

Penguatan Strategi Pemasaran UMKM di masa Pandemi *Covid-19*: Studi Kasus Pelaku Usaha Tenun di Kabupaten Kulon Progo

Kristiana Sri Utami

Manajemen, Universitas Widya Mataram, Indonesia

Korespondensi penulis: utamisiswaya2@gmail.com

***Abstract.** The national economy experienced a slump at the beginning of 2020. The Covid-19 pandemic has reduced economic activity which has an impact on a decline in economic growth. SMEs (Small and Medium Enterprises) as the backbone of the national economy during the 2018 monetary crisis experienced a sharp decline in growth due to the Covid-19 pandemic. The revival of SMEs has a big role in the revival of the national economy. This study aims to analyze the right marketing strategy for woven fabric SMEs in Kulon Progo Regency during the Covid-19 pandemic. This study uses qualitative descriptive analysis of 32 business actors who were selected as informants with certain criteria. The type of data collected is primary data. The data analysis method used in this study is SWOT which consists of Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats. The results of the analysis show that the most appropriate marketing strategy for woven fabric SMEs in Kulon Progo Regency during the Covid-19 pandemic is a turn-around strategy through increasing human resource capabilities in the use of information technology media; increasing digital marketing through the use of social media such as Whatsapp, Facebook, Instagram, Twitter, and website in promoting products; utilizing and improving communication links to form partnerships between business actors in various fields; and improving management for business units.*

Keywords: *Marketing strategy; Small and medium enterprises; SMEs; Covid-19 pandemic; SWOT analysis.*

Abstrak. Perekonomian nasional mengalami keterpurukan pada awal tahun 2020. Pandemi Covid-19 telah menurunkan aktivitas perekonomian yang berdampak pada penurunan pertumbuhan ekonomi. UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) sebagai tulang punggung perekonomian nasional pada masa krisis moneter tahun 2018 mengalami penurunan pertumbuhan cukup tajam karena pandemi Covid-19. Kebangkitan kembali UMKM memiliki peran besar bagi kebangkitan perekonomian nasional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pemasaran yang tepat bagi UMKM tenun di Kabupaten Kulon Progo, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta pada masa pandemi Covid-19. Penelitian ini menggunakan analisis diskriptif kualitatif terhadap 32 pelaku usaha yang dipilih sebagai informan dengan kriteria tertentu. Jenis data yang dikumpulkan merupakan data primer. Metode analisis data yang digunakan dalam

penelitian ini adalah SWOT yang terdiri atas *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (ancaman). Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang paling tepat bagi UMKM tenun di Kabupaten Kulon Progo di masa pandemi Covid-19 adalah *turn around strategy* melalui upaya meningkatkan kemampuan sumber daya manusia (SDM) dalam penggunaan media teknologi informasi; memberdayakan *digital marketing* melalui peningkatan kemanfaatan media sosial seperti *whatsapp*, *facebook*, *instagram*, *twitter* maupun *website* untuk mempromosikan produk; memanfaatkan dan meningkatkan jalinan komunikasi untuk membentuk kemitraan antarpelaku usaha di berbagai bidang; dan memperbaiki pengelolaan manajemen unit usaha.

Kata kunci: Strategi pemasaran; Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah; UMKM; Pandemi Covid-19; Analisis SWOT.

Article Info:

Received: August 14, 2021

Accepted: February 7, 2022

Available online: February 26, 2022

DOI: <http://dx.doi.org/10.30588/jmp.v11i2.879>

LATAR BELAKANG

Sektor usaha mikro kecil menengah (UMKM) memiliki peran penting dan strategis dalam pencapaian keberhasilan pembangunan ekonomi di Indonesia, karena sektor ini mampu meningkatkan pendapatan masyarakat kecil, membuka banyak lapangan kerja, dan mampu menunjang kehidupan masyarakat sehari-hari karena dapat memenuhi kekurangan barang-barang konsumsi (Bappenas, 2020). Di samping itu, sektor ini dipercaya dapat mengatasi permasalahan kemiskinan, berperan dalam pengembangan ekonomi lokal, dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional.

Pada awal tahun 2020, kondisi perekonomian nasional mengalami keterpurukan akibat pandemi Covid-19. Pandemi Covid-19 telah menurunkan aktivitas perekonomian yang berdampak pada penurunan pertumbuhan ekonomi (Bappenas, 2020). Akibatnya, permintaan masyarakat terhadap produk dan jasa yang dihasilkan UMKM juga menurun. Sektor-sektor yang banyak didominasi oleh peran UMKM mengalami penurunan cukup tajam terutama pada semester pertama tahun 2020. Sektor perdagangan besar dan eceran mengalami penurunan pertumbuhan ekonomi sebesar 12,2% dibandingkan pertumbuhan tahun sebelumnya (Damuri, Aswicahyono, Hirawan, Setiati, & Simanjuntak, 2020). Dampak cukup signifikan terjadi pada perekonomian Indonesia, sehingga hampir semua usaha di berbagai sektor mengalami dampak serius oleh pandemi Covid-19. Penurunan penjualan, masalah permodalan, penurunan pesanan, kesulitan bahan baku, dan kredit macet menjadi permasalahan yang dihadapi pelaku usaha (Rahman, 2020).

Kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang diterapkan di beberapa wilayah di Indonesia sangat terkait dengan permasalahan akibat pandemi Covid-19. Pedoman PSBB dikuatkan dengan Peraturan Menteri Kesehatan nomor 9 tahun 2020 untuk percepatan penanganan Covid-19, meliputi pembatasan kegiatan tertentu masyarakat dalam suatu wilayah yang diduga terinfeksi Covid-19 termasuk pembatasan terhadap pergerakan orang dan/atau barang untuk satu provinsi atau kabupaten/kota tertentu dalam upaya mencegah penyebaran Covid-19 (BPK RI, 2020). PSBB berdampak pada berbagai aktivitas ekonomi termasuk aktivitas penjualan, distribusi, maupun

produksi serta memperberat kinerja UMKM sebagai unit usaha dengan penyerapan jumlah tenaga yang kerja cukup besar (Aknolt, 2020).

Badan Pusat Statistik (BPS) menyebutkan bahwa UMKM memberikan kontribusi sebesar 61,41 persen terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia pada tahun 2018 dan menggambarkan UMKM sebagai tulang punggung ekonomi nasional Indonesia (Budianto, 2018). Data Kementerian Koperasi dan UMKM menyebutkan bahwa dampak pandemi Covid-19 menyebabkan sekitar 37.000 UMKM terdampak sangat serius, yaitu terjadinya penurunan penjualan yang dialami oleh kurang lebih 56 persen UMKM, masalah pembiayaan yang dialami oleh 22 persen UMKM, masalah distribusi barang dialami oleh 15 persen UMKM, dan kesulitan bahan baku mentah yang dialami 4 persen UMKM (Setiawan, 2020).

Pada tanggal 30 Maret 2020, OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*) merilis *SME Policy Responses* yang menguraikan dampak virus Corona terhadap UMKM dan cara-cara penanganannya oleh negara-negara di dunia. Keterbatasan tenaga kerja pada masa pandemi menjadi permasalahan UMKM dari sisi *supply*. Hal itu terjadi karena pembatasan kegiatan sosial masyarakat. Dari sisi permintaan, UMKM mengalami masalah penurunan permintaan barang/jasa yang mengakibatkan UMKM tidak dapat beroperasi secara maksimal, likuiditas perusahaan menurun, dan dampak lanjutan yaitu masyarakat kehilangan pendapatan karena tempat mereka bekerja tidak mampu memberi upah (Febrantara, 2020).

Kabupaten Kulon Progo merupakan sebuah wilayah dengan tingkat pertumbuhan ekonomi tertinggi di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) sejak berdirinya Bandara Yogyakarta International Airport atau YIA, karena pada masa sebelumnya pertumbuhannya terendah dari lima kabupaten/kota di DIY (Sutarmi, 2020). Kabupaten Kulon Progo memiliki sentra perajin tenun, yaitu di Kecamatan Sentolo dan Kecamatan Nanggulan. Saat ini, Kabupaten Kulon Progo memiliki UMKM berjumlah 40.730 unit yang terdiri atas unit usaha skala mikro 39.815 unit, skala kecil 656 unit, skala menengah 257 unit, dan skala besar 1 unit (Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Kulon Progo, 2019). UMKM yang tersebar di berbagai kecamatan tersebut tidak lepas dari dampak pandemi Covid-19. Menyadari peran UMKM sebagai penyelamat perekonomian pada krisis keuangan tahun 1997 dan krisis global 2008, maka pada masa pandemi ini membutuhkan strategi pengembangan yang tepat agar UMKM mampu bertahan, menyesuaikan diri, dan berkembang. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pemasaran yang tepat bagi UMKM tenun di Kabupaten Kulon Progo pada masa pandemi Covid-19.

KAJIAN TEORITIS

UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah)

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) adalah usaha ekonomi produktif yang dimiliki orang per orang maupun badan usaha yang bertujuan menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang berkeadilan (Sekretariat Negara, 2008). Dalam Undang-Undang nomor 20 tahun 2008, UMKM dikelompokkan berdasarkan aset dan omzetnya yang ditunjukkan pada Tabel 1, sedangkan kriteria UMKM menurut Badan Pusat

Statistik (2019) dikelompokkan berdasarkan jumlah tenaga kerja dan dicantumkan dalam Tabel 2.

Tabel 1. Kriteria UMKM menurut UU Nomor 20 Tahun 2008

No	Tipe Usaha	Aset	Omzet
1	Usaha Mikro	Maksimum Rp50 juta	Maksimum Rp300 juta
2	Usaha Kecil	>Rp50 juta – Rp500 juta	>Rp300 juta – Rp2,5 miliar
3	Usaha Menengah	>Rp500 juta ≤ Rp1 miliar	> Rp2,5 miliar – Rp50 miliar

Sumber: Sekretariat Negara (2008).

Sebagian besar usaha di Indonesia didominasi oleh UMKM. Data Bank Indonesia menyebutkan bahwa UMKM di Indonesia memiliki proporsi sebesar 99,9% dari total keseluruhan unit usaha, memberikan kontribusi Produk Domestik Bruto (PDB) sekitar 60%, serta mampu membuka lapangan kerja bagi masyarakat (Sanjaya & Nurutama, 2021). Bank Indonesia mengklasifikasikan UMKM di Indonesia sebagai berikut (Sanjaya & Nurutama, 2021):

1. UMKM sektor informal, seperti pedagang kaki lima.
2. UMKM mikro, yaitu UMKM yang memiliki kemampuan, tetapi kurang memiliki jiwa wirausaha dalam pengembangan usahanya.
3. Usaha kecil dinamis, yaitu UMKM yang mampu berwirausaha dengan menjalin kerjasama dan ekspor.
4. *Fast Moving Enterprise*, yaitu UMKM yang memiliki jiwa wirausaha, cakap, dan siap bertransformasi menjadi usaha besar.

Tabel 2. Kriteria UMKM menurut BPS

No	Tipe Usaha	Jumlah tenaga kerja
1	Usaha Mikro	Kurang dari 4 orang
2	Usaha Kecil	5 sampai dengan 19 orang
3	Usaha Menengah	20 sampai dengan 99 orang

Sumber: Badan Pusat Statistik (2019).

UMKM di Masa Pandemi

Pada tahun 2018, data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Kemkop dan UKM) menunjukkan bahwa jumlah UMKM di Indonesia mencapai 64.194.057 unit usaha atau sekitar 99 persen dari keseluruhan jumlah unit usaha. Jumlah tenaga kerja yang terserap di sektor ini mencapai 116.978.631 atau sekitar 97 persen dari total tenaga kerja di sektor ekonomi (Kementerian Koperasi dan UKM, 2020b), sedangkan kontribusi sektor UMKM terhadap PDB mencapai Rp8.573 triliun atau 61,07% dari PDB total sebesar Rp14.038 triliun. Kontribusi UMKM terhadap ekspor non-migas sebesar Rp293,84 triliun atau 14,37% dari total nilai ekspor non-migas Indonesia tahun 2018 yang mencapai Rp2.044,49 triliun, sedangkan kontribusi UMKM terhadap investasi sebesar Rp2.564 triliun atau 60,42% dari total investasi di Indonesia senilai Rp4.244,68 triliun (Thaha, 2020).

Pandemi Covid-19 yang melanda Indonesia sejak awal tahun 2020 memberikan dampak serius terhadap kondisi UMKM. Dampak tersebut ditunjukkan dengan menurunnya tingkat konsumsi dan daya beli masyarakat. Kondisi tersebut disebabkan oleh banyaknya tenaga kerja yang mengalami penurunan pendapatan, bahkan kehilangan pendapatannya sehingga hal itu mempengaruhi tingkat daya beli masyarakat, terutama pekerja informal maupun harian (Amri, 2020). Hal tersebut memiliki dampak lanjutan pada unit usaha yaitu rendahnya daya serap pasar terhadap produk yang dihasilkan oleh UMKM. Pandemi Covid-19 mengakibatkan penurunan omzet pelaku usaha secara sangat signifikan sebesar 56% (Setiawan, 2020), sedangkan penurunan omzet terbesar terjadi pada industri pariwisata (Febrantara, 2020). Penurunan omzet di sektor pariwisata memiliki dampak lanjutan terhadap penurunan kinerja UMKM yang bergerak dalam usaha makanan dan minuman pada usaha mikro sebesar 27%, usaha kecil sebesar 1,77%, dan usaha menengah sekitar 0,07%. Di sisi lain, pandemi Covid-19 juga berdampak penurunan omzet pada usaha skala mikro pada unit kerajinan kayu dan rotan, sebesar 17,03%, sedangkan untuk usaha skala kecil turun sebesar 1,77%, dan usaha skala menengah turun 0,01% (Amri, 2020).

Pandemi Covid-19 di Indonesia memberikan dampak serius bagi kelangsungan UMKM, baik dari sisi produksi, distribusi, pembiayaan, maupun permintaan pasar. Dengan kondisi tersebut, pemerintah telah mengeluarkan kebijakan dengan memprioritaskan sektor UMKM. Kebijakan tersebut merupakan upaya untuk menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapi UMKM yang terpuruk di tengah kondisi pandemi. Kebijakan-kebijakan pemerintah tersebut di antaranya adalah (Kementerian Koperasi dan UKM, 2020a):

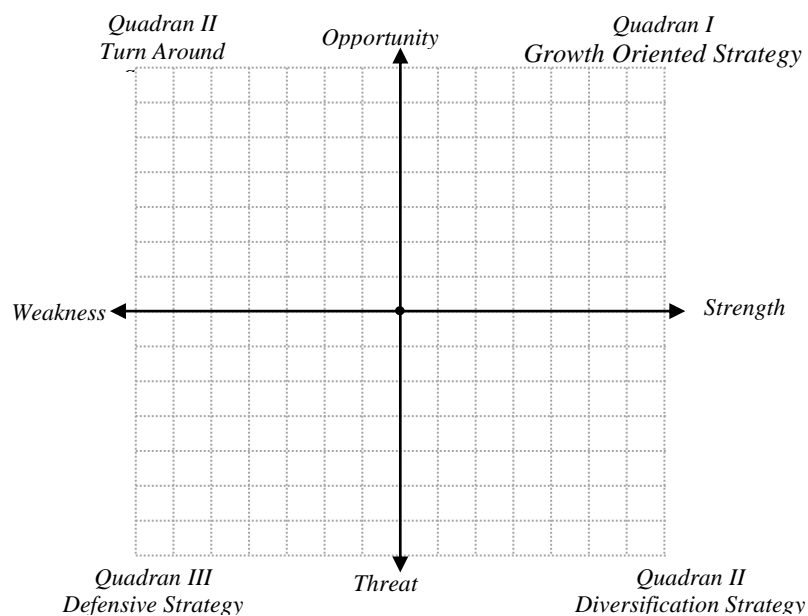
1. Program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN). Program ini ditujukan untuk mendorong UMKM kembali pulih di masa pandemi ini. Dalam program tersebut, pemerintah memberikan dukungan insentif bagi UMKM. Program PEN tahun 2020 memberikan dukungan bagi dunia usaha, khususnya sektor informal untuk bertahan di masa pandemi. Pada tahun yang sama, realisasi dukungan UMKM mencapai Rp112,84 triliun telah dinikmati oleh lebih dari 30 juta UMKM.
2. Program restrukturisasi penundaan cicilan dan bunga bagi UMKM hingga enam bulan. Hal itu dikarenakan sebagian besar UMKM mengalami masalah keuangan dan tidak sanggup membayar cicilan maupun bunga pinjaman. Pemerintah menyediakan pembiayaan dengan pajak yang disubsidi, sehingga masalah *cashflow* dapat teratasi.
3. Program pembiayaan UMKM melalui Kredit Usaha Rakyat (KUR). Data Kemenkop dan UKM tahun 2020 menunjukkan KUR masih tersedia sebanyak Rp129 triliun dari Rp190 triliun KUR yang belum disalurkan dengan bunga 3 persen selama 20 bulan.
4. Upaya mendorong belanja pemerintah yang diprioritaskan pada produk UMKM. Dasar pemikirannya adalah belanja BUMN dan pemerintah untuk menyerap produk UMKM dapat membangkitkan ekonomi UMKM yang sedang terpuruk. Program ini sekaligus mendukung Gerakan Nasional Belanja Buatan Indonesia (Gernas BBI). Program Gernas BBI ini ditujukan untuk mendorong UMKM mulai memanfaatkan *platform* digital. Sampai dengan akhir tahun 2020, 11,7 juta UMKM tercatat telah memanfaatkan *platform* digital dalam penjualan produknya.
5. Upaya mendorong UMKM untuk berinovasi dan beradaptasi dengan *market* baru. Hal ini dikarenakan situasi pandemi saat ini menuntut para pelaku usaha, termasuk UMKM, untuk melakukan inovasi dan adaptasi *market* baru. Data Kemenkop dan UKM tahun 2020 mencatat baru 13 persen atau sekitar delapan juta pelaku UMKM

yang terhubung secara *online* dalam operasinya, sehingga program pendampingan, pelatihan *digital marketing*, dan kerjasama dengan sektor usaha besar sangat diperlukan.

Strategi Pemasaran

Menurut Kotler dan Keller (2018), serangkaian pandangan dan pola pikir terkait strategi pemasaran secara terperinci meliputi pasar sasaran, bauran pemasaran, dan anggaran pemasaran yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan pemasaran (Chi Bui, Wenseslia, Hafizkhan, Wijayanti, & Hariyadi, 2021). Strategi pemasaran juga mencakup rencana untuk meraih keberhasilan bisnis dengan mengelola faktor internal, seperti biaya, periklanan, disain produk, dan pengetahuan pasar untuk memaksimalkan upaya meraih peluang (Tjiptono, 2015). Strategi pemasaran terdiri atas serangkaian kebijakan, aturan, sasaran, dan tujuan sebagai pedoman bagi perusahaan atau organisasi bisnis untuk menghadapi perubahan lingkungan termasuk pesaingnya (Assauri, 2017).

Kesuksesan dan kemampuan perusahaan bertahan dalam jangka panjang dipengaruhi oleh kemampuannya untuk merumuskan strategi pemasaran dengan mempertimbangkan lingkungannya (David, 2011). Analisis tentang lingkungan perlu dilakukan karena perubahan lingkungan terjadi dengan cepat, sehingga analisis sistematis menjadi penting. Memahami kondisi lingkungan perusahaan yang dapat menjadi ancaman maupun peluang merupakan faktor penting, sehingga perusahaan dapat bekerja lebih efektif dan efisien untuk mengenali lingkungan dengan lebih baik (Wahyudi, 2014). Analisis terhadap lingkungan perusahaan dapat digolongkan menjadi lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal perusahaan meliputi faktor-faktor di dalam perusahaan, yakni kekuatannya (*strengths*) dan kelemahannya (*weaknesses*), sedangkan lingkungan eksternal perusahaan merupakan pengaruh dari luar perusahaan yang tidak dapat dikendalikannya tetapi dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Wahyudi, 2014). Lingkungan eksternal perusahaan meliputi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).



Sumber: Siagian (2018).

Gambar 1. Kuadran Strategi pada Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*) adalah identifikasi berbagai faktor lingkungan secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 2014). Strategi pemasaran perusahaan disusun untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, serta meminimalkan kelemahan dan ancaman secara bersamaan. Upaya menyusun faktor-faktor di dalam strategi pemasaran perusahaan dapat dilakukan melalui penyusunan matriks SWOT yang terbagi dalam empat kuadran yang ditunjukkan pada Gambar 1. Keempat kuadran tersebut merupakan pilihan strategi yang berbeda untuk masing-masing kuadrannya (Rangkuti, 2014). Kuadran SWOT dapat memberikan gambaran strategi pemasaran yang digunakan perusahaan sebagai berikut (Salusu, 2000):

1. *Growth oriented strategy* yaitu strategi mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Strategi ini dilakukan ketika perusahaan memiliki kekuatan sekaligus peluang (kuadran I). Kekuatan yang dimiliki digunakan perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada.
2. *Diversification strategy* diterapkan ketika situasi perusahaan memiliki kekuatan, tetapi perusahaan juga menghadapi ancaman (kuadran II). Strategi ini diambil dengan memanfaatkan kekuatan yang ada untuk menghadapi ancaman.
3. *Turn around strategy* yaitu suatu situasi ketika perusahaan menghadapi peluang pasar yang demikian besar, tetapi perusahaan juga menghadapi kelemahan di sisi lainnya (kuadran III). Fokus strategi ini adalah upaya untuk meminimalkan kelemahan-kelemahan guna meraih peluang yang ada.
4. *Defensive strategy* yaitu suatu situasi ketika perusahaan memiliki banyak kelemahan dan sekaligus menghadapi banyak ancaman (Kuadran IV). Strategi ini dilakukan dengan mempertahankan posisi saat ini untuk menghindari kondisi yang lebih buruk.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang fokus untuk menganalisis informasi dari pelaku usaha tenun di wilayah Kabupaten Kulon Progo, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Informan dalam penelitian ini adalah pelaku usaha tenun di wilayah Kabupaten Kulon Progo. Pelaku usaha yang ditetapkan sebagai informan dalam penelitian ini berjumlah 32 orang yang terdiri atas pelaku usaha tenun yang masih aktif menjalankan produksinya dan mereka telah menjalankan usaha sekurang-kurangnya selama 10 tahun terakhir.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang secara langsung diperoleh dari sumber aslinya, sedangkan data sekunder adalah data yang diambil dari buku, laporan, jurnal, artikel cetak, maupun *online* yang telah disusun oleh pihak lain (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini, data primer dikumpulkan dari hasil survei melalui wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur adalah wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan berpegangan pada pedoman wawancara berupa instrumen pertanyaan protokol yang telah disiapkan terlebih dahulu (Sugiyono, 2016).

Wawancara dilakukan secara langsung dengan pertemuan tatap muka dengan informan maupun secara tidak langsung melalui telepon. Wawancara tidak dapat sepenuhnya dilakukan secara langsung, karena adanya pemberlakuan pembatasan social akibat pandemi Covid-19. Wawancara dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu mene-

tapkan informan, menyiapkan pedoman wawancara yang berisi butir-butir pertanyaan protokol (Tabel 3), melakukan wawancara secara langsung dan tidak langsung secara mendalam, mencatat jawaban informan (transkripsi), mengolah data, dan menyusun laporan. Selain pertanyaan protokol inti penelitian, wawancara juga dilakukan untuk mencatat karakteristik informan dan kondisi lingkungan usahanya untuk mendukung pertanyaan inti.

Tabel 3. Pertanyaan Protokol

No	Kategori	Faktor Lingkungan	Jumlah Butir
1	<i>Internal Factor</i>	<i>Strengths</i>	Faktor lingkungan internal yang menjadi kekuatan unit usaha. 7
2	<i>Evaluation (IFE)</i>	<i>Weaknesses</i>	Faktor lingkungan internal yang menjadi kelemahan unit usaha. 6
3	<i>External Factor</i>	<i>Opportunities</i>	Faktor lingkungan eksternal yang memberikan peluang bagi unit usaha. 5
4	<i>Evaluation (EFE)</i>	<i>Threats</i>	Faktor lingkungan eksternal yang menjadi ancaman bagi unit usaha. 5

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) analysis untuk mengidentifikasi faktor-faktor IFE (*Internal Factor Evaluation* yang terdiri atas *strengths* dan *weaknesses*) dan EFE (*External Factor Evaluation* yang terdiri atas *opportunities* dan *threats*). Matriks IFE dan EFE berisikan kolom-kolom meliputi bobot, *rating*, dan total nilai. Total nilai dihasilkan dari perkalian antara bobot dan *rating*, sedangkan kolom bobot dan *rating* merupakan nilai yang diperoleh dari pengelompokan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan menurut tingkat kepentingannya oleh informan. Matriks IFE disusun untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan unit usaha masing-masing informan, sedangkan matriks EFE digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman unit usahanya (David, 2011).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Diskripsi Obyek dan Subyek Penelitian

UMKM memiliki peran penting dalam peningkatan PDB (Pendapatan Domestik Bruto) suatu negara. Saat ini, 99,6% pelaku usaha di Indonesia adalah UMKM dengan tingkat produktivitas yang relatif masih rendah dari sisi penerapan teknologi maupun dalam pengelolaan bisnisnya, yang mana pelaku usaha nasional didominasi oleh UMKM sebanyak 99,9% dengan jumlah lebih dari 64 juta unit usaha, mampu menyerap tenaga kerja hingga 97%, serta berkontribusi pada perekonomian nasional sebesar 61% atas PDB (Kementerian Koperasi dan UKM, 2021a). Namun, rasio kewirausahaan Indonesia baru mencapai 3,47%, relatif masih lebih rendah daripada Thailand 4,26%, Malaysia 4,74%, dan Singapura 8,76% (Santia, 2021). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa rasio kewirausahaan Indonesia masih berada di bawah beberapa negara ASEAN (Kementerian Koperasi dan UKM, 2021a). Pandemi Covid-19 memberikan dampak penurunan permintaan yang terjadi pada sembilan dari sepuluh pelaku UMKM di Indonesia, penurunan pendapatan dialami oleh dua dari tiga pelaku UMKM, penurunan margin keuntungan lebih dari 80%, penurunan nilai aset lebih dari 53%, serta kesulitan distribusi produk yang terjadi pada sebagian besar UMKM,

dengan demikian kemampuan beradaptasi dan berinovasi menjadi syarat penting bagi pelaku UMKM untuk bangkit dan pulih dari dampak pandemi Covid-19 (Kementerian Koperasi dan UKM, 2021b). Kemampuan beradaptasi dan berinovasi menjadi syarat penting bagi pelaku UMKM untuk bangkit dan pulih dari dampak pandemi Covid-19 (Kementerian Koperasi dan UKM, 2021b).

Stimulus keuangan merupakan kebijakan pemerintah Indonesia yang diberikan ketika perekonomian melemah akibat tekanan pandemi Covid-19. Pada tahun 2021, Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Permen-Des PDTT) nomor 13 tahun 2020 mengizinkan realokasi anggaran dana desa yang menitikberatkan pada tiga hal, yaitu pemulihan ekonomi nasional sesuai kewenangan desa yang salah satunya dilakukan melalui BLTDD atau Bantuan Langsung Tunai Dana Desa), mendukung program prioritas nasional sesuai kewenangan desa, dan adaptasi kebiasaan baru melalui sosialisasi pencegahan dan penanggulangan Covid-19 di tingkat desa (KPCPEN, 2021). BLTDD dirancang untuk membantu masyarakat kelas ekonomi menengah ke bawah yang membutuhkan, misalnya kehilangan pekerjaan akibat Covid-19 atau belum menerima bantuan sosial lain. Pada bulan Maret-April 2021, 80 persen UMKM telah kembali beroperasi secara normal dari kondisi sebelumnya yang hanya mencapai 33 persen (KPCPEN, 2021). Insentif atau stimulus diberikan oleh pemerintah kepada UMKM maupun korporasi untuk menggerakkan dunia usaha. Subsidi bunga kredit, jaminan modal kerja, penundaan angsuran, dan insentif pajak (misalnya PPh Pasal 21) juga diberikan kepada UMKM (Sasongko, 2020).

Data dari Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Kulon Progo menyebutkan bahwa Kabupaten Kulon Progo memiliki sentra usaha tenun yang terdapat di Kecamatan Nanggulan dan Kecamatan Sentolo. Jumlah perajin tenun yang berada di wilayah Kabupaten Kulon Progo sekitar 47 perajin tenun yang terdiri atas 17 perajin tenun yang menghasilkan kain dan 30 perajin tenun stagen. Kemampuan produksi rata-rata per tahunnya adalah serbet 742 potong, kain am-dam (bahan baju) 1953 m, selimut 12 potong, sarung 186 potong, kain pel 540 potong, gesten corel 172 potong, dan waslap 516 potong. Selain di wilayah Kabupaten Kulon Progo dan sekitarnya, pemasaran produk tenun juga mencapai wilayah nasional di antaranya Jakarta, Semarang, dan Kalimantan (Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Kulon Progo, 2021).

Daya serap pasar terhadap produk kain tenun didukung Peraturan Gubernur nomor 87 tahun 2014 tentang kewajiban bagi pegawai pemerintahan di Daerah Istimewa Yogyakarta untuk mengenakan pakaian tradisional Jawa pada hari-hari tertentu (BPK RI, 2014). Sementara itu, jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) di wilayah Kabupaten Kulon Progo yang mencapai 8.424 orang menjadi potensi pasar kain tenun yang cukup besar. Saat ini, variasi motif tenun khas Kulon Progo adalah motif *Jaladri*, *Pareanom*, dan *Menoreh* (Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Kulon Progo, 2021).

Informan dalam penelitian ini berjumlah 32 orang pelaku UMKM di Kabupaten Kulon Progo yang terdiri atas 15 orang pelaku usaha tenun kain dan 17 orang pelaku usaha tenun stagen. Perempuan lebih mendominasi pelaku UMKM tenun yang menjadi informan, yaitu 28 orang (87,5%), sedangkan sisanya 4 orang (12,5%) adalah informan pelaku usaha laki-laki. Secara umum, usaha tenun lebih banyak dijalankan oleh kaum perempuan, karena unit usaha ini membutuhkan tingkat kesabaran dan ketelatenan yang cukup tinggi. Dari faktor usia, informan penelitian ini didominasi oleh informan berusia di atas 40 tahun yang berjumlah 27 orang (84,4%) yang terbagi dalam rentang usia 41-

50 tahun sebanyak 10 orang (31,2%), 51-60 tahun sebanyak 9 orang (28,2%), dan lebih dari 60 tahun sebanyak 8 orang (25%). Selebihnya, mereka berusia di bawah 40 tahun berjumlah 5 orang (15,6%). Dari faktor usia ini, generasi muda yang terlibat menekuni UMKM tenun sebagai warisan budaya relatif masih terbatas.

Analisis *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE)

Hasil wawancara terhadap informan pelaku usaha tenun menunjukkan informasi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan usaha tenun. Faktor internal meliputi produk, harga, pendistribusian, promosi, kekayaan nusantara, usaha turun temurun (warisan budaya), kemampuan manajemen, kemampuan teknologi informasi, dan pengelolaan pembukuan. Selanjutnya, faktor internal ini dikelompokkan ke dalam faktor kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) yang ditunjukkan pada Tabel 4. Faktor kekuatan unit usaha terdiri atas disain produk, upaya peningkatan kualitas, kekayaan budaya nusantara, jalinan komunikasi antarpelaku usaha, promosi produk, persaingan harga, dan saluran distribusi. Di sisi lain, faktor kelemahan unit usaha meliputi perencanaan manajemen, perijinan usaha, penggunaan teknologi informasi, sumber daya manusia (SDM), produk, dan fasilitasi pemerintah dalam kegiatan promosi.

Tabel 4. IFE (*Internal Factor Evaluation*)

STRENGTHS (KEKUATAN)				
No	Butir	Bobot	Rating	Skor
1	Upaya untuk selalu untuk melakukan perbaikan dalam desain produk.	0,075	2,812	0,211
2	Upaya perbaikan dalam kualitas dengan bahan baku serta bahan penolong serta proses produksi.	0,079	2,968	0,235
3	Tenun merupakan produk asli Indosenia yang merupakan kekayaan budaya nusantara.	0,060	2,281	0,139
4	Jejaring komunikasi menggunakan media elektronik/HP sebagai media pelaku usaha untuk berbagi informasi.	0,068	2,562	0,175
5	Upaya mempromosikan produk menggunakan media teknologi informasi melalui media sosial: <i>Whatshap</i> / <i>IG</i> / <i>Facebook</i> /dll.	0,076	2,843	0,216
6	Harga produk bersaing dengan produk pesaing.	0,070	2,625	0,184
7	Pendistribusian produk dilakukan dengan membuka gerai/butik batik/tenun secara mandiri maupun berkelompok serta dengan metode titip jual di toko.	0,079	2,968	0,235
Jumlah Skor				1,397
WEAKNESSES (KELEMAHAN)				
No	Butir	Bobot	Rating	Skor
1	Perencanaan manajemen masih rendah.	0,087	3,281	0,287
2	Mayoritas usaha belum memiliki perijinan usaha/legalitas hukum.	0,066	2,500	0,167
3	Pemanfaatan teknologi informasi untuk memasarkan produk masih terbatas, sehingga pasar yang terjangkau masih terbatas.	0,090	3,370	0,304
4	Kemampuan teknologi informasi masih minimal.	0,088	3,312	0,293
5	Penetapan harga minimal, sehingga keuntungan yang diperoleh perajin terbatas.	0,081	3,062	0,250
6	Promosi produk melalui pameran-pameran lebih mengandalkan fasilitas pemerintah.	0,075	2,812	0,211
Jumlah skor				1,514

Informasi lainnya menunjukkan bahwa faktor eksternal usaha tenun meliputi akses teknologi, jalur distribusi, jumlah wisatawan, bahan baku, selera konsumen, harga, dukungan pemerintah, ketersediaan bahan baku, perubahan selera konsumen, persaingan harga, dan ancaman produk pesaing. Selanjutnya, faktor eksternal ini dikelompokkan ke dalam faktor peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) yang ditunjukkan pada Tabel 5. Faktor peluang yang dimiliki perajin tenun mencakup perkembangan teknologi informasi, sarana distribusi, pengembangan obyek wisata, keberadaan Bandara *Yogyakarta International Airport* (YIA), dan dukungan pemerintah, sedangkan faktor ancaman yang dihadapi perajin tenun meliputi dampak pandemi terhadap daya beli dan jumlah konsumen, harga bahan baku dan pendukung, selera konsumen, serta harga pesaing.

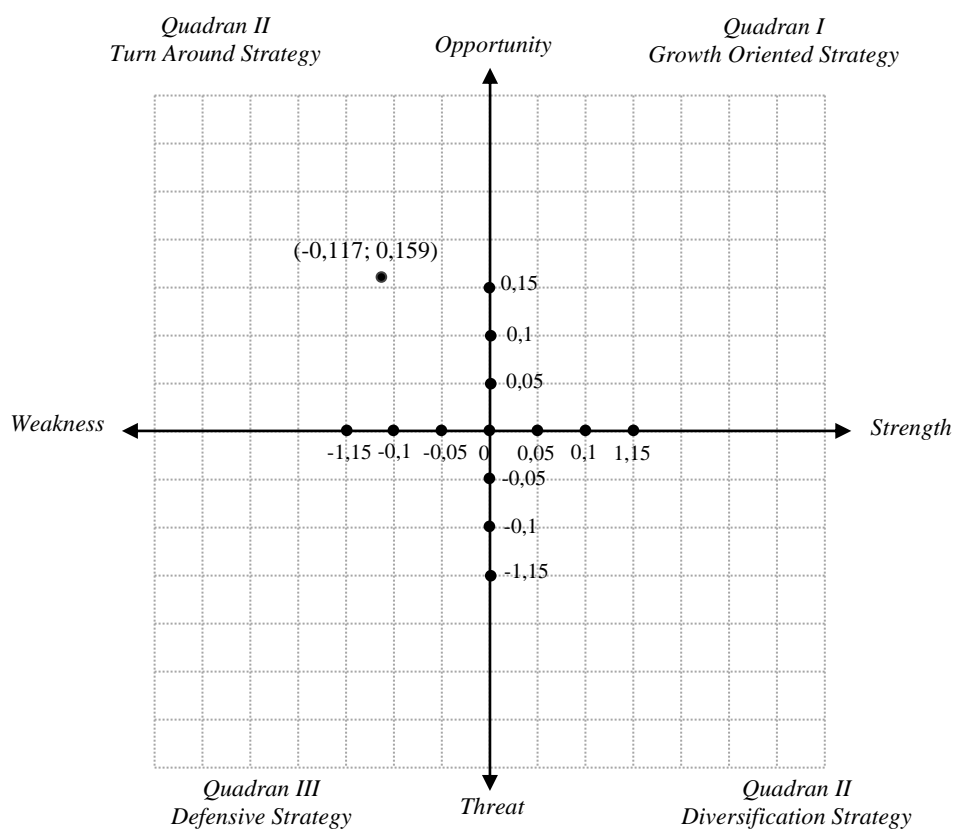
Matriks *Internal-External* (IE)

Matriks *Internal-External* (IE) berisikan kombinasi antara IFE dan EFE yang digambarkan sebagai sebuah matriks dengan sumbu X (horisontal) untuk IFE dan sumbu Y (vertikal) untuk EFE. Total nilai pada bobot berjumlah 1, sedangkan skor IFE diperoleh dengan mengurangkan nilai total kekuatan dikurangi nilai total kelemahan, sehingga diperoleh skor IFE yaitu -0,117. Skor ini merupakan nilai pada sumbu X, sedangkan skor EFE, yaitu +0,159 merupakan nilai pada sumbu Y. Hasil tersebut menggambarkan posisi strategis UMKM tenun Kabupaten Kulon Progo berada pada koordinat (-0,117; 0,159) yang ditunjukkan melalui kuadran SWOT pada Gambar 2.

Tabel 5. EFE (*External Factor Evaluation*)

OPPORTUNITIES (PELUANG)				
No	Butir	Bobot	Rating	Skor
1	Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat sebagai sumber informasi pasar serta promosi.	0,109	3,125	0,342
2	Banyaknya toko/swalayan/toko kerajinan/toko oleh-oleh berdiri memberikan peluang lebih luas bagi perajin untuk menjual/ menitipkan produknya.	0,106	3,031	0,322
3	Upaya pengembangan obyek-obyek pariwisata di berbagai kabupaten di DIY.	0,104	2,968	0,308
4	Berdirinya Bandara YIA merupakan peluang sangat baik untuk perajin tenun.	0,096	2,750	0,265
5	Tersedianya kebijakan-kebijakan pengembangan UKM sebagai bentuk dukungan pemerintah.	0,098	2,812	0,277
Jumlah skor				1,515
THREATS (ANCAMAN)				
No	Butir	Bobot	Rating	Skor
1	Pandemi Covid-19 memberikan dampak daya beli masyarakat menurun yang berdampak pada penurunan permintaan akan produk batik dan tenun.	0,108	3,093	0,335
2	Pandemi Covid-19 memberikan dampak menurunnya jumlah wisatawan yang berimbas menurunnya permintaan akan produk batik dan tenun.	0,106	3,031	0,322
3	Fluktuasi harga bahan baku ataupun bahan pendukung.	0,085	2,437	0,208
4	Selera konsumen yang berubah. Resiko beralihnya pelanggan ke produk pesaing dapat terjadi jika hal ini tidak diantisipasi.	0,098	2,812	0,277
5	Persaingan harga.	0,086	2,468	0,213
Jumlah skor				1,356

Kuadran SWOT pada Gambar 2 menunjukkan posisi UMKM tenun di Kabupaten Kulon Progo pada aspek internal berada di bawah rata-rata (yang ditunjukkan dengan nilai skor sumbu X negatif (-0,117)). Hasil ini menggambarkan kecenderungan unit usaha memiliki kelemahan. Namun, unit usaha tersebut memiliki peluang terbuka untuk berkembang yang ditunjukkan dengan nilai skor sumbu Y positif (+0,159). Berdasarkan titik koordinat tersebut (-0,117; 0,159), posisi unit usaha tenun Kabupaten Kulon Progo berada pada kuadran III. Posisi kuadran III lebih mendukung penerapan *turn around strategy*. Strategi tersebut diartikan sebagai strategi yang tepat bagi pelaku UMKM tenun di Kabupaten Kulon Progo untuk memperbaiki daya saing, meningkatkan efisiensi menuju pemulihan, dan berupaya mencapai masa depan usaha yang lebih baik dengan memanfaatkan peluang-peluang yang ada.



Sumber: Siagian (2018).

Gambar 2. Kuadran pada Analisis SWOT

Turn around strategy diperlukan karena adanya perubahan-perubahan pada lingkungan eksternal, seperti: a) perubahan perilaku pembelian konsumen yang berubah dari pembelian secara konvensional (*offline*) menjadi pembelian secara *online*; b) perubahan selera maupun preferensi konsumen sebagai dampak pandemi Covid-19 yang menyebabkan daya beli masyarakat menurun, sehingga masyarakat dipaksa mengalihkan sumber daya ekonomi yang dimiliki untuk pemenuhan kebutuhan pokok pangan dibandingkan kebutuhan lainnya; dan c) perubahan kebijakan pemerintah, seperti kebi-

jakan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) yang diikuti kebijakan PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat) pada berbagai level menjadi pembatas gerak pelaku usaha maupun masyarakat pada umumnya yang berdampak pada penurunan permintaan.

Identifikasi alternatif strategi yang dapat dijalankan oleh UMKM tenun di Kabupaten Kulon Progo ditunjukkan pada Tabel 6. Tabel 6 tersebut menggambarkan alternatif-alternatif strategi dalam posisi WO (*Weakness-Opportunity*). Kondisi krisis karena pandemi Covid-19 ini membutuhkan tindakan pelaku usaha tenun dalam bentuk perbaikan untuk menghasilkan perubahan, serta meminimalkan permasalahan internal untuk merebut peluang yang lebih besar. Upaya perbaikan dapat dilakukan dari sisi sumber daya manusia (SDM), pemasaran produk, keuangan, maupun operasional.

Matriks SWOT pada Tabel 6 menunjukkan bahwa kemampuan SDM dalam penggunaan teknologi informasi menjadi fokus perhatian untuk ditingkatkan sebagai upaya penguatan strategi pemasaran unit usaha tenun di Kabupaten Kulon Progo. Dengan melihat kondisi di masa pandemi Covid-19 ini, kebijakan PSBB maupun PPKM yang membatasi kegiatan masyarakat mendorong terjadinya peningkatan pemanfaatan media teknologi informasi dalam berbagai bidang. Dalam bidang pemasaran, salah satu pemanfaatan media teknologi informasi tersebut adalah memasarkan produk secara *online* atau digital (*digital marketing*). *Digital marketing* adalah pemasaran dengan memanfaatkan akses internet, *social media*, serta perangkat digital lainnya yang bermanfaat bagi pelaku usaha untuk memasarkan dan mempromosikan produk/jasanya (Lancaster, Massingham, & Ozuem, 2018). Teknologi digital yang berkembang sangat pesat memberikan tantangan bagi dunia usaha dan sekaligus menjadi peluang yang sangat bermanfaat bagi pelaku usaha untuk meningkatkan kinerja pemasarannya. Pelaku usaha dapat memanfaatkan peluang tersebut, sehingga mereka dapat mengikuti perubahan yang terjadi di pasar secara kontinyu. Digitalisasi UMKM yang dilakukan dengan perantara *market place* dan penggunaan *social media* untuk memasarkan produknya menjadi alternatif strategi untuk menyelamatkan UMKM di masa pandemi Covid-19 (Arianto, 2020).

Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa pelaku usaha semakin dituntut untuk memiliki kemampuan dalam memanfaatkan teknologi informasi dan melakukan inovasi. Kebutuhan SDM dengan kemampuan penggunaan teknologi informasi secara efektif menjadi semakin penting demi keberlangsungan usaha tenun di Kabupaten Kulon Progo. Hasil tersebut sejalan dengan temuan (Widiastuti, 2019) yang menyatakan bahwa kemampuan SDM yang dimiliki perusahaan berpengaruh signifikan terhadap perkembangan usahanya. Selain dari sisi kemampuan SDM, pemanfaatan media sosial bagi pelaku usaha sebagai media promosi produk tenun merupakan alternatif strategi yang penting dijalankan oleh pelaku usaha tenun di Kabupaten Kulon Progo. Selama ini pemanfaatan media sosial oleh pelaku usaha tenun masih sangat terbatas.

Tabel 6. Matriks SWOT dan Alternatif Strategi

		<i>Internal Factors</i>		<i>External Factors</i>	
		Kode	Strength	Kode	Weaknesses
		S1	Upaya untuk selalu melakukan perbaikan dalam disain produk.	W1	Minimnya perencanaan manajemen.
		S2	Upaya perbaikan kualitas dengan bahan baku dan bahan penolong, serta proses produksi.	W2	Mayoritas usaha belum memiliki perijinan usaha/legalitas hukum.
		S3	Tenun merupakan produk asli Indosenia yang menjadi kekayaan budaya Nusantara.	W3	Pemanfaatan teknologi informasi untuk memasarkan produk masih terbatas, sehingga pasar yang terjangkau juga masih terbatas.
		S4	Jalinan komunikasi lewat media elektronik/telepon seluler antarpelaku usaha.	W4	Jumlah SDM dengan kemampuan TI masih sangat terbatas.
		S5	Upaya mempromosikan produk menggunakan media teknologi informasi melalui media sosial, seperti Whatsapp, Instagram, Facebook, dan lain-lain.	W5	Penetapan harga minimal, sehingga keuntungan yang diperoleh perajin terbatas.
		S6	Harga produk bersaing.		
		S7	Membuka gerai tenun secara mandiri maupun berkelompok dan menggunakan metode titip-jual di toko.	W6	Promosi produk melalui pameran-pameran lebih mengandalkan fasilitas pemerintah.
Kode	Opportunities	Strategi SO		Strategi WO	
O1	Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat sebagai sumber informasi pasar dan promosi.	SO1	Mengefektifkan media sosial, seperti Whatsapp, Facebook, Instagram, dan lain-lain untuk mempromosikan produk.	WO1	Meningkatkan kemampuan SDM dalam penggunaan media teknologi informasi untuk melakukan transaksi penjualan.
O2	Banyaknya toko/swalayan/toko kerajinan/toko oleh-oleh memberikan peluang lebih luas bagi perajin untuk menjual/mentipkan produknya.	SO2	Memanfaatkan teknologi informasi/internet untuk melakukan transaksi perdagangan.	WO2	Meningkatkan pemanfaatan media sosial, seperti Whatsapp, Facebook, Instagram, dan lain-lain untuk mempromosikan produk.
O3	Pengembangan obyek-obyek pariwisata di berbagai kabupaten di DIY.			WO3	Memanfaatkan jalinan komunikasi antarpelaku usaha (bidang wisata, hotel, transportasi, kerajinan, kuliner) untuk bekerjasama membuat disain paket wisata/trip secara menyeluruh.
O4	Bandara YIA merupakan peluang sangat baik untuk perajin tenun.			WO4	Perbaikan kemampuan manajemen usaha bagi pelaku UMKM.
O5	Tersedianya kebijakan-kebijakan pengembangan UKM sebagai bentuk dukungan pemerintah.	SO3	Mengoptimalkan sarana distribusi yang sudah ada berupa swalayan/toko souvenir/toko oleh-oleh untuk memasarkan produk.		
Kode	Threats	Strategi ST		Strategi WT	
T1	Pandemi Covid-19 memberikan dampak penurunan daya beli masyarakat terhadap produk tenun.	ST1	Meningkatkan kesadaran masyarakat untuk terlibat dalam upaya melestarikan kekayaan Nusantara, yaitu kain tenun melalui media teknologi informasi.	WT1	Mempertahankan harga dan kualitas produk sebagai solusi atas penurunan daya beli masyarakat di masa pandemi.
T2	Pandemi Covid-19 memberikan dampak menurunnya jumlah wisatawan.				
T3	Fluktuasi harga bahan baku atau pun bahan pendukung.	ST2	Perbaikan disain produk untuk mengatasi perubahan selera konsumen.	WT2	Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan bagi pelaku usaha untuk meningkatkan kemampuan manajemen usaha.
T4	Perubahan selera konsumen.	ST3	Meningkatkan kualitas hasil produksi melalui peningkatan kualitas bahan dan perbaikan proses produksi.	WT3	Memanfaatkan fasilitas pemerintah untuk mempromosikan produk melalui berbagai pameran.
T5	Persaingan harga.				

Penggunaan media pemasaran melalui media sosial dipandang sebagai pilihan strategis yang perlu dimanfaatkan oleh pelaku usaha tenun. Temuan ini didukung hasil penelitian oleh Purwiantoro, Kristanto SW, dan Hadi (2016) yang menyatakan bahwa pemanfaatan media sosial untuk berdiskusi dan berkomunikasi secara interaktif antara pelaku usaha dengan konsumen mampu membantu meningkatkan volume penjualan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Syaifudin, Desmawan, dan Setyadi (2021) yang menyatakan bahwa penggunaan media *online* untuk promosi menjadi pilihan strategi yang tepat di masa pandemi Covid-19.

Media sosial adalah media *online* yang semakin banyak digunakan sebagai media berbisnis, berbagi, dan berpartisipasi yang penggunaannya relatif mudah, seperti *Whatsapp*, *Instagram*, *Twitter*, *Line*, *Telegram*, *Facebook*, maupun *Youtube* (Achmad et al., 2020). Media sosial digunakan sebagai media penyampaian informasi yang memiliki banyak kelebihan untuk melakukan komunikasi di dalam bisnis, membantu pemasaran produk dan jasa, berkomunikasi dengan pelanggan dan pemasok, melengkapi merek, mengurangi biaya, dan mendukung penjualan (Achmad & Setiyanti, 2015). Media sosial juga dapat digunakan sebagai media iklan maupun promosi produk dengan jangkauan luas, mudah diakses, dan biaya murah. Hal itu menjadi daya tarik bagi pelaku usaha untuk menawarkan berbagai macam produknya dengan menggunakan media sosial, sehingga media sosial memiliki peran sangat penting dalam memasarkan produk UMKM. Hal tersebut senada dengan temuan Achmad *et al.* (2020) dalam penelitiannya.

Beberapa persoalan, seperti kesulitan dalam pemasaran produk, distribusi produk, ketersediaan bahan baku, keterbatasan SDM berkualitas, dan keterbatasan modal dialami oleh sebagian besar UMKM (Raharja & Rinawati, 2019), termasuk yang dihadapi oleh unit usaha tenun di Kabupaten Kulon Progo. Untuk mengatasi hal tersebut, sinergi berupa kemitraan di antara para pelaku usaha sangat dibutuhkan. Hal itu didukung oleh Raharja dan Rinawati (2019) yang menyebutkan bahwa penguatan UMKM dalam keterbatasan yang dimilikinya perlu upaya memanfaatkan sinergi yang kuat antara berbagai potensi ekonomi yang ada di sekitarnya.

Kemitraan itu sendiri merupakan kerjasama di antara dua pihak atau lebih untuk memperoleh keuntungan bersama melalui prinsip saling memperkuat, membutuhkan, dan menguntungkan (Handini, Sukesi, & Kanty, 2019). Hal tersebut menjadi strategi alternatif bagi pelaku usaha tenun di Kabupaten Kulon Progo untuk memperkuat strategi pemasaran di masa pandemi Covid-19 dengan memanfaatkan dan meningkatkan jalinan komunikasi melalui pembentukan kemitraan antarpelaku usaha di berbagai bidang, yaitu wisata, transportasi, kuliner, maupun perhotelan. Dengan pertimbangan proses produksi tenun yang dapat dijadikan sebagai aset wisata berbasis budaya, maka kegiatan proses produksi tenun dapat dikemas secara menarik dengan jalinan kemitraan bersama pelaku usaha di bidang lain, yaitu bidang transportasi, perhotelan, kuliner, dan pariwisata. Gambaran tersebut sejalan dengan keberadaan Bandara YIA yang diikuti dengan berbagai perkembangan cukup pesat dalam bidang pariwisata dan produk komplemennya.

Selain alternatif strategi yang telah diuraikan sebelumnya, perbaikan pengelolaan manajemen unit usaha tenun di Kabupaten Kulon Progo menjadi faktor yang perlu diperhatikan pula. Hal itu dapat dilakukan secara mandiri atau pun dengan keterlibatan pihak lain, baik swasta maupun pemerintah, dalam bentuk pelatihan/*workshop*/magang. Hasil tersebut didukung oleh penelitian Rosmadi (2021) yang menyatakan bahwa dalam

upaya menghadapi situasi pandemi Covid-19 dan revolusi industri 4.0, faktor-faktor yang mendorong berkembangnya UMKM bersumber dari sumber daya manusia yang berkualitas, inovasi, kreativitas karyawan, dan penguasaan teknologi informasi. Keterbatasan kualitas SDM disebabkan oleh keterbatasan tingkat pendidikan yang dialami oleh sebagian besar UMKM yang dapat diatasi dengan saling melakukan transfer ilmu dan pengetahuan antarpelaku usaha dan pelatihan (Rosmadi, Herlina, Widiastuti, & Tachyan, 2019).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kondisi krisis karena pandemi Covid-19 membutuhkan tindakan dan restrukturisasi untuk menghasilkan perubahan dan meminimalkan permasalahan internal perusahaan untuk merebut peluang cukup besar yang ada. *Turn-around strategy* merupakan strategi yang paling tepat di era pandemi Covid-19 bagi UMKM tenun di Kabupaten Kulon Progo. Strategi tersebut dilakukan dengan upaya: a) Meningkatkan kemampuan SDM dalam penggunaan media teknologi informasi; b) *Digital marketing* melalui peningkatan pemanfaatan media sosial seperti *Whatsapp*, *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* maupun *website* dalam mempromosikan produk; c) Memanfaatkan dan meningkatkan jalinan komunikasi untuk membentuk kemitraan antarpelaku usaha di berbagai bidang. Dengan pertimbangan bahwa proses produksi tenun dapat dijadikan sebagai aset wisata berbasis budaya yang dapat dikemas secara menarik dengan bermitra pelaku usaha dibidang lain yaitu perhotelan, transportasi, kuliner serta bidang pariwisata dalam bentuk desain paket wisata/*trip*; dan d) Perbaiki pengelolaan manajemen bagi unit usaha. Hal ini dapat dilakukan secara mandiri maupun dengan keterlibatan pihak lain swasta/pemerintah dalam bentuk pelatihan/*workshop*/magang.

Tenun merupakan aset budaya Nusantara yang harus dilestarikan. Perkembangan unit usaha ini membutuhkan keterlibatan banyak pihak baik pemerintah, swasta serta perguruan tinggi terutama untuk meningkatkan kemampuan pelaku usaha dalam penggunaan teknologi informasi, membentuk jalinan kemitraan dan pengelolaan usaha.

DAFTAR REFERENSI

- Achmad, Z. A., Azhari, T. Z., Esfandiar, W. N., Nuryaningrum, N., Syifana, A. F. D., & Cahyaningrum, I. (2020). Pemanfaatan Media Sosial dalam Pemasaran Produk UMKM di Kelurahan Sidokumpul, Kabupaten Gresik. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 10(1), 17–31. <https://doi.org/https://doi.org/10.15642/jik.2020.10.1.17-31>.
- Achmad, Z. A., & Setiyanti, O. W. (2015). The Effectiveness of Use of Soundcloud Application for Promoting Pop Punk Songs and Music. In *Bali International Seminar on Science and Technology (BISSTECH)*. Bali, 59–64.
- Pakpahan, A. K. (2020). COVID-19 dan Implikasi bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. *Jurnal Ilmiah Hubungan Internasional, Edisi Khusus*(April), 59–64. <https://doi.org/10.26593/jihi.v0i0.3870.59-64>.
- Amri, A. (2020). Dampak Covid-19 terhadap UMKM di Indonesia. *Jurnal Brand*, 2(1), 123–131.
- Arianto, B. (2020). Pengembangan UMKM Digital di Masa Pandemi Covid-19. *Atrabis: Jurnal Administrasi dan Bisnis*, 6(2), 233–247.

<https://doi.org/https://doi.org/10.38204/atrabis.v6i2.512>.

- Assauri, S. (2017). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta, Indonesia: RajaGrafindo Persada.
- Badan Pusat Statistik (2019). Industri Mikro dan Kecil. Retrieved from <http://www.bps.go.id/subject/170/industri-mikro-dan-kecil.html>.
- Bappenas (2020). Perkembangan Ekonomi Indonesia dan Dunia: Ancaman Resesi Dunia Akibat Pandemi (Triwulan I Tahun 2020). *Perkembangan Perekonomian Indonesia dan Dunia*, 4(1). Deputi Bidang Ekonomi, Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas. Retrieved from https://perpustakaan.bappenas.go.id/e-library/file_upload/koleksi/migrasi-data-publikasi/file/Policy_Paper/ND_269_Penyampaian_Laporan_Perkembangan_Ekonomi_Indonesia_dan_Dunia_untuk_Triwulan_I_Tahun_2020.pdf.
- BPK RI (2008). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah*. Retrieved from <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/39653/uu-no-20-tahun-2008>
- BPK RI (2014). Peraturan Gubernur (Pergub) Provinsi DIY No. 87 Tahun 2014 tentang Penggunaan Pakaian Tradisional Jawa Yogyakarta bagi Pegawai pada Hari Tertentu di Daerah Istimewa Yogyakarta. Retrieved from <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/23001>.
- BPK RI (2020). Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 9 Tahun 2020 tentang Pedoman Pembatasan Sosial Berskala Besar dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019. Retrieved from <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/135220/permenkes-no-9-tahun-2020>.
- Budianto, A. (2018). 8 Juta UMKM Ditarget Bertransaksi Online pada 2019. *Koran Sindo*, 22 September. Retrieved from <https://economy.okezone.com/read/2018/09/22/320/1954112/8-juta-umkm-ditarget-bertransaksi-online-pada-2019>.
- Bui, C. C., Wenseslia, F., Hafizkhan, M., Wijayanti, D., & Heriyadi, H. (2021). Tantangan dan Strategi Pemasaran UMKM pada Era New Normal. Universitas Tanjungpura. Retrieved from <http://pascasarjanafe.untan.ac.id/wp-content/uploads/2021/01/16.pdf>.
- Damuri, Y. R., Aswicahyono, H., Hirawan, F., Setiati, I., & Simanjuntak, I. (2020). Langkah Pemberdayaan UMKM Dalam Menghadapi Covid-19. *Centre for Strategic and International Studies (CSIS)*, 1–24.
- David, F. R. (2011). *Manajemen Strategis Konsep* (12th Ed.). Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Kulon Progo (2019). Data Koperasi dan UKM. Retrieved from <https://koperasi.kulonprogokab.go.id/detil/649/data-dan-informasi>.
- Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Kulon Progo (2021). Koperasi Tenun Mumbul Produksi Tenun Lurik Khas Kulon Progo. Retrieved from <https://koperasi.kulonprogokab.go.id/detil/248/koperasi-tenun-mumbul-produksi-tenun-lurik-khas-kulon-progo>.
- Febrantara, D. (2020). Bagaimana Penanganan UKM di Berbagai Negara Saat Ada Pandemi Covid-19? *DDTC News*, 19 April. Retrieved from https://news.ddtc.co.id/bagaimana-penanganan-ukm-di-berbagai-negara-saat-ada-pandemi-covid-19-20386?page_y=2602.

- Handini, S., Sukesi, & Kanty, H. (2019). *Manajemen UMKM dan Koperasi: Optimalisasi Ekonomi Masyarakat Pesisir Pantai*. Surabaya, Indonesia: CV Jakad Media Publishing.
- Kementerian Koperasi dan UKM (2020a). Kemenkop UKM Siapkan 5 Langkah Kebijakan Atasi Masalah UMKM di Masa Pandemi. Retrieved from <https://kemenkopukm.go.id/read/kemenkop-ukm-siapkan-5-langkah-kebijakan-atasi-masalah-umkm-di-masa-pandemi>.
- Kementerian Koperasi dan UKM (2020b). Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2017-2018. Retrieved from [https://www.kemenkopukm.go.id/uploads/laporan/1580223129_PERKEMBANGAN%20DATA%20USAHA%20MIKRO,%20KECIL,%20MENENGAH%20\(UMKM\)%20DAN%20USAHA%20BESAR%20\(UB\)%20TAHUN%202017%20-%202018.pdf](https://www.kemenkopukm.go.id/uploads/laporan/1580223129_PERKEMBANGAN%20DATA%20USAHA%20MIKRO,%20KECIL,%20MENENGAH%20(UMKM)%20DAN%20USAHA%20BESAR%20(UB)%20TAHUN%202017%20-%202018.pdf).
- Kementerian Koperasi dan UKM (2021a). MenkopUKM Teten Masduki Kawal Anak Muda Menjadi Enterpreneur Baru. Retrieved from <https://kemenkopukm.go.id/read/menkopukm-teten-masduki-kawal-anak-muda-menjadi-enterpreneur-baru-1626851937>.
- Kementerian Koperasi dan UKM (2021b). Bangkit Dari Pandemi Covid-19, MenkopUKM Ajak Milenial Berwirausaha. Retrieved from <https://www.kemenkopukm.go.id/read/bangkit-dari-pandemi-covid-19-menkopukm-ajak-milenial-berwirausaha>.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2018). *Manajemen Pemasaran* (13th ed.). Surabaya: Erlangga.
- KPCPEN (2021). BLT DD Diyakini Berdampak pada Pemulihan Ekonomi Desa. Retrieved from <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20210529134816-537-648213/blt-dd-diyakini-berdampak-pada-pemulihan-ekonomi-desa>.
- Lancaster, G., Massingham, L., & Ozuem, W. (2018). Digital Marketing. In *Essentials of Marketing Management*. London, UK: Taylor & Francis Group. Retrieved from <https://doi.org/10.4324/9781315177014-11>.
- Purwidiatoro, M. H., Kristanto SW, D. F., & Hadi, W. (2016). Pengaruh Penggunaan Media Sosial terhadap Pengembangan Usaha Kecil Menengah (UKM). *Jurnal Ilmiah Eka Cida Dinamika Ekonomika*, 1(1), 30–39.
- Raharja, T. W., & Rinawati, H. S. (2019). *Penguatan Strategi Pemasaran dan Daya Saing UMKM Berbasis Kemitraan Desa Wisata*. Surabaya, Indonesia: CV Jakad Media Publishing.
- Rahman, R. (2020). 37,000 SMEs hit by Covid-19 Crisis as Government Prepares Aid. *The Jakarta Post*, April 16. Retrieved from <https://www.thejakartapost.com/news/2020/04/16/37000-smes-hit-by-covid-19-crisis-as-government-prepares-aid.html>.
- Rangkuti, F. (2014). *Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCA*. Jakarta, Indonesia: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rosmadi, M. L. N. (2021). Inovasi dan Kreativitas Pelaku Usaha UMKM di Era Covid-19. *Jurnal IKRA-ITH Ekonomika*, 4(2), 87–94.
- Rosmadi, M. L. N., Herlina, H., Widiastuti, E., & Tachyan, Z. (2019). The Role of Indonesian Human Resources in Developing MSMEs Facing the Industrial

- Revolution 4 . 0. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities*, 2(1), 193–199. <https://doi.org/10.33258/birci.v2i1.165>.
- Salusu, J. (2000). *Pengambilan Keputusan Strategik: Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta, Indonesia: Grasindo.
- Sanjaya, P. K. A., & Nuratama, I. P. (2021). *Tata Kelola Manajemen dan Keuangan Usaha Mikro Kecil Menengah*. Gowa, Indonesia: CV Cahaya Bintang Cemerlang.
- Santia, T. (2021). Rasio Wirausaha Indonesia 3,47 Persen, Lebih Rendah Dibanding Malaysia dan Thailand. *Liputan 6*, 8 April. Retrieved from <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4526628/rasio-wirausaha-indonesia-347-persen-lebih-rendah-dibanding-malaysia-dan-thailand>.
- Sasongko, D. (2020). Strategi Kebijakan Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN). Kementerian Keuangan RI, 3 Agustus. Retrieved from <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13287/Strategi-Kebijakan-Pemulihan-Ekonomi-Nasional.html>.
- Setiawan, S. R. D. (2020). Terdapat 37.000 UMKM terdampak Virus Corona. *Kompas.com*, 17 April. Retrieved from <https://money.kompas.com/read/2020/04/17/051200426/sebanyak-37.000-umkm-terdampak-virus-corona>.
- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen Strategik*. Jakarta, Indonesia: Bumi Aksara.
- Sugiyono, S. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.
- Sutarmi, S. (2020). Bandara YIA Dongkrak Pertumbuhan Ekonomi Kulon Progo. *Antara: Kantor Berita Indonesia*, 9 Oktober. Retrieved from <https://www.antaraneews.com/berita/1773405/bandara-yia-dongkrak-pertumbuhan-ekonomi-kulon-progo>.
- Syaifudin, R., Desmawan, D., & Setyadi, S. (2021). Strategi Hotel Branding Akibat Pandemi Covid-19 Studi Kasus pada Hotel Bintang Empat dan Lima di Provinsi Banten. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 1(1), 243–257. <https://doi.org/10.46306/vls.v1i1.20>.
- Thaha, A. F. (2020). Dampak Covid-19 terhadap UMKM di Indonesia. *Jurnal Brand*, 2(1), 147–153.
- Tjiptono, F. (2015). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta, Indonesia: Andi Offset.
- Wahyudi, A. S. (2014). *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Surabaya, Indonesia: Binarupa Aksara.
- Widiastuti, E. (2019). Peningkatan Pengetahuan, Ketrampilan dan Kemampuan Sumber Daya Manusia sebagai Strategi Keberlangsungan Usaha pada UMKM Batik di Kabupaten Banyumas. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi (JEBA)*, 21(01), 1–8.