



# Strategi Keunggulan Bersaing Kopi Kintamani Pada Agrowisata JM Kopi

I Dewa Ayu Mita Prayatni<sup>1\*</sup>, Ni Putu Nina Eka Lestari<sup>2</sup>



<sup>1,2,3</sup> Magister Manajemen, Universitas Pendidikan Nasional, Denpasar, Indonesia

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received August 22, 2022

Revised August 29, 2022

Accepted October 14, 2022

Available online October 25, 2022

### Kata Kunci:

Strategi, keunggulan bersaing, agrowisata

### Keywords:

Strategy, competitive advantage, agrotourism



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2022 by Author. Published by Universitas Pendidikan Ganesha.

## ABSTRAK

Pertanian merupakan sektor penopang terbesar kedua bagi perekonomian setelah sektor Pariwisata. Salah satu produk dari sektor pertanian yang memiliki potensi sebagai produk ekspor non migas adalah kopi. Kopi merupakan sebuah produk unggulan yang menjadi potensi perkebunan dengan jenis Kopi yang dihasilkan adalah Kopi Arabica dan Kopi Robusta. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi keunggulan bersaing kopi kintamani pada agrowisata JM Kopi. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Subjek penelitian ini berjumlah 5 orang, yang terdiri dari pemilik, 2 konsumen dan 2 karyawan JM Kopi. Data dikumpulkan dengan metode wawancara mendalam. Sedangkan, instrumen yang digunakan adalah lembar wawancara dan perekam. Data yang diperoleh selanjutnya direduksi dan ditabulasi. Data yang sudah diperoleh selanjutnya dianalisis dengan analisis SWOT, matriks IFE, matriks EFE dan matriks TOWS. Hasil penelitian ini menunjukkan ada 14 strategi keunggulan bersaing yang harus dibangun oleh Agrowisata JM Kopi. Agrowisata JM Kopi memiliki kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan dalam menjalankan perusahaan. Ini menunjukkan bahwa semua komponen SWOT relatif seimbang. Kesimpulan penelitian ini adalah strategi keunggulan bersaing mencakup strategi secara internal dan eksternal yang harus diterapkan agar Agrowisata JM Kopi dapat bertahan dan bersaing. Implikasi penelitian ini diharapkan dapat mempermudah penyaluran data, pemasaran dan pengawasan mutu kopi.

## ABSTRACT

Agriculture is the second largest supporting sector for the economy after the tourism sector. One product from the agricultural sector that has potential as a non-oil and gas export product is coffee. Coffee is a superior product that has potential for plantations with the types of coffee produced are Arabica Coffee and Robusta Coffee. This study aims to analyze the competitive advantage strategy of Kintamani coffee in JM Coffee agro-tourism. This research is a qualitative research. The subjects of this study amounted to 5 people, consisting of owners, 2 consumers and 2 employees of JM Kopi. Data was collected by in-depth interview method. Meanwhile, the instruments used were interview sheets and recorders. The data obtained is then reduced and tabulated. The data that has been obtained is then analyzed by SWOT analysis, IFE matrix, EFE matrix and TOWS matrix. The results of this study indicate that there are 14 competitive advantage strategies that must be built by JM Kopi Agrotourism. JM Coffee Agrotourism has strengths, weaknesses, opportunities and challenges in running the company. This shows that all SWOT components are relatively balanced. The conclusion of this study is that competitive advantage strategies include internal and external strategies that must be implemented so that JM Kopi Agrotourism can survive and compete. The implications of this research are expected to facilitate the distribution of data, marketing and quality control of coffee.

## 1. PENDAHULUAN

Pertanian merupakan sektor penopang terbesar kedua bagi perekonomian Bali setelah sektor Pariwisata. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) sektor pertanian, kehutanan dan perikanan berkontribusi sebesar 15,71 persen dari Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Bali. Salah satu produk dari sektor pertanian yang memiliki potensi sebagai produk ekspor non migas adalah kopi. Kopi merupakan sebuah produk unggulan yang menjadi potensi perkebunan di Provinsi Bali dengan jenis Kopi

\*Corresponding author.

E-mail addresses: [mitaprayatni@gmail.com](mailto:mitaprayatni@gmail.com) (I Dewa Ayu Mita Prayatni)

yang dihasilkan adalah Kopi Arabica dan Kopi Robusta (Lia & Perdana, 2017; Wulandari & Murniawaty, 2019). Sebagian besar kopi yang di produksi di wilayah Bali dihasilkan dari perkebunan kopi di wilayah Kintamani, Kabupaten Bangli. Kopi yang dihasilkan merupakan jenis kopi Arabika. Kopi arabika yang di produksi di wilayah Kintamani telah mendapatkan sertifikat perlindungan Indikasi Geografis (IG) pada 5 Desember 2008. Melalui otentikasi Indikasi Geografis, kopi arabika Kintamani memiliki posisi tawar di pasar kopi dunia. Selain itu, yang unik dari kopi Kintamani adalah biji kopi Kintamani Bali diidentifikasi dengan nilai satu (1) dengan nilai cacat di bawah 5 untuk setiap 30gram. Hal ini sesuai dengan Standar Nasional Indonesia (SNI) dan Standard Kopi Amerika (SCAA). Kopi kintamani memiliki kandungan kelembaban kadar bijinya sebesar 12% dan rasa yang khas yang tidak dimiliki oleh kopi arabika lainnya. Keistimewaan yang dimiliki oleh kopi Arabika kintamani lainnya adalah tambahan rasa buah atau rasa jeruk di dalamnya. Hal ini karena sistem penanaman tanaman kopi Kintamani diletakkan dekat dengan tanaman jeruk. Proses pengolahan maupun produksi biji kopi pun dilakukan secara adat. Petani kopi Kintamani mempunyai aturan bahwa para petani kopi dilarang memanen kopi yang tidak berwarna merah, karena kopi merah adalah kopi yang berkualitas. Dengan potensi yang luar biasa tersebut, sektor perkebunan Kopi Kintamani Bali telah membuka sektor pariwisata khususnya agrowisata kopi yang sangat diminati oleh para pecinta kopi dari seluruh nusantara dan mancanegara. Sehingga diyakini Kopi Kintamani dapat terus mendukung industri pariwisata Bali dan mampu menjadi pilihan utama untuk memenuhi kebutuhan wisatawan di Bali.

Desa Landih menjadi salah satu desa yang memproduksi kopi di Kabupaten Bangli. Masyarakat Desa Landih yang sebagian besar menekuni bidang pertanian beberapa tahun terakhir juga mulai menekuni bidang kewirausahaan, yaitu bidang pertanian. Hal tersebut terbukti dengan adanya industri pengolahan kopi di desa tersebut dan telah mampu memasarkan produknya sendiri. Salah satunya adalah bapak I Wayan Jamin yang menekuni bidang usaha pertanian dengan merk dagang yaitu JM Kopi. Usaha pengolahan Kopi tersebut berdiri dilahan 2 hektare yang merupakan bagian dari kebun kopi Desa Landih yang secara keseluruhan memiliki luas 1400 hektar. Kebun kopi ini sudah mendapatkan sertifikat organik yang dikeluarkan oleh LeSOS (Lembaga Sertifikasi Organik Seloliman) pada tahun 1997. Dalam proses pengelolaan kebun, pemilik hanya menggunakan pupuk organik yang menjadi nilai tambah dalam produktifitas kopi arabika JM Kopi. Pada tahun 2001 pabrik pengolahan kopi JM Kopi berkembang secara signifikan. Terdapat beberapa lini bisnis dari JM Kopi yaitu pabrik pengolahan kopi, kedai kopi serta agrowisata kopi luwak. Hal ini kemudian menjadikan JM Kopi sebagai salah satu UMKM yang dilirik oleh Pemerintah Kabupaten Bangli untuk dijadikan UMKM binaan oleh pemerintah setempat. Melalui kesempatan yang diberikan oleh pemerintah Kabupaten Bangli pemilik menjadikan hal tersebut sebagai peluang untuk memperluas jaringan distribusi dan pemasaran produk dari JM Kopi. Bermula dari berbagai macam pameran industri dan perdagangan serta pertanian diikuti oleh pemilik baik di dalam negeri maupun diluar negeri untuk mempromosikan produk hasil olahan JM Kopi. Peluang tersebut menjadikan Produksi Kopi kintamani JM Kopi mampu memenuhi permintaan hingga ke pasar internasional seperti Jepang, Eropa dan Australia. Dalam sebulan JM Kopi mampu memproduksi sebanyak 2 ton kopi Luwak dan dalam sehari mampu memproduksi 25 ton Kopi Arabika Kintamani. Namun akibat adanya pandemic Covid-19 Terjadi penurunan yang cukup signifikan dalam produksi dan permintaan kopi arabika. Dalam setahun produksi kopi di Agrowisata JM Kopi hanya mampu mengeksport 2 ton kopi Luwak ke pasaran internasional khususnya pasar eropa. Sedangkan untuk Kopi arabika selama sebulan hanya mampu memproduksi sebanyak 40 ton kopi. hal ini dikarenakan mesin produksi yang belum optimal dan keterbatasan sumber daya manusia dikarenakan adanya penurunan permintaan dan pengurangan produksi maka perusahaan JM Kopi melakukan restrukturisasi terhadap karyawan perusahaannya.

Agrowisata JM kopi ini juga memiliki keunikan tersendiri, selain memproduksi kopi arabika kintamani terdapat juga pengolahan kopi Luwak. Berbeda dengan agrowisata lainnya, luwak yang terdapat pada Agrowisata JM kopi ini bukan Luwak tangkaran namun luwak yang dibiarkan bebas berkeliaran di dalam kebun kopi pada agrowisata tersebut. Hal ini dikarenakan dalam proses pengolahan biji kopi, luwak yang dilepas dalam kebun akan menghasilkan kopi dengan rasa dan kualitas yang baik dibandingkan dengan kopi luwak hasil tangkaran. Namun dalam proses operasional produksi kopi seringkali mengalami kendala. Luwak yang berada dalam kebun tak jarang hilang maupun lepas ke pemukiman warga. Proses pemeliharaan kebun pun cukup sulit dikarenakan control terhadap luwak menjadi kurang terkendali. Tentunya ini akan mempengaruhi ketika perusahaan ingin menghasilkan produk yang memiliki nilai tambah yang lebih unggul dibandingkan pesaing serupa. Terakhir keunikan lain dari Agrowisata JM Kopi, terdapat kedai kopi yang menjual produk olahan dari kebun kopi tersebut. Pada mulanya agrowisata ini hanya menjual produk yang dikemas untuk dijual sebagai oleh-oleh dari hasil olahan kebun kopi, namun kini berkembang sejalan dengan tren gaya hidup "ngopi cantik" yang sedang digandrungi kaum milenial. Produk yang disajikan pun sangat bervariasi. mulai dari minuman

hingga makanan seperti kopi hitam (*long black*) hingga sajian minuman aneka rasa kopi seperti cappuccino, ice vanilla latte dan mochaccino. Tidak hanya itu kedai kopi ini pun tak hanya menawarkan kopi yang khas dan nikmat, tetapi juga tempat minum kopi dengan desain menarik. Kedai kopi ini juga berekspansi membuka cabang di pusat kota kabupaten Bangli. Hal ini menjadikan JM Kopi sebagai pelopor pertama kedai kopi yang berada di tengah kota kabupaten Bangli.

Namun setelah 3 tahun beroperasi, terjadi penurunan omzet hingga saat ini. Hal ini dikarenakan kurangnya aktifitas marketing baik secara online maupun offline. Disamping itu adanya penurunan kualitas produk yang ditawarkan menjadi faktor kunjungan *customer existing* mengalami penurunan. Kemudian kurangnya inovasi terhadap produk dan adaptasi terhadap trend dalam bidang *Food & Beverage* menjadikan JM Kopi sulit untuk berkompetisi dengan banyaknya kompetitor baru yang bermunculan. Selain permasalahan tersebut, manajemen perusahaan yang belum terintegrasi dengan baik menyebabkan tidak adanya kesinambungan antara lini bisnis satu dengan lainnya. Hal inilah yang kemudian menjadikan tantangan bagi JM Kopi dalam menghadapi situasi Pandemi Covid-19. Belum lagi adanya persaingan dari kebun daerah lain yang mampu memenuhi permintaan konsumen akan pasokan kopi arabika. Proses mengembangkan bisnis sangat penting untuk fokus pada lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Sebuah agroindustri akan berhasil jika para pelaku usaha dapat mengenali potensi dan kekurangan yang ada (Baba et al., 2019; Suratmi et al., 2017). Dengan mengetahui kemungkinan kekurangannya, bisa membantu para pelaku bisnis untuk membuat prosedur pilihan yang sesuai yang dapat diterapkan dalam peningkatan agroindustri (Amanu & Susanto, 2014; Lia & Perdana, 2017). Oleh karena itu, analisis strategi diharapkan bisa menangani kekurangan dan ancamannya dalam mengembangkan agroindustri ini. Kemudian untuk tetap bisa bersaing dengan kompetitor tentunya JM Kopi harus memiliki kemampuan daya saing dan nilai jual karena kopi kintamani memiliki banyak keunikan dan karakteristik yang berbeda dari pesaingnya. Hal ini tentunya menjadikan usaha JM Kopi memerlukan strategi marketing yang tepat dalam pengembangan bisnisnya agar dapat berkelanjutan.

Ada beberapa penelitian terkait pemasaran kopi dan bisnis kopi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa content marketing dan teknik bercerita (*storytelling*) di dalamnya menjadi salah satu cara promosi yang tepat digunakan untuk memasarkan produk-produk UMKM seperti Buleleng Bali Coffee (Assikin et al., 2022; Damayanti et al., 2022). Pengembangan usaha kedai kopi, aspek-aspek yang ada pada lingkungan internal yaitu kualitas produk/menu, harga jual produk, fasilitas fisik, sarana dan prasarana penunjang, pelayanan konsumen (Antoni Prasetyo, 2016; Ibrahim, 2019). Aspek-aspek pada lingkungan eksternal yaitu ketersediaan bahan baku, persaingan usaha, kondisi lingkungan sosial, ekonomi dan budaya, perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah dan ketersediaan lembaga permodalan. Posisi usaha D'Philocoffee berada pada posisi kuadran I (agresif). Ada beberapa perbedaan dengan penelitian terdahulu. Penelitian ini difokuskan pada agrowisata dimana usaha ini mencakup penanaman kopi, mengolah kopi dan kedai. Penelitian sebelumnya hanya meneliti kedai kopi dan kopi yang sudah diolah oleh produsen. Perbedaan lainnya adalah agrowisata menjual berbagai produk kopi baik kopi original dan kopi yang sudah dikreasikan menjadi berbagai produk olahan kopi. Perbedaan terakhir adalah lokasi penelitian yang sempat mengalami surut saat pandemi covid 19 dengan demikian sangat menarik mengetahui bagaimana keadaan agrowisata awal pulihnya ekonomi di Bali. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis strategi keunggulan bersaing kopi kintamani pada agrowisata JM Kopi di Desa Landih Kabupaten Bangli

## 2. METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Lokasi penelitian terletak di agrowisata JM Kopi di Desa Landih, Kabupaten Bangli, Bali. Subjek penelitian ini berjumlah 5 orang, yang terdiri dari pemilik, 2 konsumen dan 2 karyawan JM Kopi. Data dikumpulkan dengan metode wawancara mendalam. Sedangkan, instrumen yang digunakan adalah lembar wawancara dan perekam. Data yang diperoleh selanjutnya direduksi dan ditabulasi. Data yang sudah diperoleh selanjutnya dianalisis dengan analisis SWOT, matriks IFE, matriks EFE dan matriks TOWS. Penelitian ini difokuskan pada agrowisata dimana usaha ini mencakup penanaman kopi, mengolah kopi dan kedai. Penelitian sebelumnya hanya meneliti kedai kopi dan kopi yang sudah diolah oleh produsen. Perbedaan lainnya adalah agrowisata menjual berbagai produk kopi baik kopi original dan kopi yang sudah dikreasikan menjadi berbagai produk olahan kopi. Perbedaan terakhir adalah lokasi penelitian yang sempat mengalami surut saat pandemi covid 19 dengan demikian sangat menarik mengetahui bagaimana keadaan agrowisata awal pulihnya ekonomi di Bali. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis strategi keunggulan bersaing kopi kintamani pada agrowisata JM Kopi di Desa Landih Kabupaten Bangli.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Hasil

Berdasarkan hasil wawancara dengan kelima subjek atau informan yang dianalisis dengan matriks SWOT, maka data tentang tentang kekuatan (*strenghts*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*) dapat disajikan dalam [Tabel 1](#).

**Tabel 1. Analisis Matriks SWOT**

<b>Kekuatan (strengths)</b>	<b>Kelemahan (weaknesses)</b>
1. Pemasaran produk JM Kopi dilakukan secara beragam, baik online maupun offline, domestik dan internasional	1. Kualitas SDM yang belum memadai
2. Produk perusahaan beragam atau bervariasi.	2. Masih banyak komplain dari pelanggan besar.
3. Produk yang dihasilkan berkualitas premium.	3. Harga kopi yang mahal.
4. Keunggulan perusahaan yang memiliki kebun sendiri dan kemitraan.	4. Sering kehilangan pelanggan.
5. Cara memproduksi kopi dengan standar <i>roasting Q Grader</i> .	5. Luwak sering hilang
6. Lokasi strategis yang dekat dengan beberapa objek wisata.	6. Gaya bangunan di JM Kopi kurang kekinian atau instagramable
	7. Tidak ada demonstrasi pembuatan kopi yang dapat dilihat pelanggan
<b>Peluang (opportunities)</b>	<b>Ancaman (threats)</b>
1) Adanya peran aktif pemerintah dalam membantu petani dan pengusaha kopi.	1) Susah mendapatkan modal yang banyak khususnya jika ada permintaan dalam jumlah banyak.
2) Penikmat kopi yang tidak pernah pudar dan berkembangnya banyak coffee shop di Bali.	2) Cash flow yang kadang tidak lancar.
3) Selera konsumen yang beragam tentang kopi.	3) Perubahan kebijakan dari pemerintah terkait bantuan operasional baik berupa dana dan mesin produksi kopi jadi.
4) Adanya relasi yang kuat dan saling membantu dalam bisnis kopi.	4) Banyaknya pesaing yang melakukan banting harga.
5) Mulai pulihnya pariwisata di Bali yang menyebabkan permintaan kopi semakin tinggi.	5) Perkembangan teknologi informasi yang cepat, tetapi SDM yang tersedia masih belum sepenuhnya bisa mengikuti.
6) Mulai banyak ada pameran UMKM dimana petani kopi sering dilibatkan.	6) Semakin banyaknya petani kopi yang memiliki lini bisnis sama seperti JM Kopi

Berdasarkan [Tabel 1](#) dapat diketahui JM Kopi memiliki 6 kekuatan, 7 kelemahan, 6 peluang dan 6 ancaman atau tantangan. Jika dianalisis, baik kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan seimbang. Selanjutnya dilakukan analisis dengan matriks IFE dan EFE. Namun, terlebih dahulu dilakukan pengelompokan, internal dan eksternal. Kelompok internal adalah kekuatan dan kelemahan dan kelompok eksternal adalah peluang dan ancaman. Analisis matriks IFE dapat disajikan pada [Tabel 2](#) dan analisis matriks EFE disajikan pada [Tabel 2](#).

**Tabel 2. Analisis Matriks IFE**

<b>Faktor Strategis Internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
1. Pemasaran produk JM Kopi dilakukan secara beragam, baik online maupun offline	0,11	4	0,44
2. Produk perusahaan beragam atau bervariasi.	0,08	3	0,24
3. Produk yang dihasilkan berkualitas premium.	0,11	4	0,44
4. Keunggulan perusahaan yang memiliki kebun sendiri dan kemitraan.	0,08	3	0,24
5. Cara memproduksi kopi dengan standar <i>roasting Q Grader</i> .	0,1	4	0,4
6. Lokasi strategis yang dekat dengan beberapa objek wisata.	0,1	4	0,4
7. Kualitas SDM yang belum memadai	0,04	2	0,08
8. Masih banyak komplain dari pelanggan besar.	0,04	2	0,08
9. Harga kopi yang mahal.	0,11	3	0,33
10. Sering kehilangan pelanggan.	0,11	3	0,33

11. Luwak sering hilang	0,07	3	0,21
12. Gaya bangunan di JM Kopi kurang kekinian atau instagramable	0,07	4	0,28
13. Tidak ada demonstrasi pembuatan kopi yang dapat dilihat pelanggan	0,08	4	0,32
	0,04	3	0,12
	0,05	3	0,15
	0,06	2	0,12
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,37</b>

Berdasarkan [Tabel 2](#), faktor strategis internal yang paling kuat ada 2 yaitu pemasaran produk JM Kopi dilakukan secara beragam, baik online maupun offline dan produk yang dihasilkan berkualitas premium. Faktor strategis internal yang paling lemah adalah lokasi strategis yang dekat dengan beberapa objek wisata. Jika diurutkan, maka faktor strategis internal dari yang paling kuat sampai yang paling lemah adalah pemasaran produk JM Kopi dilakukan secara beragam, baik online maupun offline, produk yang dihasilkan berkualitas premium, cara memproduksi kopi dengan standar roasting Q Grader, kualitas SDM yang belum memadai, sering kehilangan pelanggan, harga kopi yang mahal, produk perusahaan beragam atau bervariasi, keunggulan perusahaan yang memiliki kebun sendiri dan kemitraan., masih banyak komplain dari pelanggan besar, gaya bangunan di JM Kopi kurang kekinian atau instagramable, k) luwak sering hilang, tidak ada demonstrasi pembuatan kopi yang dapat dilihat pelanggan dan m) lokasi strategis yang dekat dengan beberapa objek wisata. Analisis matriks EFE disajikan pada [Tabel 3](#).

**Tabel 3. Analisis Matriks EFE**

<b>Faktor Strategis Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
1. Adanya peran aktif pemerintah dalam membantu petani dan pengusaha kopi	0,08	3	0,24
2. Penikmat kopi yang tidak pernah pudar dan berkembangnya banyak coffee shop di Bali.	0,1	4	0,4
3. Selera konsumen yang beragam tentang kopi.	0,09	3	0,27
4. Adanya relasi yang kuat dan saling membantu dalam bisnis kopi.	0,08	4	0,32
5. Mulai pulihnya pariwisata di Bali yang menyebabkan permintaan kopi semakin tinggi.	0,12	4	0,48
6. Mulai banyak ada pameran UMKM dimana petani kopi sering dilibatkan	0,07	3	0,21
7. Susah mendapatkan modal yang banyak khususnya jika ada permintaan dalam jumlah banyak.	0,05	3	0,15
8. Cash flow yang kadang tidak lancar.			
9. Perubahan kebijakan dari pemerintah terkait bantuan operasional baik berupa dana dan mesin produksi kopi jadi.	0,06	3	0,18
	0,08	2	0,16
10. Banyaknya pesaing yang melakukan banting harga.			
11. Perkembangan teknologi informasi yang cepat, tetapi SDM yang tersedia masih belum sepenuhnya bisa mengikuti.	0,1	4	0,4
12. Semakin banyaknya petani kopi yang memiliki lini bisnis sama seperti JM Kopi	0,08	3	0,24
	0,09	4	0,36
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,41</b>

Berdasarkan [Tabel 3](#) maka dapat diketahui bahwa faktor strategis yang paling kuat adalah mulai pulihnya pariwisata di Bali yang menyebabkan permintaan kopi semakin tinggi. Sedangkan faktor strategis eksternal yang paling lemah adalah susah mendapatkan modal yang banyak khususnya jika ada permintaan dalam jumlah banyak. Jika diurutkan maka kekuatan faktor eksternal adalah mulai pulihnya pariwisata di Bali yang menyebabkan permintaan kopi semakin tinggi, b) penikmat kopi yang tidak pernah pudar dan berkembangnya banyak coffee shop di Bali, banyaknya pesaing yang melakukan banting harga, semakin banyaknya petani kopi yang memiliki lini bisnis sama seperti JM Kopi, adanya relasi yang kuat dan saling membantu dalam bisnis kopi, selera konsumen yang beragam tentang kopi, perkembangan teknologi informasi yang cepat, tetapi SDM yang tersedia masih belum sepenuhnya bisa mengikuti, adanya peran aktif pemerintah dalam membantu petani dan pengusaha kopi, mulai banyak ada pameran UMKM dimana petani kopi sering dilibatkan, cash flow yang kadang tidak lancar, perubahan kebijakan dari pemerintah terkait bantuan operasional baik berupa dana dan mesin produksi kopi jadi

dan susah mendapatkan modal yang banyak khususnya jika ada permintaan dalam jumlah banyak. Selanjutnya, dilakukan analisis matriks TOWS untuk membangun strategi keunggulan bersaing agrowisata JM Kopi. Hasil analisis dapat disajikan pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Analisis Matriks TOWS

Faktor Penentu	Strengths	Weaknesses
<b>Opportunities</b>	<b>Strategi SO</b> 1. Bekerja sama dengan pemerintah agar mengeluarkan edaran bagi hotel atau restoran untuk menggunakan produk kopi lokal khususnya JM Kopi. 2. Menjalin kerja sama yang lebih luas dengan coffee shop, hotel dan restaurant di Bali, khususnya daerah Denpasar, Badung, Ubud dan Kintamani. 3. Promosi secara online melalui media sosial dan website harus ditingkatkan secara kualitas	<b>Strategi WO</b> 1. Mengusulkan pelatihan <i>roasting Q grader standard</i> dan <i>export packaging</i> kepada pemerintah. 2. Membuat bangunan kopi yang kekinian atau instagramable. 3. Masuk ke kelompok komunitas pecinta kopi elit. 4. Mendemonstrasikan bagaimana penyajian kopi di depan konsumen agar terlihat modern dan futuristik
<b>Threats</b>	<b>Strategi ST</b> 1. Menyesuaikan harga kopi agar tidak terlalu mahal khususnya pada kondisi saat ini. 2. Membuat perjanjian rentang waktu pelunasan kopi dan konsekuensinya jika terlambat. 3. Membuat neraca keuangan perusahaan secara profesional untuk meyakinkan bank. 4. Menambah fasilitas penunjang lain dan SOP di JM Kopi.	<b>Strategi WT</b> 1. Merekrut karyawan khusus yang sudah memiliki sertifikat <i>Roasting Q Grader</i> . 2. Mencari investor agar modal menjadi kuat. 3. Mengadakan pelatihan internal kepada karyawan terkait memaksimalkan kemajuan IT untuk kemajuan perusahaan.

Berdasarkan analisis matriks TOWS, ada 14 strategi keunggulan bersaing yang dapat dibangun oleh agrowisata JM Kopi di Desa Landih Kabupaten Bangli. Secara rinci, ada 3 strategi SO; 4 strategi WO; 4 strategi ST; 3 strategi WT. Keempatbelas strategi keunggulan bersaing itu adalah bekerja sama dengan pemerintah agar mengeluarkan edaran bagi hotel atau restoran untuk menggunakan produk kopi lokal khususnya JM Kopi, menjalin kerja sama yang lebih luas dengan coffee shop, hotel dan restaurant di Bali, khususnya daerah Denpasar, Badung, Ubud dan Kintamani, promosi secara online melalui media sosial dan website harus ditingkatkan secara kualitas, mengusulkan pelatihan *roasting Q grader standard* dan *export packaging* kepada pemerintah, membuat bangunan kopi yang kekinian atau instagramable, masuk ke kelompok komunitas pecinta kopi elit, Mendemonstrasikan bagaimana penyajian kopi di depan konsumen agar terlihat modern dan futuristik, menyesuaikan harga kopi agar tidak terlalu mahal khususnya pada kondisi saat ini, membuat perjanjian rentang waktu pelunasan kopi dan konsekuensinya jika terlambat, membuat neraca keuangan perusahaan secara profesional untuk meyakinkan bank, menambah fasilitas penunjang lain dan SOP di JM Kopi, merekrut karyawan khusus yang sudah memiliki sertifikat *Roasting Q Grader*, mencari investor agar modal menjadi kuat dan mengadakan pelatihan internal kepada karyawan terkait memaksimalkan kemajuan IT untuk kemajuan perusahaan.

**Pembahasan**

Pembahasan dalam penelitian ini dapat dibagi menjadi 2 bagian. Pertama, kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan dari agrowisata JM Kopi di Desa Landih Kabupaten Bangli. Hasil analisis dengan menunjukkan bahwa ada 6 kekuatan yang dimiliki oleh Agrowisata JM Kopi, yaitu pemasaran produk JM Kopi dilakukan secara beragam, baik online maupun offline, domestik dan internasional, produk perusahaan beragam atau bervariasi, produk yang dihasilkan berkualitas premium, keunggulan perusahaan yang memiliki kebun sendiri dan kemitraan, cara memproduksi kopi dengan standar *Roasting Q Grader* dan lokasi strategis yang dekat dengan beberapa objek wisata. Pemasaran produk UMKM khususnya kopi sebaiknya dilakukan secara digital melalui media sosial instagram. Hal ini karena semakin banyak penikmat kopi yang menggunakan instagram. Differensiasi produk mampu mendongkrak pemasaran produk IKM kopi. Ini sejalan dengan JM Kopi yang berani menjual kopi premium meskipun

engan harga yang jauh lebih mahal dari produk kopi lainnya. Inovasi produk dapat membawa pengaruh yang positif terhadap kinerja pemasaran. JM Kopi sendiri memiliki banyak inovasi produk seperti kopi luwak dimana luwak hidup bebas dan berbagai produk kopi lainnya. Produk-produk kopi yang dimiliki sudah berdasarkan survey tentang rasa kopi yang banyak diminati dan berbagai inovasi produk agar memiliki karakteristik berbeda dengan produk lainnya.

Salah satu produk unggulan JM Kopi adalah kopi luwak. Kopi luwak adalah buah kopi hasil fermentasi di dalam perut musang luwak yang dikeluarkan bersama kotoran dalam bentuk biji. Kopi luwak memiliki cita rasa yang unik dan kadar keasaman yang rendah, lembut seperti sirup (Chan dan Garcia 2011). Kopi luwak merupakan tren kopi saat ini. Uniknya, di JM Kopi luwak dilepas agar bebas memilih kopi yang memang memiliki kualitas yang bagus. Selain produk, pemasaran adalah hal yang penting yang harus dilakukan agar tetap bisa bersaing. Strategi pemasaran yang baik akan memudahkan perusahaan untuk memperkenalkan dan meningkatkan penerimaan masyarakat terhadap produk. Untuk itu pemasaran dilakukan dengan berbagai variasi dan media. Ada yang dilakukan secara offline lewat pameran dan brosur. Ada juga yang dilakukan dengan bantuan media sosial seperti instagram dan facebook. Sementara itu, lokasi suatu usaha sangat menentukan keberlangsungan usaha. Lokasi yang strategis sangat mendukung proses transaksi dan distribusi pemasaran. Dilihat dari lokasi JM Kopi, lokasinya sangat strategi baik sebagai perkebunan atau penjualan. Desa Landih termasuk desa yang berada di dataran tinggi dengan iklim yang dingin. Ini tentu sangat cocok untuk habitat kopi. Sementara itu, sebagai tempat pemasaran juga baik karena berada di dekat objek wisata seperti Penelohan, Museum Geopark dan Pura Besakih.

Ada 7 kelemahan yang dimiliki Agrowisata JM Kopi, yaitu kualitas SDM yang belum memadai, masih banyak komplain dari pelanggan besar, harga kopi yang mahal, sering kehilangan pelanggan, luwak sering hilang, gaya bangunan di JM Kopi kurang kekinian atau instagramable dan tidak ada demonstrasi pembuatan kopi yang dapat dilihat pelanggan. Minimnya pengetahuan pengusaha dalam bidang produksi dan pemasaran serta perkembangan usaha yang belum stabil telah menjadikan belum optimalnya Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia. Hal ini juga dialami oleh JM Kopi yang memang memiliki kualitas SDM yang belum memadai. Proses produksi kopi khususnya roasting hanya bisa dilakukan oleh pemilik seorang. Pegawai sisanya belum memiliki keterampilan ini. Dari sisi pemasaran juga demikian karena pegawai JM Kopi kebanyakan tamatan SMA dan SMK. Hanya manager operasional yang sarjana. Permasalahan umum dalam pengembangan agroindustri, yaitu sifat produk pertanian yang mudah rusak sehingga diperlukan teknologi pengemasan. Hal ini juga dialami oleh JM Kopi ketika mengirim kopi ke Korea. Kopi yang dikirim ternyata ada kutu didalamnya sehingga kopi ditolak. Akibat kejadian ini, perusahaan rugi sampai Rp. 3.000.000.000 dan harus kehilangan pelanggan di sana. Ini diakibatkan oleh kurangnya pemahaman atau pengetahuan tentang bagaimana mengemas kopi agar kualitasnya terjaga. Ada 6 peluang yang dimiliki Agrowisata JM Kopi, yaitu adanya peran aktif pemerintah dalam membantu petani dan pengusaha kopi, penikmat kopi yang tidak pernah pudar dan berkembangnya banyak coffee shop di Bali, selera konsumen yang beragam tentang kopi, adanya relasi yang kuat dan saling membantu dalam bisnis kopi, mulai pulihnya pariwisata di Bali yang menyebabkan permintaan kopi semakin tinggi dan mulai banyak ada pameran UMKM dimana petani kopi sering dilibatkan. Pemerintah harus mensosialisasikan mutu kopi sesuai standarisasi. Pemerintah sebenarnya sudah menentukan kualitas kopi sesuai mutunya. Namun, hal ini belum banyak diketahui oleh pengusaha kopi. Jika ingin membantu usaha mikro dalam segmen kopi, pemerintah memang seharusnya melakukan sosialisasi dan memberikan pelatihan-pelatihan agar kualitas kopi di Indonesia menjadi berdaya saing. Salah satu strategi agar usaha kopi dapat bertahan adalah dengan melakukan kerja sama yang baik. Dengan kerja sama yang baik, maka harga dapat ditekan dan kualitas juga dapat dikontrol. Pihak JM Kopi sudah melakukan hal ini dengan beberapa pihak dan kerja sama saat ini dirancang dengan hotel-hotel. Hal ini mengingat sudah banyak hotel yang beroperasi pasca pandemi. Dalam usaha kopi yang langsung menyajikan kedai minum kopi, justru menjadi tempat favorit untuk berkumpul atau berdiskusi. Kedai kopi juga merupakan tempat berkumpulnya orang-orang yang sekedar bersantai atau melakukan aktifitas (ringan) lainnya seperti diskusi atau obrolan, menyelesaikan beberapa tugas akademik atau non-akademik hingga bersenang-senang dengan hiburan yang ditawarkan (Baba et al., 2019; Wulandari & Murniawaty, 2019). JM Kopi merancang usahanya dilengkapi kedai yang terletak di Desa Landih. Di sini, selain menyajikan kualitas kopi premium, juga menyajikan pemandangan pegunungan dan perkebunan yang eksotis sehingga konsumen merasa senang dan tertarik datang. Ada 6 tantangan atau ancaman yang Agrowisata JM Kopi yaitu susah mendapatkan modal yang banyak khususnya jika ada permintaan dalam jumlah banyak, cash flow yang kadang tidak lancar, perubahan kebijakan dari pemerintah terkait bantuan operasional baik berupa dana dan mesin produksi kopi jadi, banyaknya pesaing yang melakukan banting harga, perkembangan teknologi informasi yang cepat, tetapi SDM yang tersedia masih belum sepenuhnya bisa mengikuti dan semakin banyaknya petani kopi yang memiliki lini bisnis sama seperti JM Kopi. Usaha

pengolahan kopi memang tidak bisa terlepas dari mesin atau teknologi yang digunakan. Kualitas mesin produksi kopi harus dipersiapkan dengan baik sehingga menghasilkan kualitas kopi yang baik (Lia & Perdana, 2017). Dengan demikian, dapat memenuhi target permintaan yang tinggi. Namun sayangnya, pemerintah membatasi bantuan mesin produksi kopi. Ini tentu menjadi pukulan bagi petani kopi atau kelompok pengusaha kopi. Industri hilir skala kecil memiliki keterbatasan sarana dan prasarana produksi (mesin pengolahan dan pengemasan), teknologi yang tinggi baru dimiliki oleh industri skala menengah dan besar. Permasalahan ini juga dihadapi JM Kopi yang belum memiliki alat modern untuk mengolah dan mengemas kopi. Selain di JM Kopi, kurang karyawan memanfaatkan teknologi informasi juga terjadi di Careuh Coffee. Hasil penelitian Karyawan di perusahaan ini tidak mampu memaksimalkan teknologi informasi untuk memaksimalkan kinerja perusahaan khususnya pemasaran (Damayanti et al., 2022; Yacub & Mustajab, 2020). Ini tentu mempengaruhi kualitas pemasaran yang dilakukan karena hanya tergantung pada satu orang saja. Untuk dapat bersaing dalam skala besar, tentu dibutuhkan modal yang juga banyak. Hal itu juga dihadapi oleh JM Kopi khususnya banyak pesanan untuk ekspor. Biaya ekspor tinggi ditambah permintaan sampai ratusan ton membuat pemilik JM Kopi harus meminjam modal. Namun hal ini sulit didapat melalui bank termasuk bank pemerintah. Meskipun ada KUR, namun dananya tidak cukup. Susahnya mendapat modal lebih diakibatkan karena pembukuan yang dianggap kurang baik atau profesional. UMKM harus mampu mengelola finansial dengan baik agar mendapatkan kepercayaan pemodal atau bank (Damayanti et al., 2022; Pakpahan, 2020).

Strategi keunggulan bersaing kopi kintamani pada agrowisata JM Kopi di Desa Landih Kabupaten Bangli yaitu bekerja sama dengan pemerintah agar mengeluarkan edaran bagi hotel atau restoran untuk menggunakan produk kopi lokal khususnya JM Kopi. Menjalin kerja sama yang lebih luas dengan coffee shop, hotel dan restaurant di Bali, khususnya daerah Denpasar, Badung, Ubud dan Kintamani. Promosi secara online melalui media sosial dan website harus ditingkatkan secara kualitas. Mengusulkan pelatihan *roasting Q grader standard* dan *export packaging* kepada pemerintah. Membuat bangunan kopi yang kekinian atau instagramable. Masuk ke kelompok komunitas pecinta kopi elit. Mendemonstrasikan bagaimana penyajian kopi di depan konsumen agar terlihat modern dan futuristik. Menyesuaikan harga kopi agar tidak terlalu mahal khususnya pada kondisi saat ini. Membuat perjanjian rentang waktu pelunasan kopi dan konsekuensinya jika terlambat. Membuat neraca keuangan perusahaan secara profesional untuk meyakinkan bank. Menambah fasilitas penunjang lain dan SOP di JM Kopi. Merekrut karyawan khusus yang sudah memiliki sertifikat *Roasting Q Grader*. Mencari investor agar modal menjadi kuat dan mengadakan pelatihan internal kepada karyawan terkait memaksimalkan kemajuan IT untuk kemajuan perusahaan. Sebuah usaha yang bergerak dalam segmen agroindustri, maka pelaku usaha ini harus dari memproduksi, mengolah, menyediakan jasa hingga produk akhir yang siap dikonsumsi ataupun sebagai produk bahan baku industri lainnya (Nurlinda & Sinuraya, 2020; Suratmi et al., 2017). Usaha seperti JM Kopi memang harus mampu mengolah dengan teknologi tinggi agar mendapat kualitas dan kuantitas yang diinginkan. Tanpa adanya mesin atau teknologi modern, pengolahan kopi akan terbatas dan tidak mampu memenuhi permintaan pasar. Strategi bersaing yang dapat dilakukan untuk mengembangkan usaha kopi adalah memperbanyak produksi kopi jenis natural dan honey, kemudian diikuti dengan strategi membangun *coffee center* di lokasi perkebunan untuk *sharing knowledge* dan inovasi kepada petani petani, meningkatkan kompetensi SDM di bidang perkebunan, pasca panen, dan promosi, membangun sistem manajemen secara bertahap, integrasi ke depan dengan membangun usaha kopi *roasting* dan bubuk.

Dalam strategi bersaing yang mengutamakan keunggulan, kualitas sumber daya manusia sangat berperan aktif. Hal ini karena lini depan usaha terletak pada sumber daya manusia. SDM harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan pasar saat ini dan di masa depan. Bila SDM rendah maka dapat dipastikan perusahaan tidak mampu menunjukkan keunggulannya dalam bersaing. Tampi (2015) menyatakan di abad 21 akan semakin banyak menghadapi tantangan karena konsumen lebih memandang kepada produk yang lebih *high-quality*, *lowcost* dan responsif terhadap perubahan yang sangat cepat. Kualitas adalah hal terdepan yang diupayakan dalam bisnis agar bisa bersaing. Keunggulan bersaing juga dapat diwujudkan dengan differensiasi pemasaran. Differensiasi tersebut mencakup differensiasi layanan, differensiasi personal dan differensiasi citra. Temuan ini diperkuat dengan temuan sebelumnya yang menyatakan differensiasi pasar berpengaruh kuat terhadap upaya membangun keunggulan bersaing (Hakim & Faizah, 2017). Dalam differensiasi layanan, JM Kopi dapat memberikan beragam pelayanan, baik dari atraksi penyajian kopi, beragam bentuk pelayanan produk (kopi kemasan murni dan berbagai olahan kopi). Dalam differensiasi personal, semua personal harus mampu menunjukkan keterampilan mengolah kopi atau melakukan demonstrasi penyajian. Dalam differensiasi citra, JM Kopi telah menggunakan citra "ada kualitas ada harga" yang hanya menghasilkan produk premium.



#### 4. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa Agrowisata JM Kopi memiliki kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan dalam menjalankan perusahaan. JM Kopi memiliki 6 kekuatan, 7 kelemahan, 6 peluang dan 6 tantangan. Ini menunjukkan bahwa semua komponen SWOT relatif seimbang. Direkomendasikan kepada pemiliki JM Kopi disarankan untuk mempertimbangkan dan menerapkan strategi bersaing yang telah dibuat dalam penelitian ini. Hal ini untuk kemajuan dan perkembangan JM Kopi ke depannya. Kepada pemerintah dalam hal ini menteri pertanian dan Menteri Pariwisata dan Ekonomi kreatif untuk terus membimbing usaha agrowisata kopi di daerah Kintamani, termasuk JM Kopi. Bimbingan dapat berupa kemudahan mendapatkan bantuan modal, alat-alat modern, pelatihan roasting, pelatihan manajemen, pelatihan IT dan tentunya pelatihan kopi kualitas ekspor. Dengan demikian, agrowisata semakin maju dan perekonomian masyarakat baik pegawai JM Kopi dan petani kopi menjadi meningkat. Kepada petani kopi di Kintamani disarankan untuk membuat organisasi khusus kopi kintamani. Hal ini bertujuan untuk mempermudah penyaluran data, pemasaran dan pengawasan mutu kopi. Ini didasarkan pada maraknya petani yang mencampur kopi dengan jagung, ketan atau bahan makanan lain untuk menghasilkan jumlah kopi yang banyak.

#### 5. DAFTAR PUSTAKA

- Amanu, F. N., & Susanto, W. H. (2014). MOCAF Production in Madura ( Study of Varieties and Plantation Sites ) Toward Quality and Yield. *Jurnal Pangan Dan Agroindustri*, 2(3), 161–169.
- Antoni Prasetyo, A. W. (2016). Pengaruh Strategi Promosi dan Word Of Mouth Terhadap Keputusan Pembelian Pada KopiGanes. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 5(1), 1–17. <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/download/383/392>.
- Assikin, Z., Rizal, R., Tindiro, D. P., Wiguna, P. E., & Dera, A. (2022). Peran Digital Marketing Dalam Pemasaran Produk Pada Pelaku Umkm Di Kel. Pondok Benda Kec. Pamulang Kota Tangerang Selatan. *DEDIKASI PKM*, 3(2), 210–2019. <https://doi.org/10.32493/dedikasipkm.v3i2.20186>.
- Baba, R., Baruwadi, M. H., & Boekoesoe, Y. (2019). Strategi Pengembangan Usaha Kedai Kopi D'philocoffee di Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. *Agrinesia*, 3(2), 117–124. <https://doi.org/10.31289/publika.v7i2.2818>.
- Damayanti, R., Hidayanti, E. I., & Arif, S. (2022). Peningkatan Keunggulan Bersaing Melalui Startegi Deerensiasi Produk, Inovasi Produk terhadap Kinerja Pemasaran pada Produk UMKM Jenis Pangan Kota Ternate. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(2), 429 – 439. <https://doi.org/10.34308/eqien.v9i2.418>.
- Hakim, M. A., & Faizah, N. (2017). Analisis Strategi Diferensiasi Citra Perusahaan Dalam Pemasaran Sebagai Upaya Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing ( Studi Pada Pt . Ar Tour & Travel ). *BISNIS: Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 5(2), 383–406. <https://doi.org/10.21043/bisnis.v5i2.3020>.
- Ibrahim, O. (2019). Pengaruh Electronic Word Of Mouth Dan Store Atmosphere Terhadap Keputusan Pembelian Di J.CO Donuts & Coffee. [https://repository.unej.ac.id/bitstream/handle/123456789/96836/Oktaviandi Ibrahim-150810201117 b.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unej.ac.id/bitstream/handle/123456789/96836/Oktaviandi%20Ibrahim-150810201117%20b.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Lia, F., & Perdana, T. (2017). Sistem Produksi Agroindustri Kopi Arabika (Studi Kasus PT Sinar Mayang Lestari, Kecamatan Pangalengan, Kabupaten Bandung). *Agriseip*, 16(2), 123 – 132. <https://doi.org/10.31186/jagrisep.16.2.123-132>.
- Nurlinda, N., & Sinuraya, J. (2020). Potensi Pajak Pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). *Ekonomikawan: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan ...*, 20(2), 126–141. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/ekawan/article/view/5200>.
- Pakpahan, A. K. (2020). COVID-19 dan Implikasi Bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. *Jurnal Ilmiah Hubungan Internasional*, 20(April), 59–64. <https://doi.org/10.26593/jihi.v0i0.3870.59-64>.
- Suratmi, Santri, D. J., & Laihat. (2017). Keunggulan Lokal Sumatera Selatan Sebagai Sumber Belajar Pendidikan STEM. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan IPA: STEM Untuk Pembelajaran Sains Abad 21, c*, 692–696.
- Wulandari, E., & Murniawaty, I. (2019). Peningkatan Keunggulan Bersaing Melalui Diferensiasi Produk dan Diferensiasi Citra Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran IKM Kopi di Kabupaten Temanggung. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 13(2), 69–77. <https://doi.org/10.9744/pemasaran.13.2.69-77>.
- Yacub, R., & Mustajab, W. (2020). Analisis Pengaruh Pemasaran Digital (Digital Marketing) Terhadap Brand Awareness Pada E-Commerce. *Manajerial: Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi*, 12(2), 198–209.