosikan pertumbuhan industri sawit yang berkelanjutan, memperkuat daya saing di pasar global, serta meningkatkan manfaat ekonomi bagi masyarakat dan negara. Aturan Perdagangan CPO diatur dalam Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2022 tentang Ketentuan Ekspor *Crude Palm Oil, Refined, Bleached and Deodorized Palm Oil, Refined, Bleached and Deodorized Palm Olein* dan *Used Cooking Oil*. Selain itu Pemerintah melalui Badan Pengawasan Perdagangan Berjangka Komoditi (BAPPEBTI) juga mengatur lebih detail terkait Tata Cara Perdagangan Pasar Fisik Minyak Sawit Mentah (*Crude Palm Oil*) di Bursa Berjangka melalui Perba Nomor 7 Tahun 2023.

Salah satu poin dalam Peraturan Badan Pengawas Perdagangan Berjangka Komoditi Nomor 7 Tahun 2023 tentang Tata Cara Pelaksanaan Perdagangan Pasar Fisik Minyak Sawit Mentah (*Crude Palm Oil*) di Bursa Berjangka menyebutkan bahwa syarat untuk mendirikan Bursa adalah memiliki kerja sama, kesepakatan, komitmen, atau pernyataan tertulis lainnya dengan calon Peserta Pembeli dan calon Peserta Penjual dalam penyelenggaraan perdagangan Pasar Fisik CPO. Artinya, untuk menjalankan bisnis ini dengan lebih efektif, Lembaga Kliring harus mendorong Bursa Berjangka Jakarta untuk bekerjasama atau memiliki komitmen dengan banyak pihak, baik dari sisi Penjual maupun Pembeli untuk melakukan transaksi. Dengan demikian, PT Kliring Berjangka Indonesia dapat memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan Lembaga Kliring lain yang bergerak di bidang sama.

5.1.2. Identifikasi Peluang dan Ancaman Eksternal

Berdasarkan hasil analisa yang telah dilakukan sebelumnya untuk setiap komponen-komponen Analisa Makro berdasarkan PESTEL yang meliputi *Politic, Economy, Social, Technology, Environment dan Legal*, dilakukan identifikasi peluang dan ancaman sebagaimana terdapat pada tabel 5.1

Tabel 5.1 Matriks Identifikasi Peluang & Ancaman Eksternal – Makro

Analisis Eksternal	Aspek	Peluang		Ancaman	
Makro	Politik	O1	Persaingan dengan Malaysia untuk menjadi acuan harga CPO global		
	Ekonomi	O2	Kebutuhan terhadap produk CPO yang masih signifikan		
	Sosial	O3	Ketergantungan masyarakat terhadap CPO		
	Technology	O4	Penerapan Teknologi blockchain		
	Environment			T1	Prosedur lingkungan yang cukup ketat dalam pengelolaan CPO
	Legal	O5	Mekanisme perdagangan voluntary yang memungkinkan Lembaga Kliring dapat bekerjasama dengan lebih dari satu Bursa	T2	Peraturan dari pemerintah yang membuat skema perdagangan di antara para pelaku berubah

5.1.3. Analisis Five Forces Porter

Analisis lingkungan eksternal dari sisi Industri menggunakan Analisis Porter's 5 Forces yang membantu PT Kliring Berjangka Indonesia untuk melihat faktor-faktor eksternal berupa pemicu dari Industri. Porter's 5 Forces untuk rencana pengembangan pasar fisik CPO di PT Kliring Berjangka Indonesia dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Daya tawar Pemasok

Dalam ekosistem perdagangan CPO melalui bursa, daya tawar pemasok/*seller* menjadi lebih bervariasi. Pemasok/*seller* CPO dapat mengoptimalkan penjualan mereka, mengurangi risiko, dan memperluas jangkauan pasar mereka. Ini juga membantu mereka dalam memanfaatkan peluang yang ada dalam perdagangan komoditas secara lebih efektif. Disisi lain banyak pemasok/*seller* yang bertransaksi dalam Bursa memberikan

pengaruh kepada industri untuk memberikan harga yang lebih kompetitif dan bersaing.

Selain itu, adanya tekanan daya saing pemasok sebagai *bargaining power of suppliers* dipengaruhi oleh ketersediaan bahan baku untuk produksi. Negara pemasok pada industri CPO adalah negara-negara pengekspor utama CPO dunia yaitu Indonesia dan Malaysia. Dari sisi negara produsen, *power of input suppliers* dapat dikategorikan kuat karena hanya ada dua negara utama pengekspor. Kondisi ketersediaan bahan baku pada wilayah tersebut mendorong berkembangnya perusahaan industri CPO.

2. Daya tawar Pembeli

Dalam ekosistem perdagangan CPO melalui bursa, Pembeli mendapatkan informasi harga yang transparan. Pembeli dapat melihat harga pasar secara *real-time*, sehingga membantu dalam menentukan harga yang optimal untuk bertransaksi. Pembeli juga dapat mengakses informasi pasar yang lebih baik, termasuk analisis pasar, tren harga, dan data perdagangan lainnya, yang membantu Pembeli dalam mengambil keputusan yang lebih tepat.

Besarnya volume ekspor dan banyaknya negara yang membutuhkan pasokan CPO Indonesia menunjukkan bahwa CPO Indonesia mempunyai pasar konsumen yang besar. Industri CPO Indonesia memiliki *power of buyer* lemah karena terdapat banyak konsumen yang memesan atau membeli produk hasil industri CPO. Selain itu, negara importir tidak terlalu banyak mempunyai pilihan dalam importir bahan baku atau CPO. Saat ini produsen CPO masih terpusat di Indonesia dan Malaysia. Negara-negara pengimpor utama CPO, seperti India dan Tiongkok tidak memiliki banyak opsi untuk memilih negara eksportir CPO karena terbatasnya produsen CPO di dunia.

3. Persaingan antar pesaing

Persaingan Utama dalam industri CPO adalah pendirian Bursa CPO cukup tinggi karena nilai pasar industri yang besar. Bursa Berjangka Penyelenggara CPO harus berkompetisi memberikan pelayanan terbaik dengan harga terbaik bagi anggotanya. Saat ini telah berdiri 2 (dua) Bursa Berjangka aktif, jika CPO masuk dalam perdagangan bursa pada kedua Bursa tersebut, kompetisi akan menjadi semakin ketat untuk dapat mendominasi transaksi dari pasar CPO nasional.

Dari sisi produksi, persaingan tergolong kuat karena terdapat banyak perusahaan besar yang bergerak pada bidang *plantation*. Dalam analisis struktur pasar CPO, ditinjau dari sisi produsen atau penjual CPO terdapat beberapa produksi di negara-negara seperti Malaysia, Indonesia, Nigeria, Columbia dan Thailand. Namun demikian, beberapa hal dapat menjadi kekuatan daya saing bagi pengembangan industri ini di Indonesia diantaranya ketersediaan lahan yang luas dan iklim mendukung perkembangan perkebunan kelapa sawit serta potensi tenaga kerja Indonesia sangat besar. Hal tersebut menunjang proses produksi CPO Indonesia menjadi salah satu yang termurah, baik dari sisi bibit sawit maupun ongkos tenaga kerja dibandingkan dengan negara lain.

4. Ancaman Pendatang Baru

Ancaman pendatang baru di industri CPO dapat dikatakan medium hingga tinggi. Sebuah bursa dapat dibangun 'hanya' dengan modal minimal 100 miliar. Salah satu competitor utama yang telah siap adalah Bursa ICDX yang juga merupakan perusahaan konglomerasi perusahaan CPO di Indonesia sehingga dari sisi bisnis dan produk dapat dikatakan memiliki keunggulan komparatif di industri. Oleh karena itu, pendatang baru yang akan memasuki industri ini harus memiliki keahlian yang lebih baik agar mampu bersaing serta menciptakan efisiensi dan peningkatan layanan bagi anggotanya. Pada akhirnya pasar

akan memilih bursa mana yang dapat memberikan layanan terbaik dengan biaya yang murah.

Dalam kaitannya dengan komoditas CPO global, selain Indonesia dan Malaysia sebagai produsen utama, Thailand menjadi salah satu *threat of new entrants* bagi Indonesia sebagai pengeksportir Utama. Hal ini karena Thailand sebagai negara baru eksportir CPO mempunyai daya saing yang cukup bagus dan ketersediaan lahan yang masih luas untuk perkebunan kelapa sawit meskipun secara kapasitas produksi dan jumlah pemain baru pada industri ini masih terbilang rendah di neagra tersebut.

5. Ancaman Pengembangan Produk Pengganti

Terdapat 4 (empat) jenis minyak yang tergolong dalam minyak nabati (vegetable oil), yaitu minyak sawit (palm oil), minyak kedelai (soybean oil), minyak lobak (rapeseed oil), dan minyak biji bunga matahari (sunflower seed oil). Diantara keempat minyak tersebut, minyak sawit yang dalam hal ini adalah CPO, merupakan jenis minyak yang memiliki produktivitas paling tinggi dengan rata-rata mencapai hamper 5 ton/Ha, jauh dibandingkan dengan minyak lain yang hanya di kisaran 0.4 – 0.6 ton/Ha. Hal ini menunjukkan tingginya nilai kompetitif CPO yang sulit digantikan oleh produk lain. Dari sisi permintaan, tingginya ketergantungan penduduk dunia terhadap produk berbahan CPO menyebabkan permintaan CPO terus meningkat dari tahun ke tahun. Kondisi ini menjadikan CPO sangat sulit untuk digantikan dengan jenis minyak nabati lainnya.

Namun ancaman pendatang baru di industri CPO mulai terlihat. Salah satu produk alternatif yang sedang gencar dikembangkan adalah minyak berbahan mikroba yang memiliki asam lemak yang sama dengan minyak sawit. Bill Gates sebagai inisiator pengembangan produk ini telah mendirikan perusahaan C16 Bioscience yang berfokus untuk mengkomersialisasi minyak C16 agar dapat menggantikan minyak sawit sehingga mengurangi

emisi karbon global. Rencananya, minyak C16 akan dirilis oleh perusahaan tersebut pada tahun ini. Hal ini menjadi ancaman bagi industri CPO, terutama di Indonesia sebagai salah satu negara penghasil CPO terbesar di dunia.

5.1.4. Identifikasi Peluang, Ancaman dan Daya Tarik Industri

Berdasarkan hasil analisa yang telah dilakukan sebelumnya untuk setiap komponen-komponen Analisa Industri berdasarkan Porter's 5 Forces yang meliputi Daya Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*), Daya Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*), Persaingan antar pesaing (*competitive rivalry*) Ancaman terhadap Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*) dan Ancaman terhadap produk pengganti (*Threats of substitute*), dilakukan identifikasi peluang dan ancaman sebagaimana terdapat pada tabel 5.2

Tabel 5.2 Identifikasi peluang dan ancaman Ekstrenal - Industri

Analisis Internal	Aspek	Peluang		Ancaman	
Mikro	Daya Tawar Pembeli (<i>Bargaining Power of Buyers</i>)	O1	Meningkatnya peserta Seller/Buyer untuk bertransaksi CPO melalui Bursa	T1	Adanya retensi dari pelaku usaha CPO
	Daya Tawar Penjual (<i>Bargaining Power of Suppliers</i>)	O2	Meningkatnya volume transaksi di Industri CPO		
	Perilaku Kompetitif (<i>Competitive Rivalary</i>)			T2	Pelayanan yang diberikan oleh kompetitor lebih baik
	Ancaman Terhadap Pendatang Baru (<i>Threats of New Entrants</i>)			T3	Bertambahnya Bursa Berjangka karena persyaratan yang mudah
	Ancaman Pengganti (<i>Threats of substitute</i>)	O3	Semua jenis minyak nabati bisa diperdagangkan dibursa	T4	Produk baru (C16 Biosciene) yang lebih diterima pasar

Setelah dilakukan identifikasi terhadap peluang dan ancaman dengan bantuan Analisis Industri Porter's Five Forces dan hasil wawancara dengan responden selanjutnya dilakukan Analisis Daya

Tarik Industri (*Industry Attractiveness*) pada Industri Pasar Fisik Komoditas CPO sebagaimana Tabel 5.3 dibawah ini.

Tabel 5.3 Identifikasi Daya Tarik Industri

Kekuatan	Tekanan 2023	Potensi Peluang	Potensi Ancaman
Daya Tawar Pembeli (Bargaining Power of Buyers)	Tinggi	Tinggi	Tinggi
Daya Tawar Penjual (Bargaining Power of Suppliers)	Tinggi	Tinggi	N/A
Perilaku Kompetitif (Competitive Rivalary)	Rendah	N/A	Rendah
Ancaman Terhadap Pendaatang Baru (Threats of New Entrants)	Tinggi	N/A	Tinggi
Ancaman Pengganti (Threats of substitute)	Rendah	Rendah	Rendah

Analisis daya tarik industri adalah proses evaluasi untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi atraktifitas suatu industri. Ini melibatkan penilaian terhadap faktor-faktor seperti potensi profitabilitas, kekuatan pesaing, tingkat persaingan, kekuatan pembeli dan pemasok, ancaman produk atau layanan pengganti, serta hambatan masuk ke pasar.

Tujuan dari analisis daya tarik industri yang dilakukan pada table 5.2 adalah untuk membantu PT KBI memahami lingkungan di Industri Pasar Fisik Komoditas, sehingga perusahaan dapat merencanakan strategi yang lebih efektif untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada di dalam industri. Berdasarkan pada table 5.2 diatas dapat diketahui bahwa tekanan dari kekuatan daya tawar pembeli dan ancaman pendatang baru adalah tinggi. Sementara tekana atas daya tawar penjual, perilaku kompetitif dan ancaman pengganti adalah rendah.

Potensi ancaman dari Daya Tawar Pembeli dan Ancaman terhadap Pendaatang Baru adalah Tinggi. Hal ini dikarenakan adanya potensi *resistance* dari para pelaku usaha CPO. Dengan adanya skema Perdagangan CPO melalui bursa, tentunya akan menambah komponen biaya bagi para pelaku usaha. PT KBI harus mampu memberikan nilai

tambah untuk para pelaku usaha sehingga potensi resistensi bisa menurun. Sedangkan untuk potensi ancaman terhadap pendatang baru dinilai tinggi karena cukup mudahnya persyaratan permodalan mendirikan Bursa Berjangka, sehingga PT KBI harus mampu bekerjasama dengan banyak Bursa dan terus meningkatkan pelayanan dan memberikan fee transaksi yang kompetitif untuk mempertahankan kelangsungan hidup (*sustainability*) Perusahaan.

Setelah menyusun Matriks Daya Tarik Industri, selanjutnya dilakukan analisis kemampulabaan (*profitability industry*) untuk menggambarkan kemudahan atau kesulitan diperolehnya laba di Industri Pasar Fisik Komoditas CPO berdasarkan Daya Tarik Industri.

Tabel 5.4 Matriks Profitability Industry

Kekuatan	Tekanan 2022	Tekanan 2023	Kemampulabaan di Industri
Daya Tawar Pembeli (Bargaining Power of Buyers)	Tinggi	(menjadi) sedang	Sedang
Daya Tawar Penjual (Bargaining Power of Suppliers)	Tinggi	(menjadi) sedang	Sedang
Perilaku Kompetitif (Competitive Rivalary)	Rendah	(tetap) rendah	Tinggi (Favorable)
Ancaman Terhadap Pendatang Baru (Threats of New Entrants)	Tinggi	(menjadi) sedang	Sedang
Ancaman Pengganti (Threats of substitute)	Rendah	(tetap) rendah	Rendah
Simpulan Daya Tarik Industri			Cukup Menarik

Berdasarkan table diatas tekanan pada Daya Tawar Pembeli dan Daya Tawar Penjual yang semula tinggi diperkirakan akan turun menjadi sedang karena adanya aturan dari Pemerintah melalui Badan Pengawas Perdagangan Berjangka Komoditi (Bappebti), sehingga kondisi tersebut sifatnya menjadi *mandatory*. Selain itu Ancaman terhadap Pendatang Baru walaupun akan tetap ada, namun PT KBI akan selalu meningkatkan pelayanan dengan melakukan survey kepuasan pelanggan dan mendengar

aspirasi dari para pelaku usaha CPO melalui asosiasi, sehingga biaya yang akan dibebankan kepada pelaku usaha CPO tidak memberatkan.

Dari analisa diatas, maka disusunlah Key Success Factor (KSF) bagi para pelaku usaha di Industri Pasar Fisik Komoditas, berdasarkan hasil interview dengan para responden yang menjadi faktor kunci atau penentu tercapainya keberhasilan PT KBI pada Industri ini tergambar pada tabel 5.5.

Tabel 5.5 Key Success Factor (KSF)

Kekuatan	Tekanan 2024	Kemampulabaan di Industri	Key Success Factor
Daya Tawar Pembeli (Bargaining Power of Buyers)	Sedang	Sedang	Memiliki infrastruktur, network dan security yang kuat Kemampuan keuangan (financial) yang kuat Memiliki SDM yang handal Memenuhi kebutuhan Pelanggan
Daya Tawar Penjual (Bargaining Power of Suppliers)	Sedang	Sedang	Memiliki infrastruktur, network dan security yang kuat Kemampuan keuangan (financial) yang kuat Memiliki SDM yang handal Memenuhi kebutuhan Pelanggan
Perilaku Kompetitif (Competitive Rivalary)	Rendah	Tinggi (Favorable)	N/A
Ancaman Terhadap Pendetang Baru (Threats of New Entrants)	Sedang	Sedang	Memiliki infrastruktur, network dan security yang kuat Kemampuan keuangan (financial) yang kuat Memiliki SDM yang handal Memenuhi kebutuhan Pelanggan
Ancaman Pengganti (Threats of substitute)	Rendah	rendah	N/A

5.1.5. Matriks Extrenal Factor Evaluation (EFE) PT KBI

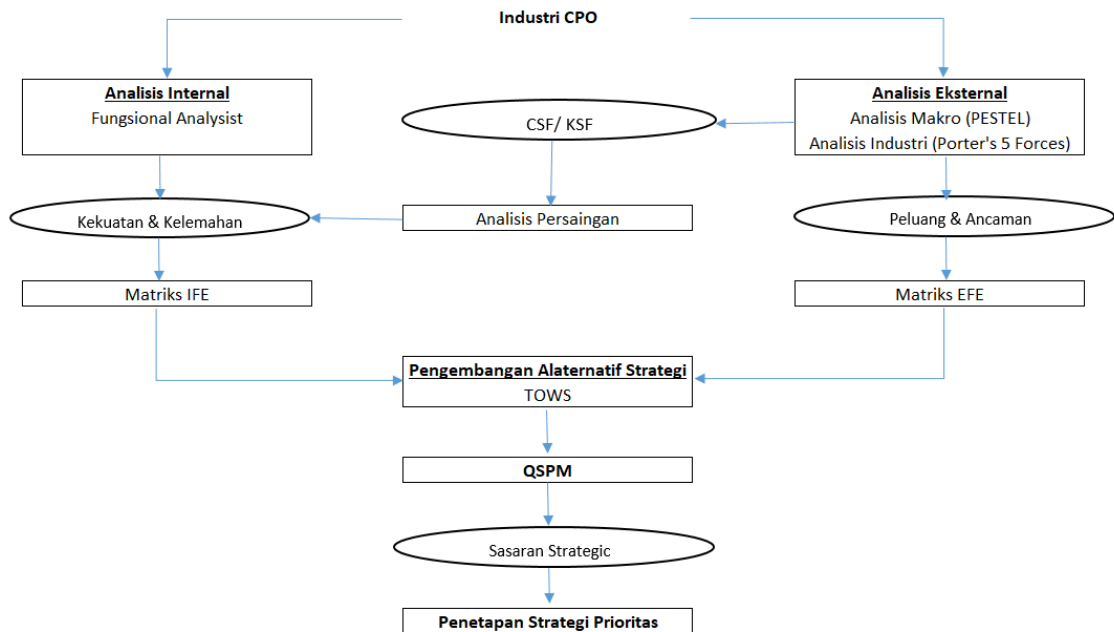
Berdasarkan hasil analisis eksternal PT KBI, diperoleh 8 peluang (*opportunity*) dan 6 ancaman (*thretas*) yang dihadapi oleh Perusahaan saat ini. Peluang dan ancaman tersebut dievaluasi menggunakan Matriks EFE untuk melihat sejauh mana respon PT KBI terhadap faktor-faktor tersebut. Adapun Matriks EFE dapat dilihat pada table 5.6

Tabel 5.6 *Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)*

No	Peluang	Bobot	Rating	Score
1	Persaingan dengan Malaysia untuk menjadi acuan harga CPO global	0.08	2	0.16
2	Kebutuhan terhadap produk CPO yang masih signifikan	0.08	2	0.16
3	Ketergantungan masyarakat terhadap CPO	0.09	2	0.17
4	Penerapan Teknologi blockchain	0.07	4	0.29
5	Mekanisme perdagangan voluntary yang memungkinkan Lembaga Kliring dapat bekerjasama dengan lebih dari satu Bursa	0.09	3	0.26
6	Meningkatnya peserta Seller/Buyer untuk bertransaksi CPO melalui Bursa	0.12	2	0.23
7	Meningkatnya volume transaksi di Industri CPO	0.08	3	0.23
8	Semua jenis Minyak Nabati bisa diperdagangkan di Bursa	0.04	3	0.12
No	Ancaman	Bobot	Rating	Score
1	Prosedur lingkungan yang cukup ketat dalam pengelolaan CPO	0.04	2	0.08
2	Peraturan dari pemerintah yang membuat skema perdagangan di antara para pelaku berubah	0.07	2	0.15
3	Adanya resistensi dari pelaku usaha CPO	0.04	3	0.12
4	Pelayanan yang diberikan oleh kompetitor lebih baik	0.06	3	0.18
5	Bertambahnya Bursa Berjangka karena persyaratan permodalan yang mudah	0.09	3	0.27
6	Produk Baru (C16) Biosciene yang lebih diterima pasar	0.06	3	0.18
TOTAL		1.00		2.60

Berdasarkan table 5.6 di atas diperoleh nilai matriks EFE PT KBI sebesar 2.60. Skor tersebut lebih besar dari rata-rata menurut David & David (2017:235) sebesar 2.5, artinya saat ini PT KBI saat ini cukup mampu untuk merespon peluang dan ancaman yang ada. Selanjutnya David & David (2017:235) menyatakan apabila skor total yang didapat dari matriks EFE sebesar 4,0 menunjukkan bahwa Perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa untuk menghadapi peluang dan ancaman yang ada di Industri. Dengan kata lain, Strategi Perusahaan efektif dapat mengambil keuntungan dari peluang yang ada dan meminimalkan potensi dampak buruk dari ancaman eksternal. Adapun sebaliknya apabila skor total 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang atau menghindari ancaman eksternal.

Analisis lingkungan eksternal perusahaan menunjukkan bahwa PT KBI sudah mampu merespon dengan baik peluang yang ada, terutama parameter peluang Penerapan *Blockchain*, hal itu ditunjukkan dengan nilai



rating 4 (empat) yang diperoleh pada parameter tersebut, hal ini sejalan dengan visi PT KBI yaitu menjadi Perusahaan Digital berlisensi Kliring.

Dari Segi ancaman, terdapat satu parameter yang menjadi prioritas kepentingan PT KBI dengan bobot 0.09 yaitu Pesaing banyak karena pendapatannya bersifat recurring income dan syarat untuk menjadi Lembaga Kliring mudah, karena mudah di duplikasi model bisnisnya dan PT KBI juga belum mersepon dengan baik ancaman ini.

5.2. Analisis Lingkungan Internal

5.2.1. Analisis Fungsional (*Functional Analysis*)

Pada tesis ini, analisis fungsional (*Functional analysis*) untuk rencana pengembangan bisnis perdagangan komoditas CPO di PT KBI akan berfokus pada konsep layanan sebagai lembaga kliring dalam ekosistem Bursa. Berikut adalah penjelasan beberapa hal yang menjadi *critical points* yang selanjutnya juga merupakan keunggulan kompetitif PT KBI.

1. Identifikasi Aktivitas

Sebagai lembaga kliring, PT KBI akan memberikan layanan berupa *supporting platform* untuk kebutuhan *trading* hingga

penyelesaian transaksi. Secara rinci, aktivitas layanan yang akan diberikan oleh PT KBI adalah sebagai berikut.

a. Keanggotaan

Setiap calon seller dan buyer yang akan masuk ke Bursa harus mendaftarkan diri untuk menjadi Peserta Kliring di PT KBI. PT KBI akan menyiapkan sebuah platform yang dapat diakses oleh calon Penjual dan Pembeli sehingga proses pendaftaran dapat dilakukan melalui satu pintu. Namun demikian, dalam mengimplementasikan hal ini, calon Penjual atau Pembeli yang mendaftar masih harus memperoleh persetujuan dari Bursa CPO sehingga akan ada *lag time* dalam proses keanggotaan di Lembaga Kliring.

Kriteria dokumen yang hampir seluruhnya merupakan dokumen yang dikeluarkan oleh Kementrian/instansi terkait mengharuskan calon Anggota untuk mengupload satu per satu dokumen tersebut ke dalam sistem tanpa harus mengirimkan fisiknya kepada Lembaga Kliring. Sistem satu pintu yang dibangun ini akan memangkas waktu tunggu penerimaan dokumen oleh Lembaga Kliring sehingga proses verifikasi dapat dilakukan dengan segera oleh Tim Keanggotaan.

b. Keuangan

Dari sisi keuangan, PT KBI akan memberikan layanan penyelesaian transaksi, yaitu pengiriman dana *settlement* ke seller terkait maksimal 2 (dua) hari setelah dana dari *buyer* masuk ke PT KBI.

c. Sumber Daya Manusia

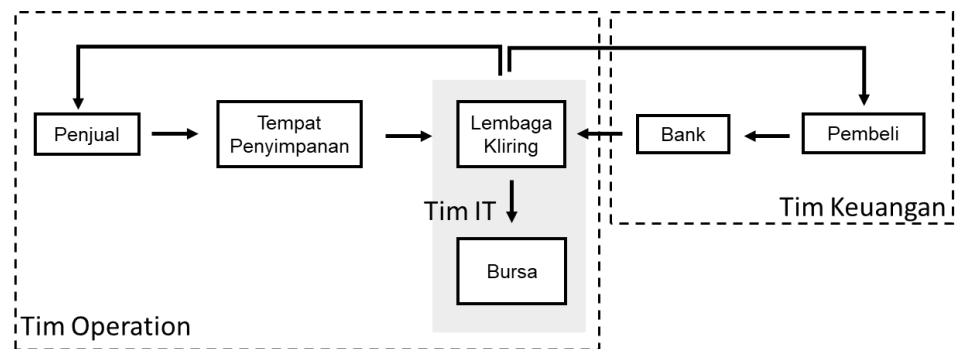
Dari sisi SDM, PT KBI akan mempersiapkan sumberdaya dengan *requirement* yang sesuai dengan masing-masing peran dan fungsi setiap divisi. Apabila diperlukan, PT KBI juga akan merekrut expert untuk dapat menyusun skema Bisnis dan memberikan masukan terkait operasional yang akan diterapkan. Selain itu, penambahan jumlah karyawan di divisi

terkait juga mungkin dilakukan untuk memperkuat struktur organisasi dan optimalisasi fungsi Bisnis baru ini.

1. Alur Aktivitas

Skema bisnis pada transaksi perdagangan pasar fisik CPO yang dilakukan di bursa dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 5.1 Alur Aktivitas Operasional



- Tim Operation memastikan bahwa Bukti Simpan Komoditas (BSK) telah di-input oleh Tempat Penyimpanan sesuai dengan instruksi Penjual. BSK yang telah terinput tersebut akan diteruskan oleh system di Lembaga Kliring ke Bursa.
- Di sisi lain, sebelum melakukan trading, Pembeli harus menyetor sejumlah dana margin sebagai jaminan transaksi ke Bank yang ditunjuk oleh Lembaga Kliring. Tim Keuangan akan memantau dana masuk dan memprosesnya untuk di-input di *trading system*.
- Atas BSK yang telah diterima system Bursa, Pembeli dan Penjual membuat lelang untuk kemudian saling di *bid* dan *offer* hingga terjadi harga *matching*.
- Setelah *matching* terjadi dan trading dinyatakan selesai, Bursa akan mengirimkan hasil trading tersebut ke sistem Lembaga Kliring. Tim Operation kemudian melakukan perhitungan hak dan kewajiban atas transaksi yang telah terjadi. Setelah semua perhitungan terbentuk, Tim Operation memastikan pengiriman laporan ke Penjual dan Pembeli.

Seluruh kegiatan operasional dalam skema transaksi ini akan didukung penuh oleh system IT secara *real time* sehingga data yang diterima antara satu pihak dengan pihak lain dapat diterima langsung dengan *lag time* yang sangat minim. Namun demikian, untuk membangun system yang terintegrasi ini diperlukan biaya yang cukup besar serta sumberdaya IT yang memadai. Secara teknis, PT Kliring Berjangka Indonesia harus merekrut konsultan/*expert* yang benar-benar memahami tentang karakteristik perdagangan CPO serta skema transaksi yang umum dilakukan di bursa.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat dipetakan kekuatan dan kelemahan atas analisis fungsional sebagai berikut :

1. *Sistem Satu Pintu*

Pendaftaran dilakukan menggunakan satu system yang terintegrasi dengan Bursa dan Lembaga Kliring, sehingga pelaku tidak perlu melakukan pendaftaran dua kali.

2. *Integrated trading platform*

PT KBI akan membuat sebuah sistem yang akan mengintegrasikan data antara Pengelola Tangki, PT KBI, dan Bursa. Pengelola Tangki akan menginput data jumlah CPO yang masuk untuk ditransaksikan ke dalam sistem tersebut. Selanjutnya, PT KBI akan meneruskan data tersebut ke sistem Bursa untuk ditransaksikan oleh *seller* dan *buyer*.

3. *Reporting transaksi setiap selesai sesi trading*

Setelah sesi trading berakhir, Bursa akan mengirimkan data transaksi ke sistem PT KBI untuk selanjutnya dilakukan pembuatan laporan transaksi. Atas setiap laporan yang terbentuk, PT KBI akan mengirimkannya ke setiap seller dan buyer terkait.

4. *Layanan customer service yang selalu standby 7x24 jam*

PT KBI melalui tim operation-nya akan memberikan *full support* kepada seller dan buyer Anggota Kliring yang bertransaksi. Support yang diberikan mencakup segala sesuatu terkait

persiapan trading hingga penyelesaian dan penyerahan barang setelah trading.

5. *Fasilitas perhitungan DMO (Domestic Market Obligation) untuk setiap seller*

Berkaitan dengan peraturan pemerintah untuk menjaga stabilitas harga CPO domestic dengan mewajibkan seller CPO untuk menjual barangnya ke pasar dalam negeri dalam jumlah tertentu sebelum menjualnya ke pasar internasional, PT KBI akan memberikan layanan tambahan untuk perhitungan DMO tersebut sehingga *seller* dapat mengetahui kuota penjualannya, baik untuk pemenuhan pasar dalam negeri maupun ekspor.

6. Penggunaan teknologi terkini

Menggunakan teknologi berbasis *block chain*.

7. Menyediakan *Integrated trading platform*

Sistem yang dibangun telah terintegrasi dengan penuh dengan para pelaku di ekosistem

8. *Fast settlement process*

Pembayaran akan dilakukan dihari yang sama dengan pembayaran dari *Buyer*

Atas penjelasan di atas, penulis membuat matriks identifikasi kekuatan dan kelemahan untuk mempermudah dalam pengambilan keputusan berdasarkan setiap alur aktivitas pada masing – masing aspek. Matriks ini dapat membantu dalam mengidentifikasi kekuatan mereka dan mengurangi risiko untuk membuat perencanaan dengan lebih efektif. Berikut adalah detail matriks tersebut:

Tabel 5.7 Matriks Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan dari Analisis Internal

ASPEK	KEKUATAN		KELEMAHAN		KSF
Keanggotaan	S1	Sistem satu pintu yang memudahkan pendaftaran	W1	Lag time proses persetujuan dari Bursa	Memiliki infrastruktur, network, dan security yang kuat Memenuhi kebutuhan pelanggan
Operation	S2	Secara penuh disupport oleh sistem sehingga terjadi minimal <i>human error</i>			Memiliki infrastruktur, network, dan security yang kuat
	S3	Reporting setiap selesai sesi			
	S4	Customer service 24 jam			Memenuhi kebutuhan pelanggan
	S5	Fasilitas perhitungan DMO			
IT	S6	Menggunakan teknologi terkini			Memiliki infrastruktur, network, dan security yang kuat
	S7	Menyediakan integrated trading platform			
Keuangan	S8	<i>Fast settlement process</i>			Kemampuan keuangan (financial) yang kuat Memenuhi kebutuhan pelanggan
SDM			W2	Belum adanya expert terkait perdagangan CPO dari internal perusahaan	Memiliki SDM yang handal

Tabel 5.8 Hasil Kuesioner Penentuan Nilai Rating Terhadap Faktor Strategis Internal

No.	Kekuatan	Bobot Avg	Rating Responden	Score
1	Sistem satu pintu yang memudahkan pendaftaran	0.07	3	0.22
2	Secara penuh disupport oleh sistem sehingga terjadi minimal human error	0.12	4	0.47
3	Reporting setiap selesai sesi	0.10	4	0.39
4	Customer service 24 jam	0.08	4	0.33
5	Fasilitas perhitungan DMO	0.10	4	0.40
6	Menggunakan teknologi terkini	0.12	4	0.49
7	Menyediakan integrated trading platform	0.14	4	0.57
8	Fast settlement process	0.10	3	0.31
No	Kelemahan	Bobot Avg	Rating Responden	Score
1	Lag time proses persetujuan dari Bursa	0.07	1	0.07
2	Belum adanya expert terkait perdagangan CPO dari internal perusahaan	0.09	2	0.18
TOTAL		1.00		3.43

5.2.2. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) PT KBI

Berdasarkan hasil analisis internal PT KBI, diperoleh 8 kekuatan (*Strength*) dan 2 kelemahan (*weakness*) yang dihadapi oleh Perusahaan saat ini. Kekuatan dan kelemahan tersebut dievaluasi menggunakan Matriks IFE untuk melihat sejauh mana

respon PT KBI terhadap faktor-faktor tersebut. Adapun Matriks IFE dapat dilihat pada tabel 5.8 berikut ini

Tabel 5.9 *Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)*

No.	Kekuatan	Bobot Avg	Rating Responden	Score
1	Sistem satu pintu yang memudahkan pendaftaran	0.07	3	0.22
2	Secara penuh disupport oleh sistem sehingga terjadi minimal human error	0.12	4	0.47
3	Reporting setiap selesai sesi	0.10	4	0.39
4	Customer service 24 jam	0.08	4	0.33
5	Fasilitas perhitungan DMO	0.10	4	0.40
6	Menggunakan teknologi terkini	0.12	4	0.49
7	Menyediakan integrated trading platform	0.14	4	0.57
8	Fast settlement process	0.10	3	0.31
No	Kelemahan	Bobot Avg	Rating Responden	Score
1	Lag time proses persetujuan dari Bursa	0.07	1	0.07
2	Belum adanya expert terkait perdagangan CPO dari internal perusahaan	0.09	2	0.18
TOTAL		1.00		3.43

Secara umum, hasil evaluasi matriks IFE PT Kliring Berjangka Indonesia menunjukkan angka 3.43 yang mengindikasikan bahwa PT Kliring Berjangka Indonesia memiliki posisi internal perusahaan yang relative cukup kuat. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa terdapat 6 (enam) kekuatan penting yang dimiliki oleh PT Kliring Berjangka Indonesia dalam transaksi bursa CPO antara lain 1) Secara penuh disupport oleh sistem sehingga terjadi minimal human error, 2) Reporting setiap selesai sesi, 3) Customer service 24 jam, 4) Fasilitas perhitungan DMO, 5) Menggunakan teknologi terkini, 6) Menyediakan *integrated trading platform*. Diantara kekuatan tersebut, penyediaan *integrated trading platform* menjadi keunggulan terbesar dengan score 0.57. Hal ini dapat dipahami karena trading platform yang terintegrasi dengan seluruh pihak menjadi motor utama dalam menjalankan operasional transaksi pada ekosistem bursa CPO di BBJ dan KBI. Selain itu, dari segi kelemahan, perusahaan masih lemah dalam aspek *lag time* proses persetujuan dari Bursa dan belum adanya expert terkait perdagangan CPO dari internal perusahaan.

BAB VI

PENGEMBANGAN ALTERNATIF, PENETAPAN SASARAN STRATEGIK, DAN PRIORITAS STRATEGI

6.1. Pencocokan Strategi Utama

Hasil analisis berdasarkan Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE) diperoleh skor masing-masing 2,60 dan 3,43 menempatkan PT KBI pada kuadran IV. Pada kondisi ini, PT KBI berada dalam fase *Grow and Build* sehingga strategi yang cocok mengarah pada tujuan intensifikasi (*market penetration, market development, dan product development*) atau integrasi (*backward integration, forward integration, dan horizontal integration*).

Tabel 6.1 Matriks IFE & EFE PT KBI

Matriks IE	Kekuatan <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)			
	Perhitungan	Kuat 4,00 – 3,00	Rata-rata 2,99 – 2,00	Rendah 1,99 – 1,00
Kekuatan <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)	Tinggi 3,00 – 4,00	I	II	III
	Sedang 2,00 – 2,99	IV IFE (3,43) EFE (2,63)	V	VI
	Rendah 1,00 – 1,99	VII	VIII	IX

Secara umum, berkaitan dengan tujuan intensifikasi, PT KBI harus berfokus pada **market penetration, market development dan product development**. *Market penetration* yang dilakukan perusahaan berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar produk melalui segmen pasar dan produk yang sudah ada. *Market development* dapat dilakukan dalam bentuk ekspansi berbagai aspek, termasuk segmen pelaku, hingga *improvement* layanan. Sementara itu, untuk tujuan integrasi, PT KBI sangat berpotensi untuk masuk ke dalam konsep integrasi manapun. Dalam hal ini, pengembangan alternatif strategis akan dirumuskan lebih lanjut pada sub-bab selanjutnya.

6.2. Pengembangan Alternatif Strategi

Pengembangan alternatif strategi dilakukan dengan bantuan Matriks TOWS yang dibuat berdasarkan hasil analisis matriks IE dengan cara mencocokkan faktor-faktor peluang dan ancaman dengan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan yang disesuaikan dengan strategi Utama yang telah diidentifikasi yaitu *market penetration*, *market development*, dan *product development*. Tujuan dari pembuatan TOWS matriks adalah mengumpulkan alternatif-alternatif strategi yang akan digunakan oleh PT KBI dengan berfokus pada strategi Utama. Berdasarkan Peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan yang telah diidentifikasi selanjutnya dilakukan Pengembangan empat jenis strategi, yaitu strategi S-O (kekuatan-peluang), strategi W-O (kelemahan-peluang), strategi S-T (kekuatan-ancaman) dan W-T (kelemahan-ancaman) yang dapat dilihat pada Tabel 6.1 sebagai berikut:

Tabel 6.2
Analisis TOWS PT KBI

Faktor Strategis Internal (IFE)	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1 Sistem satu pintu yang memudahkan pendaftaran 2 Secara penuh disupport oleh sistem sehingga terjadi minimal <i>human error</i> 3 Reporting setiap selesai sesi 4 Customer service 24 jam 5 Fasilitas perhitungan DMO 6 Menggunakan teknologi terkini 7 Menyediakan integrated trading platform 8 <i>Fast settlement process</i>	1 <i>Lag time</i> proses persetujuan dari Bursa 2 Belum adanya expert terkait perdagangan CPO dari internal perusahaan
Faktor Strategis External (EFE)		
Peluang (O)	1 Persaingan dengan Malaysia untuk menjadi acuan harga CPO global 2 Kebutuhan terhadap produk CPO yang masih signifikan 3 Ketergantungan masyarakat terhadap CPO 4 Penerapan Teknologi blockchain 5 Mekanisme perdagangan voluntary yang memungkinkan Lembaga Kliring dapat bekerjasama dengan lebih dari satu Bursa 6 Meningkatnya peserta Seller/Buyer untuk bertransaksi CPO melalui Bursa 7 Meningkatnya volume transaksi & pendapatan atas fee transaksi yang terjadi di Bursa CPO 8 Adanya revenue stream baru, jika KBI bisa mengikuti skema bisnis baru yang ditetapkan regulator	1 Memperoleh 100% pangsa pasar pada transaksi Bursa CPO 2 (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8) 3 Membangun kompetensi dan system yang saling terintegrasi dengan seluruh pelaku dalam ekosistem 4 (W1, W2, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8)
Tantangan (T)	1 Menetapkan Bursa CPO sebagai One Stop Service dalam transaksi CPO. 2 (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, T1, T2, T3, T4, T5, T6)	1 Meningkatkan layanan system dan membangun engagement dengan peserta CPO (W1, W2, T1, T2, T3, T4, T5, T6)

6.2.1. Strategi S-O (Kekuatan-Peluang)

Dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh PT KBI sebagai bagian dari Bursa CPO memungkinkan untuk dapat **memperoleh 100% pangsa pasar pada transaksi Bursa CPO**. Strategi integrasi yang dapat diterapkan oleh PT KBI adalah *horizontal integration* dengan menginisiasi konsorsium bursa CPO untuk ambil bagian dalam kepemilikan bursa. Dalam konsorsium ini dapat dimasukkan pula para pelaku CPO sehingga terbentuk bursa yang netral yang dapat mengakomodir kebutuhan seluruh stakeholders. Keterlibatan PT KBI dalam konsorsium ini juga kemudian dapat memperkuat *positioning* perusahaan sebagai lembaga kliring transaksi CPO nasional.

6.2.2. Strategis S-T (Kekuatan – Ancaman)

Dengan pengalaman sukses pada perdagangan fisik komoditas, PT KBI bersama dengan PT BBJ dapat **mengembangkan sebuah bursa dengan ekosistem yang mendukung untuk memberikan layanan penuh dari hulu ke hilir dengan konsep *One Stop Service***. Layanan ini antara lain dapat berupa:

2. Pemberian penjaminan untuk modal kerja dari anak perusahaan PT KBI yang bergerak di bidang penjaminan komoditas
3. Penyediaan layanan gudang tangki bagi *buyer* atau *seller* yang membutuhkan fasilitas penyimpanan CPO
4. Fasilitas perhitungan DMO (*Domestic Market Obligation*) bagi *buyer* yang akan melakukan ekspor
5. Kerjasama dengan *standby buyer* untuk memastikan bahwa CPO yang ditransaksikan di bursa akan terserap oleh pasar
6. Layanan logistik untuk serah terima CPO, baik secara *loco* maupun *franco*

6.2.3. Strategi W-O (Kelemahan-Peluang)

Berdasarkan analisis SWOT di atas, strategi W-O yang dapat diterapkan oleh PT KBI adalah dengan membangun kompetensi dan sistem yang saling terintegrasi dengan seluruh pelaku dalam ekosistem. PT KBI harus mempersiapkan individu unggul yang memiliki kompetensi mumpuni di bidang CPO. Untuk mencapai hal tersebut, program SDM yang dapat diterapkan antara lain:

1. Membuat unit operasional CPO untuk mendukung bisnis pada transaksi CPO
2. Mengikuti pelatihan terkait business process CPO serta ketentuan legal maupun administratif dalam Bisnis CPO
3. Mengadakan pertemuan rutin *market outlook* CPO dengan pelaku untuk mengetahui perkembangan industri

Dari sisi penunjang infrastruktur IT, PT KBI harus menempatkan programmer handal untuk **membangun sistem yang terintegrasi**. Dalam hal ini, beberapa hal yang perlu diperhatikan dan diimplementasikan antara lain:

1. Menggunakan *base* sistem yang terupdate, seperti blockchain
2. *User interface* yang simple dan mudah digunakan
3. *Benchmarking* pada sistem bursa yang ada di dunia, misal bursa Malaysia atau Rotterdam
4. Mengadaptasi sistem dan skema perdagangan yang digunakan oleh pelaku *existing* dan dipadukan dengan skema yang diatur oleh regulator

Pada prinsipnya, infrastruktur yang dibangun oleh PT KBI harus selaras dengan skema yang dijalankan oleh pelaku. Hal ini dilakukan untuk menarik minat pelaku agar mau bertransaksi di bursa tanpa meninggalkan atau menghapuskan skema *existing* yang telah memberi kenyamanan bagi pelaku. Masuknya pelaku ke bursa CPO justru memberikan nilai tambah bagi mereka karena fasilitas dan kemudahan yang diberikan serta menjadi bukti ketaatan pada peraturan. Disinilah akan terbentuk sinergi yang baik antara SRO,

pelaku, dan pemerintah sehingga tercapai tujuan nasional dari adanya bursa CPO itu sendiri.

6.2.4. Strategi W-T (Kelemahan-Ancaman)

Untuk mengantisipasi kelemahan dan ancaman yang ada, strategi yang harus difokuskan untuk dilakukan oleh PT KBI adalah *market penetration, market development dan product development*. Penetrasi pasar dapat dilakukan dengan meningkatkan layanan yang ada pada *platform trading* CPO sehingga pelaku memperoleh user experience yang lebih baik. Bersama dengan PT BBJ, PT KBI harus lebih massif dalam melakukan pendekatan dan *engagement* dengan para pelaku CPO di Indonesia agar bersedia untuk melakukan transaksi di bursa CPO yang telah memperoleh lisensi dari Bappebti. Apabila langkah strategis ini dapat dilakukan maka menjadi sangat mungkin Bursa CPO BBJ-KBI dapat mendominasi pasar Indonesia dan berkontribusi pula pada pembentukan *leading market price* CPO untuk pasar domestic maupun global.

6.2.5. Alternatif Strategi Terpilih (Acuan sumber pada bab 2)

Sesuai dengan Visi dan Misi Perusahaan, PT KBI berkomitmen untuk **menciptakan produk yang berkualitas berupa pelayanan jasa Kliring dengan menyediakan system dan infrastruktur yang handal** sehingga para pelaku pada Industri CPO memperoleh layanan jasa sesuai yang diharapkan.

Mengacu pada Thoyib (2005), dari hasil analisis pengembangan alternatif strategi yang dilakukan sebelumnya Perusahaan akan menentukan tujuan jangka panjang yang akan dicapai dengan strategi korporasi (*corporate strategy*) adalah *market penetration* antara lain peningkatan layanan pada sistem *platform trading, one stop service* sebagai *added value* yang ada di bursa CPO BBJ-KBI, serta infrastruktur IT yang memadai. Salah satu poin utama dalam pembangunan infrastruktur IT ini adalah membuat suatu sistem yang saling terintegrasi dengan seluruh pelaku dalam ekosistem. Strategi untuk *market development*

dilakukan dengan *engagement* pelaku serta persiapan kompetensi internal untuk mendukung ekosistem bursa CPO. Dari sisi strategi integrasi, langkah yang dilakukan PT KBI harus berfokus pada tujuan untuk memperoleh 100% pangsa pasar pada transaksi Bursa CPO. Langkah yang dapat diambil demi mencapai tujuan tersebut adalah dengan *horizontal integration* melalui inisiasi konsorsium bursa CPO untuk ambil bagian dalam kepemilikan bursa dan mendukung ekosistem bursa yang pro pasar. Dengan demikian, akan banyak pelaku yang masuk dan bertransaksi di bursa CPO BBJ-KBI.

6.3. Penetapan Prioritas Strategis Bisnis

Pemilihan prioritas strategi bisnis dilakukan dengan bantuan Matriks QSPM yang dibuat mengacu kepada hasil analisis TOWS Matriks dengan mencocokkan faktor-faktor Utama meliputi peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan dengan strategi Utama yang telah diidentifikasi sesuai hasil matriks IE yaitu *market penetration*, *market development*, dan *product development*. Dalam hal ini, matriks QSP disusun berdasarkan ketiga alternatif strategi tersebut.

Nilai daya tarik (AS) menunjukkan daya Tarik relative dari setiap strategi terhadap setiap faktor-faktor Utama seperti ditunjukkan pada Tabel 6.3. Daya tarik tinggi akan diberi nilai 4 sedangkan apabila faktor-faktor utama yaitu peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan tidak memiliki daya Tarik terhadap alternatif-alternatif strategi maka diberikan nilai 1. Selanjutnya total nilai daya tarik (TAS) diperoleh dari perkalian bobot dengan AS.

Tabel 6.3 Alternatif Strategi

ALTERNATIF STRATEGI									
		1 Memperoleh 100% pangsa pasar pada transaksi Bursa CPO		2 Membangun kompetensi dan system yang saling terintegrasi dengan seluruh pelaku dalam		3 Menarapkan Bursa CPO sebagai One Stop Service dalam transaksi CPO.		4 Meningkatkan layanan system dan membangun engagement dengan peserta CPO	
Faktor-faktor Strategis	Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang									
Persaingan dengan Malaysia untuk menjadi acuan harga CPO global	0.08	2	0.1577	2	0.1577	2	0.1577	2	0.1577
Kebutuhan terhadap produk CPO yang masih signifikan	0.08	3	0.2366	3	0.2366	3	0.2366	3	0.2366
Ketergantungan masyarakat terhadap CPO	0.09	3	0.2555	2	0.1703	2	0.1703	2	0.1703
Penerapan Teknologi blockchain	0.07	3	0.2177	3	0.2177	4	0.2902	3	0.2177
Mekanisme perdagangan voluntary yang memungkinkan Lembaga Kliring dapat bekerjasama dengan lebih dari satu Bursa	0.09	3	0.2555	3	0.2555	3	0.2555	3	0.2555
Meningkatnya peserta Seller/Buyer untuk bertransaksi CPO melalui Bursa	0.12	3	0.3502	3	0.3502	4	0.4669	3	0.3502
Meningkatnya volume transaksi & pendapatan atas fee transaksi yang terjadi di Bursa CPO	0.08	4	0.3028	3	0.2271	4	0.3028	3	0.2271
Adanya revenue Stream baru, jika KBI bisa mengikuti skema bisnis baru yang ditetapkan oleh Regulator	0.04	2	0.082	2	0.082	3	0.123	2	0.082
Ancaman									
Prosedur lingkungan yang cukup ketat dalam pengelolaan CPO	0.04	2	0.082	2	0.082	3	0.123	2	0.082
Peraturan dari pemerintah yang membuat skema perdagangan di antara para pelaku berubah	0.07	2	0.1451	2	0.1451	3	0.2177	2	0.1451
Adanya resistensi dari pelaku usaha CPO	0.04	3	0.123	2	0.082	2	0.082	3	0.123
Pelayanan yang diberikan oleh kompetitor lebih baik	0.06	3	0.1798	2	0.1199	3	0.1798	3	0.1798
Pesaing banyak karena pendapatannya bersifat <i>recurring income</i> dan syarat untuk menjadi Lembaga Kliring mudah	0.09	3	0.2744	3	0.2744	4	0.3659	3	0.2744
Adanya skema bisnis baru untuk komoditi CPO yang ditetapkan oleh Regulator berdasarkan inisiasi dari kompetitor	0.06	2	0.1199	3	0.1798	3	0.1798	3	0.1798
Total	1.00		2.7823		2.5804		3.1514		2.6814
Kekuatan									
Sistem satu pintu yang memudahkan pendaftaran	0.07	3	0.2213	3	0.2213	4	0.295	3	0.2213
Secara penuh disupport oleh sistem sehingga terjadi minimal human error	0.12	2	0.2335	3	0.3502	4	0.467	3	0.3502
Reporting setiap selesai sesi	0.10	3	0.2928	3	0.2928	3	0.2928	3	0.2928
Customer service 24 jam	0.08	3	0.2451	2	0.1634	2	0.1634	3	0.2451
Fasilitas perhitungan DMO	0.10	3	0.3032	3	0.3032	4	0.4043	3	0.3032
Menggunakan teknologi terkini	0.12	2	0.2472	3	0.3707	4	0.4943	3	0.3707
Menyediakan integrated trading platform	0.14	3	0.4281	3	0.4281	3	0.4281	3	0.4281
Fast settlement process	0.10	3	0.3083	3	0.3083	3	0.3083	3	0.3083
Kelemahan									
Lag time proses persetujuan dari Bursa	0.07	3	0.2162	2	0.1442	2	0.1442	2	0.1442
Belum adanya expert terkait perdagangan CPO dari internal perusahaan	0.09	2	0.176	2	0.176	3	0.264	2	0.176
Total	1.00		2.6717		2.7582		3.2614		2.8399
			5.454		5.3387		6.4128		5.5213

Berdasarkan tabel 6.3 diperoleh hasil total nilai daya Tarik tertinggi yang merupakan prioritas pertama dalam pemilihan strategi adalah penerapan Bursa CPO sebagai sebagai One Stop Service dalam transaksi CPO dengan nilai TAS 6.4128. Selanjutnya strategi dengan total nilai daya Tarik tertinggi kedua yaitu Meningkatkan layanan system dan membangun engagement dengan peserta CPO dengan nilai TAS 5.5213. Strategi dengan total nilai daya Tarik tertinggi ketiga yaitu Memperoleh 100% pangsa pasar pada transaksi Bursa CPO. Nilai dengan TAS terendah Membangun kompetensi dan system yang saling terintegrasi dengan seluruh pelaku dalam ekosistem.

BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan menggunakan metode PESTEL, Five Forces Porter's, Fungtional Analyst, SWOT dan QSPM, maka faktor eksternal dan internal pada industri Pasar Fisik Komoditas Crude Palm Oil (CPO) PT Kliring Berjangka Indonesia, antara lain:

a. Internal

1. Persaingan dengan Malaysia untuk menjadi acuan harga CPO global;
2. Kebutuhan terhadap produk CPO yang masih signifikan;
3. Ketergantungan masyarakat terhadap CPO;
4. Penerapan Teknologi *blokchain*;
5. Mekanisme perdagangan *voluntary* yang memungkinkan Lembaga Kliring dapat bekerjasama dengan lebih dari satu Bursa;
6. Meningkatnya peserta *Seller/Buyer* untuk bertransaksi CPO melalui Bursa;
7. Meningkatnya volume transaksi di Industri CPO;
8. Semua jenis Minyak Nabati bisa diperdagangkan di Bursa;
9. Prosedur lingkungan yang cukup ketat dalam pengelolaan CPO;
10. Peraturan dari pemerintah yang membuat skema perdagangan di antara para pelaku berubah;
11. Adanya resistensi dari pelaku usaha CPO;
12. Pelayanan yang diberikan oleh kompetitor lebih baik;
13. Bertambahnya Bursa Berjangka karena persyaratan permodalan yang mudah;
14. Produk Baru (C16) Biosciene yang lebih diterima pasar.

b. Eksternal

1. Sistem satu pintu yang memudahkan pendaftaran;
2. Secara penuh disupport oleh sistem sehingga terjadi minimal human error;
3. Reporting setiap selesai sesi;
4. *Customer service* 24 jam;
5. Fasilitas perhitungan DMO;
6. Menggunakan teknologi terkini;
7. Menyediakan integrated trading platform;
8. *Fast settlement process*;
9. Lag time proses persetujuan dari Bursa;
10. Belum adanya expert terkait perdagangan CPO dari internal perusahaan.

Adapun alternatif strategi bisnis yang harus dilakukan oleh PT Kliring Berjangka Indonesia untuk menjalankan industri Pasar Fisik Komoditas *Crude Palm Oil* (CPO) serta mencapai target pendapatan usaha dan profit yang diharapkan antara lain:

Strategi alternatif yang dapat digunakan oleh PT KBI adalah strategi yang mengedepankan *market penetration* dan *market development*. *Market penetration dapat dilakukan* antara lain melalui peningkatan layanan pada sistem *platform trading, one stop service* sebagai *added value* yang ada di bursa CPO BBJ-KBI, serta infrastruktur IT yang memadai. *Market Development* dapat dilakukan antara lain melalui *engagement* pelaku serta persiapan kompetensi internal untuk mendukung ekosistem bursa CPO.

Strategi pengembangan PT KBI pada Industri CPO berdasarkan diagram SWOT menghasilkan kombinasi strategi S-O yang tepat untuk dipilih, yaitu menerapkan Strategi integrasi berupa *horizontal integration* dengan menginisiasi konsorsium bursa CPO untuk ambil bagian dalam kepemilikan bursa. Dalam konsorsium ini dapat dimasukkan pula para pelaku CPO sehingga terbentuk bursa yang

netral yang dapat mengakomodir kebutuhan seluruh stakeholders. Keterlibatan PT KBI dalam konsorsium ini juga kemudian dapat memperkuat *positioning* perusahaan sebagai lembaga kliring transaksi CPO nasional.

Pemilihan prioritas strategi bisnis dilakukan dengan bantuan Matriks QSPM yang dibuat mengacu kepada hasil analisis SWOT dengan mencocokkan faktor-faktor Utama meliputi peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan dengan strategi Utama yang telah diidentifikasi sesuai hasil matriks IE yaitu market penetration dan market development, dengan alternatif strategi terpilih sebagai berikut :

- a. Memperoleh 100% pangsa pasar pada transaksi Bursa CPO
- b. Membangun kompetensi dan system yang saling terintegrasi dengan seluruh pelaku dalam ekosistem
- c. Menarapkan Bursa CPO sebagai One Stop Service dalam transaksi CPO
- d. Meningkatkan layanan system dan membangun engagement dengan peserta CPO

7.2. Saran

Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini antara lain:

1. PT KBI harus segera menjalankan langkah strategis Bisnis, baik dari segi intensifikasi berupa *market penetration* dan *market development*, maupun fokus pada *horizontal integration*;
2. PT KBI perlu melakukan evaluasi dinamis terhadap operasional internal maupun progress transaksi untuk menentukan langkah-langkah strategis Bisnis selanjutnya;
3. Penelitian ini hanya berfokus pada Bursa CPO BBJ-KBI sehingga diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat lebih komprehensif dengan mengakomodir data dari bursa lain sebagai pembandingan untuk memperoleh perspektif yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex, Y.A et al. (2016). *Competitor Analysis in Strategic Management: Is it a Worthwhile Managerial Practice in Contemporary Times?* Journal of Resources Development and Management.
- Amit, Raphael dan Cristoph Zott. 2012. *Creating Value Through Business Model Innovation*. MIT Sloan Management Review.
- Amirullah (2015), Manajemen Strategi, Edisi Pertama Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Artbn. (2015). Paket Kebijakan Ekonomi VIII. Diambil dari <https://www.atrbpn.go.id/Berita/Siaran-Pers/paket-kebijakan-ekonomi-viii-61264>
- Barney, J.B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17, 99-120
- Bagindo, Mawardi, Bunasor Sanim dan Imam Teguh Saptono. 2016. *Model Bisnis Ekowisata di Taman Nasional Laut Bunaken dengan Pendekatan Business Model Canvas*. Manajemen IKM, Februari 2016.
- Bernhard, F & Bauer, G. (2008). *Success factor of petroleum and production company*. International Journal of Services and Operation Management. Diambil dari <https://www.researchgate.net/publication/247834325>
- Bonnici, Tanya Sammut dan David Galea. 2015. *SWOT Analysis*. Researchgate.net.
- Day, George S. dan David J. Reibstein. Wharton on Dynamic Competitive Strategy, John Wiley & Sons, New York, NY, 1997.
- Florencia, Birgitta. 2015. *Business Model Canvas Pada CV Sekawan Cosmetics Sidoarjo*. AGORA Vol 3 No 1/2015.
- Fred R. David & Forest R. David (2017), *Strategic Management, A Competitive Advantage, Concept and Cases*, 16th Edition, Pearson Education Limited.

- Fredy, Rangkuti. (2018), Analisis Swot, Teknik Membedah Kasus Bisnis, Edisi ke 20, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Johnson, Mark W, Clayton M. Christensen dan Henning Kagermann. 2008. *Reinventing Your Business Model*. Harvard Business Review.
- Lastina, Devi dan Theresia Sunarni. 2019. *Peningkatan Produktivitas Pemasaran UMKM Catering Mpok Atiek Dengan Pendekatan Business Model Canvas dan Analisis SWOT*. Jurnal Dinamika Teknik, Vol XII No 2 Juli 2019.
- Leon V. Heeden. (2019). 7 Strategies for Oilfield Service Companies to Survive a Downturn and Thrive in a Recovery. Diambil dari <https://journeyapps.com/blog/7-strategies-oilfield-service-companies-survive/>
- Malik, T. (2018). *Competitive Analysis of the Global Oil and Gas Industry using Porters Five Forces Model*. The 7th Annual Conference of Economic Forum of Entrepreneurship & International Business: ISBN: 978-1-988081-05-2: Library & Archive Canada. Diambil dari <https://www.researchgate.net/publication/332632145>
- M. Saunder et al. (2009). *Research Methods for Business Student*. 5th Ed. Perason Education Limited - UK
- M. Travers. (2001). *Qualitative Research through Case Studies*. 1st Ed. University Tasmania, AUS
- Morrison, J. (2014). *The Social License: How to Keep Your Organisation Legitimate*. New York: Springer.
- Makkulau, Andi, Djabir Hamzah dan Rahman Laba. 2017. *Analisis Strategi Bisnis Dalam Meningkatkan Market Share Dengan Menggunakan Pendekatan Analisis Business Model Canvas (BMC) Dan SWOT Analysis Pada PT Semen Tonasa*. JBMI Vol 14 No 2 Oktober 2017.
- Moosa, Faheem. 2018. *Business Model Canvas Versus Business Plan, Which One is Better?*. <https://www.quora.com>.

- Osterwalder, Alexander dan Yves Pigneur. 2010. *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. 2016. *Research Method For Business: A Skilled Building Approach 7th Edition*. UK: John Wiles & Sons Ltd.
- 2017-2022. *Laporan Auditor Independen dan Laporan Keuangan*. Jakarta: PT Kliring Perdagangan Berjangka Indonesia.
- 2017-2022. *Annual Report PT Kliring Berjangka Indonesia (Persero)*. Jakarta: PT Kliring Berjangka Indonesia.
- 2017-2022. *Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) PT Kliring Berjangka Indonesia (Persero)*. Jakarta: PT Kliring Berjangka Indonesia.
- Viali, Ahmad Fariz, Amzul Rifin dan Imam Teguh Saptono. 2018. *Strategi Pengembangan Bisnis Cargo PT Garuda Indonesia Tbk Dengan Pendekatan Business Model Canvas*. Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis, Vol 4 No 3 September 2018.
- Wheelen, Thomas L Hunger dan J David Hoffman Alan and Bamford, Charles E. 2018. *Strategic Management and Business Policy: fifteenth edition global edition*. UK: Pearson Education Limited.

LAMPIRAN

Matriks EFE PT Kliring Berjangka Indonesia

Hasil Kuesioner Penentuan Nilai Bobot Terhadap Faktor Strategis External																			
Responden : Budi Susanto - Direktur Utama PT Kliring Berjangka Indonesia																			
No	Peluang (Opportunity) dan Ancaman (Threat)		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	T1	T2	T3	T4	T5	T6	Total	Bobot	
1	Persaingan dengan Malaysia untuk menjadi acuan harga CPO global	O1	0	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	25	0.08	
2	Kebutuhan terhadap produk CPO yang masih signifikan	O2	3	0	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	25	0.08	
3	Ketergantungan masyarakat terhadap CPO	O3	3	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	27	0.09	
4	Penerapan Teknologi blockchain	O4	2	2	2	0	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	23	0.07	
5	Mekanisme perdagangan voluntary yang memungkinkan Lembaga Kliring dapat bekerjasama dengan lebih dari satu Bursa	O5	3	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	27	0.09	
6	Meningkatnya peserta Seller/Buyer untuk bertransaksi CPO melalui Bursa	O6	3	3	3	3	3	0	3	2	3	2	3	3	3	3	37	0.12	
7	Meningkatnya volume transaksi di Industri CPO	O7	3	3	2	2	2	2	0	3	3	2	2	2	2	2	24	0.08	
8	Semua jenis Minyak Nabati bisa diperdagangkan di Bursa	O8	3	2	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	13	0.04	
9	Semua jenis Minyak Nabati bisa diperdagangkan di Bursa	T1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	13	0.04	
10	Prosedur lingkungan yang cukup ketat dalam pengelolaan CPO	T2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	23	0.07	
11	Peraturan dari pemerintah yang membuat skema perdagangan di antara para pelaku berubah	T3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	13	0.04	
12	Adanya resistensi dari pelaku usaha CPO	T4	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	0	2	2	19	0.06	
13	Pelayanan yang diberikan oleh kompetitor lebih baik	T5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	29	0.09	
14	Bertambahnya Bursa Berjangka karena persyaratan permodalan yang mudah	T6	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	19	0.06	
																	317	1.00	
Nilai 1	Jika faktor horizontal kurang penting daripada faktor vertikal																		
Nilai 2	Jika faktor horizontal sama penting daripada faktor vertikal																		
Nilai 3	Jika faktor horizontal lebih penting daripada faktor vertikal																		
Nilai 4	Jika faktor horizontal sangat penting daripada faktor vertikal																		

Matriks EFE PT Kliring Berjangka Indonesia

Hasil Kuesioner Penentuan Nilai Bobot Terhadap Faktor Strategis External																			
Responden : Aswin Wiyatmoko - Divisi Strategi Perusahaan PT Kliring Berjangka Indonesia																			
No	Peluang (Opportunity) dan Ancaman (Threat)		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	T1	T2	T3	T4	T5	T6	Total	Bobot	
1	Persaingan dengan Malaysia untuk menjadi acuan harga CPO global	O1	0	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	27	0.09	
2	Kebutuhan terhadap produk CPO yang masih signifikan	O2	3	0	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	29	0.09	
3	Ketergantungan masyarakat terhadap CPO	O3	3	2	0	2	1	2	3	2	3	2	1	2	1	2	26	0.08	
4	Penerapan Teknologi blockchain	O4	2	2	2	0	2	3	1	2	1	3	2	3	2	3	28	0.09	
5	Mekanisme perdagangan voluntary yang memungkinkan Lembaga Kliring dapat bekerjasama dengan lebih dari satu Bursa	O5	3	2	2	2	0	2	3	2	3	2	3	2	3	2	31	0.10	
6	Meningkatnya peserta Seller/Buyer untuk bertransaksi CPO melalui Bursa	O6	3	3	3	2	3	0	3	3	3	3	3	3	3	2	37	0.12	
7	Meningkatnya volume transaksi di Industri CPO	O7	3	3	2	2	2	2	0	3	3	2	2	2	2	2	24	0.08	
8	Semua jenis Minyak Nabati bisa diperdagangkan di Bursa	O8	3	2	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	13	0.04	
9	Semua jenis Minyak Nabati bisa diperdagangkan di Bursa	T1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	13	0.04	
10	Prosedur lingkungan yang cukup ketat dalam pengelolaan CPO	T2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	23	0.07	
11	Peraturan dari pemerintah yang membuat skema perdagangan di antara para pelaku berubah	T3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	13	0.04	
12	Adanya resistensi dari pelaku usaha CPO	T4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	12	0.04	
13	Pelayanan yang diberikan oleh kompetitor lebih baik	T5	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	0	3	27	0.09	
14	Bertambahnya Bursa Berjangka karena persyaratan permodalan yang mudah	T6	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	0	15	0.05	
																	318	1.00	
Nilai 1	Jika faktor horizontal kurang penting daripada faktor vertikal																		
Nilai 2	Jika faktor horizontal sama penting daripada faktor vertikal																		
Nilai 3	Jika faktor horizontal lebih penting daripada faktor vertikal																		
Nilai 4	Jika faktor horizontal sangat penting daripada faktor vertikal																		

Matriks EFE PT Kliring Berjangka Indonesia

Hasil Kuesioner Penentuan Nilai Bobot Terhadap Faktor Strategis External																			
Responden : Miftakhul Khoir Senior Analyst PT Kliring Berjangka Indonesia																			
No	Peluang (Opportunity) dan Ancaman (Threat)		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	T1	T2	T3	T4	T5	T6	Total	Bobot	
1	Persaingan dengan Malaysia untuk menjadi acuan harga CPO global	O1	0	3	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	2	1	23	0.07	
2	Kebutuhan terhadap produk CPO yang masih signifikan	O2	3	0	2	1	2	2	3	2	1	2	2	1	2	1	24	0.08	
3	Ketergantungan masyarakat terhadap CPO	O3	3	3	0	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	28	0.09	
4	Penerapan Teknologi blockchain	O4	2	1	2	0	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	20	0.06	
5	Mekanisme perdagangan voluntary yang memungkinkan Lembaga Kliring dapat bekerjasama dengan lebih dari satu Bursa	O5	3	2	2	2	0	2	1	2	1	2	1	2	1	2	23	0.07	
6	Meningkatnya peserta Seller/Buyer untuk bertransaksi CPO melalui Bursa	O6	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	39	0.12	
7	Meningkatnya volume transaksi di Industri CPO	O7	3	3	2	2	2	2	0	3	3	2	2	2	2	2	24	0.08	
8	Semua jenis Minyak Nabati bisa diperdagangkan di Bursa	O8	3	2	1	2	1	2	1	0	1	2	1	2	1	2	16	0.05	
9	Semua jenis Minyak Nabati bisa diperdagangkan di Bursa	T1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	2	1	14	0.04	
10	Prosedur lingkungan yang cukup ketat dalam pengelolaan CPO	T2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	23	0.07	
11	Peraturan dari pemerintah yang membuat skema perdagangan di antara para pelaku berubah	T3	3	2	1	2	1	2	1	2	1	1	0	1	2	1	16	0.05	
12	Adanya resistensi dari pelaku usaha CPO	T4	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	0	2	2	22	0.07	
13	Pelayanan yang diberikan oleh kompetitor lebih baik	T5	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	0	3	26	0.08	
14	Bertambahnya Bursa Berjangka karena persyaratan permodalan yang mudah	T6	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	19	0.06	
																	317	1.00	
Nilai 1	Jika faktor horizontal kurang penting daripada faktor vertikal																		
Nilai 2	Jika faktor horizontal sama penting daripada faktor vertikal																		
Nilai 3	Jika faktor horizontal lebih penting daripada faktor vertikal																		
Nilai 4	Jika faktor horizontal sangat penting daripada faktor vertikal																		

Matriks IFE PT Kliring Berjangka Indonesia

Hasil Kuesioner Penentuan Nilai Bobot Terhadap Faktor Strategis Internal														
Responden : Budi Susanto - Direktur Utama PT Kliring Berjangka Indonesia														
No.	Kekuatan (<i>Strength</i>) dah Kelemahan (<i>Weakness</i>)		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	W1	W2	Total	Bobot
1	Sistem satu pintu yang memudahkan pendaftaran	S1	0	1	2	2	2	1	2	1	2	2	15	0.08
2	Secara penuh disupport oleh sistem sehingga terjadi minimal <i>human error</i>	S2	3	0	2	2	2	2	3	3	2	2	21	0.11
3	Reporting setiap selesai sesi	S3	2	1	0	2	3	2	1	3	2	2	18	0.09
4	Customer service 24 jam	S4	2	2	2	0	2	1	2	2	2	1	16	0.08
5	Fasilitas perhitungan DMO	S5	3	2	2	3	0	2	2	2	3	2	21	0.11
6	Menggunakan teknologi terkini	S6	4	2	2	3	4	0	2	2	4	3	26	0.13
7	Menyediakan integrated trading platform	S7	4	2	4	4	4	2	0	2	4	3	29	0.15
8	<i>Fast settlement process</i>	S8	3	2	2	3	3	2	2	0	3	2	22	0.11
9	Lag time proses persetujuan dari Bursa	W1	1	1	2	2	2	1	2	2	0	1	14	0.07
10	Belum adanya expert terkait perdagangan CPO dari internal perusahaan	W2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	0	16	0.08
													198	1.00
Nilai 1 Jika faktor tersebut merupakan kekuatan besar (mayor) PT KBI Nilai 2 Jika faktor tersebut merupakan kekuatan kecil (minor) PT KBI Nilai 3 Jika faktor tersebut merupakan kelemahan kecil (minor) PT KBI Nilai 4 Jika faktor tersebut merupakan kelemahan besar (mayor) PT KBI														

Matriks IFE PT Kliring Berjangka Indonesia

Hasil Kuesioner Penentuan Nilai Bobot Terhadap Faktor Strategis Internal														
Responden : Aswin Wiyatmoko - Divisi Strategi Perusahaan PT Kliring Berjangka Indonesia														
No.	Kekuatan (<i>Strength</i>) dah Kelemahan (<i>Weakness</i>)		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	W1	W2	Total	Bobot
1	Sistem satu pintu yang memudahkan pendaftaran	S1	0	2	1	1	2	2	2	2	2	2	16	0.07
2	Secara penuh disupport oleh sistem sehingga terjadi minimal <i>human error</i>	S2	3	0	3	4	3	2	3	3	2	2	25	0.12
3	Reporting setiap selesai sesi	S3	3	2	0	2	3	2	2	2	3	2	21	0.10
4	Customer service 24 jam	S4	3	1	2	0	1	2	2	3	3	2	19	0.09
5	Fasilitas perhitungan DMO	S5	4	2	2	3	0	2	2	2	3	2	22	0.10
6	Menggunakan teknologi terkini	S6	4	2	3	3	3	0	2	3	4	2	26	0.12
7	Menyediakan integrated trading platform	S7	4	2	3	4	4	4	0	3	4	3	31	0.14
8	<i>Fast settlement process</i>	S8	2	2	3	3	2	2	2	0	3	2	21	0.10
9	Lag time proses persetujuan dari Bursa	W1	2	1	2	2	2	2	2	2	0	1	16	0.07
10	Belum adanya expert terkait perdagangan CPO dari internal perusahaan	W2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	0	17	0.08
													214	1.00
Nilai 1 Jika faktor tersebut merupakan kekuatan besar (major) PT KBI Nilai 2 Jika faktor tersebut merupakan kekuatan kecil (minor) PT KBI Nilai 3 Jika faktor tersebut merupakan kelemahan kecil (minor) PT KBI Nilai 4 Jika faktor tersebut merupakan kelemahan besar (major) PT KBI														

Matriks IFE PT Kliring Berjangka Indonesia

Hasil Kuesioner Penentuan Nilai Bobot Terhadap Faktor Strategis Internal														
Responden : Miftakhul Khoir Senior Analyst PT Kliring Berjangka Indonesia														
No.	Kekuatan (<i>Strength</i>) dah Kelemahan (<i>Weakness</i>)		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	W1	W2	Total	Bobot
1	Sistem satu pintu yang memudahkan pendaftaran	S1	0	1	2	2	2	1	2	2	2	1	15	0.07
2	Secara penuh disupport oleh sistem sehingga terjadi minimal <i>human error</i>	S2	3	0	2	4	3	3	2	3	4	3	27	0.13
3	Reporting setiap selesai sesi	S3	3	2	0	3	3	2	3	2	2	2	22	0.10
4	Customer service 24 jam	S4	2	1	1	0	1	2	2	2	3	2	16	0.08
5	Fasilitas perhitungan DMO	S5	3	2	3	2	0	2	2	2	2	2	20	0.09
6	Menggunakan teknologi terkini	S6	3	2	3	3	3	0	2	2	4	3	25	0.12
7	Menyediakan integrated trading platform	S7	4	3	3	3	4	3	0	3	3	3	29	0.14
8	<i>Fast settlement process</i>	S8	3	2	2	2	3	2	3	0	2	2	21	0.10
9	Lag time proses persetujuan dari Bursa	W1	2	1	2	2	1	2	2	2	0	1	15	0.07
10	Belum adanya expert terkait perdagangan CPO dari internal perusahaan	W2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	0	22	0.10
													212	1.00
Nilai 1 Jika faktor tersebut merupakan kekuatan besar (mayor) PT KBI Nilai 2 Jika faktor tersebut merupakan kekuatan kecil (minor) PT KBI Nilai 3 Jika faktor tersebut merupakan kelemahan kecil (minor) PT KBI Nilai 4 Jika faktor tersebut merupakan kelemahan besar (mayor) PT KBI														