



**STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING AGROINDUSTRI  
KOPI ARABIKA  
(Studi Kasus di Koperasi Rejo Tani Sumberwringin Bondowoso)**

**SKRIPSI**

Oleh

**Alfian Nashrulloh Fathurroziq  
NIM 151710301041**

**PROGRAM STUDI TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN  
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2019**





**STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING AGROINDUSTRI  
KOPI ARABIKA  
(Studi Kasus di Koperasi Rejo Tani Sumberwringin Bondowoso)**

**SKRIPSI**

Oleh

**Alfian Nashrulloh Fathurroziq**

**NIM 151710301041**

**PROGRAM STUDI TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN  
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2019**



**STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING AGROINDUSTRI  
KOPI ARABIKA  
(Studi Kasus di Koperasi Rejo Tani Sumberwringin Bondowoso)**

**SKRIPSI**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Studi Teknologi Industri Pertanian (S-1) dan mencapai gelar Sarjana Teknik

Oleh

**Alfian Nashrulloh Fathurroziq**

**NIM 151710301041**

**PROGRAM STUDI TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN  
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2019**

## PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya yang luar biasa yakni nikmat Iman dan Islam serta nikmat sehat walafiat karena dengan nikmat tersebut skripsi ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam semoga senantiasa terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, keluarganya dan para sahabatnya.

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Ibu Munaifah dan Bapak Karim sebagai tanda bakti, hormat, dan rasa terimakasih yang tiada terhingga.
2. Kakak Anton Ananta, Fafan Faiza Rizal, dan Imanniar Akbar yang telah memberi semangat, motivasi dan bantuannya.
3. Guru-guruku tercinta mulai dari Taman Kanak-kanak hingga Perguruan Tinggi atas bimbingan dan kasih sayangnya.
4. Almamater kebanggaan Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember.
5. Sahabatku yang tidak dapat saya sebutkan satu per-satu.
6. Teman-teman seperjuangan TIP 2015 tercinta untuk setiap tawa, semangat, kesedihan, kebersamaan, dan harapan yang pernah tercipta.

**MOTTO**

Maka janganlah sekali-kali engkau membiarkan kehidupan dunia ini  
memberdayakanmu.

(Q.S. Fathir : 5)

Saat anak Adam meninggal, terputus semua amal ibadahnya kecuali tiga perkara,  
sedekah jariyyah, anak yang sholeh, dan ilmu yang bermanfaat.

(H.R. Muslim)

Saya tidak bangga dengan keberhasilan yang tidak saya rencanakan sebagaimana  
saya tidak akan menyesal atas kegagalan yang terjadi di ujung usaha maksimal.

(Harun Al Rasyid)

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

nama : Alfian Nashrulloh Fathurroziq

NIM : 151710301041

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul **“Strategi Peningkatan Daya Saing Agroindustri Kopi Arabika (Studi Kasus di Koperasi Rejo Tani Sumberwringin Bondowoso)”** adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 18 Desember 2019

Yang menyatakan,

**Alfian Nashrulloh Fathurroziq**

NIM 151710301041

**SKRIPSI**

**STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING AGROINDUSTRI  
KOPI ARABIKA  
(Studi Kasus di Koperasi Rejo Tani Sumberwringin Bondowoso)**

Oleh

**Alfian Nashrulloh Fathurroziq**

**NIM 151710301041**

Pembimbing:

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Bambang Herry Purnomo, S.TP., M.Si.

Dosen Pembimbing Anggota : Dr. Yuli Wibowo, S.TP., M.Si.



PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “Strategi Peningkatan Daya Saing Agroindustri Kopi Arabika (Studi Kasus di Koperasi Rejo Tani Sumberwringin Bondowoso)” karya Alfian Nashrulloh Fathurroziq telah diuji dan disahkan pada:  
hari, tanggal : Jum’at, 8 November 2019  
Tempat : Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember

Pembimbing:

Dosen Pembimbing Utama,

Dosen Pembimbing Anggota,

**Dr. Bambang Herry P., S.TP., M.Si.**  
NIP 197505301999031002

**Dr. Yuli Wibowo, S.TP., M.Si.**  
NIP 197207301999031001

Tim Penguji:

Dosen Penguji Utama,

Dosen Penguji Anggota,

**Dr. Ir. Sony Suwasono, M.App.Sc.**  
NIP 196411091989021002

**Winda Amilia, S.TP., M.Sc.**  
NIP 198303242008012007

Mengesahkan

Dekan,



**Soekarno, S.TP., M.Eng.**  
NIP 196809231994031009

## RINGKASAN

**Strategi Peningkatan Daya Saing Agroindustri Kopi Arabika (Studi Kasus di Koperasi Rejo Tani);** Alfian Nashrulloh Fathurroziq, 151710301041; 2019; 126 Halaman; Program Studi Teknologi Industri Pertanian Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Jember.

Koperasi Rejo Tani merupakan salah satu agroindustri kopi arabika yang terletak di Kecamatan Sumberwringin, Kabupaten Bondowoso. Kopi arabika memiliki potensi yang besar untuk dikembangkan karena bahan baku sudah cukup tersedia, sumberdaya manusia yang memadai, teknologi yang tidak susah diterapkan, dan peluang yang besar. Besarnya potensi agroindustri kopi arabika membuat Koperasi Rejo Tani harus memiliki strategi dalam mempertahankan daya saingnya. Sebelum menentukan strategi, perlu dilakukan diketahui faktor penentu daya saing, sehingga dapat digunakan pendekatan Model Berlian Porter, kemudian dilakukan penilaian terhadap daya saing menggunakan metode skoring. Hasil penilaian daya saing agroindustri yaitu nilai indeks dimensi kondisi faktor (3,842) dengan predikat tinggi, nilai indeks dimensi faktor permintaan (4,129) dengan predikat tinggi, nilai indeks dimensi industri terkait dan pendukung (2,365) dengan predikat rendah, nilai indeks dimensi strategi, struktur, dan persaingan (3,337) dengan predikat sedang, nilai indeks dimensi peluang (3,476) dengan predikat tinggi, dan nilai indeks dimensi peran pemerintah (3,503). Sedangkan hasil penilaian daya saing secara komprehensif dengan nilai indeks komposit (3,686) dengan predikat tinggi.

Setelah dilakukan penilaian daya saing, kemudian dilakukan perumusan strategi peningkatan daya saing menggunakan metode *Analytical Network Process* (ANP). Alternatif strategi didapatkan dengan melakukan *indept interview* dengan pakar berdasarkan hasil penilaian daya saing menggunakan metode skoring sehingga didapatkan 4 alternatif strategi yaitu : mengintensifkan peran pemerintah dalam program pembinaan teknologi, manajemen, dan permodalan, pengembangan jaringan pasar dan *branding* produk, penerapan pola kemitraan subkontrak, mengembangkan *cluster* agroindustri. Berdasarkan hasil perhitungan

menggunakan metode ANP prioritas alternatif dengan bobot paling tinggi yaitu mengembangkan *cluster* agroindustri kopi arabika dengan bobot 0,50034.



## SUMMARY

**Strategy for Improvement of Arabica Coffee Agro-Industry Competitiveness (Case Study in Koperasi Rejo Tani Sumberwringin, Bondowoso);** Alfian Nashrulloh Fathurroziq, 151710301041; 2019; 126 pages; Agricultural Industrial Technology Study Program Faculty of Agricultural Technology, University of Jember.

Koperasi Rejo Tani is an Arabica coffee agroindustry located in Sumberwringin District, Bondowoso Regency. Arabica coffee has great potential to be developed because sufficient raw materials are available, adequate human resources, technology that is not difficult to implement, and great opportunities. The great potential of Arabica coffee agroindustry makes Koperasi Rejo Tani must have a strategy in maintaining its competitiveness. Before determining the strategy, it is necessary to know the determinants of competitiveness, so that the Diamond Porter Model approach can be used, then an evaluation of competitiveness using the scoring method is carried out. The results of the evaluation of agroindustry competitiveness are factor condition index index value (3,842) with high predicate, demand factor dimension index value (4,129) with high predicate, index value of related and supporting industry dimensions (2,365) with low predicate, index value of strategic dimension index, structure, and competition (3,337) with moderate predicate, opportunity dimension index value (3,476) with high predicate, and government role dimension index value (3,503). While the results of a comprehensive competitiveness assessment with a index value composite (3.686) with a high predicate.

After competitiveness assessment is carried out, then the formulation of carried out strategies for increasing competitiveness is using the method Analytical Network Process (ANP). Alternative strategies are obtained by conducting indept interviews with experts based on the results of the competitiveness assessment using the scoring method to obtain 4 alternative strategies: intensifying the government's role in technology development, management and capital programs, development market networks and branding product, applying partnership patterns subcontract, developing cluster agro-

industry. Based on the results of calculations using the ANP method of alternative priorities with the highest weight, namely developing clusters Arabica coffee agro-industry with a weight of 0.50034.



## PRAKATA

Dengan rasa syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, akhirnya Penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Strategi Peningkatan Daya Saing Agroindustri Kopi Arabika (Studi Kasus di Koperasi Rejo Tani Sumberwringin Bondowoso)**”. Skripsi ini disusun sebagai syarat menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S-1) pada Program Studi Teknologi Industri Pertanian Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penyelesaian skripsi ini dapat terlaksana berkat dukungan berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin berterima kasih kepada:

1. Orang tua, ibu Munaifah dan Bapak Karim, Kakak Anton Ananta, Fafan Faiza Rizal, Imanniar Akbar dan seluruh keluarga tercinta yang telah memberikan do'a dan dukungan selama ini.
2. Dr. Siswoyo Soekarno, S.TP., M.Eng, selaku Dekan Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember.
3. Andrew Setiawan R, S.TP., M.Si., selaku Koordinator Program Studi Teknologi Industri Pertanian Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember.
4. Dr. Bambang Herry P, S.TP., M.Si, selaku Dosen Pembimbing Utama dan Dosen Pembimbing Akademik yang telah meluangkan waktu dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam penyelesaian skripsi.
5. Dr. Yuli Wibowo, S.TP., M.Si, selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktu dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam penyelesaian skripsi.
6. Dr. Ir. Sony Suwasono, M.App.Sc., dan Winda Amilia, S.TP., M.Sc., selaku dosen penguji yang telah memberi saran dan evaluasi demi perbaikan skripsi.
7. Bapak Suyitno dan bapak Mat Husain selaku ketua Koperasi Rejo Tani dan ketua kelompok tani yang telah membimbing dan memberikan saran.

8. Dinas Pertanian, Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan, serta Badan Pembangunan Daerah Kabupaten Bondowoso
9. Sahabat terdekat dan teman-teman TIP 2015 yang selama kurang lebih 4 tahun bersama dalam suka maupun duka dalam perkuliahan.
10. Teman-teman UKM-O SAHARA dan UKM Tapak Suci UNEJ yang selama ini telah memberikan pengalaman organisasi selama masa pembelajaran di kehidupan kampus.
11. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dalam Penulisan skripsi ini tentulah terdapat banyak kekurangan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember, 18 Desember 2019

Penulis

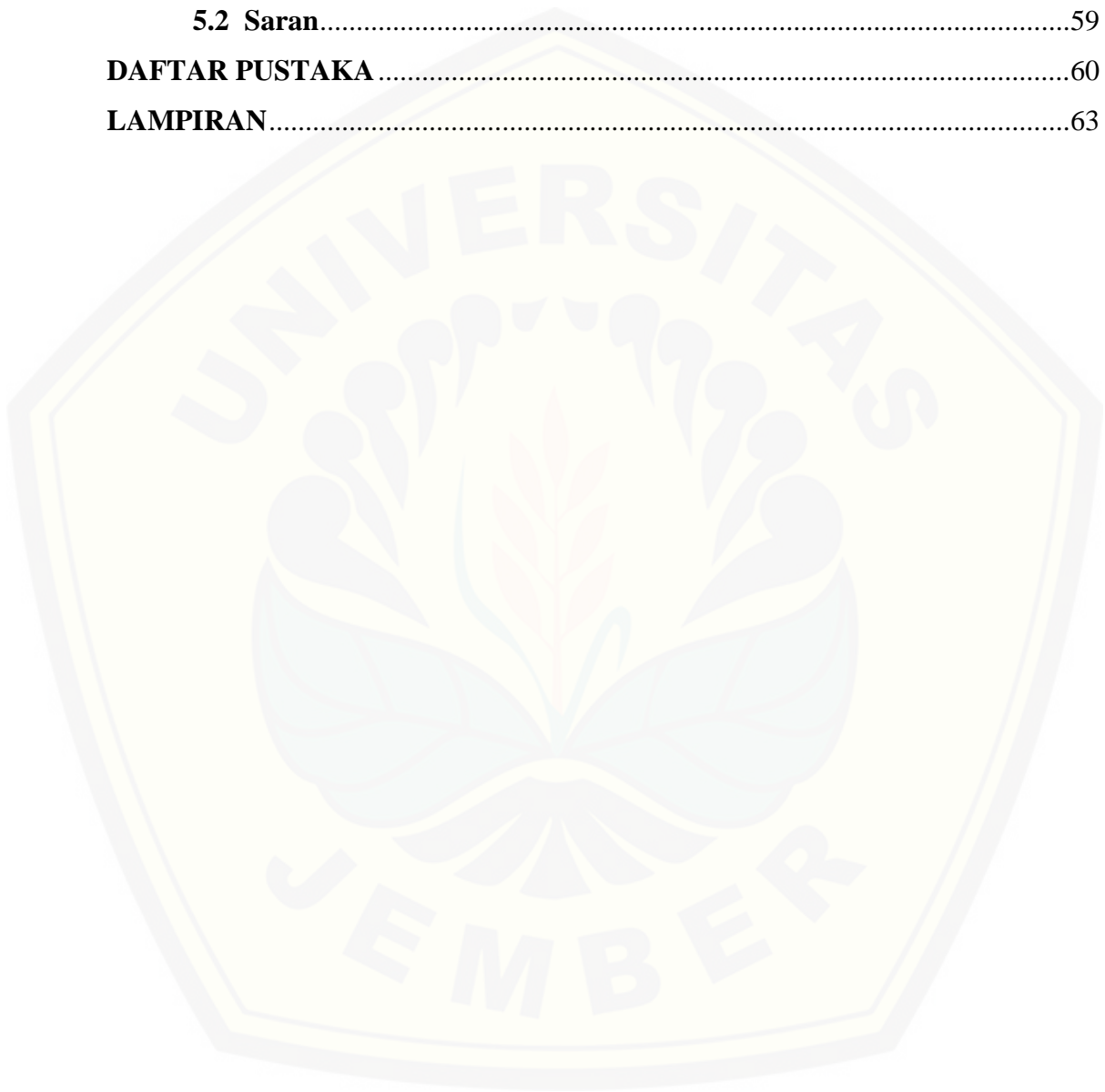
DAFTAR ISI

|  | Halaman   |
|--|-----------|
| HALAMAN SAMPUL.....                                      | i         |
| HALAMAN PERSEMBAHAN .....                                | iii       |
| HALAMAN MOTTO .....                                      | iv        |
| HALAMAN PERNYATAAN.....                                  | v         |
| HALAMAN PEMBIMBING .....                                 | vi        |
| HALAMAN PENGESAHAN.....                                  | vii       |
| RINGKASAN .....  | viii      |
| SUMMARY.....   | x         |
| PRAKATA .....  | xii       |
| DAFTAR ISI.....  | xiv       |
| DAFTAR TABEL .....                                       | xvii      |
| DAFTAR GAMBAR.....                                       | xviii     |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                                     | xix       |
| <b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>                          | <b>1</b>  |
| <b>1.1 Latar Belakang .....</b>                          | <b>1</b>  |
| <b>1.2 Rumusan Masalah.....</b>                          | <b>3</b>  |
| <b>1.3 Tujuan .....</b>                                  | <b>4</b>  |
| <b>1.4 Manfaat .....</b>                                 | <b>4</b>  |
| <b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>                      | <b>5</b>  |
| <b>2.1 Kopi Arabika (<i>Coffea Arabica L.</i>) .....</b> | <b>5</b>  |
| <b>2.2 Agroindustri Kopi Arabika Olahan .....</b>        | <b>6</b>  |
| <b>2.3 Pengertian Koperasi .....</b>                     | <b>9</b>  |
| <b>2.4 Daya Saing .....</b>                              | <b>10</b> |
| <b>2.5 Analisa Porter's Diamond Model.....</b>           | <b>11</b> |
| <b>2.6 Analytical Network Process (ANP) .....</b>        | <b>14</b> |
| <b>BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN .....</b>                | <b>17</b> |
| <b>3.1 Tempat dan Waktu Penelitian .....</b>             | <b>17</b> |



|  |    |
|--|----|
| <b>3.2 Alat dan Bahan</b> .....  | 17 |
| <b>3.3 Kerangka Pemikiran</b> .....  | 17 |
| <b>3.4 Tahapan Penelitian</b> .....  | 18 |
| <b>3.5 Jenis dan Metode Pengambilan Data</b> .....   | 20 |
| 3.5.1. Jenis Data .....  | 20 |
| 3.5.2. Metode Pengambilan Data .....   | 20 |
| <b>3.6 Metode Analisa Data</b> .....   | 21 |
| 3.6.1 <i>Porter's Diamond Model</i> .....  | 21 |
| 3.6.2 Metode Pembobotan Eckenrode .....  | 23 |
| 3.6.3 Metode <i>Scoring</i> .....  | 24 |
| 3.6.4 Metode ANP .....   | 25 |
| <b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....   | 28 |
| <b>4.1 Gambaran Umum Koperasi Rejo Tani</b> .....  | 28 |
| 4.1.1. Sejarah Koperasi Rejo Tani .....  | 28 |
| 4.1.2. Struktur Organisasi Koperasi Rejo Tani .....  | 28 |
| 4.1.3. Kegiatan Usaha Koperasi Rejo Tani .....   | 30 |
| <b>4.2 Analisa Daya Saing Agroindustri Kopi Arabika Menggunakan Metode <i>Porter's Diamond Model</i></b> ..... | 31 |
| 4.2.1. Kondisi Faktor .....  | 32 |
| 4.2.2. Faktor Permintaan .....   | 34 |
| 4.2.3. Industri Terkait dan Industri Pendukung .....   | 35 |
| 4.2.4. Strategi, Struktur, dan Persaingan .....  | 37 |
| 4.2.5. Faktor Peluang .....  | 39 |
| 4.2.6. Faktor Peran Pemerintah .....   | 40 |
| 4.2.7. Daya Saing Secara Komprehensif .....  | 41 |
| <b>4.3 Perumusan Strategi Peningkatan Daya Saing Agroindustri Kopi Arabika Menggunakan Metode ANP</b> .....    | 43 |
| 4.3.1. Identifikasi Keterkaitan Kriteria dan Subkriteria .....   | 45 |
| 4.3.2. Analisa <i>Dependence</i> dan <i>Feedback</i> .....   | 48 |
| 4.3.3. Pembobotan Perbandingan Berpasangan ( <i>Pairwise Comparison</i> ) .....                                | 50 |

|   |    |
|---|----|
| 4.3.4. Perhitungan <i>Supermatrix</i> ..... | 51 |
| 4.3.5. Analisa Prioritas Strategi .....     | 54 |
| <b>BAB 5. PENUTUP</b> .....                 | 59 |
| <b>5.1 Kesimpulan</b> .....                 | 59 |
| <b>5.2 Saran</b> .....                      | 59 |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....                 | 60 |
| <b>LAMPIRAN</b> .....                       | 63 |



**DAFTAR TABEL**

|   | Halaman |
|---|---------|
| Tabel 3.1 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data.....   | 20      |
| Tabel 3.2 Faktor dan Indikator Penentu Daya Saing .....   | 21      |
| Tabel 3.3 Perhitungan Bobot Kriteria Metode Eckenrode.....  | 23      |
| Tabel 3.4 Predikat daya saing .....   | 25      |
| Tabel 3.5 Skala dalam Perbandingan Berpasangan .....  | 26      |
| Tabel 4.1 Daya Saing Agroindustri Berdasarkan Dimensi Kondisi Faktor .....                            | 32      |
| Tabel 4.2 Daya Saing Agroindustri Berdasarkan Dimensi Faktor Permintaan .....                         | 34      |
| Tabel 4.3 Daya saing Agroindustri Berdasarkan Dimensi Industri Terkait dan<br>Industri Pendukung..... | 35      |
| Tabel 4.4 Daya Saing Agroindustri Berdasarkan Dimensi Strategi, Struktur, dan<br>Persaingan.....      | 37      |
| Tabel 4.5 Daya Saing Agroindustri Berdasarkan Dimensi Peluang .....                                   | 39      |
| Tabel 4.6 Daya Saing Agroindustri Berdasarkan Dimensi Peran Pemerintah.....                           | 40      |
| Tabel 4.7 Daya Saing Agroindustri Kopi Arabika Secara Komprehensif .....                              | 41      |
| Tabel 4.8 Hasil Alternatif Strategi .....   | 43      |
| Table 4.9 Rekap Hasil Kuesioner II.....   | 47      |
| Tabel 4.10 Komponen <i>Cluster</i> Agroindustri Kopi Arabika.....                                     | 55      |
| Tabel 4.11 Penjelasan Garis Hubung Antar Elemen <i>Cluster</i> .....                                  | 57      |

**DAFTAR GAMBAR**

|  | Halaman |
|--|---------|
| Gambar 2.1 Skema Proses Pengolahan Kering .....                                      | 8       |
| Gambar 2.2 Skema Proses Pengolahan Basah .....                                       | 9       |
| Gambar 2.3 Sistem lengkap keunggulan kompetitif .....                                | 12      |
| Gambar 2.4 Struktur Jaringan ANP .....   | 16      |
| Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran .....  | 18      |
| Gambar 3.2 Tahapan Penelitian .....  | 19      |
| Gambar 4.1 <i>Standart Operational Procedure</i> (SOP) Pengolahan Kopi Arabika ..... | 29      |
| Gambar 4.2 Struktur Organisasi Koperasi Rejo Tani .....                              | 30      |
| Gambar 4.3 Kontruksi Model ANP .....   | 49      |
| Gambar 4.4 <i>Cluster Matrix</i> .....   | 50      |
| Gambar 4.5 <i>Unweighted Supermatrix</i> .....                                       | 52      |
| Gambar 4.6 <i>Weighted Supermatrix</i> .....   | 53      |
| Gambar 4.7 <i>Limiting Supermatrix</i> .....   | 53      |
| Gambar 4.8 Prioritas <i>Cluster</i> Alternatif Strategi.....                         | 54      |
| Gambar 4.9 Sistem <i>Cluster</i> Agroindustri Kopi Arabika.....                      | 56      |

**DAFTAR LAMPIRAN**

|   | Halaman |
|---|---------|
| Lampiran A. Kuesioner I.....                            | 59      |
| Lampiran B. Kuesioner II .....                          | 68      |
| Lampiran C. Kuesioner III .....                         | 72      |
| Lampiran D. Hasil Perhitungan Daya Saing .....          | 94      |
| Lampiran E. Hasil Perhitungan <i>Supermatrix</i> .....  | 98      |
| Lampiran F. Hasil Perhitungan Alternatif Strategi ..... | 100     |
| Lampiran G. Dokumentasi Kegiatan .....                  | 101     |

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Kopi merupakan salah satu tanaman yang merupakan hasil dari komoditas perkebunan yang termasuk kedalam golongan tanaman tropis. Kopi termasuk kedalam komoditas yang memiliki nilai ekonomis yang lebih tinggi dibandingkan komoditas perkebunan lainnya. Menurut Kementerian Pertanian (2018), pada tahun 2017 volume ekspor kopi Indonesia mencapai 467,80 ribu Ton dengan nilai sekitar US\$ 1.187,16. Produksi kopi Indonesia tahun 2017 mencapai 668,68 ribu Ton. Produksi ini berasal dari 1,25 juta Ha luas areal perkebunan kopi dimana 95,37% diusahakan oleh perkebunan milik rakyat (PR) sementara sisanya diusahakan oleh perkebunan besar milik swasta (PBS) sebesar 2,48% dan perkebunan besar milik negara (PBN) sebesar 2,25%. Kopi memiliki peran penting dalam menghasilkan devisa bagi negara, selain itu juga berperan penting sebagai sumber penghasilan bagi petani kopi.

Kopi memiliki potensi yang cukup menjanjikan untuk dikembangkan sebagai bahan baku sebuah agroindustri. Agroindustri merupakan sebuah industri yang melakukan sebuah kegiatan mengubah suatu bahan baku yang berasal dari hasil pertanian menjadi produk setengah jadi maupun produk jadi sehingga memiliki nilai tambah. Agroindustri merupakan pusat rantai pertanian yang berperan penting dalam meningkatkan nilai tambah produk pertanian di pasar (Hadiguna dan Marimin, 2007). Agroindustri kopi merupakan sebuah industri yang menggunakan bahan baku berupa kopi sebagai bahan baku utamanya. Jenis kopi yang umum digunakan dalam suatu agroindustri adalah jenis kopi arabika dan kopi robusta. Kopi sebagai bahan baku agroindustri dapat diolah menjadi beberapa produk yaitu produk *green bean*, produk biji kopi sangrai, produk kopi bubuk, dan beberapa produk turunan lainnya.

Kopi memiliki berbagai jenis, salah satunya adalah kopi arabika. Kopi arabika merupakan salah satu jenis kopi yang penting secara ekonomi. Harga kopi arabika ditingkat produsen sekitar Rp.60.000/Kg. Hal ini menunjukkan bahwa

harga kopi arabika lebih tinggi dibandingkan dengan kopi robusta yang memiliki harga sekitar Rp. 24.000/Kg. Namun jika dibandingkan berdasarkan jumlah produksi, jumlah produksi kopi robusta lebih tinggi dibandingkan dengan jumlah produksi kopi arabika. Produksi kopi periode 2001-2018 menurut jenis kopi yang diusahakan didominasi oleh kopi jenis robusta yang mencapai produksi rata-rata 537,57 ribu Ton atau *share* 81,18% dari total rata-rata produksi kopi Indonesia yang mencapai 662,31 ribu Ton kopi beras (Kementerian Pertanian, 2018).

Jawa Timur merupakan salah satu provinsi penghasil kopi arabika. Namun, jumlah produksi kopi arabika di Jawa Timur terbilang rendah dibandingkan dengan sentra penghasil kopi arabika seperti Aceh, Sumatera Utara, Sulawesi Selatan, Sumatera Barat, dan Jawa Barat. Menurut Kusmiati dan Windiarti (2011) Sebaran produksi kopi di Indonesia tidak merata di seluruh daerah/ provinsi sehingga hal ini akan menyebabkan wilayah-wilayah basis komoditas kopi di Indonesia hanya terpusat pada satu daerah/provinsi saja. Dengan terpusatnya wilayah-wilayah basis komoditas kopi pada satu daerah/provinsi saja maka akan berpengaruh pada daya dukung komoditas kopi terhadap kegiatan perkebunan di Indonesia.

Bondowoso merupakan salah satu daerah penghasil kopi terbesar di Jawa Timur. Penghasil kopi utama di Kabupaten Bondowoso adalah Kecamatan Sumberwringin. Perkebunan kopi di Kecamatan Sumberwringin didominasi oleh tanaman kopi arabika. Luas areal perkebunan kopi arabika di Kecamatan Sumberwringin sekitar 14.000 Ha dengan jumlah produksi pada tahun 2018 sekitar 3.166 Ton *green bean* (kopi beras). Salah satu produsen kopi arabika yang ada di Bondowoso adalah Koperasi Rejo Tani. Koperasi ini merupakan satu-satunya koperasi yang menaungi Unit Pengolahan Hasil (UPH), Industri Kecil Menengah (IKM), dan kelompok tani yang berada di Kecamatan Sumberwringin, Kabupaten Bondowoso. Perkembangan koperasi ini yang awalnya terdiri dari 5 kelompok tani dan sekarang menjadi 49 kelompok tani yang sudah terbentuk dengan jumlah petani 2.994 orang petani kopi.

Sebagian besar perkebunan kopi yang ada merupakan perkebunan kopi milik rakyat. Hal ini menunjukkan pentingnya peran petani dalam pengembangan

kopi rakyat. Sebagai komponen penting, petani kopi perlu wawasan yang luas dan keterampilan dalam pengolahan kopi. Selain itu, kopi sebagai bahan baku agroindustri harus memiliki kualitas yang baik. Kopi yang dihasilkan oleh perkebunan rakyat cenderung memiliki kualitas di bawah kopi yang dihasilkan di perkebunan besar. Hal ini menyebabkan harga jual dari kopi dari perkebunan rakyat lebih rendah dibandingkan dengan kopi yang berasal dari perkebunan besar. Dalam hal ini, perlu adanya sinergi antara pemerintah, lembaga pendukung, dan pelaku usaha guna meningkatkan kualitas sumberdaya yang ada.

Pengembangan agroindustri kopi di Kabupaten Bondowoso memiliki masa depan cerah, karena bahan baku sudah cukup tersedia, sumberdaya manusia yang memadai, teknologi yang tidak susah diterapkan, dan peluang yang besar. Namun, dalam perjalanannya agroindustri kopi memiliki tantangan untuk mampu bersaing dengan produk sejenis di pasaran. Kesadaran akan besarnya potensi kopi arabika ini disadari oleh para pelaku usaha, sehingga saat ini sudah cukup banyak perusahaan yang bergerak dalam bidang agroindustri kopi arabika. Dengan semakin banyaknya para pelaku usaha dalam bidang ini mengakibatkan persaingan semakin ketat.

Dalam menghadapi suatu persaingan, sebuah agroindustri harus memiliki daya saing yang lebih dibandingkan dengan pesaingnya. Memiliki dan menjaga daya saing sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang dari suatu organisasi atau perusahaan. Berdasarkan uraian diatas, diperlukan adanya kajian mengenai strategi peningkatan daya saing agroindustri kopi arabika mengingat sekarang ini banyak pesaing. Seperti agroindustri lain pada umumnya yang selalu berusaha mempertahankan keunggulan bersaingnya, agroindustri kopi arabika di Kecamatan Sumberwringin Kabupaten Bondowoso ini perlu dengan cermat merumuskan strategi peningkatan daya saing agroindustri kopi arabika yang tepat sehingga memiliki daya saing.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, maka perumusan masalah pada penelitian ini, akan dirumuskan sebagai berikut:



1. Apa faktor-faktor penentu daya saing agroindustri kopi arabika di Koperasi Rejo Tani Bondowoso?
2. Bagaimana penilaian terhadap faktor-faktor penentu daya saing agroindustri kopi arabika di Koperasi Rejo Tani Bondowoso?
3. Apakah prioritas strategi untuk meningkatkan daya saing agroindustri kopi arabika di Koperasi Rejo Tani Bondowoso?

### **1.3 Tujuan**

Berdasarkan rumusan masalah yang ada diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui faktor-faktor penentu daya saing agroindustri kopi arabika di Koperasi Rejo Tani Bondowoso.
2. Melakukan penilaian terhadap faktor-faktor penentu daya saing agroindustri kopi arabika di Koperasi Rejo Tani Bondowoso.
3. Membuat prioritas strategi untuk meningkatkan daya saing agroindustri kopi arabika di Koperasi Rejo Tani Bondowoso.

### **1.4 Manfaat**

Manfaat penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangsih sebagai berikut:

1. Bagi pemerintah daerah setempat, sebagai masukan untuk merumuskan kebijakan operasional mengenai peningkatan daya saing agroindustry kopi arabika.
2. Bagi peneliti, untuk menambah pengetahuan di bidang manajemen strategi, khususnya mengenai perumusan strategi peningkatan daya saing agroindustri kopi arabika.
3. Bagi kelompok usaha, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Koperasi Rejo Tani Bondowoso dalam menerapkan strategi peningkatan daya saing agroindustri kopi arabika.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kopi Arabika (*Coffea Arabica L.*)

Kopi merupakan salah satu komoditas perkebunan. Kopi memiliki banyak varietas, namun yang sering dibudidayakan di berbagai negara hanya beberapa varietas, yaitu kopi Arabika, Robusta, Liberika dan Excelsa yang dahulu banyak ditanam di Afrika. Tanaman kopi dapat tumbuh dengan baik dengan kondisi tanah berupa lapisan tanah atas yang dalam, gembur, dan mengandung banyak bahan organik.

Pada tahun 1696 kopi mulai dikenal di Indonesia yang dibawa oleh VOC. Di Indonesia pengembangan tanaman kopi dimulai di tanah Jawa yang ternyata dianggap memuaskan VOC, sehingga tanaman kopi mulai dikembangkan untuk dibudidayakan oleh semua orang (Najiyanti dan Danarti, 2004). Kopi arabika di Indonesia sebagian besar tergolong sebagai kopi spesialti, dengan nama legendaris seperti *Mandeling Coffee*, *Gayo Mountain Coffee*, *Toraja Coffee*, *Java Arabica Coffee* dan *Lintong Coffee*.

Di dunia kopi yang banyak ditanam salah satunya adalah kopi jenis arabika. Kopi ini ditanam di daerah dataran tinggi yang memiliki iklim kering sekitar 1350-1850 m dari permukaan laut. Sedangkan di Indonesia sendiri kopi ini dapat tumbuh dan berproduksi pada ketinggian 1000 – 1750 m dari permukaan laut. Namun kopi ini memiliki tingkat aroma dan rasa yang kuat. Semakin tinggi lokasi perkebunan kopi, cita rasa yang dihasilkan oleh biji kopi akan semakin baik (Panggabean, 2011). Kopi arabika menghendaki suhu ideal berkisar 13-24<sup>0</sup>C.

Kopi lebih baik ditanam di daerah dengan curah hujan 1500 – 3500 mm per tahun, dengan bulan kering (curah hujan 3 %) dengan derajat kemasaman (pH) yang ideal berkisar antara 5,5 – 6,5 serta kedalaman yang efektif yaitu cukup dalam (> 100 cm). Untuk berbunga dan menghasilkan buah, tanaman kopi arabika membutuhkan periode kering selama 4-5 bulan dalam setahun. Biasanya pohon arabika akan berbunga di akhir musim hujan. Bila bunga yang baru mekar tertimpa hujan yang deras akan menyebabkan kegagalan berbuah. Kopi Arabika

berbentuk semak tegak atau pohon kecil yang memiliki tinggi 5 m sampai 6 m dan memiliki diameter 7 cm saat tingginya setinggi dada orang dewasa. Kopi Arabika memiliki warna kulit abu - abu, tipis, dan menjadi pecah - pecah dan kasar ketika tua (Hiwot, 2011).

Lahan untuk tanaman kopi arabika sebaiknya memiliki irigasi yang baik. lokasinya harus terletak di dekat sumber air yang memiliki kualitas baik dengan kadar asam rendah. Sumber air harus bebas dari parasit termasuk nematoda. Lereng landai merupakan pilihan terbaik untuk mengurangi resiko *frost* dan memungkinkan drainase (aliran) yang baik dari udara dingin dan kelebihan air (Wintgens, 2009). Lahan yang digunakan untuk tanaman kopi harus bersih dari tumbuhan gulma dan tanaman lain yang mengganggu pertumbuhan kopi.

Tanaman kopi menghendaki penyinaran matahari yang cukup panjang, akan tetapi cahaya matahari yang terlalu tinggi kurang baik. Lokasi tanaman kopi arabika harus memiliki tanaman pelindung (penaung) untuk melindungi dari panas dan angin kencang yang bisa merusak tanaman muda. Oleh karena itu dalam praktek kebun kopi diberi naungan dengan tujuan agar intensitas cahaya matahari tidak terlalu kuat. Sebaliknya naungan yang terlalu berat (lebat) akan mengurangi pembuahan pada kopi. Produksi kopi dengan naungan sedang, akan lebih tinggi dari pada kopi tanpa naungan. Tanaman penaung yang digunakan untuk kebun kopi memiliki persyaratan yaitu memiliki perakaran yang dalam, percabangan yang mudah diatur, termasuk legum dan berumur panjang, penghasil banyak bahan organik dan tidak menjadi inang hama dan penyakit kopi.

## 2.2 Agroindustri Kopi Arabika Olahan

Agroindustri adalah sebuah industri yang menggunakan hasil dari komoditas pertanian sebagai bahan baku utama (Kusnandar *et al.*, 2010). Agroindustri adalah bagian (subsistem) agribisnis yang mengolah dan mengubah bahan-bahan hasil pertanian menjadi barang atau produk yang memiliki nilai tambah. Produk yang dapat dihasilkan berupa barang jadi yang langsung dapat dikonsumsi dan barang setengah jadi yang dapat digunakan sebagai bahan baku industri lain, selain itu bahan hasil industri yang digunakan untuk proses produksi

guna mendukung kegiatan dalam sektor pertanian seperti mesin pertanian, pestisida, pupuk, pakan ternak dan lain-lain.

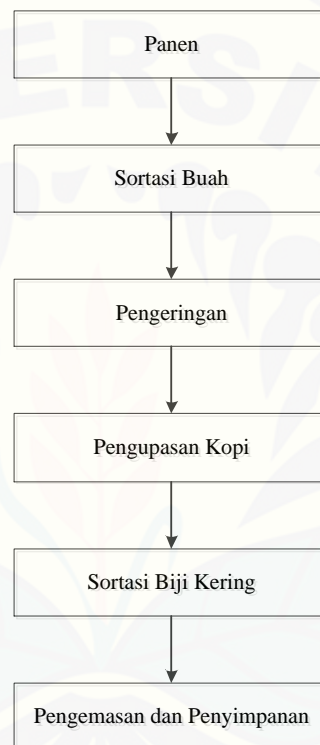
Menurut Apriande (2009) kopi tidak hanya dijual dalam bentuk *green bean coffee* (biji kopi mentah) saja, namun juga dijual dalam bentuk olahan setengah jadi maupun bahan jadi yang siap dikonsumsi, diantaranya: kopi sangrai (*roasted coffee*), kopi bubuk (*powder coffee*) yaitu hasil kopi sangrai yang telah digiling, kopi ekstrak atau kopi cair (*liquid coffee*) yaitu kopi bubuk yang telah diolah dengan zat cair, kopi instan yaitu kopi yang diekstrak untuk diambil sarinya melalui metode penguapan kandungan airnya, kopi celup (*coffee bags*) yaitu kopi yang dibuat seperti teh celup (*Spillane*). Kopi bubuk biasa merupakan hasil penggilingan biji kopi yang telah disangrai serta dibedakan menjadi corse (bubuk kasar), medium (bubuk sedang), dan fine (bubuk halus).

Menurut Syakir (2010) agroindustri kopi adalah sebuah industri pengolahan kopi yang memiliki tujuan untuk memisahkan biji kopi dari daging buah, kulit tanduk (*parchment*) dan kulit ari (*silver skin*). Agroindustri kopi adalah industri yang melakukan proses produksi dengan bahan baku dasar berupa kopi untuk dijadikan berbagai produk olahan (*derived product*). Pada umumnya agroindustri kopi memakai bahan baku biji kopi jenis arabika dan robusta. Kopi Arabika digunakan sebagai sumber cita rasa, sedangkan kopi Robusta digunakan sebagai campuran untuk memperkuat daya tahan. Kopi Arabika memiliki cita rasa yang lebih baik, tetapi memiliki daya tahan yang lebih lemah dibandingkan kopi Robusta. Selain biji kopi, agroindustri kopi juga membutuhkan bahan tambahan seperti gula dan bahan penolong seperti bahan kemasan (*packing*), pallet, krat dan lain-lain (Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia Departemen Perindustrian Jakarta, 2009).

Rahardjo (2012) menyatakan bahwa, kopi yang sudah dipetik harus segera diolah lebih lanjut dan tidak boleh dibiarkan begitu saja selama lebih dari 12 sampai 20 jam. Proses pengolahan kopi dibagi menjadi 2 jenis pengolahan yaitu :

### 1. Pengolahan Kering

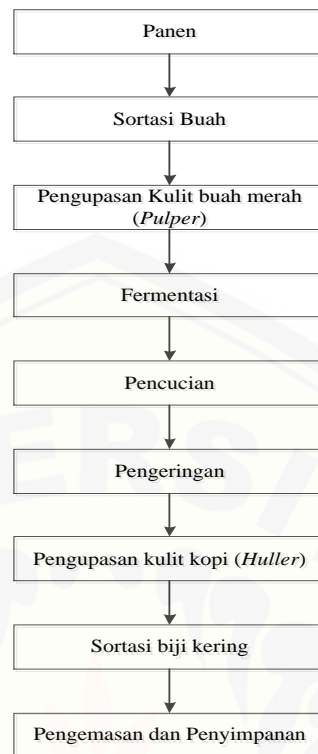
Prinsip pengolahan ini adalah buah kopi yang sudah dipetik lalu dikeringkan dengan panas matahari sampai buahnya menjadi kering, selama 14 sampai 20 hari. Kopi yang telah dikeringkan dapat disimpan sebagai kopi glondongan dan sebelum dijual kopi tersebut ditumbuk atau dikupas dengan *huller* untuk menghilangkan kulit tanduk dan kulit arinya (Rahardjo, 2012). Skema proses pengolahan kering dapat dilihat pada gambar 2.1



Gambar 2.1 Skema Proses Pengolahan Kering

### 2. Pengolahan Basah

Pengolahan basah, buah kopi yang sudah dipetik selanjutnya dimasukkan kedalam pulper untuk melepaskan kulit buahnya. Dari mesin pulper buah yang sudah terlepas kulitnya kemudian dibiarkan ke bak dan direndam selama beberapa hari untuk fermentasi. Setelah direndam buah kopi lalu dicuci bersih dan akhirnya dikeringkan. Pengeringan dilakukan dengan dijemur dipanas matahari atau dengan menggunakan mesin pengering. Kemudian dimasukkan ke mesin *huller* atau ditumbuk untuk menghilangkan kulit tanduknya, akhirnya dilakukan sortasi. Skema proses pengolahan basah dapat dilihat pada gambar 2.2



Gambar 2.2 Skema Proses Pengolahan Basah

### 2.3 Pengertian Koperasi

Koperasi bersal dari kata bahasa Inggris *Cooperation* yang memiliki arti kerja sama. Definisi koperasi di Indonesia termuat dalam UU No. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasiaan yang menyebutkan bahwa koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi, sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan. koperasi merupakan kumpulan individu yang saling membutuhkan modal bertujuan untuk mensejahterahkan anggota dan melaksanakan usaha berdasarkan pada prinsip - prinsip koperasi berdasarkan atas azas kekeluargaan.

Koperasi sebagai suatu organisasi memiliki suatu tujuan. Dalam UU. No 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian pasal 3 disebutkan bahwa, koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional, dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan

Undang - Undang Dasar 1945. Meningkatkan kesejahteraan anggota menjadi program utama koperasi melalui pelayanan usaha. Jadi, pelayanan anggota merupakan prioritas utama dibandingkan dengan masyarakat umum. Selain itu, tujuan koperasi bukan semata - mata untuk mengejar keuntungan, tetapi yang utama ialah memberikan jasa - jasa agar para anggotanya bersemangat dan bergairah kerja, sehingga tercapai peningkatan pendapatannya.

Jenis koperasi didasarkan pada kesamaan kegiatan dan kepentingan anggota. Dasar pengurus sesuai dengan undang-undang koperasi yang berlaku, terdiri atas : Koperasi konsumen, Koperasi produsen, Koperasi simpan pinjam, dan Koperasi pemasaran. Koperasi konsumen ialah koperasi yang anggotanya terdiri atas orang-orang yang mempunyai kepentingan langsung dalam lapangan konsumsi. Koperasi konsumen mempunyai fungsi sebagai penyalur tunggal barang-barang kebutuhan anggota sehari-hari yang memperpendek jarak antara produsen dengan konsumen. Koperasi Produsen ialah koperasi yang anggota-anggotanya terdiri atas para pengusaha, pemilik alat-alat produksi, dan karyawan yang berkepentingan, sedangkan usahanya langsung berhubungan dengan bidang industri atau kerajinan. Koperasi produsen umumnya didirikan oleh industri kecil yang bekerja untuk kepentingan bersama menghindarkan diri dari kaum kapitalis. Koperasi simpan pinjam (koperasi kredit) ialah koperasi yang anggotanya orang-orang yang mempunyai kepentingan langsung dalam lapangan perkreditan. Kegiatan anggota koperasi ialah menaung atau menyimpan, jumlah tabungan yang terkumpul dipinjamkan pada para anggota lainnya yang memerlukan dengan tingkat bunga yang telah diatur dalam anggaran rumah tangga koperasi. Koperasi pemasaran ialah koperasi yang anggota-anggotanya terdiri atas orang-orang tertentu yang mempunyai kepentingan langsung dalam bidang usaha untuk pemasaran barang dan jasa.

#### **2.4 Daya Saing**

Daya saing dapat didefinisikan sebagai kemampuan dari suatu industri untuk menunjukkan keunggulan dalam hal tertentu, dengan cara memperlihatkan situasi dan kondisi yang paling menguntungkan, hasil kerja yang lebih baik

dibandingkan dengan industri lainnya. Sehingga faktor yang harus diperhatikan dalam persaingan adalah keunggulan. Keunggulan daya saing dari suatu perusahaan tergantung pada seberapa efisien dan efektifnya faktor-faktor tersebut tersebar.

Teori daya saing lainnya dikemukakan oleh Porter (1990), keunggulan kompetitif dapat ditemukan pada tingkat perusahaan dan pada tingkat nasional. Terdapat empat faktor utama menurut Porter yaitu kondisi faktor seperti sumberdaya dan teknologi, persaingan dan strategi, industri terkait dan pendukung, serta kondisi permintaan. Selain empat faktor utama terdapat faktor pendukung yaitu peran pemerintah dan peluang. Dalam suatu lingkungan bisnis, daya saing sebuah perusahaan tercipta jika memiliki kelebihan tertentu dibandingkan dengan pesaingnya.

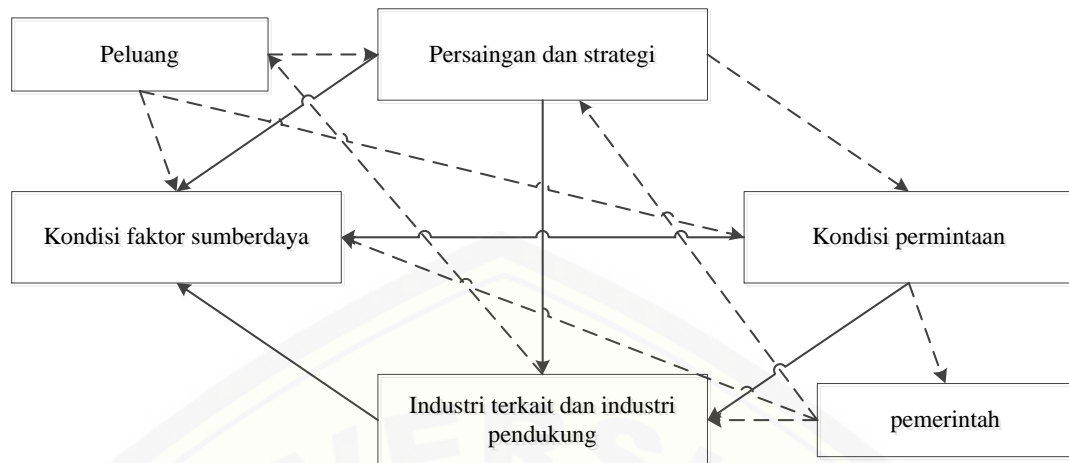
Menurut Tambunan (2002) kondisi utama yang harus dipenuhi agar pengembangan industri pada akhirnya dapat bersaing di pasar nasional maupun internasional adalah:

1. Menciptakan lingkungan internal yang kondusif yang meliputi kualitas sumber daya manusia, penguasaan teknologi dan informasi, struktur organisasi, sistem manajemen, budaya bisnis, kekuatan modal dan jaringan bisnis dengan pihak luar.
2. Menciptakan lingkungan eksternal yang kondusif yang meliputi sistem perburuhan dan kondisi pasar buruh, kondisi infrastruktur dan tingkat pendidikan masyarakat.

## **2.5 Analisa Porter's Diamond Model**

*Porter's Diamond Model* terdiri dari enam faktor daya saing. Empat faktor determinan (faktor-faktor yang menentukan) daya saing. Empat atribut ini adalah faktor kondisi, kondisi permintaan, industri terkait dan industri pendukung, dan ketatnya persaingan. Peranan pemerintah dan peluang juga berperan penting dalam menentukan daya saing. Secara lengkap, *Porter's Diamond Model* disajikan dalam Gambar 2.3





Gambar 2.3 Sistem lengkap keunggulan kompetitif (Porter, 1990)

Lebih lanjut Porter (1990) menjelaskan bahwa faktor kondisi mengacu pada input yang digunakan sebagai faktor produksi, seperti tenaga kerja, sumber daya alam, modal, dan infrastruktur. Variabel-variabel ini adalah variabel-variabel yang sudah ada dan dimiliki oleh suatu industri. Kondisi faktor sumberdaya, kondisi permintaan domestik, industri terkait dan industri pendukung, persaingan, struktur, dan strategi perusahaan, peran kesempatan semakin tinggi, kualitas faktor input, maka semakin besar peluang industri untuk meningkatkan daya saing dan produktivitas.

Kondisi permintaan mengacu pada tersedianya pasar domestik yang siap berperan menjadi elemen penting dalam menghasilkan daya saing. Pasar seperti ini ditandai dengan kemampuan untuk menjual produk yang diproduksi. Hal ini didorong dengan adanya permintaan produk serta adanya kedekatan hubungan antara perusahaan dengan pelanggan. Semakin maju suatu masyarakat dan semakin demanding pelanggan dalam negeri, maka industri akan selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas produk atau melakukan inovasi guna memenuhi keinginan pelanggan lokal yang tinggi. Namun, dengan adanya globalisasi, kondisi permintaan tidak hanya berasal dari lokal tetapi juga bersumber dari luar negeri. Menurut Porter (1990) mengemukakan bahwa inti penting dari faktor ini adalah komposisi permintaan domestik merupakan “akar” bagi keunggulan daya

saing, sementara ukuran dan pola pertumbuhannya dapat memperkuat keunggulan tersebut dengan mempengaruhi perilaku investasi, *timing*, dan motivasi. Hal lain yang juga turut berkontribusi adalah mekanisme internasionalisasi “penarikan” permintaan domestik ke luar negeri.

Industri terkait dan industri pendukung mengacu pada tersedianya serangkaian dan adanya keterkaitan kuat antara industri pendukung dan perusahaan. Manfaat industri pendukung dan terkait akan meningkatkan efisiensi dan sinergi dalam suatu industri. Sinergi dan efisiensi dapat tercipta terutama dalam *transaction cost*, *technology sharing*, informasi, maupun *skills* (keahlian dan keterampilan) tertentu yang dapat dimanfaatkan oleh industri atau perusahaan lainnya. Hubungan dan dukungan ini bersifat positif yang akan menyebabkan meningkatnya produktivitas dan berujung pada peningkatan daya saing perusahaan. Menurut Porter (1990) mengatakan bahwa kehadiran industri-industri pendukung dan yang terkait di negara yang bersangkutan yang memiliki daya saing (kompetitif) secara internasional. Kunci paling signifikan dalam hal ini adalah industri pendukung dan terkait yang dinilai penting bagi inovasi suatu industri, atau yang memberikan kesempatan/peluang untuk berbagi aktivitas kritis suatu industri.

Pesaing mengacu pada strategi dan struktur yang ada pada sebagian besar perusahaan dan intensitas persaingan pada sebuah industri. Strategi perusahaan dan pesaing akan memotivasi perusahaan atau industri untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan dan selalu mencari inovasi baru. Dengan adanya persaingan yang sehat, perusahaan akan selalu mencari strategi baru yang cocok dan berupaya untuk selalu meningkatkan efisiensinya. Pada akhirnya persaingan di dalam negeri yang kuat akan mendorong perusahaan untuk mencari pasar internasional.

Faktor peran pemerintah dan peluang juga ditambahkan dalam Porter’s Diamond. Pemerintah pada semua tingkatan pemerintahan dapat meningkatkan atau memperlemah keunggulan nasional (Suryadi, 2017). Peran pemerintah sebenarnya tidak berpengaruh secara langsung terhadap upaya peningkatan daya saing global, tetapi berpengaruh pada faktor-faktor penentu daya saing global.

Peran pemerintah melalui kewenangan yang dimiliki, memberikan fasilitas, katalis, dan tantangan bagi industri. Pemerintah mengajukan dan mendorong industri agar mencapai level daya saing tertentu. Hal-hal tersebut dapat dilakukan pemerintah melalui kebijakan insentif berupa subsidi, perpajakan, pendidikan, fokus pada penciptaan, dan menegakkan standar industri. Pemerintah juga dapat memfasilitasi lingkungan industri yang mampu memperbaiki kondisi faktor daya saing sehingga dapat berdaya guna secara efisien dan aktif.

Peran kesempatan berada di luar kendali perusahaan dan pemerintah (Suryadi, 2017). Beberapa kesempatan yang mampu meningkatkan naiknya daya saing global industri nasional adalah penemuan baru murni, biaya perusahaan yang konstan akibat perubahan harga minyak atau depresiasi mata uang. Selain itu, dapat juga terjadi karena peningkatan permintaan produk industri yang lebih besar dari pasokannya atau kondisi politik yang menguntungkan daya saing.

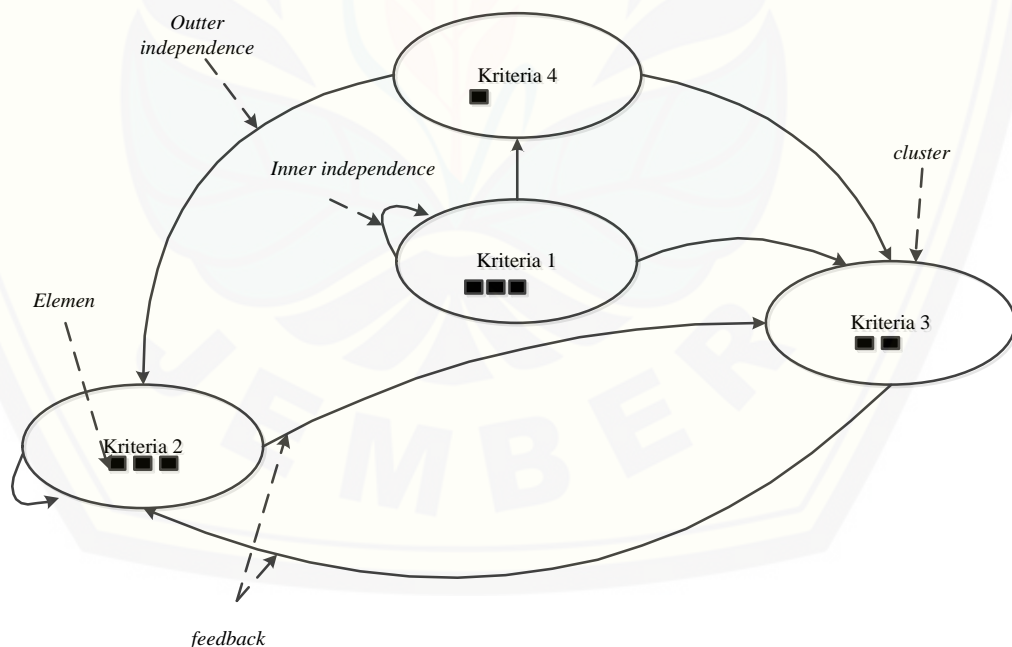
Keenam faktor tersebut secara bersamaan membentuk sebuah sistem yang berbeda dari suatu lokasi dengan lokasi yang lain, dan hal ini menjelaskan mengapa beberapa perusahaan (industri) hanya berhasil di suatu lokasi tertentu saja. Tidak semua faktor harus optimal dalam menjamin keberhasilan sebuah perusahaan atau industri, (Porter, 2000).

## **2.6 Analytical Network Process (ANP)**

Salah satu metode dalam pengambilan keputusan adalah *Analytical Network Process* (ANP) yang merupakan pengembangan dari *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Metode AHP dilakukan apabila dinilai relatif lebih mudah diterapkan untuk pengambilan keputusan dengan mengandalkan hierarki. Namun jika pengambilan keputusan yang dibutuhkan tidak cukup berdasarkan hierarki saja tetapi ada persyaratan hubungan multi arah antara kriteria sehingga membentuk network, maka pendekatan ANP harus digunakan. Jadi ANP merupakan solusi jika pengambilan keputusan lebih kompleks dan tidak memungkinkan menggunakan AHP. Dapat dikatakan bahwa ANP adalah generalisasi dari AHP. Metode ANP dikembangkan dari metode AHP yang didasarkan hubungan antara beberapa komponen (Dewayana dan Budi, 2009).

Metode ANP merupakan salah satu metode yang baru dalam pengambilan keputusan. Jaringan yang dibentuk tidak berdasarkan independensi kriteria-kriteria di level yang lebih tinggi dari independensi subkriteria di level yang lebih rendah dan tentang independensi kriteria-subkriteria pada suatu level. ANP membentuk sebuah jaringan tanpa harus menetapkan sebuah level seperti hierarki pada metode AHP. ANP melibatkan interaksi dan ketergantungan elemen tingkat tinggi dalam hirarki pada elemen tingkat rendah (Singgih, 2009).

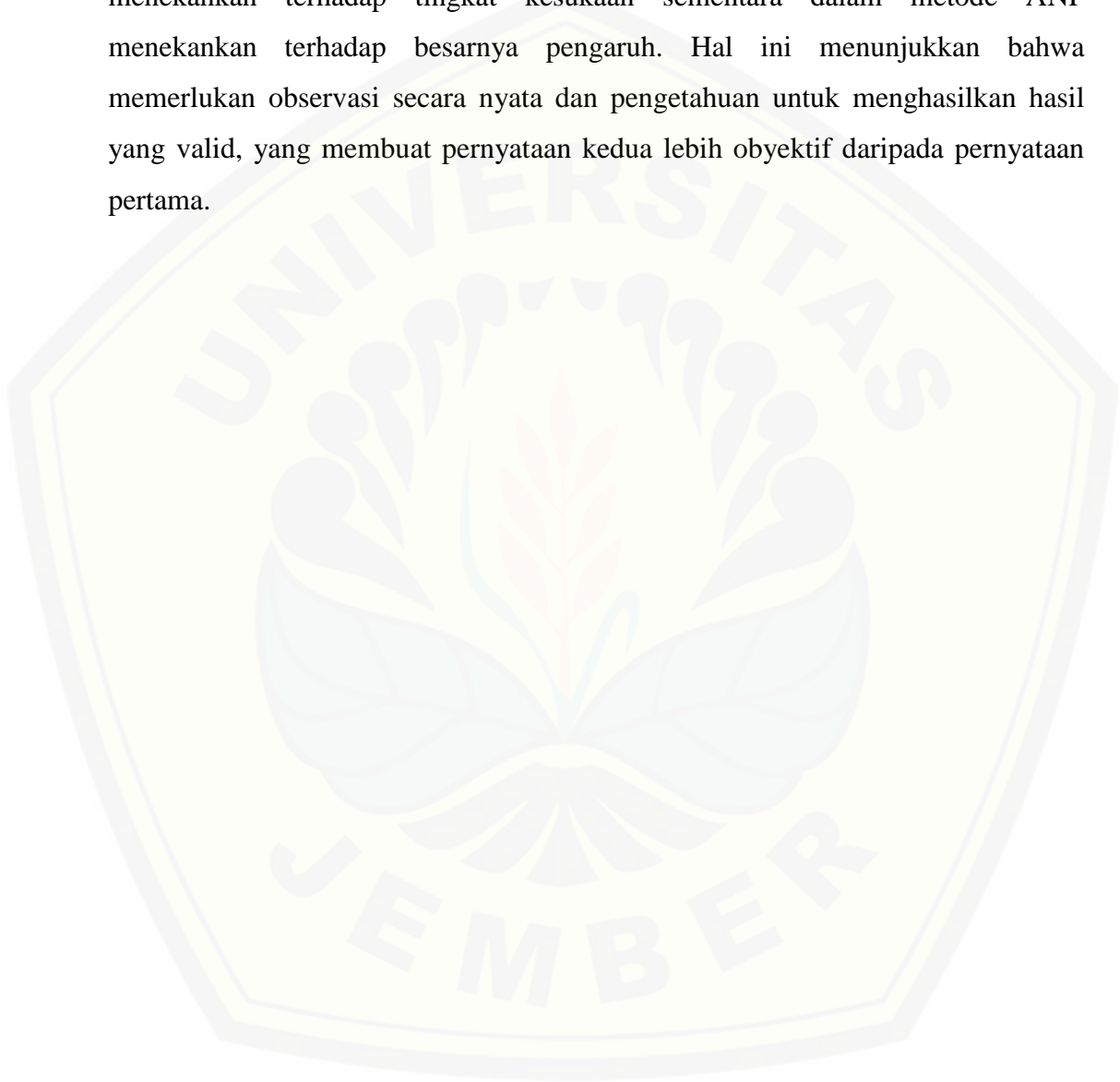
Metode ANP dapat memperbaiki kelemahan dari metode AHP berupa kemampuan menyediakan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan keterkaitan antar kriteria atau alternative. Ada 2 jenis keterkaitan di dalam metode ANP yaitu keterkaitan dalam satu set elemen (*Inner dependence*) yang artinya dapat memengaruhi elemen lain dalam satu *cluster* sedangkan keterkaitan antar elemen yang berbeda (*Outer dependence*) memiliki arti dalam satu *cluster* dapat mempengaruhi elemen lain dengan *cluster* yang berbeda dengan memperhatikan setiap kriteria, seperti yang terlihat pada Gambar 2.4



Gambar 2.4 Struktur Jaringan ANP

Metode ANP menggunakan skala rasio. Prioritas-prioritas dalam skala rasio merupakan angka dasar yang memungkinkan untuk dilakukannya

perhitungan operasi aritmetika dasar, seperti penambahan dan pengurangan dalam skala yang sama, perkalian dan pembagian dari skala yang berbeda, dan mengkombinasikan keduanya dengan pembobotan yang sesuai dan menambahkan skala yang berbeda untuk memperoleh skala satu dimensi. Metode AHP lebih menekankan terhadap tingkat kesukaan sementara dalam metode ANP menekankan terhadap besarnya pengaruh. Hal ini menunjukkan bahwa memerlukan observasi secara nyata dan pengetahuan untuk menghasilkan hasil yang valid, yang membuat pernyataan kedua lebih obyektif daripada pernyataan pertama.



## BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan mulai bulan Mei 2019 sampai dengan Agustus 2019 di Koperasi Rejo Tani Kecamatan Sumberwringin Kabupaten Bondowoso. Pengolahan data dilakukan di Laboratorium Manajemen Industri Pertanian, Program Studi Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Jember.

### 3.2 Alat dan Bahan

Alat yang dipergunakan untuk menunjang penelitian ini meliputi: *Personal Computer*, alat tulis, *hard* dan *soft copy* kuisioner, serta *software super decision* versi 2.10. Sedangkan bahan yang digunakan berupa data primer, data sekunder, dan hasil studi pustaka.

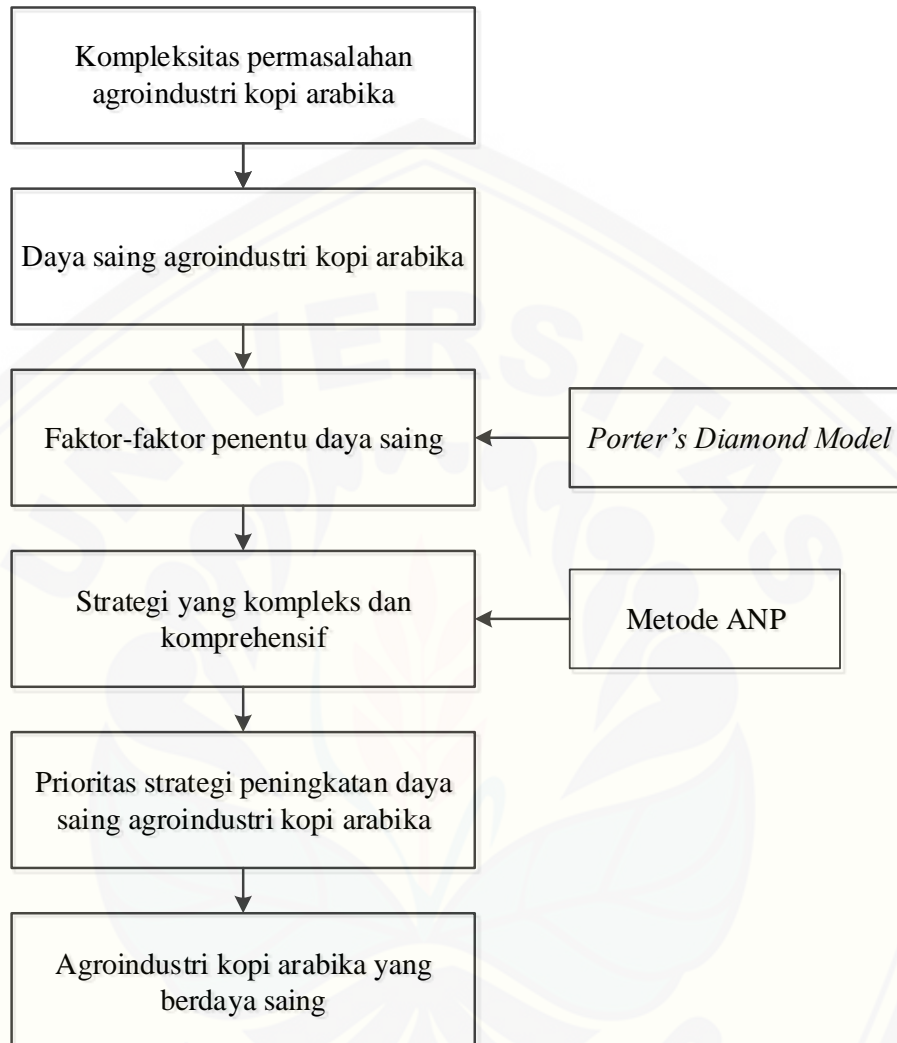
### 3.3 Kerangka Pemikiran

Kopi merupakan salah satu komoditas perkebunan yang sudah banyak di ekspor ke luar negeri. Ekspor kopi ke luar negeri dapat dijadikan sebagai salah satu penyumbang devisa bagi Indonesia. Dengan melihat potensi yang ada, kopi dapat dijadikan sebagai satu bisnis yang menjanjikan.

Permasalahan daya saing agroindustri kopi arabika yang kompleks dan saling terkait menyebabkan adanya hubungan antar faktor penentu daya saing yang mengacu pada metode *Porter's Diamond Model*. Berdasarkan hal tersebut dapat ditentukan mengenai faktor yang terkait dengan daya saing agroindustri kopi arabika, kemudian dilakukan penilaian terhadap faktor daya saing.

Peningkatan daya saing agroindustri kopi arabika perlu didukung dengan sebuah sistem dan strategi yang mendukung kelompok usaha untuk mendapatkan hasil yang optimal. Perlu adanya perumusan strategi menggunakan metode ANP berdasarkan faktor yang telah ditentukan sebelumnya. Hasil pembobotan nilai prioritas strategi diharapkan menjadi bahan pertimbangan dan evaluasi pada saat proses produksi kopi. Data yang diperoleh diharapkan dapat menghasilkan hasil

yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan sehingga membantu keberlanjutan usaha.

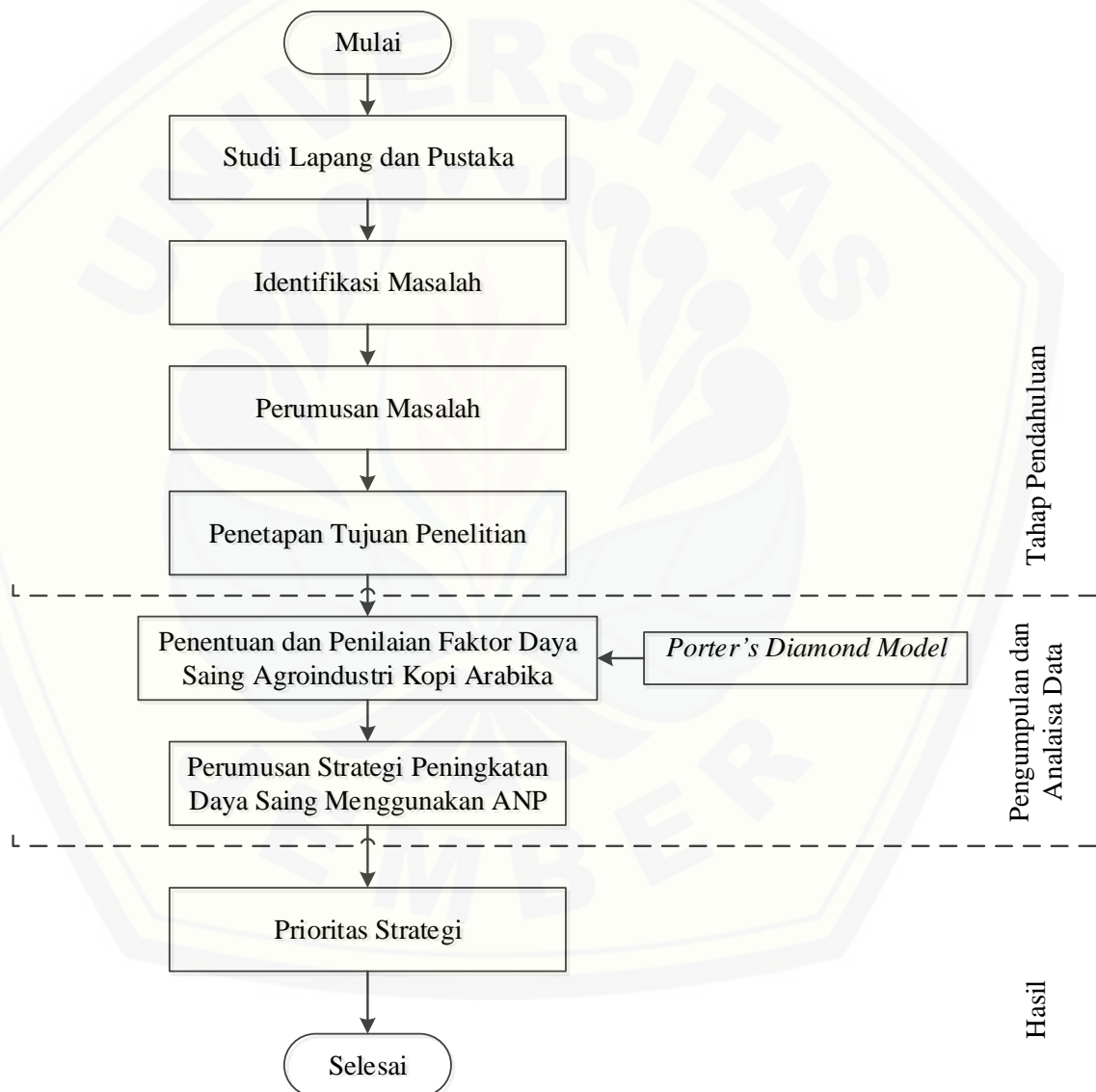


Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran

### 3.4 Tahapan Penelitian

Penelitian ini terdiri dari tiga tahap penelitian, yaitu tahapan pendahuluan, pengumpulan dan analisa data, serta interpretasi hasil penelitian. Tahapan pertama dimulai studi pendahuluan untuk memastikan ketersediaan dari data-data yang dibutuhkan dan studi literatur sehingga dapat mengidentifikasi masalah, kemudian berdiskusi dengan dosen pembimbing. Langkah selanjutnya adalah berupa perumusan masalah yang nantinya menjadi tujuan penelitian. Tahap kedua pada penelitian ini adalah membuat rancangan pengumpulan data. Selain itu, data dari

lapangan juga didapat dari opini pakar yang diperoleh dengan cara kuesioner dan wawancara. Untuk mendukung data-data tersebut, juga dilakukan studi pustaka. Data-data yang berhasil dikumpulkan kemudian dianalisa pada tahapan analisa data. Analisa data ini sesuai dengan perumusan masalah dan dilakukan dengan alat-alat analisa yang sesuai. Tahapan ketiga yaitu interpretasi hasil dari analisa data. Dari tahapan akhir ini dapat dijadikan dasar dalam membuat kesimpulan dan saran. Tahapan penelitian selengkapnya dapat dilihat pada Gambar 3.2



Gambar 3.2 Tahapan Penelitian



### 3.5 Jenis dan Metode Pengambilan Data

#### 3.5.1 Jenis Data

Jenis data yang dikumpulkan terdiri dari dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan pengisian kuesioner oleh responden untuk mengetahui faktor peningkatan daya saing agroindustri kopi arabika, dan untuk perumusan strategi. Menurut Sekaran (2006), Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama baik kelompok maupun perorangan, seperti hasil wawancara dan kuisisioner. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen yang dimiliki oleh pihak koperasi. Menurut Sekaran (2006), Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data atau pihak lain. Selain itu, juga dilakukan studi literatur. Studi literatur dilakukan dengan cara mempelajari dan menelaah buku-buku, jurnal, dan artikel-artikel yang berhubungan dengan topik bahasan penelitian ini. Jenis data yang diambil dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.1

Tabel 3.1 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

| Jenis Data   | Data               | Metode Pengumpulan Data               |
|--|--------------------|---------------------------------------|
| Visi, Misi, Gambaran Umum Usaha  | Sekunder           | Wawancara, dan studi literature       |
| Strategi bersaing  | Primer             | Wawancara                             |
| Faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan daya saing agroindustri kopi arabika | Primer dan Skunder | Wawancara, Kuesioner, Studi Literatur |
| Perumusan strategi   | Primer             | Wawancara dan Kuesioner               |

#### 3.5.2 Metode Pengambilan Data

Metode pengambilan data dengan menggunakan salah satu metode *non probability sampling* (pengambilan sampel disengaja), yaitu *purposive sampling*. Kriteria responden yang akan diteliti yaitu memiliki pengetahuan dan/atau memiliki pengalaman tentang obyek penelitian. Responden yang dipilih mewakili kelompok tani maupun pengusaha yang dianggap memiliki pemahaman mendalam mengenai kondisi persaingan dan kondisi usaha secara keseluruhan. Dalam metode ANP, jumlah responden tidak memiliki peran yang penting, yang paling penting adalah responden yang dipilih merupakan orang yang menguasai

dan kompeten di bidangnya. Penelitian ini mengambil responden yaitu Ketua Koperasi, Dinas terkait, Pakar dari Kalangan Akademisi, dan Gapoktan.

### 3.6 Metode Analisa Data

#### 3.6.1. Porter's Diamond Model

Pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif *Porter's Diamond Model* (Model Berlian Porter) untuk menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan kompetitif kopi arabika secara deskriptif atau menggunakan tiap komponen dalam Model Berlian Porter. Pendekatan ini dapat digunakan untuk mengetahui daya saing suatu komoditas berdasarkan kondisi dari komponen-komponen yang saling mendukung dan menguatkan di suatu negara terkait dengan komoditas tersebut. Terdapat empat komponen utama dan dua komponen penunjang yang membentuk model seperti berlian. Komponen utama tersebut terdiri dari kondisi faktor sumberdaya, kondisi permintaan, industri terkait dan pendukung, serta struktur, persaingan, dan strategi perusahaan. Sedangkan komponen penunjang Berlian Porter merupakan faktor pemerintah dan faktor kesempatan. Berikut ini adalah penjelasan dari setiap komponen yang terdapat pada Teori Berlian Porter seperti pada Tabel 3.2

Tabel 3.2 Faktor dan Indikator Penentu Daya Saing

| No. | Faktor         | Indikator  | Referensi   |
|-----|----------------|--|---|
| 1.  | Kondisi faktor | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumber daya material               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ketersediaan bahan baku</li> <li>✓ Aksesibilitas bahan baku</li> </ul> </li> <li>• Tenaga kerja               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tingkat kualifikasi (SDM)</li> <li>✓ Tingkat upah</li> <li>✓ Serapan tenaga kerja</li> </ul> </li> <li>• Sumber daya modal               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ketersediaan sumber permodalan</li> <li>✓ Aksesibilitas sumber permodalan</li> <li>✓ Tingkat permodalan</li> </ul> </li> </ul> | <p>Wibowo <i>et al.</i>, 2014</p> <p>Wibowo <i>et al.</i>, 2014</p> <p>Wibowo <i>et al.</i>, 2014</p> |

Tabel 3.2 Faktor dan Indikator Penentu Daya Saing (Lanjutan)

| No. | Faktor                             | Indikator  | Referensi  |
|-----|------------------------------------|--|--|
|     |                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumber daya infrastruktur <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kondisi transportasi</li> <li>✓ Air bersih</li> <li>✓ Energi listrik</li> </ul> </li> </ul>  | Wibowo <i>et al.</i> , 2014  |
| 2.  | Permintaan                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penggunaan teknologi pada proses produksi</li> <li>• Tingkat permintaan pasar</li> <li>• Pola pertumbuhan permintaan</li> </ul>   | Nainggolan, 2011<br>Wibowo <i>et al.</i> , 2014<br>Wibowo <i>et al.</i> , 2014   |
| 3.  | Industri Terkait dan Pendukung     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat konsumsi dipasaran</li> <li>• Keterkaitan industri ke depan dan ke belakang <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Industri produsen bahan baku</li> <li>✓ Industri pengolahan lanjut</li> <li>✓ Tingkat kerjasama</li> </ul> </li> <li>• Industri terkait dan pendukung <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Industri terkait</li> <li>✓ Industri pendukung</li> <li>✓ Tingkat kerjasama</li> </ul> </li> <li>• Institusi pendukung <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Institusi pelatihan</li> <li>✓ Lembaga penelitian dan pengembangan</li> </ul> </li> </ul> | Wibowo <i>et al.</i> , 2014<br>Wibowo <i>et al.</i> , 2014<br>Wibowo <i>et al.</i> , 2014<br>Wibowo <i>et al.</i> , 2014 |
| 4.  | Strategi, struktur, dan persaingan | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan manajerial <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Distribusi jam kerja</li> <li>✓ Struktur perusahaan</li> </ul> </li> <li>• Harga <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tingkat harga</li> <li>✓ Kesesuaian dengan kualitas</li> <li>✓ Penerimaan konsumen</li> </ul> </li> <li>• Strategi kompetitif <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Standarisasi produk</li> <li>✓ Inovasi produk</li> <li>✓ Intensitas promosi</li> <li>✓ Tingkat persaingan</li> </ul> </li> </ul>   | Ardianto <i>et al.</i> , 2017<br>Wibowo <i>et al.</i> , 2014<br>Ardianto <i>et al.</i> , 2017                            |

Tabel 3.2 Faktor dan Indikator Penentu Daya Saing (Lanjutan)

| No. | Faktor           | Indikator   | Referensi                      |
|-----|------------------|---|--------------------------------|
|     |                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinergi</li> <li>✓ Kerjasama penciptaan produk</li> <li>✓ Kerjasama pemasaran</li> </ul> | Wibowo <i>et al.</i> , 2014    |
| 5.  | Peluang          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iklim bisnis</li> <li>• Perkembangan sektor pariwisata</li> </ul>                        | Priastuti <i>et al.</i> , 2014 |
| 6.  | Peran Pemerintah | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemudahan perizinan</li> <li>• Kerjasama promosi</li> <li>• insentif pajak</li> </ul>    | Priastuti <i>et al.</i> , 2014 |

### 3.6.2. Metode Pembobotan Eckenrode

Metode analisis pembobotan Eckenrode merupakan salah satu metode pembobotan yang digunakan untuk menentukan derajat kepentingan atau bobot (B) dari setiap Kriteria (K) dan Subkriteria (SK) yang ditetapkan dalam pengambilan keputusan (Fadhil *et al.*, 2017). Penentuan bobot ini dinilai sangat penting karena akan mempengaruhi nilai total akhir dari setiap pilihan keputusan. Konsep yang digunakan dalam metode pembobotan ini adalah dengan melakukan perubahan urutan menjadi nilai dimana misalnya urutan 1 dengan tingkat (nilai) tertinggi dan urutan 5 dengan tingkat (nilai) terendah.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam Metode Eckenrode adalah dengan meminta pendapat pakar untuk melakukan perankingan. Berikut perhitungan bobot kriteria menggunakan metode eckenrode pada tabel 3.3

Tabel 3.3 Perhitungan Bobot Kriteria Metode Eckenrode

| Kriteria       | Ranking |       |       |      |       |      | Nilai       | Bobot |
|----------------|---------|-------|-------|------|-------|------|-------------|-------|
|                | R1      | R2    | ..... | Rj   | ..... | Rn   |             |       |
| K1             | P11     | P12   | ..... |      |       | P1n  | N1          | B1    |
| K2             | P21     | P22   | ..... |      |       | P2n  | N2          | B2    |
| .....          | .....   | ..... | ..... |      |       |      |             |       |
| Ki             |         |       |       | Pij  |       |      | Ni          | Bi    |
| .....          |         |       |       |      |       |      |             |       |
| Kn             | Pn1     | Pn2   | ..... |      |       | Pmn  | Nn          | Bn    |
| Faktor pengali | Rn-1    | Rn-2  | ..... | Rn-j |       | Rn-n | Total nilai | 1,00  |

Sumber: Fadhil *et al.*, 2017

Keterangan:

$R_j$  : Urutan ranking ke  $j$ ,  $j = 1, 2, 3, \dots, n$

$K_i$  : Jenis kriteria ke  $i$ ,  $i = 1, 2, 3, \dots, n$

$P_{ij}$  : Jumlah responden yang memilih ranking ke  $j$ , untuk kriteria ke  $i$

$R_{n-j}$  : Faktor pengali ke  $j$ , yang diperoleh dari pengurangan banyaknya ranking (yaitu  $n$ ) dengan urutan ranking pada kolom tersebut.

$B_i$  : Bobot kriteria ke  $i$

### 3.6.3. Metode *Scoring*

Pengukuran daya saing agroindustri kopi menggunakan metode *scoring* dengan skala likert 1 – 5. Skala Likert menurut Djaali (2008) ialah skala yang dapat dipergunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu gejala atau fenomena. Data hasil pengukuran diolah menggunakan nilai indeks komposit. Nilai indeks komposit merupakan nilai total dari skor masing–masing indikator dikalikan dengan bobotnya.

Langkah–langkah yang harus dilakukan dalam melakukan penilaian daya saing menurut Wibowo *et al.*, 2014, sebagai berikut:

1. Mengukur daya saing pada masing–masing dimensi dalam *Porter's Diamond Model* dengan menggunakan indeks. Formula yang digunakan adalah :

$$DS_i = P_j \times B_k$$

Dimana :

$DS_i$  : nilai indeks daya saing pada dimensi ke- $i$

$P_j$  : penilaian indikator ke- $j$

$B_k$  : bobot indikator ke- $k$

2. Mengukur daya saing total dengan menjumlahkan nilai indeks masing–masing dimensi sehingga diperoleh nilai komposit daya saing total. Formulasi yang digunakan adalah :

$$DS_t = \sum DS_i$$

Dimana :

$DS_i$  : nilai indeks daya saing pada dimensi ke-i

$DS_t$  : nilai indeks komposit daya saing total seluruh dimensi

3. Mengklasifikasikan predikat daya saing dengan memasukkan nilai indeks komposit daya saing berdasarkan predikat (kelas) daya saingnya. Predikat daya saing diklasifikasikan kedalam lima kelas seperti ada Tabel 3.4

Table 3.4 Predikat daya saing

| Predikat      | Interval     |
|---------------|--------------|
| Buruk         | <1,800       |
| Rendah        | 1,800-2,599  |
| Sedang        | 2,600-3,399  |
| Tinggi        | 3,400-4,199  |
| Sangat Tinggi | $\geq 4,200$ |

#### 3.6.4. Metode ANP

Metode ANP digunakan untuk merumuskan strategi peningkatan kualitas dengan memerhatikan tingkat ketergantungan antar kriteria. Adapun tahapan yang dilakukan dalam ANP adalah:

1. Tahap Pemodelan

Membuat konstruksi model dengan kontrol jaringan yang terdiri dari aspek-aspek yang dipertimbangkan dan alternatif pilihan yang akan diambil. Anak panah yang menghubungkan suatu kelompok dengan kelompok yang lain menunjukkan pengaruh elemen suatu kelompok terhadap elemen kelompok yang lain. Selain itu, kelompok dari elemen memiliki loop di dalam diri mereka sendiri jika elemen-elemennya saling bergantung satu sama lain.

2. Tahap Pembobotan

Tahap pembobotan menggunakan metode perbandingan berpasangan. Terdapat 3 jenis perbandingan yaitu perbandingan kelompok, Perbandingan elemen, dan perbandingan alternatif. Perbandingan berpasangan dilakukan dengan membuat matriks perbandingan berpasangan. Setelah perbandingan

berpasangan selesai dilakukan kemudian dilakukan perhitungan vector bobot prioritas ( $w$ ) dengan rumus sebagai berikut:

$$Aw = \lambda_{max}w$$

Dimana :

$\lambda_{max}$  : *Eigen Value* terbesar dari matriks A

$w$  : *Eigen Vektor*

A : Nilai matriks A

Penentuan bobot dilakukan dengan melakukan perbandingan berpasangan. Dalam perbandingan berpasangan, pakar melakukan penilaian melalui pengisian kuesioner dengan menggunakan skala 1-9. Berikut merupakan skala yang digunakan.

Tabel 3.5 Skala dalam Perbandingan Berpasangan

| Skala   | Deskripsi   |
|---------|---|
| 1       | Sama Penting Pengaruhnya  |
| 3       | Sedikit Lebih Penting pengaruhnya                               |
| 5       | Lebih Penting Pengaruhnya                                       |
| 7       | Sangat Lebih Penting Pengaruhnya                                |
| 9       | Mutlak Sangat Penting Pengaruhnya                               |
| 2,4,6,8 | Merupakan 'nilai antara' diantara dua penilaian yang berdekatan |

### 3. Penentuan bobot keterkaitan antar *node* dan *cluster*

Hasil matriks dapat diterima jika nilai *consistency ratio* (CR)  $\leq 0,1$  karena penilain dianggap konsisten, sedangkan jika nilai CR  $> 0,1$  maka perlu dilakukan perbaikan dalam pengisian kuisisioner. Indeks Konsistensi/*Consistency Index* (CI) dan *Consistency Ratio* (CR) dari matriks perbandingan berpasangan dapat dihitung dengan rumus

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}, CR = \frac{CI}{RCI}$$

Dimana :

$n$  : banyaknya elemen

$\lambda_{max}$  : *Eigen Value* dari matriks A

$RCI$  : *Random Consistency Indeks*

4. Tahap *cluster* matriks dan *unweighted supermatrix*

Angka-angka yang diperoleh dari hasil kuesioner masing-masing responden berupa pendapat mengenai interaksi saling ketergantungan antar elemen pada masing-masing *cluster* diturunkan menjadi suatu *supermatrix*. Hasil bobot prioritas dari pembobotan keterkaitan antar *cluster* disusun pada *cluster* matriks. Hasil bobot prioritas dari pembobotan keterkaitan antar *node* disusun pada matriks yang sesuai dengan sel (*unweighted supermatrix*). *Unweighted supermatrix* yang asli adalah dari *eigen vector-eigen vector* kolom diperoleh dari matriks perbandingan pasangan dari elemen-elemen (Ascarya, 2006). Secara umum hubungan kepentingan antar elemen dengan elemen lain di dalam jaringan dapat direpresentasikan mengikuti *supermatrix*, sebagai berikut:

$$W = \begin{array}{c} \begin{array}{c} C_1 \\ C_2 \\ \vdots \\ C_N \end{array} \begin{array}{c} e_{11} \\ e_{12} \\ \vdots \\ e_{1n_1} \\ e_{21} \\ e_{22} \\ \vdots \\ e_{2n_2} \\ \vdots \\ e_{N1} \\ e_{N2} \\ \vdots \\ e_{Nn_N} \end{array} \left| \begin{array}{ccccc} & C_1 & & C_2 & \cdots & C_N \\ e_{11} & e_{12} \cdots e_{1n_1} & & e_{21} & e_{22} \cdots e_{2n_2} & & e_{N1} & e_{N2} \cdots e_{Nn_N} \\ & W_{11} & & W_{12} & & & & W_{1N} \\ & W_{21} & & W_{22} & & & & W_{2N} \\ & \vdots & & \vdots & & & & \vdots \\ & W_{N1} & & W_{N2} & & & & W_{NN} \end{array} \right. \end{array}$$

5. Tahap *weighted supermatrix*

Menurut Ascarya (2006), *weighted supermatrix* dimana setiap blok dari *eigen vector* kolom dari suatu *cluster* dibobot dengan prioritas dari pengaruh dari *cluster* tersebut, yang membuat *weighted supermatrix* kolom stokastik. Nilai *weighted supermatrix* didapat dengan mengalikan nilai sel *cluster* matriks dengan nilai setiap sel *unweighted supermatrix*.

6. Tahap *limiting* matriks

Menurut Ascarya (2006), *limiting supermatrix* diperoleh dengan memangkatkan *weighted supermatrix* dengan pangkat yang besar. setelah itu dilakukan normalisasi *limiting* matriks



## BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum Koperasi Rejo Tani

#### 4.1.1 Sejarah Koperasi Rejo Tani

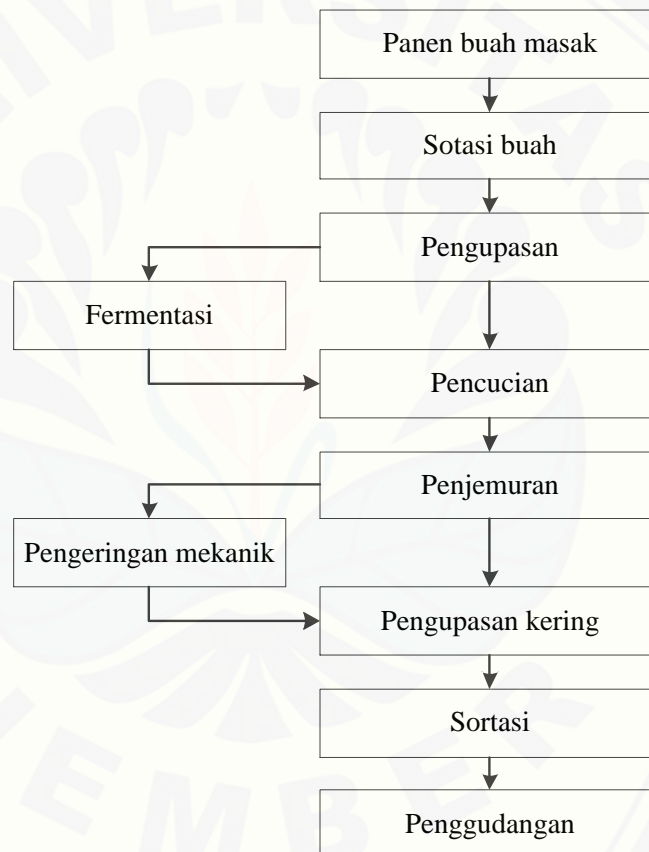
Koperasi Rejo Tani merupakan koperasi yang bergerak dibidang agroindustri kopi, khususnya kopi arabika. Koperasi ini terletak di Kecamatan Sumberwringin Kabupaten Bondowoso. Kecamatan Sumberwringin memiliki luas sekitar 138,61 km<sup>2</sup> dan terletak di lereng Gunung Ijen. Secara geografis Kecamatan Sumberwringin terletak 27 km arah tenggara dari Kota Bondowoso. Terdapat 6 desa yang berada di Kecamatan Sumberwringin yaitu Rejoagung, Sukorejo, Sukosari Kidul, Sumbergading, Sumberwringin, dan Tegaljati.

Koperasi Rejo Tani merupakan Koperasi didirikan dengan latar belakang untuk membantu para petani kopi dalam hal permodalan dan pemasaran kopi. Koperasi ini berdiri sejak tahun 1999, namun pada tahun 2003-2009 sempat vakum dan mulai beraktivitas lagi dari 2009-sekarang. Pada tahun 2011 terbentuk sebuah *cluster* industri kopi sehingga semakin memperkuat keberadaan koperasi Rejo Tani. Koperasi ini pada awalnya hanya terdiri 5 kelompok tani dan terus berkembang hingga sekarang memiliki 44 kelompok tani yang memiliki akta notaris dari Kemenkumham dengan beranggotakan 2994 orang petani. Sampai saat ini luas area perkebunan kopi rakyat yang dinaungi oleh Koperasi Rejo Tani ini sekitar 14.000 Ha dengan jumlah hasil panen sebanyak 3.166 Ton. Pasar yang menjadi sasaran utama Koperasi Rejo Tani mencakup daerah sekitar Bondowoso, Jember, Malang, Surabaya, dan Jogjakarta. Tetapi untuk memperluas target pasar Koperasi Rejo Tani juga memiliki pelanggan di Bandung dan Medan.

#### 4.1.2 Struktur Organisasi Koperasi Rejo Tani

Koperasi ini dibina langsung oleh Dinas Perhutanan dan Perkebunan Kabupaten Bondowoso. Koperasi Rejo Tani dipimpin oleh seorang ketua koperasi yang dibantu oleh sekretaris dalam memenuhi kebutuhan sebagai ketua koperasi. Selain sekretaris ketua koperasi juga dibantu oleh bendahara dalam mengatur segala urusan keuangan koperasi.

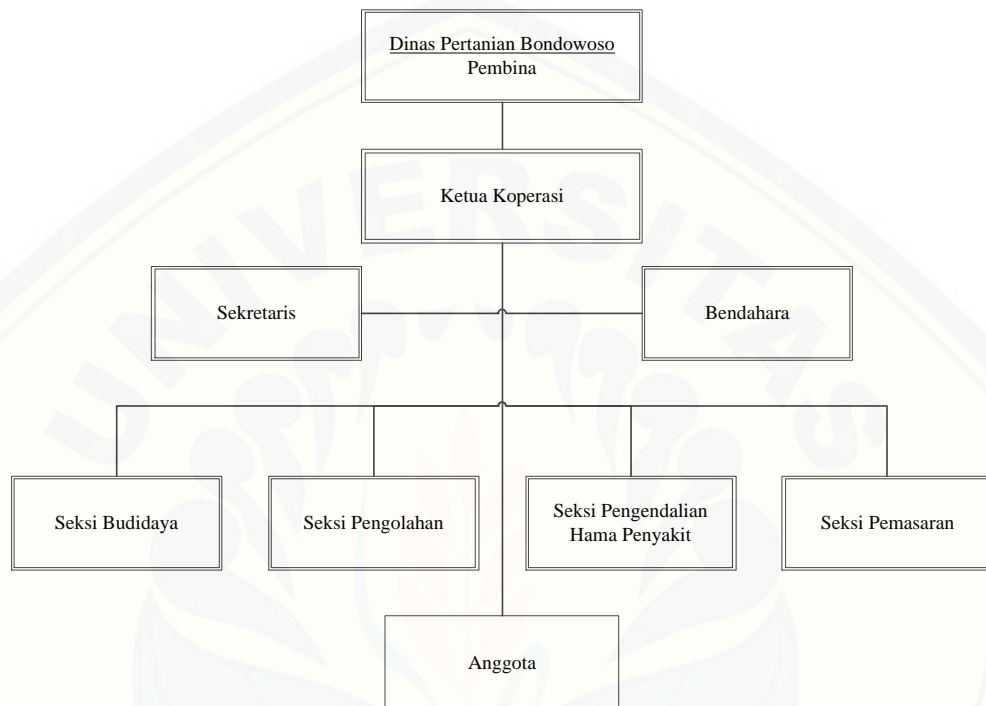
Ketua Koperasi Rejo Tani membawahi 4 seksi yaitu, Seksi Budidaya, Seksi Pengolahan, Seksi Pengendalian Hama Penyakit, dan Seksi Pemasaran. Seksi Budidaya memiliki tugas untuk melakukan pengembangan produk dengan mengadakan pelatihan, mengikuti kegiatan festival, dan segala kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan produk kopi arabika. Seksi pengolahan bertugas untuk melakukan proses pengolahan hasil panen sampai menghasilkan produk sesuai dengan *Standart Operational Procedure* (SOP) yang ada. Berikut SOP pengolahan kopi arabika dapat dilihat pada Gambar 4.1



Gambar 4.1 *Standart Operational Procedure* (SOP) Pengolahan Kopi Arabika

Seksi Pengendalian Hama Penyakit memiliki tugas dalam mengontrol dan mengawasi keadaan tanaman kopi yang berada di lahan perkebunan agar tidak terjangkit penyakit maupun hama tanaman selain itu, seksi ini juga berperan dalam kegiatan pelatihan pembudidayaan tanaman kopi arabika. Seksi pemasaran

memiliki tugas dalam kegiatan pemasaran produk kopi arabika seperti kegiatan penjualan, promosi produk, dan menjalin hubungan dengan konsumen. Selain keempat seksi tersebut, ketua koperasi juga membawahi 44 anggota kelompok tani. Struktur organisasi Koperasi Rejo Tani dapat dilihat pada Gambar 4.2



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Koperasi Rejo Tani

#### 4.1.3 Kegiatan Usaha Koperasi Rejo Tani

Koperasi Rejo Tani merupakan koperasi yang memiliki kegiatan mengolah kopi arabika dari hasil panen petani dari perkebunan kopi rakyat serta membantu memasarkan produk kopi arabika milik kelompok tani. Pemasok Koperasi Rejo Tani adalah para petani yang berada di Kecamatan Sumberwringin Kabupaten Bondowoso. Para petani mengolah hasil panen biji kopi di Unit Pengolahan Hasil milik masing-masing kelompok tani atau juga bisa dilakukan di Koperasi Rejo Tani.

Permintaan akan kopi arabika pada Koperasi Rejo Tani semakin meningkat seiring berjalannya waktu. Hal tersebut mendorong Koperasi Rejo Tani untuk memasok bahan baku yang lebih banyak sehingga perlu memasok dari kelompok

tani anggota untuk memenuhi permintaan. Konsumen Koperasi Rejo Tani terdiri dari para distributor atau tengkulak, kafe atau warung kopi yang tersebar di sekitar wilayah Bondowoso, Jember, Surabaya, Jogja serta merambah hingga Bandung dan Medan serta konsumen perorangan. Para konsumen ini tidak terikat perjanjian kerja sama untuk menjadi konsumen tetap Koperasi Rejo Tani namun hanya menjadi konsumen langganan. Para distributor atau tengkulak biasanya membeli produk kopi arabika dengan skala yang besar dalam bentuk *green bean* ataupun HS. Kafe atau warung kopi adalah konsumen yang membeli biji kopi untuk dijual lagi dalam bentuk minuman yang disajikan secara langsung, biasanya produk yang dibeli dalam bentuk *green bean* dan biji kopi sangrai. Sedangkan untuk konsumen perorangan biasanya membeli produk biji kopi sangrai dan juga produk kopi bubuk.

Aliran rantai pasok kopi arabika dimulai dari petani sebagai pemilik kebun dan bagian produksi kopi arabika. Semua hasil panen petani akan diolah oleh masing-masing kelompok tani serta ada yang diolah oleh Koperasi. Jika pasokan di koperasi tidak terpenuhi, maka koperasi akan membeli kepada kelompok tani anggota. Akan tetapi untuk saat ini masing-masing kelompok tani maupun petani anggota sudah memiliki konsumen langganan sendiri sehingga, para kelompok tani hanya menyalurkan informasi mengenai produksi dan penjualan kepada koperasi.

#### **4.2 Analisa Daya Saing Agroindustri Kopi Arabika Menggunakan Metode *Porter's Diamond Model***

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap daya saing agroindustri kopi arabika di Koperasi Rejo Tani Bondowoso. Faktor utama yaitu kondisi faktor, faktor permintaan, industri terkait dan industri pendukung, serta strategi, struktur, dan persaingan. Sedangkan faktor pendukung yaitu peluang dan peran pemerintah. Menurut Wibowo (2014), daya saing setiap dimensi memiliki tujuan untuk menentukan predikat daya saing agroindustri yang dianalisa.

#### 4.2.1 Kondisi Faktor

Kondisi faktor disini merupakan suatu input yang digunakan oleh Koperasi Rejo Tani dalam proses produksi kopi arabika untuk menghasilkan produk yang memiliki daya saing. Hasil penilaian terhadap dimensi kondisi faktor dapat dilihat pada Table 4.1

Tabel 4.1 Daya Saing Agroindustri Berdasarkan Dimensi Kondisi Faktor

| No.                       | Indikator                                 | Bobot | Skor  | Nilai indeks |
|---------------------------|---|-------|-------|--------------|
| Sumber daya material      |   |       |       |              |
| 1.                        | Ketersediaan bahan baku                   | 0,152 | 4,309 | 0,653        |
| 2.                        | Aksesibilitas bahan baku                  | 0,102 | 3,634 | 0,372        |
| Sumber daya manusia       |   |       |       |              |
| 3.                        | Tingkat kualifikasi (SDM)                 | 0,053 | 2,621 | 0,139        |
| 4.                        | Tingkat upah                              | 0,045 | 4,309 | 0,196        |
| 5.                        | Serapan tenaga kerja                      | 0,027 | 3,302 | 0,088        |
| Sumber daya modal         |   |       |       |              |
| 6.                        | Ketersediaan sumber permodalan            | 0,121 | 4,217 | 0,511        |
| 7.                        | Aksesibilitas sumber permodalan           | 0,091 | 3,634 | 0,330        |
| 8.                        | Tingkat permodalan                        | 0,098 | 3,915 | 0,386        |
| Sumber daya infrastruktur |   |       |       |              |
| 9.                        | Kondisi transportasi                      | 0,061 | 4,000 | 0,242        |
| 10.                       | Air bersih                                | 0,095 | 3,302 | 0,313        |
| 11.                       | Energi listrik                            | 0,057 | 4,000 | 0,227        |
| 12.                       | Penggunaan teknologi pada proses produksi | 0,098 | 3,915 | 0,386        |
| Jumlah                    |   | 1     | 3,842 |              |
| Predikat daya saing       |   |       |       | Tinggi       |

Sumber: Data diolah (2019)

Pada dimensi kondisi faktor, daya saing agroindustri kopi arabika di Koperasi Rejo Tani Bondowoso adalah “tinggi”, dengan nilai indeks 3,842. Aspek sumber daya material merupakan aspek yang memiliki nilai indeks paling tinggi dibandingkan dengan ketiga aspek lainnya. Pada aspek ini, bahan baku kopi yang dihasilkan dari perkebunan kopi arabika milik Koperasi Rejo Tani Sumberwringin pada tahun 2018 sebanyak 3.166 Ton *greenbean*, jumlah ini merupakan jumlah yang paling banyak dibandingkan dengan daerah penghasil

kopi arabika rakyat di Kabupaten Bondowoso. Selain itu letak perkebunan kopi arabika rakyat yang berada di lereng Gunung Ijen memungkinkan pertumbuhan tanaman kopi arabika ini dengan sangat baik.

Pada aspek sumber daya manusia, umumnya para petani kopi arabika sudah memiliki keahlian yang mumpuni dalam merawat maupun dalam mengolah buah kopi arabika menjadi produk jadi maupun produk setengah jadi. Pada tahun 2018 tercatat sebanyak 2994 petani yang merupakan anggota dari Koperasi Rejo Tani. Selain itu ada pula buruh tani yang dipekerjakan pada saat masa panen tiba.

Aspek sumber daya modal juga merupakan aspek yang penting untuk menciptakan produk yang berdaya saing. Keberadaan sumber daya modal memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap keberlangsungan kegiatan usaha di Koperasi Rejo Tani. Oleh karena itu, pelaku usaha dibidang agroindustri kopi arabika memerlukan pasokan modal yang cukup untuk menjalankan usahanya baik bersumber dari miliki sendiri maupun dengan peminjaman dari bank. Sampai saat ini Koperasi Rejo Tani memiliki kerjasama dengan beberapa bank. Namun peminjaman dari bank masih dirasa memiliki bunga yang cukup tinggi sehingga perlu di minimalisir untuk melakukan peminjaman kepada bank dengan usaha yang sungguh-sungguh untuk mencari sumberdaya modal sendiri.

Aspek yang tidak kalah penting dari aspek lainnya yaitu aspek infrastruktur. Keberadaan sumberdaya infrastruktur yang memadai di daerah ini juga memiliki peran yang penting dalam kelancaran proses produksi dan juga pemasaran. Kondisi transportasi di daerah ini sudah cukup baik dengan kondisi jalan dan moda transportasi yang memadai. Namun karena letak perkebunan dengan lokasi produksi yang berada di lereng pengunungan pastinya memiliki kondisi jalan yang berkelok dan curam sehingga perlu moda transportasi yang sesuai untuk digunakan sesuai dengan daerah tersebut. Ketersediaan sumber air bersih sudah mencukupi untuk kebutuhan produksi kopi arabika, namun ketika masa panen tiba dan curah hujan berkurang menyebabkan lamanya proses panen. Hal ini dapat terjadi karena tanaman kopi arabika memerlukan air yang cukup sehingga dapat mempercepat proses pemasakan buah kopi arabika. Ketersediaan listrik sudah mencukupi untuk kebutuhan agroindustri kopi arabika. Produksi listrik oleh PT.

PLN (Persero) cabang/ranting PLN di Kabupaten Bondowoso pada tahun 2017 sebesar 206.785.700 KWh, sementara konsumsi listriknya mencapai 189.857.707 KWh. Selain itu teknologi yang digunakan pada proses pengolahan kopi arabika ini sudah baik. Ketersediaan teknologi merupakan hal penting yang dapat menggambarkan tingkat kemajuan suatu agroindustri. Hal ini dikarena pada proses pengolahan kopi arabika sudah memakai mesin-mesin otomatis seperti mesin pulper, mesin sortasi, dan mesin sangrai. Ketersediaan teknologi tidak terlepas dari peran lembaga riset yang menjalin kerjasama dengan Koperasi Rejo Tani. Koperasi Rejo Tani sering bekerjasama dengan PUSLIT KOKA untuk melakukan pelatihan, penyuluhan, maupun diskusi untuk menyalurkan ilmu mengenai pertanian.

#### 4.2.2 Faktor Permintaan

Dimensi faktor permintaan merupakan penentu daya saing. Kondisi permintaan yang ada dapat digunakan sebagai pembelajaran untuk bersaing pasar yang lebih luas. Hasil penilaian terhadap dimensi faktor permintaan dapat dilihat pada Table 4.2

Tabel 4.2 Daya Saing Agroindustri Berdasarkan Dimensi Faktor Permintaan

| No.                 | Indikator                   | Bobot | Skor  | Nilai indeks |
|---------------------|-----------------------------|-------|-------|--------------|
| 1.                  | Tingkat permintaan          | 0,417 | 4,309 | 1,795        |
| 2.                  | Pola Pertumbuhan permintaan | 0,417 | 4     | 1,667        |
| 3.                  | Tingkat Konsumsi dipasaran  | 0,167 | 4     | 0,667        |
| Jumlah              |                             | 1     |       | 4,129        |
| Predikat daya saing |                             |       |       | Tinggi       |

Sumber: Data diolah (2019)

Pada dimensi faktor permintaan, daya saing agroindustri kopi arabika di Koperasi Rejo Tani adalah “tinggi”, dengan nilai indeks sebesar 4,129. Aspek tingkat permintaan memiliki nilai indek paling tinggi dibandingkan dengan kedua aspek yang lain. Tingkat permintaan pasar dan tingkat konsumsi merupakan hal yang sangat penting. Kemudahan untuk menjangkau konsumen dapat mempengaruhi tingkat daya saing suatu agroindustri. Angka konsumsi kopi di Indonesia mencapai 249.824 Ton, sedangkan angka ekspor kopi Indonesia

mencapai 414.651 Ton pada tahun 2016 (Kementerian Pertanian, 2017). Angka konsumsi kopi di Indonesia dapat dikatakan lebih rendah jika dibandingkan volume ekspor kopi ke luar negeri. Namun, hal ini dapat dijadikan sebagai peluang ekspor bagi Indonesia. Berkembangnya pola hidup dan juga tren dapat menjadi peluang guna meningkatkan konsumsi kopi domestik. Menjamurnya kafe dan warung kopi merupakan salah satu dari perkembangan pola hidup dan tren yang terjadi akhir-akhir ini, sehingga hal ini perlu dimanfaatkan guna meningkatkan daya saing.

Aspek pola pertumbuhan permintaan juga memiliki peranan penting dalam daya saing agroindustri kopi arabika. Pola pertumbuhan permintaan di Koperasi Rejo Tani sangat fluktuatif. Ketidakpastian akan permintaan menyebabkan harga juga fluktuatif. Pola pertumbuhan permintaan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya gaya hidup yang mulai bergeser. Bagi para pecinta kopi pasti lebih memahami kopi yang memiliki kualitas yang baik. Kopi arabika di lereng Gunung Ijen memiliki ciri khas rasa tersendiri yaitu sedikit asam dan juga sedikit pedas. Sehingga, hal ini akan menjadi daya tarik tersendiri bagi para konsumen kopi arabika. Adanya ciri khas ini dapat di jadikan sebagai kekuatan untuk bersaing dengan penghasil kopi arabika di daerah lain.

#### 4.2.3 Industri Terkait dan Industri Pendukung

Industri terkait merupakan industri yang memiliki peran secara langsung terhadap Koperasi Rejo Tani, sedangkan industri pendukung merupakan industri yang secara tidak langsung ikut berkontribusi dalam membantu kegiatan usaha Koperasi Rejo Tani. Hasil penilaian daya saing pada dimensi ini dapat dilihat pada Table 4.3

Tabel 4.3 Daya saing Agroindustri Berdasarkan Dimensi Industri Terkait dan Industri Pendukung

| No.   | Indikator                    | Bobot | Skor  | Nilai Indeks |
|---|------------------------------|-------|-------|--------------|
| Keterkaitan Industri Kedepan dan Kebelakang |                              |       |       |              |
| 1.  | Industri produsen bahan baku | 0,232 | 2     | 0,464        |
| 2.  | Industri pengolahan lanjutan | 0,188 | 2     | 0,375        |
| 3.  | Tingkat kerjasama            | 0,170 | 1,587 | 0,269        |



Tabel 4.3 Daya saing Agroindustri Berdasarkan Dimensi Industri Terkait dan Industri Pendukung (Lanjutan)

| No.                            | Indikator                                | Bobot | Skor  | Nilai Indeks |
|--------------------------------|--|-------|-------|--------------|
| Industri Terkait dan Pendukung |  |       |       |              |
| 4.                             | Industri terkait                         | 0,098 | 2     | 0,196        |
| 5.                             | Industri pendukung                       | 0,071 | 2     | 0,143        |
| 6.                             | Tingkat kerjasama<br>Institusi Pendukung | 0,045 | 1,587 | 0,071        |
| 7                              | Dinas Terkait                            | 0,116 | 4,309 | 0,500        |
| 8                              | Lembaga penelitian dan<br>pengembangan   | 0,080 | 4,309 | 0,346        |
| Jumlah                         |  | 1     |       | 2,365        |
| Predikat                       |  |       |       | Rendah       |

Sumber: Data diolah (2019)

Pada dimensi industri terkait dan insuatri pendukung, daya saing agroindustri kopi arabika di Koperasi Rejo Tani adalah “rendah”, dengan nilai indeks 2,365. Pada aspek keterkaitan industri kedepan dan kebelakang dapat dikatakan masih kurang, hal ini dikarenakan industri produsen bahan baku, industri pengolahan lanjutan masih dilakukan hanya antar kelompok tani anggota saja, dengan tidak ada kerjasama secara tertulis. Selain itu untuk industri terkait dan industri pendukung juga masih belum ada yang menjalin kemitraan dengan Koperasi Rejo Tani, jadi untuk penjualan produk hanya sebatas kepada konsumen pelanggan di masing-masing kelompok tani. Kemitraan yang terjalin hanya sebatas dengan bank, lembaga penelitian, dan juga pemerintah daerah.

Pada aspek distributor juga tidak memiliki perjanjian kerjasama dalam proses pemasaran, sehingga biasanya masing-masing kelompok tani sudah memiliki distributor langganan. Pemasaran kepada distributor dalam skala yang besar bisa dipasarkan hingga Bandung dan Medan, sedangkan untuk retail atau pun pembelian dalam skala kecil dipasarkan diaerah sekitar Bondowoso, Jember, Situbondo, Surabaya, dan Jogja untuk memenuhi kebutuhan kafe maupun warung kopi. Pada aspek media promosi memiliki nilai indeks paling tinggi yaitu 0,341 diantara aspek yang lain. Hal ini dapat dilihat pada seluruh Dinas di Kabupaten

Bondowoso yang melakukan promosi terhadap produk kopi melalui pembuatan papan reklame dengan *brand* “Bondowoso Republik Kopi (BRK)”.

Pada aspek institusi pendukung juga memiliki peran yang penting untuk meningkatkan daya saing. Hal ini dikarenakan lembaga penelitian dan pengembangan maupun dinas terkait secara langsung dapat memberikan ilmu-ilmu dalam mengembangkan produk dan juga meningkatkan kemampuan para petani sehingga produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik dan dapat bersaing dipasaran.

Menurut Wibowo (2014), mengatakan bahwa rendahnya daya saing agroindustri pada dimensi industri terkait dan pendukung, dipengaruhi oleh belum maksimalnya peran institusi pendukung dalam membantu perkembangan agroindustri. Peran pembinaan dan pemberdayaan agroindustri selama ini lebih banyak dilakukan oleh pihak pemerintah melalui dinas atau instansi terkait. Sementara, peran lembaga pengembangan bisnis dan institusi penelitian dan pengembangan masih belum maksimal.

#### 4.2.4 Strategi, Struktur, dan Persaingan

Pada dimensi ini, daya saing agroindustri kopi arabika di Koperasi Rejo Tani adalah “sedang”, dengan nilai indeks 3,337. Hasil penilaian dapat dilihat pada Table 4.4

Tabel 4.4 Daya Saing Agroindustri Berdasarkan Dimensi Strategi, Struktur, dan Persaingan

| No.                  | Indikator                  | Bobot | Skor  | Nilai Indeks |
|----------------------|----------------------------|-------|-------|--------------|
| Kemampuan Manajerial |                            |       |       |              |
| 1.                   | Distribusi jam kerja       | 0,018 | 3     | 0,054        |
| 2.                   | Struktur perusahaan        | 0,018 | 2     | 0,036        |
| Harga                |                            |       |       |              |
| 3.                   | Tingkat harga              | 0,174 | 4     | 0,696        |
| 4.                   | Kesesuaian dengan kualitas | 0,161 | 3,634 | 0,584        |
| 5.                   | Penerimaan konsumen        | 0,147 | 4     | 0,589        |
| Strategi Kompetitif  |                            |       |       |              |
| 6.                   | Standarisasi produk        | 0,121 | 3     | 0,362        |
| 7.                   | Inovasi produk             | 0,103 | 2,621 | 0,269        |
| 8.                   | Intensitas promosi         | 0,098 | 2,884 | 0,283        |

## BAB 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian tentang peningkatan daya saing agroindustri kopi arabika di Koperasi Rejo Tani, dihasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Faktor penentu daya saing dinilai menggunakan metode skoring dengan hasil yang didapatkan bahwa nilai indeks dimensi kondisi faktor (3,842) dengan predikat tinggi, nilai indeks dimensi faktor permintaan (4,129) dengan predikat tinggi, nilai indeks dimensi industri terkait dan pendukung (2,365) dengan predikat rendah, nilai indeks dimensi strategi, struktur, dan persaingan (3,337) dengan predikat sedang, nilai indeks dimensi peluang (3,476) dengan predikat tinggi, dan nilai indeks dimensi peran pemerintah (3,503). Sedangkan hasil penilaian daya saing secara komprehensif dengan nilai indeks komposit (3,686) dengan predikat tinggi.
2. Alternatif strategi didapatkan dengan melakukan *indept interview* dengan pakar berdasarkan hasil penilaian daya saing menggunakan metode skoring sehingga didapatkan 4 alternatif strategi yaitu : mengintensifkan peran pemerintah dalam program pembinaan teknologi, manajemen, dan permodalan, pengembangan jaringan pasar dan *branding* produk, penerapan pola kemitraan subkontrak, mengembangkan *cluster* agroindustri. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan metode ANP prioritas alternatif dengan bobot paling tinggi yaitu mengembangkan *cluster* agroindustri kopi arabika dengan bobot 0,50034.

### 5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan yaitu diperlukannya penelitian lanjutan mengenai daya saing agroindustri kopi arabika secara berkelanjutan dengan lingkup yang lebih luas. Penelitian lanjutan ini dapat difokuskan mengenai daya saing dari aspek finansial, pemasaran, maupun manajemen mutu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Apriande, C. 2009. *Strategi Pengembangan Usaha Minuman Kopi Herbal Instan "Oriental Coffee" pada CV Agrifamili Renanthera, Bogor*. (Skripsi). Bogor: IPB
- Ardianto, Kastaman, Ardiansah, Pujiyanto. 2017. Design of Competitiveness Index Software of Food Small Medium Enterprises (SMEs) With Diamond Porter Model Adaptation. *Journal of Industrial and Information Technology in Agriculture*. Vol.1 Issue 2: 53-63
- Ascarya. 2006. *Analytic Network Process: Pendekatan Baru dalam Penelitian Kualitatif. Bahan Lecture Series Metodologi Penelitian Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan*. Jakarta: Bank Indonesia.
- Baso, R. L. & Anindita, R. 2018. Analisis Daya Saing Kopi Indonesia. *Jurnal Ekonomi Pertanian dan Agribisnis (JEPA)*, 2(1) : 1-9.
- Dewanti, I.S., Didik, I., Asih Marini W. 2015. Pengembangan Cluster Agroindustri Di Desa Gondangan Kecamatan Jogonalan Klaten. *Jurnal Ilmu Sosial*. 14(2): 1-6
- Dewayana, S. T., dan Budi, A. 2009. Pemilihan Pemasok Cooper Rod Menggunakan Metode ANP. *Jurnal Jurusan Teknik Industri Universitas Diponegoro*. IV(3): 212-217
- Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia Departemen Perindustrian Jakarta. 2009. *Roadmap Industri Pengolahan Kopi*. <http://www.deperindag.go.id>. [ 7 April 2019].
- Djaali. 2008. *Skala Likert*. Jakarta: Pustaka Utama.
- Fadhil, Maarif, Bantacut, Hermawan. 2017. Perbandingan Teknik Pengambilan Keputusan Multi-Kriteria Antara Metode Eckenrode Dengan Metode Fuzzy Eckenrode Pada Kinerja Agroindustri. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, Vol. 14 (2) : 109-117.
- Hadiguna, R.A dan Marimin. 2007. Alokasi Pasokan Berdasarkan Produk Unggulan Untuk Rantai Pasok Sayuran Segar. *Jurnal Teknik Industri* vol. 9 (2), 85-101.
- Hiwot, H. 2011. *Growth and Physiological Response of Two Coffea Arabica L. Population under High and Low Irradiance*. Thesis . Addis Ababa University.

- Kementerian Pertanian. 2018. *Outlook 2018: Komoditas Pertanian Subsektor Perkebunan Kopi*. Jakarta: Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian, Kementerian Pertanian.
- Kusmiati, A., dan R., Windiarti. 2011. Analisis Wilayah Komoditas Kopi Di Indonesia. *J-SEP*, Vol. 5 (2): 47-58.
- Kusnandar, Mardikanto T, dan Wibowo A. 2010. *Manajemen Agroindustri*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Menzel dan Fornahl, 2009. Cluster Life Cycles – Dimensions and Rationales of Cluster Evolution. *Jurnal Industrial and Corporate Change* Vol. 19 (1) : 205-238.
- Nainggolan, E. D. H. 2011. Strategi Peningkatan Daya Saing Untuk Meningkatkan Profit Perusahaan Jasa Konstruksi (Kontraktor) Studi Kasus Rekanan PT.X. *Tesis*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Najiyati dan Danarti. 2004. *Kopi Budidaya dan Penanganan Lepas Panen*, edisi revisi. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Panggabean, Edy. 2011. *Buku Pintar Kopi*. Jakarta Selatan: PT Agro Media Pustaka
- Porter, Michael E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Porter ME. 2000. Local, Competition and Economic Development : Local Cluster in a Global Economy. *Jurnal Economic Development*, Vol 14 (1) : 15-34. Harvard Business Review.
- Priastuti, D., A. I. Suroso, dan M. Najib. 2014. Analisis Strategi Peningkatan Daya Saing Sayuran Organik. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. 5(3): 259-270.
- Rahardjo, Pudji. 2012. *Panduan Budidaya dan Pengolahan Kopi Arabika dan Robusta*. Penebar Swadaya: Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Bussiness: Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Selemba Empat.
- Singgih, M.L. 2009. *Pemilihan Alternatif Perbaikan Kinerja Lingkungan Sektor Industri Potensial di Jawa Timur dengan Metode Economic Input- Output Life Cycle Assesment (EOI- LCA) dan Analytic Network Process (ANP)*. Seminar Nasional Perencanaan Wilayah dan Kota ITS, Surabaya ISBN No. 978- 979-98808-2-6. Hal.106.
- Sugiono. (2013) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Suryadi, M., dan Dharmayanti, D. 2017. Analisis Daya Saing untuk Meningkatkan Kualitas Layanan Terhadap Pelanggan dengan Pendekatan CRM di CV. BLITZSPOT. *TEKNOSI ISSN 2476 – 8812*. 3(01): 61-72
- Tambunan, Tulus. 2002. *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia : Beberapa Isu Penting*. Jakarta: Salemba Empat.
- Tambunan *et al.*, 2013. *Kebijakan Industri dalam Menyongsong ME-ASEAN 2015*. Policy Paper Edisi 16 April 2013.
- Undang-undang No 25 tahun 1992. *Perkoperasian*. Bandung: Dinas Koperasi
- United States Department of Agriculture (USDA). 2002. *Plants Profile for Coffea arabica L.* <http://plants.usda.gov/java/profile?symbol=COAR2> [14 Maret 2019].
- Wibowo, Purnomo, Fauzi, dan Siswoyo. 2014. Analisis Daya Saing Agroindustri Berbasis Singkong Menggunakan Pendekatan Model Berlian Porter. *Prosiding-1 Seminar Nasional, Jember : 19 Agustus 2014*. Hal. 137-147.
- Wintgens JN. 2009. *Coffea: Growing, Processing, Sustainable Production*. Edisi ke-2. Weinheim (DE): WILEY-VCH Verlag GmbH & Co.KGAA.
- Zahra, F., B. H. Purnomo., N. Khuswardhani. 2015. Penerapan Metode Anp (*Analytic Network Process*) Dalam Rangka Seleksi Pemasok Daun Tembakau Na – Oogst Di Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara – Jember. *Agrointek*. Vol. 9(1) : 9-23.

**LAMPIRAN**

**Lampiran A. Kuesioner I**

**KUESIONER PENELITIAN**

**STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING AGROINDUSTRI**

**KOPI ARABIKA**

**IDENTITAS RESPONDEN**

Nama : .....

Alamat : .....

Jabatan Kerja : .....

No. Telepon : .....

Email : .....

Oleh :

**Alfian Nashrulloh Fathurroziq**

**NIM. 151710301041**



**KEMENTERIAN RISET DAN PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS JEMBER**  
**FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN**  
**PROGRAM STUDI TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN**

**2019**

## **I. Pengantar**

Narasumber Yth.

Nama saya **Alfian Nashrulloh Fathurroziq**, mahasiswa S1 Program Studi Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Jember yang sedang mengadakan penelitian tentang **STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING AGROINDUSTRI KOPI ARABIKA** di bawah bimbingan **Dr. Bambang Herry Purnomo, S.TP., M.Si.**, dan **Dr. Yuli Wibowo, S.TP, M.Si.** Penelitian ini merupakan bagian dari skripsi yang sedang saya selesaikan. Demi tercapainya hasil penelitian yang diinginkan, mohon kesediaan waktu Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini. Informasi yang diterima dalam kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis. Atas kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih.

## **II. Petunjuk Umum**

1. Pengisian kuesioner dilakukan secara tertulis oleh responden.
2. Responden diharapkan melakukan pengisian kuesioner pada satu waktu secara tuntas, untuk menghindari inkonsistensi antar jawaban.
3. Jawaban merupakan pendapat pribadi masing-masing responden, sehingga memungkinkan terjadinya perbedaan pendapat dengan responden lain.

## **III. Contact Person**

Informasi lebih lanjut dapat menghubungi **Alfian Nashrulloh Fathurroziq**, mahasiswa S1 Program Studi Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Jember, dengan nomor handphone 082312340240.



## A. Penentuan Bobot Masing-Masing Faktor dan Indikator Daya Saing Agroindustri Kopi Arabika

### Tujuan

Menentukan nilai masing-masing faktor dan indikator berdasarkan pengaruhnya terhadap perusahaan.

### Petunjuk

Anda diminta untuk memberi tanda (√) untuk masing masing faktor daya saing perusahaan pada Form di bawah ini, dengan mengurutkan berdasarkan peringkat yang paling berpengaruh hingga tidak berpengaruh.

**Tidak diperkenankan memberi checklist (√) pada kolom dengan urutan yang sama.**

#### *Contoh pengisian yang salah*

| No. | Faktor | Urutan |   |
|-----|--------|--------|---|
|     |        | 1      | 2 |
| 1.  | A      | √      |   |
| 2.  | B      | √      |   |

#### *Contoh pengisian yang benar*

| No. | Faktor | Urutan |   |
|-----|--------|--------|---|
|     |        | 1      | 2 |
| 3.  | A      | √      |   |
| 4.  | B      |        | √ |

Konsep dari pembobotan ini adalah dengan melakukan perubahan urutan menjadi nilai, dimana: Urutan 1 dengan tingkat (nilai) yang tertinggi, Urutan 2 dengan tingkat (nilai) dibawahnya, dan seterusnya.

### 1. Pembobotan faktor daya saing

| No. | Faktor                             | Urutan |   |   |   |   |   |
|-----|------------------------------------|--------|---|---|---|---|---|
|     |                                    | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1.  | Kondisi faktor                     |        |   |   |   |   |   |
| 2.  | Kondisi permintaan                 |        |   |   |   |   |   |
| 3.  | Industri terkait dan pendukung     |        |   |   |   |   |   |
| 4.  | Strategi, struktur, dan persaingan |        |   |   |   |   |   |
| 5.  | Peluang                            |        |   |   |   |   |   |
| 6.  | Peran pemerintah                   |        |   |   |   |   |   |

## 2. Pembobotan Indikator berdasarkan faktor daya saing

## a. Kondisi faktor

| No                               | Indikator                                 | Urutan |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|----------------------------------|---|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|                                  |   | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| <b>Sumber Daya Material</b>      |   |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 1.                               | Ketersediaan bahan baku                   |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 2.                               | Aksesibilitas bahan baku                  |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| <b>Tenaga Kerja</b>              |   |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 3.                               | Tingkat kualifikasi (SDM)                 |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 4.                               | Tingkat upah                              |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 5.                               | Serapan tenaga kerja                      |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| <b>Sumber Daya Modal</b>         |   |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 6.                               | Ketersediaan sumber permodalan            |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 7.                               | Aksesibilitas sumber permodalan           |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 8.                               | Tingkat permodalan                        |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| <b>Sumber Daya Infrastruktur</b> |   |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 9.                               | Kondisi transportasi                      |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 10.                              | Air bersih                                |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 11.                              | Energi listrik                            |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 12.                              | Penggunaan teknologi pada proses produksi |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

## b. Permintaan

| No. | Indikator                  | Urutan |   |   |
|-----|----------------------------|--------|---|---|
|     |                            | 1      | 2 | 3 |
| 1.  | Tingkat permintaan pasar   |        |   |   |
| 2.  | Pola pertumbuhan pasar     |        |   |   |
| 3.  | Tingkat Konsumsi dipasaran |        |   |   |

## c. Industri terkait dan pendukung

| No.  | Indikator                    | Urutan |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|--|------------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
|  |                              | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| <b>Keterkaitan Industri Kedepan dan Kebelakang</b> |                              |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| 1.   | Industri produsen bahan baku |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| 2.   | Industri pengolahan lanjutan |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| 3.   | Tingkat kerjasama            |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| <b>Industri Terkait dan Pendukung</b>              |                              |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |

|                     |                                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---------------------|-------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 4.                  | Industri terkait                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5.                  | Industri pendukung                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6.                  | Tingkat kerjasama                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Institusi Pendukung |                                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7.                  | Institusi pelatihan                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8.                  | Lembaga penelitian dan pengembangan |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

## d. Strategi, struktur, dan persaingan

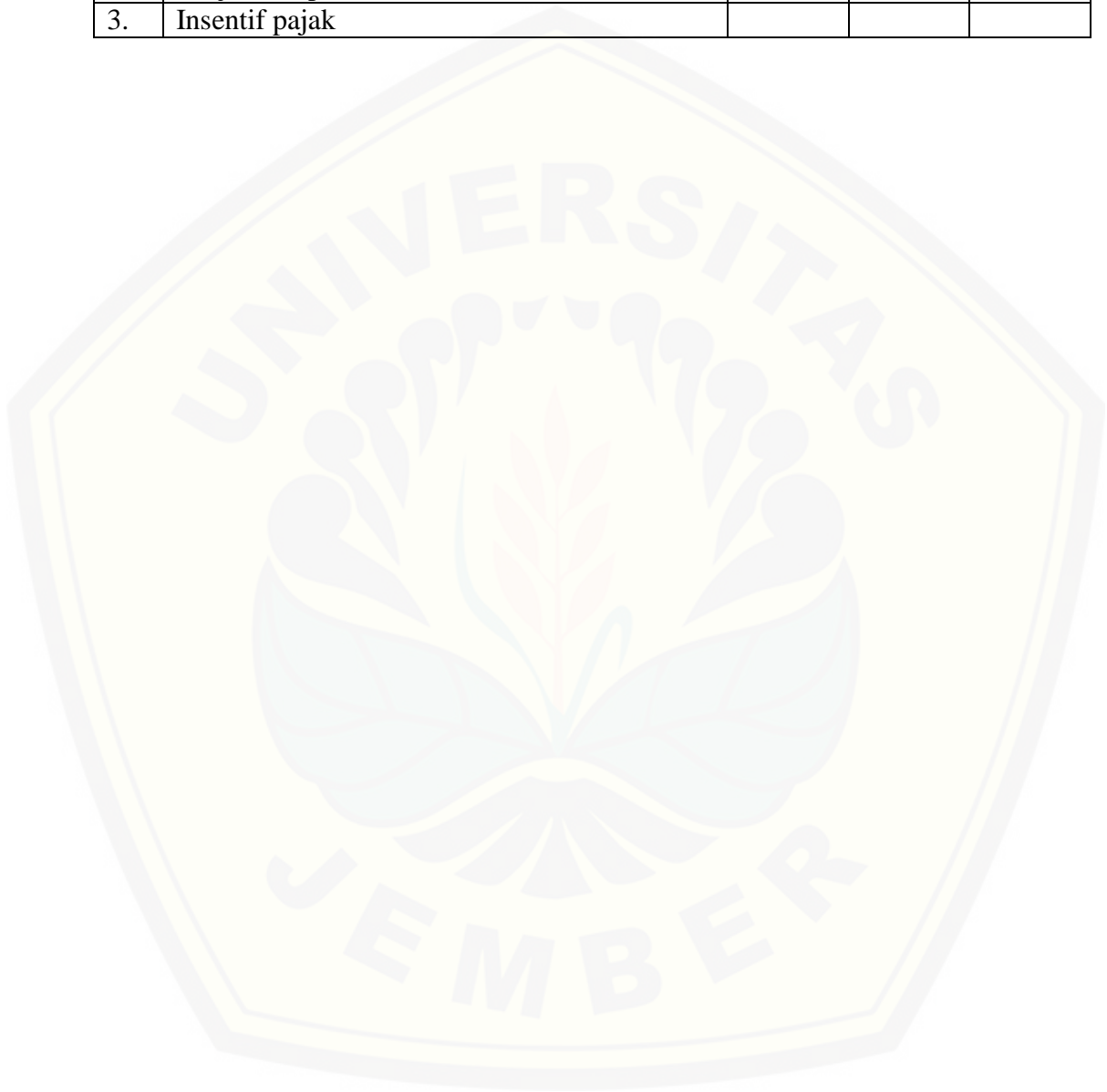
| No.                  | Indikator                        | Urutan |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|----------------------|----------------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|                      |                                  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Kemampuan Manajerial |                                  |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 1.                   | Distribusi jam kerja             |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 2.                   | Struktur perusahaan              |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Harga                |                                  |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 3.                   | Tingkat harga                    |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 4.                   | Kesesuaian dengan kualitas       |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 5.                   | Penerimaan konsumen              |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Strategi Kompetitif  |                                  |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 6.                   | Standarisasi produk              |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 7.                   | Inovasi produk                   |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 8.                   | Intensitas promosi               |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 9.                   | Tingkat Persaingan               |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Sinergi              |                                  |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 10.                  | Kerjasama penciptaan produk baru |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 11.                  | Kerjasama pemasaran              |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

## e. Peluang

| No. | Indikator                     | Urutan |   |
|-----|-------------------------------|--------|---|
|     |                               | 1      | 2 |
| 1.  | Iklim bisnis                  |        |   |
| 2.  | Pertumbuhan sektor pariwisata |        |   |

## f. Peran Pemerintah

| No. | Indikator           | Urutan |   |   |
|-----|---------------------|--------|---|---|
|     |                     | 1      | 2 | 3 |
| 1.  | Kemudahan perijinan |        |   |   |
| 2.  | Kerjasama promosi   |        |   |   |
| 3.  | Insentif pajak      |        |   |   |



## B. Penilaian Faktor dan Indikator Daya Saing Agroindustri Kopi Arabika

### Tujuan

Menentukan nilai masing-masing faktor dan indikator berdasarkan pengaruhnya terhadap perusahaan.

### Petunjuk

Anda diminta untuk memberi tanda (√) untuk masing-masing faktor daya saing perusahaan pada Form di bawah ini, dengan keterangan skala sebagai berikut:

Skala 1 : Sangat Tidak Baik

Skala 2 : Kurang Baik

Skala 3 : Cukup Baik

Skala 4 : Baik

Skala 5 : Sangat Baik

#### 1. Penilaian Faktor daya saing

| No. | Faktor                             | Skala |   |   |   |   |
|-----|------------------------------------|-------|---|---|---|---|
|     |                                    | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.  | Kondisi faktor                     |       |   |   |   |   |
| 2.  | Kondisi permintaan                 |       |   |   |   |   |
| 3.  | Industri terkait dan pendukung     |       |   |   |   |   |
| 4.  | Strategi, struktur, dan persaingan |       |   |   |   |   |
| 5.  | Peluang                            |       |   |   |   |   |
| 6.  | Peran pemerintah                   |       |   |   |   |   |

#### 2. Penilaian Indikator berdasarkan faktor daya saing

##### a. Kondisi faktor

| No.                  | Indikator                 | Skala |   |   |   |   |
|----------------------|---------------------------|-------|---|---|---|---|
|                      |                           | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sumber Daya Material |                           |       |   |   |   |   |
| 1.                   | Ketersediaan bahan baku   |       |   |   |   |   |
| 2.                   | Aksesibilitas bahan baku  |       |   |   |   |   |
| Tenaga Kerja         |                           |       |   |   |   |   |
| 3.                   | Tingkat kualifikasi (SDM) |       |   |   |   |   |
| 4.                   | Tingkat upah              |       |   |   |   |   |
| 5.                   | Serapan tenaga kerja      |       |   |   |   |   |
| Sumber Daya Modal    |                           |       |   |   |   |   |

|                           |   |  |  |  |  |  |
|---------------------------|---|--|--|--|--|--|
| 6.                        | Ketersediaan sumber permodalan            |  |  |  |  |  |
| 7.                        | Aksesibilitas sumber permodalan           |  |  |  |  |  |
| 8.                        | Tingkat permodalan                        |  |  |  |  |  |
| Sumber Daya Infrastruktur |   |  |  |  |  |  |
| 9.                        | Kondisi transportasi                      |  |  |  |  |  |
| 10.                       | Air bersih                                |  |  |  |  |  |
| 11.                       | Energi listrik                            |  |  |  |  |  |
| 12.                       | Penggunaan teknologi pada proses produksi |  |  |  |  |  |

## b. Permintaan

| No. | Indikator                  | Skala |   |   |   |   |
|-----|----------------------------|-------|---|---|---|---|
|     |                            | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.  | Tingkat permintaan pasar   |       |   |   |   |   |
| 4.  | Pola pertumbuhan pasar     |       |   |   |   |   |
| 5.  | Tingkat Konsumsi dipasaran |       |   |   |   |   |

## c. Industri terkait dan pendukung

| No.   | Indikator                           | Skala |   |   |   |   |
|---|-------------------------------------|-------|---|---|---|---|
|   |                                     | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Keterkaitan Industri Kedepan dan Kebelakang |                                     |       |   |   |   |   |
| 1.  | Industri produsen bahan baku        |       |   |   |   |   |
| 2.  | Industri pengolahan lanjutan        |       |   |   |   |   |
| 3.  | Tingkat kerjasama                   |       |   |   |   |   |
| Industri Terkait dan Pendukung              |                                     |       |   |   |   |   |
| 4.  | Industri terkait                    |       |   |   |   |   |
| 5.  | Industri pendukung                  |       |   |   |   |   |
| 6.  | Tingkat kerjasama                   |       |   |   |   |   |
| Institusi Pendukung                         |                                     |       |   |   |   |   |
| 7.  | Institusi pelatihan                 |       |   |   |   |   |
| 8.  | Lembaga penelitian dan pengembangan |       |   |   |   |   |

## d. Strategi, struktur, dan persaingan

| No.                  | Indikator                  | Skala |   |   |   |   |
|----------------------|----------------------------|-------|---|---|---|---|
|                      |                            | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kemampuan Manajerial |                            |       |   |   |   |   |
| 1.                   | Distribusi jam kerja       |       |   |   |   |   |
| 2.                   | Struktur perusahaan        |       |   |   |   |   |
| Harga                |                            |       |   |   |   |   |
| 3.                   | Tingkat harga              |       |   |   |   |   |
| 4.                   | Kesesuaian dengan kualitas |       |   |   |   |   |
| 5.                   | Penerimaan konsumen        |       |   |   |   |   |
| Strategi Kompetitif  |                            |       |   |   |   |   |

|         |                                  |  |  |  |  |  |
|---------|----------------------------------|--|--|--|--|--|
| 6.      | Standarisasi produk              |  |  |  |  |  |
| 7.      | Inovasi produk                   |  |  |  |  |  |
| 8.      | Intensitas promosi               |  |  |  |  |  |
| 9.      | Tingkat Persaingan               |  |  |  |  |  |
| Sinergi |                                  |  |  |  |  |  |
| 10.     | Kerjasama penciptaan produk baru |  |  |  |  |  |
| 11.     | Kerjasama pemasaran              |  |  |  |  |  |

## e. Peluang

| No | Indikator                     | Skala |   |   |   |   |
|----|-------------------------------|-------|---|---|---|---|
|    |                               | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Iklm bisnis                   |       |   |   |   |   |
| 2. | Pertumbuhan sektor pariwisata |       |   |   |   |   |

## f. Peran pemerintah

| No | Indikator           | Skala |   |   |   |   |
|----|---------------------|-------|---|---|---|---|
|    |                     | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Kemudahan perijinan |       |   |   |   |   |
| 2. | Kerjasama promosi   |       |   |   |   |   |
| 3. | Insentif pajak      |       |   |   |   |   |

## Lampiran B. Kuesioner II

### Tujuan

Untuk mengetahui adanya hubungan antar kriteria maupun antar subkriteria

### Petunjuk

Berilah tanda checklist (√) pada setiap kotak berikut jika terdapat pengaruh dari subkriteria kiri terhadap subkriteria yang ada di atas yang membentuk kotak tersebut.

Contoh :

|                |                           | Faktor permintaan   |                   |              |
|----------------|---------------------------|---|-------------------|--------------|
|                |                           | Aksesibilitas pasar   | Pertumbuhan pasar | Segmen pasar |
| Kondisi faktor | Sumber Daya Material      |   |                   |              |
|                | Tenaga Kerja              |   |                   |              |
|                | Sumber Daya Modal         |   |                   |              |
|                | Sumber Daya Infrastruktur |  |                   |              |

Pada table di atas dapat dilihat bahwa kotak yang dilingkari adalah kotak perpotongan antara subkriteria “SUMBER DAYA INFRASTRUKTUR” dengan subkriteria “AKSESIBILITAS PASAR”. Penilaian dilakukan dengan melihat pengaruh subkriteria pada bagian kiri terhadap subkriteria pada bagian atas, sehingga jika bapak/ ibu menilai bahwa “SUMBER DAYA INFRASTRUKTUR” MEMILIKI PENGARUH terhadap “AKSESIBILITAS PASAR”, maka di beri tanda checklist pada kotak.



|                |                           | Faktor permintaan   |                   |              |
|----------------|---------------------------|---------------------|-------------------|--------------|
|                |                           | Aksesibilitas pasar | Pertumbuhan pasar | Segmen pasar |
| Kondisi faktor | Sumber Daya Material      |                     |                   |              |
|                | Tenaga Kerja              |                     |                   |              |
|                | Sumber Daya Modal         |                     |                   |              |
|                | Sumber Daya Infrastruktur | √                   |                   |              |

#### Keterangan

| Kode | Kriteria ( <i>Elemen Cluster</i> ) |
|------|------------------------------------|
| A    | Kondisi Faktor                     |
| B    | Permintaan                         |
| C    | Industri terkait dan pendukung     |
| D    | Strategi, Struktur, dan Persaingan |
| E    | Peluang                            |
| F    | Peran Pemerintah                   |
| G    | Alternatif strategi                |

| Kode | Subkriteria ( <i>node</i> )   |
|------|---|
| 1    | Sumber Daya Material  |
| 2    | Tenaga Kerja  |
| 3    | Sumber Daya Modal   |
| 4    | Sumber Daya Infrastruktur   |
| 5    | Tingkat permintaan  |
| 6    | Pola pertumbuhan permintaan   |
| 7    | Tingkat konsumsi di pasaran   |
| 8    | Keterkaitan Industri Kedepan dan Kebelakang   |
| 9    | Industri Terkait dan Industri Pendukung   |
| 10   | Institusi Pendukung   |
| 11   | Kemampuan Manajerial  |
| 12   | Harga   |
| 13   | Strategi Kompetitif   |
| 14   | Sinergi   |
| 15   | Iklm Bisnis   |
| 16   | Perkembangan Sektor Pariwisata  |
| 17   | Kemudahan Perizinan   |
| 18   | Kerjasama Promosi   |
| 19   | Insentif pajak  |
| G1   | Mengintensifkan Peran Pemerintah dalam Program Pembinaan Teknologi, Manajemen, dan Permodalan |
| G2   | Pengembangan Jaringan Pasar dan Branding Produk   |
| G3   | Penerapan Pola Kemitraan Sub-kontrak  |
| G4   | Mengembangkan <i>Cluster</i> Agroindustri   |

|   |    | A |   |   |   | B |   |   | C |   |    | D  |    |    |    | E  |    | F  |    |    | G  |    |    |    |
|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|   |    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | G1 | G2 | G3 | G4 |
| A | 1  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|   | 2  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|   | 3  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|   | 4  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| B | 5  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|   | 6  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|   | 7  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| C | 8  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|   | 9  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|   | 10 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| D | 11 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|   | 12 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|   | 13 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|   | 14 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| E | 15 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|   | 16 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| F | 17 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|   | 18 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|   | 19 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| G | G1 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|   | G2 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|   | G3 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|   | G4 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

### Lampiran C. Kuesioner III

#### Tujuan

Untuk menentukan bobot masing-masing kriteria dan subkriteria

#### Petunjuk

Bapak/ Ibu dapat memberikan penilaian dengan mempertimbangkan pengaruh antar *cluster* maupun antar *node* yang dibandingkan secara berpasangan berdasarkan pengalaman, pengetahuan anda sesuai dengan skala penilaian berikut

| Skala   | Deskripsi  |
|---------|--|
| 1       | <b>Sama Penting</b> Pengaruhnya  |
| 3       | <b>Sedikit Lebih Penting</b> pengaruhnya                                 |
| 5       | <b>Lebih Penting</b> Pengaruhnya   |
| 7       | <b>Sangat Lebih Penting</b> Pengaruhnya                                  |
| 9       | <b>Mutlak Sangat Penting</b> Pengaruhnya                                 |
| 2,4,6,8 | Merupakan ' <b>nilai antara</b> ' diantara dua penilaian yang berdekatan |

#### Contoh

Manakah kriteria yang lebih berpengaruh terhadap kriteria yang lain ?

|            |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |              |   |   |   |              |   |   |                      |
|------------|---|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|--------------|---|---|----------------------|
| Peluang    | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4            | 3 | 2 | 1 | 2 | 3            | 4 | 5 | 6 | <del>7</del> | 8 | 9 | Pemerintah           |
| Peluang    | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4            | 3 | 2 | 1 | 2 | <del>3</del> | 4 | 5 | 6 | 7            | 8 | 9 | Alternative strategi |
| Pemerintah | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | <del>4</del> | 3 | 2 | 1 | 2 | 3            | 4 | 5 | 6 | 7            | 8 | 9 | Alternative strategi |

Artinya :

1. Bapak/Ibu berpendapat bahwa Peran Pemerintah Sangat Lebih Penting dibandingkan dengan peluang
2. Bapak/Ibu berpendapat bahwa alternative startegi Sedikit Lebih Penting dibandingkan dengan peluang
3. Bapak/Ibu berpendapat bahwa Peran Pemerintah diantara Sedikit Lebih Penting dan Lebih Penting dibandingkan dengan alternative strategi

1. Manakah yang lebih berpengaruh terhadap faktor permintaan?

|                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Kondisi faktor | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Permintaan                         |
| Kondisi faktor | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Industri terkait dan pendukung     |
| Kondisi faktor | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |
| Kondisi faktor | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peluang                            |
| Kondisi faktor | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pemerintah                         |
| Kondisi faktor | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Alternatif strategi                |

|            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Industri terkait dan pendukung     |
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peluang                            |
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pemerintah                         |
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Alternatif strategi                |

|                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peluang                            |
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pemerintah                         |
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Alternatif strategi                |

|                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Struktur, strategi, dan persaingan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peluang             |
| Struktur, strategi, dan persaingan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pemerintah          |
| Struktur, strategi, dan persaingan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Alternatif strategi |

|         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Peluang | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pemerintah          |
| Peluang | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Alternatif strategi |

|            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Pemerintah | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Alternatif strategi |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|

2. Manakah yang lebih berpengaruh terhadap Industri terkait dan pendukung?

|                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Permintaan                         |
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Industri terkait dan pendukung     |
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peluang                            |
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pemerintah                         |
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kondisi factor                     |

|            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------------|
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Industri terkait dan pendukung |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------------|

|            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peluang                            |
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pemerintah                         |
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kondisi factor                     |

|                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peluang                            |
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pemerintah                         |
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kondisi faktor                     |

|                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Kondisi faktor | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peluang                            |
| Kondisi faktor | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pemerintah                         |
| Kondisi faktor | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |

|         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Peluang | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pemerintah                         |
| Peluang | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |

|            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Pemerintah | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|

3. Manakah yang lebih berpengaruh terhadap kondisi faktor?

|                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Permintaan                         |
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Industri terkait dan pendukung     |
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peluang                            |
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kondisi factor                     |

|            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Industri terkait dan pendukung     |
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peluang                            |
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kondisi factor                     |

|                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peluang                            |
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kondisi faktor                     |



|                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Kondisi faktor | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peluang                            |
| Kondisi faktor | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |

|         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Peluang | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|

4. Manakah yang lebih berpengaruh terhadap faktor peluang?

|                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Permintaan                         |
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Industri terkait dan pendukung     |
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pemerintah                         |
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kondisi factor                     |

|            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Industri terkait dan pendukung     |
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pemerintah                         |
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kondisi factor                     |

|                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                         |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------|
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------|

|                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                |            |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------|------------|
|                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                | persaingan |
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pemerintah     |            |
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kondisi faktor |            |

|                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Kondisi faktor | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pemerintah                         |
| Kondisi faktor | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |

|            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Pemerintah | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|

5. Manakah yang lebih berpengaruh terhadap peran pemerintah?

|                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Permintaan                         |
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Industri terkait dan pendukung     |
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peluang                            |
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kondisi factor                     |

|            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------------|
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Industri terkait dan pendukung |
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan        |

|            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------|
|            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | persaingan     |
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peluang        |
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kondisi factor |

|                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peluang                            |
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kondisi faktor                     |

|                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Kondisi faktor | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peluang                            |
| Kondisi faktor | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |

|         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Peluang | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|

6. Manakah yang lebih berpengaruh terhadap Struktur, strategi, dan persaingan?

|                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Permintaan                         |
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Industri terkait dan pendukung     |
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peluang                            |

|                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------|
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pemerintah     |
| Alternatif strategi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kondisi factor |

|            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Industri terkait dan pendukung     |
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peluang                            |
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pemerintah                         |
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kondisi factor                     |

|                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peluang                            |
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pemerintah                         |
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kondisi faktor                     |

|                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Kondisi faktor | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peluang                            |
| Kondisi faktor | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pemerintah                         |
| Kondisi faktor | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |

|         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Peluang | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pemerintah                         |
| Peluang | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |

|            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Pemerintah | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|

7. Manakah yang lebih berpengaruh terhadap alternatif strategi?

|            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Industri terkait dan pendukung     |
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peluang                            |
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pemerintah                         |
| Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kondisi factor                     |

|                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peluang                            |
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pemerintah                         |
| Industri terkait dan pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kondisi faktor                     |

|                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |         |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------|
| Kondisi faktor | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Peluang |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------|

|                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Kondisi faktor | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pemerintah                         |
| Kondisi faktor | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |

|         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Peluang | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pemerintah                         |
| Peluang | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |

|            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| Pemerintah | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Struktur, strategi, dan persaingan |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|

**Contoh****Subkriteria tujuan = Sumber Daya Material**

Manakah subkriteria yang lebih mempengaruhi “**Sumber Daya Material**” dan seberapa besar pengaruhnya dibandingkan dengan subkriteria lain?

|         |   |   |   |   |   |              |   |   |   |   |              |   |   |   |              |   |   |               |
|---------|---|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|--------------|---|---|---------------|
| Manusia | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4            | 3 | 2 | 1 | 2 | 3            | 4 | 5 | 6 | <del>7</del> | 8 | 9 | Modal         |
| Manusia | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4            | 3 | 2 | 1 | 2 | <del>3</del> | 4 | 5 | 6 | 7            | 8 | 9 | Infrastruktur |
| Modal   | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | <del>4</del> | 3 | 2 | 1 | 2 | 3            | 4 | 5 | 6 | 7            | 8 | 9 | Infrastruktur |

Artinya :

1. Bapak/Ibu berpendapat bahwa Modal Sangat Lebih Penting terhadap sumber daya material dibandingkan dengan manusia
2. Bapak/Ibu berpendapat bahwa Infrstruktur Sedikit Lebih Penting terhadap sumber daya material dibandingkan dengan manusia
3. Bapak/Ibu berpendapat bahwa Modal diantara Sedikit Lebih Penting dan Lebih Penting terhadap sumber daya material dibandingkan dengan Infrastruktur

**Subkriteria Tujuan = Sumber Daya Material**

Manakah subkriteria yang lebih mempengaruhi “**Sumber Daya Material**” dan seberapa besar pengaruhnya dibandingkan dengan subkriteria lain?

**Cluster : Faktor pemintaan**

|                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                             |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------------|
| Pola pertumbuhan permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tingkat konsumsi di pasaran |
| Pola pertumbuhan permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tingkat permintaan          |
| Tingkat konsumsi di pasaran | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tingkat permintaan          |

**Cluster : Kondisi Faktor**

|                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |              |
|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------|
| Sumber daya modal | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tenaga kerja |
|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------|

**Cluster : Strategi, Struktur, dan Persaingan**

|       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Harga | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Strategi kompetitif |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|

**Subkriteria Tujuan = Tenaga Kerja**

Manakah subkriteria yang lebih mempengaruhi “**Tenaga Kerja**” dan seberapa besar pengaruhnya dibandingkan dengan subkriteria lain?

**Cluster : alternatif strategi**

|                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Penerapan pola kemitraan subkontrak | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pengembangan jaringan pasar dan branding produk |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

**Cluster : Faktor permintaan**

|                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                    |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------|
| Pola pertumbuhan permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tingkat permintaan |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------|

**Cluster : Kondisi Faktor**

|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                      |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------|
| Sumber Daya infrastruktur | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Sumber Daya Material |
| Sumber Daya infrastruktur | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Sumber Daya modal    |
| Sumber Daya Material      | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Sumber Daya modal    |

**Cluster : Strategi, Struktur, dan Persaingan**

|       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |         |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------|
| Harga | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Sinergi |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------|



**Subkriteria Tujuan = Sumber Daya Modal**

Manakah subkriteria yang lebih mempengaruhi “**Sumber Daya Modal**” dan seberapa besar pengaruhnya dibandingkan dengan subkriteria lain?

**Cluster : alternatif strategi**

|                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                     |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------------|
| Mengembangkan cluster agroindustri | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Penerapan pola kemitraan subkontrak |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------------|

**Cluster : Faktor Permintaan**

|                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                    |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------|
| Pola pertumbuhan permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tingkat permintaan |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------|

**Cluster : Kondisi Faktor**

|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                      |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------|
| Sumber Daya infrastruktur | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Sumber Daya Material |
| Sumber Daya infrastruktur | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tenaga kerja         |
| Sumber Daya Material      | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tenaga kerja         |

**Subkriteria Tujuan = Sumber Daya Infrastruktur**

Manakah subkriteria yang lebih mempengaruhi “**Sumber Daya Infrastruktur**” dan seberapa besar pengaruhnya dibandingkan dengan subkriteria lain?

**Cluster : Kondisi Faktor**

|                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|
| Sumber Daya Material | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Sumber Daya Modal |
| Sumber Daya Material | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tenaga kerja      |
| Sumber Daya Modal    | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tenaga kerja      |

**Subkriteria Tujuan = Tingkat Permintaan**

Manakah subkriteria yang lebih mempengaruhi “**Tingkat Permintaan**” dan seberapa besar pengaruhnya dibandingkan dengan subkriteria lain?

**Cluster : Faktor Permintaan**

|                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                            |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------|
| Pola pertumbuhan permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tingkat konsumsi dipasaran |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------|

**Cluster : Strategi, Struktur, dan Persaingan**

|       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Harga | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Strategi kompetitif |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|

**Cluster : Kondisi Faktor**

|                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|
| Sumber Daya Material | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Sumber Daya Modal |
| Sumber Daya Material | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tenaga kerja      |
| Sumber Daya Modal    | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tenaga kerja      |

**Subkriteria Tujuan = Pola Pertumbuhan Permintaan**

Manakah subkriteria yang lebih mempengaruhi “**Pola Pertumbuhan Permintaan**” dan seberapa besar pengaruhnya dibandingkan dengan subkriteria lain?

**Cluster : Kondisi Faktor**

|                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|
| Sumber Daya Material | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Sumber Daya Modal |
| Sumber Daya Material | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tenaga kerja      |
| Sumber Daya Modal    | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tenaga kerja      |

**Cluster : Strategi, Struktur, dan Persaingan**

|       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |         |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------|
| Harga | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Sinergi |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------|

**Subkriteria Tujuan = Tingkat Konsumsi Di Pasaran**

Manakah subkriteria yang lebih mempengaruhi “**Tingkat Konsumsi Di Pasaran**” dan seberapa besar pengaruhnya dibandingkan dengan subkriteria lain?

**Cluster : Strategi, Struktur, dan Persaingan**

|       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Harga | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Strategi kompetitif |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|

**Subkriteria Tujuan = Keterkaitan Industri Kedepan dan Kebelakang**

Manakah subkriteria yang lebih mempengaruhi “**Keterkaitan Industri Kedepan dan Kebelakang**” dan seberapa besar pengaruhnya dibandingkan dengan subkriteria lain?

**Cluster : Kondisi Faktor**

|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                      |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------|
| Sumber Daya Infrastruktur | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Sumber Daya Material |
| Sumber Daya Infrastruktur | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Sumber Daya Modal    |
| Sumber Daya Infrastruktur | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tenaga Kerja         |
| Sumber Daya Material      | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Sumber Daya Modal    |
| Sumber Daya Material      | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tenaga Kerja         |
| Sumber Daya Modal         | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tenaga Kerja         |

**Cluster : Peran Pemerintah**

|                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Insentif Pajak | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kemudahan perizinan |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|

**Cluster : Strategi, Struktur, dan Persaingan**

|       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                      |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------|
| Harga | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kemampuan Manajerial |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------|

**Subkriteria Tujuan = Industri Terkait dan Industri Pendukung**

Manakah subkriteria yang lebih mempengaruhi “**Industri Terkait dan Industri Pendukung**” dan seberapa besar pengaruhnya dibandingkan dengan subkriteria lain?

**Cluster : alternatif strategi**

|                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mengembangkan cluster agroindustri | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pengembangan jaringan pasar dan branding produk |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

**Cluster : Faktor Permintaan**

|                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                    |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------|
| Pola pertumbuhan permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tingkat permintaan |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------|

**Cluster : Kondisi Faktor**

|                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|
| Sumber Daya Material | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Sumber Daya Modal |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|

**Subkriteria Tujuan = Institusi Pendukung**

Manakah subkriteria yang lebih mempengaruhi “**Institusi Pendukung**” dan seberapa besar pengaruhnya dibandingkan dengan subkriteria lain?

**Cluster : alternatif strategi**

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mengembangkan <i>cluster</i> agroindustri | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Mengintensifkan peran pemerintah dalam pembinaan teknologi, manajemen, dan permodalan |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

**Cluster : Industri Terkait dan Pendukung**

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Keterkaitan Industri kedepan dan Kebelakang | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Industri terkait dan industri pendukung |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

**Subkriteria Tujuan = Kemampuan Manajerial**

Manakah subkriteria yang lebih mempengaruhi “**Kemampuan Manajerial**” dan seberapa besar pengaruhnya dibandingkan dengan subkriteria lain?

**Cluster : Kondisi Faktor**

|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|
| Sumber Daya Infrastruktur | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Sumber Daya Modal |
| Sumber Daya Infrastruktur | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tenaga kerja      |
| Sumber Daya Modal         | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tenaga kerja      |

**Cluster : Strategi, Struktur, dan Persaingan**

|         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Sinergi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Strategi kompetitif |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|

**Subkriteria Tujuan = Harga**

Manakah subkriteria yang lebih mempengaruhi “**Harga**” dan seberapa besar pengaruhnya dibandingkan dengan subkriteria lain?

**Cluster : Faktor Permintaan**

|                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                    |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------|
| Pola pertumbuhan permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tingkat permintaan |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------|

**Subkriteria Tujuan = Strategi Kompetitif**

Manakah subkriteria yang lebih mempengaruhi “**Strategi Kompetitif**” dan seberapa besar pengaruhnya dibandingkan dengan subkriteria lain?

**Cluster : Industri Terkait dan Pendukung**

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Keterkaitan Industri kedepan dan Kebelakang | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Industri terkait dan industri pendukung |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

**Subkriteria Tujuan = Sinergi**

Manakah subkriteria yang lebih mempengaruhi “**Sinergi**” dan seberapa besar pengaruhnya dibandingkan dengan subkriteria lain?

**Cluster : Strategi, Struktur, dan Persaingan**

|                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Kemampuan Manajerial | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Strategi Kompetitif |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|

**Subkriteria Tujuan = Iklim Bisnis**

Manakah subkriteria yang lebih mempengaruhi “**Iklim Bisnis**” dan seberapa besar pengaruhnya dibandingkan dengan subkriteria lain?

**Cluster : Peran Pemerintah**

|                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|
| Kemudahan Perizinan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kerjasama Promosi |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|

**Subkriteria Tujuan = Kerjasama Promosi**

Manakah subkriteria yang lebih mempengaruhi “**Kerjasama Promosi**” dan seberapa besar pengaruhnya dibandingkan dengan subkriteria lain?

**Cluster : Faktor Permintaan**

|                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                            |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------|
| Pola Pertumbuhan Permintaan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tingkat Konsumsi dipasaran |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------|

**Subkriteria Tujuan = Mengintensifkan Peran Pemerintah dalam Pembinaan Teknologi, Manajemen, dan Permodalan**

Manakah subkriteria yang lebih mempengaruhi “**Mengintensifkan Peran Pemerintah dalam Pembinaan Teknologi, Manajemen, dan Permodalan**” dan seberapa besar pengaruhnya dibandingkan dengan subkriteria lain?

**Cluster : Kondisi Faktor**

|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                      |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------|
| Sumber Daya Infrastruktur | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Sumber Daya Modal    |
| Sumber Daya Infrastruktur | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Sumber Daya Material |
| Sumber Daya Modal         | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Sumber Daya Material |

**Cluster : Peluang**

|              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |
|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------|
| Iklim bisnis | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Pariwisata |
|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------|

**Cluster : Pemerintah**

|                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |         |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------|
| Kemudahan perizinan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Promosi |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------|

**Subkriteria Tujuan = Penerapan Pola Kemitraan Subkontrak**

Manakah subkriteria yang lebih mempengaruhi “Penerapan Pola Kemitraan Subkontrak” dan seberapa besar pengaruhnya dibandingkan dengan subkriteria lain?

**Cluster : Kondisi Faktor**

|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|
| Sumber Daya Infrastruktur | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Sumber Daya Modal |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|

**Cluster : Strategi, Struktur, dan Persaingan**

|       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Harga | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Strategi kompetitif |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|

**Subkriteria Tujuan = Mengembangkan Cluster Agroindustri**

Manakah subkriteria yang lebih mempengaruhi “Mengembangkan Cluster Agroindustri” dan seberapa besar pengaruhnya dibandingkan dengan subkriteria lain?

**Cluster : Kondisi Faktor**

|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                      |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------|
| Sumber Daya infrastruktur | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Sumber Daya Material |
| Sumber Daya infrastruktur | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Sumber Daya modal    |
| Sumber Daya Material      | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Sumber Daya modal    |

**Cluster : Industri Terkait dan Industri Pendukung**

|                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Industri pendukung | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Institusi pendukung |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|

**Cluster : Strategi, Struktur, dan Persaingan**

|                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |         |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------|
| Kemampuan manajerial | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | sinergi |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------|



**Subkriteria Tujuan = Pengembangan jaringan pasar dan branding produk**

Manakah subkriteria yang lebih mempengaruhi “**Pengembangan jaringan pasar dan branding produk**” dan seberapa besar pengaruhnya dibandingkan dengan subkriteria lain?

**Cluster : Strategi, Struktur, dan Persaingan**

|                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                      |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------|
| Kemampuan manajerial | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Strategi kompetitif  |
| Harga                | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kemampuan manajerial |
| Harga                | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Strategi kompetitif  |

**Cluster : Faktor permintaan**

|                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                    |
|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------|
| Pola pertumbuhan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tingkat konsumsi   |
| Pola pertumbuhan | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tingkat permintaan |
| Tingkat konsumsi | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Tingkat permintaan |

**Lampiran D. Hasil Perhitungan Daya Saing**

## 1. Faktor Permintaan

| No             | Indikator                   | Urutan |   |   | Nilai | Bobot | Penilaian Pakar |   |   | Rata-Rata | Hasil |
|----------------|-----------------------------|--------|---|---|-------|-------|-----------------|---|---|-----------|-------|
|                |                             | 1      | 2 | 3 |       |       | 1               | 2 | 3 |           |       |
| 1.             | Tingkat permintaan pasar    | 2      | 1 | 1 | 5     | 0,417 | 5               | 4 | 4 | 4,309     | 1,795 |
| 2.             | Pola Pertumbuhan permintaan | 2      | 1 | 1 | 5     | 0,417 | 4               | 4 | 4 | 4         | 1,667 |
| 3.             | Tingkat konsumsi di pasaran |        | 2 | 2 | 2     | 0,167 | 4               | 4 | 4 | 4         | 0,667 |
| Faktor pengali |                             | 2      | 1 | 0 | 12    | 1     |                 |   |   |           | 4,129 |

## 2. Peran Pemerintah

| No             | Indikator           | Urutan |   |   | Nilai | Bobot | Penilaian Pakar |   |   | Rata-Rata | Hasil |
|----------------|---------------------|--------|---|---|-------|-------|-----------------|---|---|-----------|-------|
|                |                     | 1      | 2 | 3 |       |       | 1               | 2 | 3 |           |       |
| 1.             | Kemudahan Perizinan | 3      |   | 1 | 6     | 0,600 | 3               | 4 | 3 | 3,302     | 1,981 |
| 2.             | Kerjasama Promosi   |        | 2 | 2 | 2     | 0,200 | 4               | 5 | 4 | 4,309     | 0,862 |
| 3.             | Insentif Pajak      | 1      |   | 3 | 2     | 0,200 | 3               | 4 | 3 | 3,302     | 0,660 |
| Faktor Pengali |                     | 2      | 1 | 0 | 10    | 1     |                 |   |   |           | 3,503 |

## 3. Peluang

| No             | Indikator                 | Urutan |   | Nilai | Bobot | Penilaian Pakar |   |   | Rata-Rata | Hasil |
|----------------|---------------------------|--------|---|-------|-------|-----------------|---|---|-----------|-------|
|                |                           | 1      | 2 |       |       | 1               | 2 | 3 |           |       |
| 1              | Iklim Bisnis Perkembangan | 1      | 3 | 1     | 0,250 | 3               | 3 | 3 | 3,000     | 0,750 |
| 2              | Sektor Pariwisata         | 3      | 1 | 3     | 0,750 | 4               | 3 | 4 | 3,634     | 2,726 |
| Faktor Pengali |                           | 1      | 0 | 4     | 1     |                 |   |   |           | 3,476 |

## 4. Kondisi Faktor

| No.                       | Indikator                                 | Urutan |    |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | Nilai | Bobot | Penilaian Pakar |   |   | Rata-Rata | Hasil |       |
|---------------------------|---|--------|----|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-------|-------|-----------------|---|---|-----------|-------|-------|
|                           |   | 1      | 2  | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |       |       | 1               | 2 | 3 |           |       |       |
| Sumber Daya Material      |   |        |    |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |       |       |                 |   |   |           |       |       |
| 1.                        | Ketersediaan Bahan Baku                   | 3      |    |   |   | 1 |   |   |   |   |    |    |    |       | 40    | 0,152           | 4 | 4 | 5         | 4,309 | 0,653 |
| 2.                        | Aksesibilitas Bahan Baku                  |        | 1  |   |   | 1 | 1 |   | 1 |   |    |    |    |       | 27    | 0,102           | 4 | 3 | 4         | 3,634 | 0,372 |
| Sumber Daya Manusia       |   |        |    |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |       |       |                 |   |   |           |       |       |
| 3.                        | Tingkat Kualifikasi (SDM)                 |        |    |   |   | 1 |   | 1 |   |   |    |    | 2  |       | 14    | 0,053           | 3 | 3 | 2         | 2,621 | 0,139 |
| 4.                        | Tingkat Upah                              |        |    |   |   |   |   | 1 | 1 |   |    | 1  | 1  |       | 12    | 0,045           | 5 | 4 | 4         | 4,309 | 0,196 |
| 5.                        | Serapan Tenaga Kerja                      |        |    |   |   |   |   |   | 1 | 1 |    |    |    | 2     | 7     | 0,027           | 4 | 3 | 3         | 3,302 | 0,088 |
| Sumber Daya Modal         |   |        |    |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |       |       |                 |   |   |           |       |       |
| 6.                        | Ketersediaan Sumber Permodalan            |        | 2  |   | 1 |   |   |   |   |   |    |    | 1  |       | 32    | 0,121           | 5 | 5 | 3         | 4,217 | 0,511 |
| 7.                        | Aksesibilitas Sumber Permodalan           |        | 1  |   | 1 |   |   |   | 1 |   |    |    |    | 1     | 24    | 0,091           | 4 | 4 | 3         | 3,634 | 0,330 |
| 8.                        | Tingkat Permodalan                        |        |    |   |   | 3 |   |   |   |   |    |    | 1  |       | 26    | 0,098           | 5 | 4 | 3         | 3,915 | 0,386 |
| Sumber Daya Infrastruktur |   |        |    |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |       |       |                 |   |   |           |       |       |
| 9.                        | Kondisi Transportasi                      |        |    |   |   |   | 1 | 1 |   |   |    |    | 1  |       | 16    | 0,061           | 4 | 4 | 4         | 4,000 | 0,242 |
| 10.                       | Air Bersih                                |        |    |   | 2 |   |   |   | 1 |   |    |    | 1  |       | 25    | 0,095           | 3 | 3 | 4         | 3,302 | 0,313 |
| 11.                       | Energi Listrik                            |        |    |   |   | 1 |   |   |   | 1 |    |    | 1  | 1     | 15    | 0,057           | 4 | 4 | 4         | 4,000 | 0,227 |
| 12.                       | Penggunaan Teknologi Pada Proses Produksi | 1      |    |   |   |   |   | 2 |   |   |    |    | 1  |       | 26    | 0,098           | 4 | 5 | 3         | 3,915 | 0,386 |
| Faktor Pengali            |   | 11     | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2  | 1  | 0  | 264   | 1     |                 |   |   |           |       | 3,842 |

## 5. Industri Terkait dan Pendukung

| No.   | Indikator                           | Urutan |   |   |   |   |   |   |   | Nilai | Bobot | Penilaian Pakar |   |   | Rata-Rata | Hasil |
|---|-------------------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|---|-------|-------|-----------------|---|---|-----------|-------|
|   |                                     | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |       |       | 1               | 2 | 3 |           |       |
| Keterkaitan Industri Kedepan Dan Kebelakang |                                     |        |   |   |   |   |   |   |   |       |       |                 |   |   |           |       |
| 1.  | Industri Produsen Bahan Baku        | 3      |   | 1 |   |   |   |   |   | 26    | 0,232 | 2               | 2 | 2 | 2         | 0,464 |
| 2.  | Industri Pengolahan Lanjutan        |        | 2 | 1 | 1 |   |   |   |   | 21    | 0,188 | 2               | 2 | 2 | 2         | 0,375 |
| 3.  | Tingkat Kerjasama                   |        | 1 | 2 |   | 1 |   |   |   | 19    | 0,170 | 1               | 2 | 2 | 1,587     | 0,269 |
| Industri Terkait Dan Pendukung              |                                     |        |   |   |   |   |   |   |   |       |       |                 |   |   |           |       |
| 4.  | Industri Terkait                    |        |   |   | 1 | 1 | 2 |   |   | 11    | 0,098 | 2               | 2 | 2 | 2         | 0,196 |
| 5.  | Industri Pendukung                  |        |   |   | 1 | 1 |   | 1 | 1 | 8     | 0,071 | 2               | 2 | 2 | 2         | 0,143 |
| 6.  | Tingkat Kerjasama Industri          |        |   |   |   |   | 2 | 1 | 1 | 5     | 0,045 | 1               | 2 | 2 | 1,587     | 0,071 |
| Institusi Pendukung                         |                                     |        |   |   |   |   |   |   |   |       |       |                 |   |   |           |       |
| 7.  | Institusi Pelatihan                 | 1      |   |   | 1 |   |   |   | 2 | 13    | 0,116 | 4               | 4 | 5 | 4,309     | 0,500 |
| 8.  | Lembaga Penelitian Dan Pengembangan |        | 1 |   |   | 1 |   |   | 2 | 9     | 0,080 | 4               | 4 | 5 | 4,309     | 0,346 |
| Faktor Pengali                              |                                     | 7      | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 112   | 1     |                 |   |   | 2,365     |       |

6. Strategi, Struktur, dan Persaingan

| No                   | Indikator                        | Urutan |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    | Nilai | Bobot | Penilaian Pakar |   |   | Rata-Rata | Hasil |       |       |
|----------------------|----------------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|-------|-------|-----------------|---|---|-----------|-------|-------|-------|
|                      |                                  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |       |       | 1               | 2 | 3 |           |       |       |       |
| Kemampuan Manajerial |                                  |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |       |       |                 |   |   |           |       |       |       |
| 1.                   | Distribusi Jam Kerja             |        |   |   |   |   |   |   |   | 3 | 1  | 4  | 0,018 | 3     | 3               | 3 | 3 | 0,054     |       |       |       |
| 2.                   | Struktur Perusahaan              |        |   |   |   |   |   |   |   | 1 | 3  | 4  | 0,018 | 2     | 2               | 2 | 2 | 0,036     |       |       |       |
| Harga                |                                  |        |   |   |   |   |   |   |   |   | 0  |    |       |       |                 |   |   |           | 0     | 0,000 |       |
| 3.                   | Tingkat Harga                    | 3      | 1 |   |   |   |   |   |   |   |    |    | 39    | 0,174 | 4               | 4 | 4 | 4         | 0,696 |       |       |
| 4.                   | Kesesuaian Dengan Kualitas       | 1      | 2 | 1 |   |   |   |   |   |   |    |    | 36    | 0,161 | 4               | 3 | 4 | 3,634     | 0,584 |       |       |
| 5.                   | Penerimaan Konsumen              |        | 1 | 3 |   |   |   |   |   |   |    |    | 33    | 0,147 | 4               | 4 | 4 | 4         | 0,589 |       |       |
| Strategi Kompetitif  |                                  |        |   |   |   |   |   |   |   |   | 0  |    |       |       |                 |   |   |           |       | 0     | 0,000 |
| 6.                   | Standarisasi Produk              |        |   |   | 3 | 1 |   |   |   |   |    |    | 27    | 0,121 | 3               | 3 | 3 | 3         | 0,362 |       |       |
| 7.                   | Inovasi Produk                   |        |   |   | 1 | 1 | 2 |   |   |   |    |    | 23    | 0,103 | 3               | 3 | 2 | 2,621     | 0,269 |       |       |
| 8.                   | Intensitas Promosi               |        |   |   |   | 2 | 2 |   |   |   |    |    | 22    | 0,098 | 2               | 4 | 3 | 2,884     | 0,283 |       |       |
| 9.                   | Tingkat Persaingan               |        |   |   |   |   |   |   | 1 | 3 |    |    | 9     | 0,040 | 3               | 3 | 3 | 3         | 0,121 |       |       |
| Sinergi              |                                  |        |   |   |   |   |   |   |   |   | 0  |    |       |       |                 |   |   |           |       | 0     | 0,000 |
| 10.                  | Kerjasama Penciptaan Produk Baru |        |   |   |   |   |   |   | 1 | 2 | 1  |    | 12    | 0,054 | 2               | 3 | 2 | 2,289     | 0,123 |       |       |
| 11.                  | Kerjasama Pemasaran              |        |   |   |   |   |   |   | 3 | 1 |    |    | 15    | 0,067 | 3               | 3 | 4 | 3,302     | 0,221 |       |       |
| Faktor Pengali       |                                  | 10     | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1  | 0  | 224   | 1     |                 |   |   |           | 3,337 |       |       |





**Lampiran F. Hasil Perhitungan Alternatif Strategi**

| Kriteria                           | Subkriteria   | <i>Normalized By Cluster</i> | <i>Limiting</i> |
|------------------------------------|---|------------------------------|-----------------|
| Kondisi Faktor                     | Sumber Daya Material  | 0,26231                      | 0.080118        |
|                                    | Tenaga Kerja  | 0,12919                      | 0.039459        |
|                                    | Sumber Daya Modal   | 0,36385                      | 0.111131        |
|                                    | Sumber Daya Infrastruktur   | 0,24464                      | 0.074721        |
| Faktor Permintaan                  | Tingkat Permintaan  | 0,37793                      | 0.046937        |
|                                    | Pola Pertumbuhan Permintaan   | 0,39349                      | 0.048870        |
|                                    | Tingkat Konsumsi Di Pasaran   | 0,22858                      | 0.028389        |
| Industri Terkait Dan Pendukung     | Keterkaitan Industri Kedepan Dan Kebelakang   | 0,55161                      | 0.073882        |
|                                    | Industri Terkait Dan Industri Pendukung   | 0,37628                      | 0.050398        |
|                                    | Institusi Pendukung   | 0,07211                      | 0.009658        |
| Strategi, Struktur, Dan Persaingan | Kemampuan Manajerial  | 0,24495                      | 0.043859        |
|                                    | Harga   | 0,27738                      | 0.049665        |
|                                    | Strategi Kompetitif   | 0,35576                      | 0.063699        |
|                                    | Sinergi   | 0,12191                      | 0.021829        |
| Peluang                            | Iklm Bisnis   | 0,66436                      | 0.040432        |
|                                    | Perkembangan Sektor Pariwisata  | 0,33564                      | 0.020427        |
| Peran Pemerintah                   | Kemudahan Perizinan   | 0,164                        | 0.015252        |
|                                    | Kerjasama Promosi   | 0,5437                       | 0.050565        |
|                                    | Insentif Pajak  | 0,2923                       | 0.027184        |
| Alternatif Strategi                | Mengintensifkan Peran Pemerintah Dalam Program Pembinaan Teknologi, Manajemen, Dan Permodalan | 0,06825                      | 0.007066        |
|                                    | Pengembangan Jaringan Pasar Dan Branding Produk   | 0,10669                      | 0.011045        |
|                                    | Penerapan Pola Kemitraan Sub-Kontrak  | 0,32471                      | 0.033616        |
|                                    | Mengembangkan <i>Cluster</i> Agroindustri   | 0,50034                      | 0.051798        |



**Lampiran G. Dokumentasi Kegiatan**



Kegiatan wawancara dengan ketua kelompok tani



Kegiatan pengisian kuesioner oleh pakar



Kegiatan proses produksi kopi arabika