



PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS INDUSTRI PENGOLAHAN KELOR DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING DI NUSA TENGGARA TIMUR

NIKEN LARASATI THERESIA DOKO



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA*

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Pengembangan Strategi Bisnis Industri Pengolahan Kelor dalam Meningkatkan Daya Saing di Nusa Tenggara Timur” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Agustus 2026

Niken Larasati Theresia Doko
K1501241114

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



RINGKASAN

NIKEN LARASATI THERESIA DOKO. Pengembangan Strategi Bisnis Industri Pengolahan Kelor dalam Meningkatkan Daya Saing di Nusa Tenggara Timur. Dibimbing oleh SITI JAHROH dan ZENAL ASIKIN.

Perubahan pola konsumsi masyarakat yang semakin mengarah pada gaya hidup sehat telah meningkatkan permintaan terhadap berbagai produk pangan berbahan alami, termasuk produk olahan kelor. Kondisi tersebut memberikan peluang bagi pengembangan industri pengolahan kelor sebagai komoditas pangan fungsional yang memiliki nilai tambah ekonomi dan manfaat bagi kesehatan. Nusa Tenggara Timur merupakan salah satu daerah yang memiliki potensi besar untuk mengembangkan industri ini karena didukung oleh ketersediaan bahan baku yang melimpah serta kondisi lingkungan yang sesuai untuk budidaya kelor. Di sisi lain, industri pengolahan kelor masih dihadapkan pada berbagai kendala, seperti keterbatasan akses permodalan, belum optimalnya penerapan strategi bisnis, rendahnya kapasitas manajemen usaha, terbatasnya infrastruktur distribusi, serta semakin ketatnya persaingan dengan produk sejenis, diperlukan strategi pengembangan bisnis yang mampu mengoptimalkan potensi yang dimiliki sekaligus menjawab berbagai tantangan tersebut. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan bisnis industri pengolahan kelor, menyusun alternatif strategi pengembangan, serta menetapkan strategi prioritas yang paling sesuai untuk diterapkan. Penelitian dilaksanakan pada September 2025 hingga Maret 2026 dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Data primer diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuesioner kepada 17 responden yang terdiri atas 5 pemilik UMKM pengolahan kelor, 10 pekerja, dan 2 perwakilan pemerintah yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*.

Tujuan pertama penelitian adalah mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan bisnis industri pengolahan kelor di Nusa Tenggara Timur. Analisis diawali menggunakan Porter's Diamond Model untuk mengkaji faktor-faktor yang menentukan daya saing industri, kemudian dilanjutkan dengan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE). Hasil analisis menunjukkan bahwa ketersediaan bahan baku merupakan kekuatan utama yang menjadi modal penting dalam pengembangan industri pengolahan kelor. Sebaliknya, keterbatasan modal usaha masih menjadi kendala utama yang membatasi pengembangan kapasitas usaha. Dari sisi eksternal, meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap konsumsi pangan sehat menjadi peluang yang paling prospektif, sedangkan semakin banyaknya produk sejenis di pasar menjadi ancaman utama yang perlu diantisipasi melalui peningkatan daya saing.

Tujuan kedua penelitian adalah merumuskan alternatif strategi yang dapat diterapkan dalam pengembangan bisnis industri pengolahan kelor. Berdasarkan hasil analisis Matriks IE, posisi industri berada pada kuadran *hold and maintain*,

@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

sehingga strategi yang dinilai paling sesuai adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Selanjutnya, analisis Matriks SWOT menghasilkan enam alternatif strategi, yaitu mengembangkan produk inovatif berbasis kelor yang sesuai dengan tren gaya hidup sehat, memperkuat *branding* sebagai produk unggulan daerah, memanfaatkan dukungan lembaga penelitian dan lembaga keuangan untuk pengembangan produk, mengoptimalkan kegiatan pemasaran melalui festival dan pameran, memperkuat diferensiasi produk, serta meningkatkan kualitas produk melalui penerapan standardisasi produksi. Strategi-strategi tersebut dirumuskan dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang tersedia sekaligus mengurangi dampak kelemahan dan ancaman yang dihadapi industri.

Tujuan ketiga penelitian adalah menentukan strategi yang menjadi prioritas dalam pengembangan bisnis industri pengolahan kelor. Penentuan prioritas dilakukan menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) berdasarkan penilaian para ahli. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan produk inovatif berbasis kelor yang mengikuti tren gaya hidup sehat menjadi strategi dengan prioritas tertinggi, kemudian diikuti oleh penguatan *branding* sebagai produk unggulan daerah. Kedua strategi tersebut dinilai mampu meningkatkan nilai tambah produk, memperkuat kepercayaan konsumen, memperluas jangkauan pasar, serta meningkatkan posisi bersaing industri pengolahan kelor. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan industri tidak hanya ditentukan oleh peningkatan kapasitas produksi, tetapi juga oleh kemampuan pelaku usaha dalam menciptakan inovasi dan membangun identitas produk yang kuat.

Implikasi penelitian menunjukkan bahwa peningkatan daya saing industri pengolahan kelor di Nusa Tenggara Timur memerlukan penerapan strategi yang terintegrasi, meliputi pengembangan produk inovatif, penguatan identitas merek, peningkatan mutu melalui standardisasi produksi, serta perluasan akses pasar melalui berbagai kegiatan promosi. Keberhasilan implementasi strategi tersebut juga membutuhkan kolaborasi antara pelaku usaha, pemerintah, lembaga penelitian, dan lembaga keuangan. Sinergi antarpemangku kepentingan diharapkan dapat meningkatkan nilai tambah produk, memperluas peluang pasar, memperkuat daya saing industri, serta mendukung pertumbuhan industri pengolahan kelor yang berkelanjutan di Nusa Tenggara Timur.

Kata Kunci: AHP, Matriks EFE IFE, *Porter's Diamond Model*, Strategi, SWOT



SUMMARY

NIKEN LARASATI THERESIA DOKO. Business Strategy Development of the Moringa Processing Industry to Enhance Competitiveness in East Nusa Tenggara. Supervised by SITI JAHROH and ZENAL ASIKIN.

Changes in consumer consumption patterns toward healthier lifestyles increased the demand for natural food products, including moringa-based processed products. This condition created opportunities for the development of the moringa processing industry as a functional food commodity with economic value and health benefits. East Nusa Tenggara possessed considerable potential for developing this industry due to its abundant raw material availability and favorable environmental conditions for moringa cultivation. However, the moringa processing industry still faced several challenges, including limited access to capital, inadequate implementation of business strategies, weak managerial capacity, insufficient distribution infrastructure, and increasing competition from similar products. Therefore, an appropriate business development strategy was required to optimize existing potential while addressing these challenges. This study aimed to identify the internal and external factors affecting the business development of the moringa processing industry, formulate alternative business development strategies, and determine the most appropriate priority strategy for implementation. The study was conducted from September 2025 to March 2026 using a qualitative descriptive approach. Primary data were collected through interviews and questionnaires involving 17 respondents, consisting of 5 MSME owners, 10 workers, and 2 government representatives selected through purposive sampling.

The first objective of this study was to identify the internal and external factors influencing the business development of the moringa processing industry in East Nusa Tenggara. The analysis was initiated using Porter's Diamond Model to examine the determinants of industrial competitiveness and was subsequently followed by the Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE) matrices. The findings indicated that the availability of raw materials represented the industry's primary strength, providing a solid foundation for business development. In contrast, limited access to capital remained the main weakness, restricting business expansion. From the external perspective, the growing public awareness of healthy food consumption emerged as the most significant opportunity, whereas increasing competition from similar products constituted the major threat that needed to be anticipated.

The second objective was to formulate alternative business development strategies for the moringa processing industry. Based on the Internal–External (IE) Matrix, the industry was positioned in the *hold and maintain* cell, indicating that market penetration and product development were the most appropriate strategic directions. Furthermore, the SWOT Matrix generated six alternative strategies: developing innovative moringa-based products aligned with healthy lifestyle trends, strengthening product branding as a regional flagship product, utilizing

@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



financial support through research institutions and financial institutions for product development, optimizing marketing through festivals and exhibitions, strengthening product differentiation, and improving product quality through production standardization. These strategies were formulated by maximizing the industry's strengths and opportunities while minimizing the effects of its weaknesses and external threats.

The third objective was to determine the priority strategy for business development. The priority ranking was established using the Analytic Hierarchy Process (AHP) based on expert judgments. The results demonstrated that developing innovative moringa-based products aligned with healthy lifestyle trends was identified as the highest-priority strategy, followed by strengthening product branding as a regional flagship product. These strategies were considered capable of increasing product value, enhancing consumer confidence, expanding market reach, and strengthening the competitive position of the moringa processing industry. The findings also indicated that successful business development depended not only on increasing production capacity but also on the ability of business actors to create product innovation and establish a strong brand identity.

The strategic implications of this study suggested that improving the competitiveness of the moringa processing industry in East Nusa Tenggara required an integrated strategy encompassing product innovation, brand strengthening, quality improvement through production standardization, and market expansion through promotional activities. Successful implementation of these strategies also required collaboration among business actors, government agencies, research institutions, and financial institutions. Such collaboration was expected to increase product value, expand market opportunities, strengthen industrial competitiveness, and support the sustainable growth of the moringa processing industry in East Nusa Tenggara.

Keyword: AHP, EFE IFE Matrix, Porter's Diamond Model, Strategy, SWOT



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.



PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS INDUSTRI PENGOLAHAN KELOR DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING DI NUSA TENGGARA TIMUR

NIKEN LARASATI THERESIA DOKO

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

- 1 Dr. Ir. Handaya, M.M.
- 2 Dr. Muchamad Bachtiar, S.T.P., M.M.



Judul Tesis : Pengembangan Strategi Bisnis Industri Pengolahan Kelor dalam
Meningkatkan Daya Saing di Nusa Tenggara Timur
Nama : Niken Larasati Theresia Doko
NIM : K1501241114

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc.



Pembimbing 2:
Dr. Zenal Asikin, S.E., M.Si.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP. 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
NIP. 196812291992031016



Tanggal Ujian: 28 Juli 2026

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan Syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian yang dilaksanakan sejak September 2025 hingga Maret 2026 ini mengangkat tema strategi bisnis dengan judul “Pengembangan Strategi Bisnis Industri Pengolahan Kelor dalam Meningkatkan Daya Saing di Nusa Tenggara Timur”.

Terima kasih penulis ucapkan kepada Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc. dan Dr. Zenal Asikin, S.E., M.Si. selaku komisi pembimbing yang telah memberikan semangat, arahan dan bimbingan kepada penulis sehingga karya ilmiah ini dapat terselesaikan. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Dr. Muchamad Bachtiar, S.T.P., M.M., dan Dr. Ir. Handaya, M.M. selaku penguji luar komisi pembimbing, atas saran dan masukan yang memperkaya kualitas penelitian ini, seluruh dosen dan staf pengajar di Sekolah Bisnis IPB yang telah memberikan ilmu, wawasan, dan motivasi selama masa studi. Di samping itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP), selaku penyedia beasiswa atas kepercayaan dan dukungan finansial yang memungkinkan penulis menyelesaikan studi di Magister Manajemen dan Bisnis IPB. Ungkapan terima kasih juga disampaikan kepada ayah, ibu, kakak, serta teman-teman R72 dan sahabat yang telah memberikan dukungan, doa, dan semangat.

Akhir kata penulis berharap, semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Agustus 2026

Niken Larasati Theresia Doko



DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	7
II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Manajemen Strategi	8
2.2 Strategi Bisnis	8
2.3 Daya Saing	9
2.4 Industri Pengolahan	11
2.5 Analisis Lingkungan Internal Eksternal	11
2.6 <i>Analisis Strength, Weakness, Opportunity, Threat</i> (SWOT)	12
2.7 <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP)	13
2.8 Kerangka Pemikiran	13
III METODE	15
3.1 Lokasi dan Waktu	15
3.2 Jenis dan Sumber Data	15
3.3 Teknik Pengumpulan Data	15
3.4 Teknik Penentuan Responden	16
3.5 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	16
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	22
4.1 Analisis Faktor Internal dan Eksternal UMKM Kelor	22
4.2 Perumusan Alternatif Strategi Pengembangan Bisnis Industri Pengolahan Kelor	39
4.3 Penentuan Prioritas Pengembangan Strategi Bisnis Industri Pengolahan Kelor di Nusa Tenggara Timur	44
4.4 Implikasi Strategi	48
V SIMPULAN DAN SARAN	49
5.1 Simpulan	49
5.2 Saran	49
DAFTAR PUSTAKA	51
RIWAYAT HIDUP	68



DAFTAR TABEL

1	Jenis dan sumber data	15
2	Daftar responden penelitian	16
3	Teknik pengolahan dan analisis data	17
4	Matriks IE	19
5	Matriks SWOT	20
6	Matriks IFE industri pengolahan kelor di NTT	36
7	Matriks EFE industri pengolahan kelor di NTT	38
8	Alternatif strategi matriks SWOT	40
9	Bobot dan prioritas faktor	46
10	Bobot dan prioritas aktor	46
11	Bobot dan prioritas alternatif strategi	47

DAFTAR GAMBAR

1	Pasar makanan dan minuman berbasis nabati di Indonesia tahun 2025 dan 2030	2
2	Kontribusi sektor pertanian terhadap PDRB NTT tahun 2023-2024	3
3	Kerangka pemikiran	14
4	Skema hirarki Keputusan	21
5	Pohon industri kelor di Nusa Tenggara Timur	23
6	Hasil analisis model porter's diamond	31
7	Matriks IE industri pengolahan kelor di NTT	39
8	Hierarki pengembangan strategi bisnis industri pengolahan kelor di NTT	45
9	Hasil pengolahan dan analisis hierarki pengembangan strategi bisnis pengolahan kelor di NTT	47

DAFTAR LAMPIRAN

1	Kuesioner identifikasi internal dan eksternal industri pengolahan kelor	57
2	Kuesioner <i>porter's diamond model</i>	58
3	Kuesioner IFE dan EFE	60
4	Kuesioner AHP	63