CITACONOMIA : Economic and Business Studies

Volume 2 No.3
ISSN: 2963-492x
The article is published with OpenAccess at:
https://ejournal.citakonsultindo.or.id/index.php/CITACONOMIA/indexdex

ANALISIS STRATEGI BISNIS UMKM TENUN IKAT (STUDI KASUS PADA UMKM TENUN IKAT DI KOTA KUPANG)

Marianus S. Neno[1], Yosefina K.I.D.D Dhae[2] ,Dominikus K T Aman[3]
[1,2,3]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Nusa Cendana
E-mail: Marianus.neno@staf.undana.ac.id[1]

Abstrak: *Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan strategi bisnis yang dilakukan oleh para pengusaha UMKM Tenun di Kota Kupang, untuk tetap menjalankan usahanya di masa pandemi Covid-19. Metode penelitian deskriptif kualitatif digunakan dengan metode pengumpulan data wawancara, observasi dan studi kepustakaan. Hasil wawancara dianalisis dengan teknik reduksi data dan penyajian data, serta dianalisis SWOT. Studi ini mengungkapkan bahwa sebagian besar UMKM Anyaman di Kota Kupang menghadapi dampak yang sama yaitu menurunnya penjualan dan pendapatan. Hal ini disebabkan adanya kebijakan pembatasan kegiatan sosial dan perjalanan yang berdampak pada penurunan permintaan tenun. Beberapa strategi untuk bertahan seperti pemasaran digital, inovasi produk, mencari lebih banyak mitra untuk mempromosikan dan menjual produk. Keterbatasan penelitian ini adalah sampel penelitian ini hanya untuk UMKM anyaman di Kota Kupang. Penelitian ini memberikan kontribusi literatur dan bermanfaat bagi para pengusaha UMKM tenun, bagi pemerintah provinsi Nusa Tenggara Timur dan juga bagi literatur akademisi.*

Kata Kunci: *Strategi Bisnis, Anyaman, Pemasaran Digital, Covid-19*

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) memainkan peran sebagai salah satu sektor yang menentukan masa depan, yang dapat juga disebut sebagai tulang punggung perekonomian Indonesia. Hal ini berkaitan dengan peran besar/sumbangsi sektor UMKM dalam menghidupkan perekonmian negara Indonesia. Data dari Kemenkop dan UMKM memperlihatkan bahwa pada tahun 2018 jumlah UMKM mencapai 62,9 juta dan menyerap 97,02% tenaga kerja dengan 89,17% di antaranya merupakan sektor mikro, 4,74% usaha mikro, 3,11% adalah usaha menengah (www.depkop.go.id, 2018). Selain itu hal yang menjadi perhatian ialah bahwa sektor UMKM berhasil memberikan konstribusi sebesar 60% untuk produk domestik bruto ekonomi nasional. Laju pertumbuhan ekonomi nasional yang ditopang sektor UMKM ini mengalami goncangan atau turbalensi hebat dengan diberlakukannya berbagai level pembatasan sosial untuk memangkas rantai persebaran covid- 19.

Situsi dan kondisi pandemi Covid-19 membawa dampak negatif bagi laju pertumbuhan ekonomi Indonesia khususnya yang dipunggungi oleh sektor

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a
Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

UMKM. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Soetjipto, 2020) dapat dilihat bahwa 75% pelaku UMKM terkena dampak dalam bentuk penurunan penjualan, selanjutnya sebanyak 51% pelaku UMKM hanya mampu bertahan menjalankan usahanya 1-3 bulan, dan 67% membutuhkan bantuan berupa modal atau dana darurat, serta hanya 13% pelaku UMKM yang mampu dan yakin bertahan dalam situasi pandemi. Lebih lanjut berkaitan dengan hal yang menyebabkan menurunnya omzet para pelaku UMKM, yang terdiri dari 63% disebabkan oleh daya beli konsumen menurun, 46% dengan alasan konsumen takut membeli disertai adanya aturan PSBB, dan 42% karena adanya aturan jam operasional toko. Dampak dari penurunan omzet, 33% pelaku UMKM memilih menghentikan produksi, 19% menghabiskan stok barang yang dikembalikan, 8% melakukan produksi ketika ada pesanan, dan 27% membuka dagangan dengan protokol kesehatan yang ketat. Usaha pelaku UMKM dalam menyiasati situasi pandemi, yaitu 38% melakukan pemasaran melalui media sosial, 35% menggunakan promosi berbayar yang telah tersedia secara Online, 13% menitipkan produk secara konvensional dan 6% tetap membuka tempat jualan.

UMKM merupakan mesin utama penggerak perekonomian Nusa Tenggara Timur (NTT). Kepala Perwakilan Bank Indonesia (BI) Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT) (I Nyoman Ariawan Admaja) mengatakan bahwa BI fokus mengembangkan UMKM karena sektor ini memiliki kontribusi yang sangat besar untuk kegiatan perekonomian di NTT. Ia menjelaskan sekitar 99 persen pelaku ekonomi di NTT adalah UMKM. Selain itu share produk domestik regional bruto (PDRB) di NTT dari UMKM mencapai hampir 86 persen dan menyerap tenaga kerja hingga 89 persen. "Jadi demikian besar peran UMKM ini sehingga kita akan fokus di sektor ini," katanya menegaskan.(https://kupang.antaranews.com/berita/51454/bi-fasilitasi-19-umkm-tenun-ikat- ntt-masuk-pasar-daring).

Berbicara tentang UMKM di NTT maka tidak terlepas dari salah satu kekhasan daerah yang dikembangkan yaitu Tenun Ikat. Tenun Ikat merupakan salah satu potensi yang dapat dikembangkan dan dilestarikan karena dapat membawa keuntungan yang besar bagi para pelaku usaha. Usaha Tenun Ikat merupakan salah satu usaha yang menarik sekaligus menjanjikan dikarenakan usaha ini dapat dikatakan sebagai warisan kekayaan intelektual dari nenek moyang yang sangat bervariasi antar setiap daerah di propinsi Nusa Tenggara Timur. Variasi ini dapat dilihat dalam motif kain tenun yang

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

mewakili kekhasan setiap daerah. Sebagaimana situasi dan keadaan secara nasional di mana pandemi meluluhlantakan berbgai pergerakan UMKM, demikian juga dengan keadaan UMKM di NTT pada saat pandemi Covid-19.

Berdasarkan data dari Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja NTT sampai dengan Februari 2021 jumlah pelaku UMKM yang terdampak kebijakan terkait pandemi COVID-19 mencapai 65.265 ribu dari total jumlah pelaku UMKM di NTT yang mencapai sekitar 105 ribu unit. (https://elshinta.com/news/229491/2021/03/22/wagub-tenun-ikat-ntt-kekayaan-ntelektual). Pemerintah dalam usaha mengatasi pandemi covid-19, membuat aturan dan kebijakan- kebijakan seperti: Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), *Work From Home*, Kebijakan tentang operasi tempat usaha, dll. Hasil dari kebijakan ini berdampak bagi para pelaku usaha terutama UMKM Tenun Ikat. Kurangnya aktivitas sosial, kurangnya wisatawan dari luar daerah, kurangnya event-event baik yang diselenggarakan pemerintah maupun pihak swasta, berdampak secara keseluruhan bagi permintaan produk Tenun Ikat.

Uraian di atas menggambarkan dua realitas kontras di mana di satu sisi adanya sebuah potensi dan harapan besar secara nasional terkait eksistensi sektor UMKM namun di sisi lain potensi dan harapan nasional ini masih terhambat situasi dan kondisi pandemi Covid-19. Hal inilah yang menjadi daya tarik untuk mengetahui gambaran tentang apa yang dilakukan atau strategi yang ditempuh oleh para pelaku UMKM khususnya para pelaku UMKM Tenun Ikat di kota Kupang agar bisnisnya tetap bertahan dan berkembang membawa keuntungan. Para pelaku UMKM dan stakeholders terkait, perlu memikirkan strategi yang tepat bagi usaha/bisnis Tenun Ikat di NTT khususnya di Kota Kupang. Dengan demikian maka penelitian ini akan dilakukan dengan judul: "Analisis Strategi Bisnis UMKM Tenun Ikat" (Studi Kasus Pada UMKM Tenun Ikat di Kota Kupang).

Persoalan yang hendak diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut: Bagaimana Strategi Bisnis UMKM Tenun Ikat di Kota Kupang? Dan penelitian ini dilakukan dengan tujuan yaitu untuk menggambarkan Strategi Bisnis UMKM Tenun Ikat di Kota Kupang.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Strategi Bisnis

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu 'Strategos' yang terdiri dari dua suku kata yaitu 'Stratos' yang berarti militer dan 'Ag' yang berarti memimpin (David, 2011). Pada awalnya kata strategi dikenal dan digunakan dalam dunia militer. Strategi berkaitan dengan bagaimana cara terbaik mengalahkan musuh dalam peperangan. Dalam

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

perkembangannya kata strategi mulai dikenal dan diterapkan dalam dunia bisnis. Waluapun dalam ranah yang berbeda tetapi masih dalam makna yang sama yaitu tentang bagaimana cara mengalahkan kompetitor. Pada masa sekarang pun penerapan strategi sangat dekat dengan asumsi pada awalnya yaitu dalam dunia ekonomi. Strategi dimaksudkan dengan bagaimana cara untuk mengalahkan kompetitor, bagaimana bisa menguasai pasar dan sebagainya. Strategi adalah pilihan-pilihan tentang bagaimana cara terbaik untuk mencapai misi organisasi.

Menurut (Hunger & Wheelen, 2012) strategi digunakan untuk 3 tujuan organisasi:

1. Pendukung pengambilan keputusan
2. Sarana koordinasi & komunikasi
3. Sebagai konsep

Hirarki Strategi. Terdapat Tiga Level strategi (W (Hunger & Wheelen, 2012),yaitu:

1. Strategi Korporasi

   Strategi korporasi berkaitan dengan bagaimana menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan, tentang bagaimana sikap perusahaan terhadap arah pertumbuhan dan manajemen bisnis, lini produk, untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.
2. Strategi Bisnis
   a. Disebut juga strategi bersaing
   b. Dikembangkan pada level divisi
   c. Menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut.
3. Strategi Fungsional
   a. Menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas
   b. Bagian fungsional mengembangkan strategi untuk memperbaiki kinerja.

B. Dimensi Strategi Bisnis

Ada Tiga dimensi strategi bisnis menurut Miller yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi marketing dan diferensiasi inovasi. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa dimensi-dimensi ini sesuai dan mempunyai hubungan erat. Hubungan yang dimaksudkan ialah bagaimana strategi untuk mendapatkan keuntungan dengan meningkatkan efisiensi biaya, strategi marketing yang berbeda (dalam konteks sekarang misalnya dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi digital) dan terus menambah nilai guna serti

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

kualitas barang dan jasa. Miller dalam (Andwiani, 2013). Selain itu, Porter menjelaskan ada dua jenis dasar *competitive advantage* yang bisa dimiliki oleh perusahaan yaitu *low cost* dan *differentiation*. Jika kita melihat hubungannya maka apa yang dikatakan Miller sebagai kepemimpinan biaya nampak dalam pendapat Porter tentang *Low Cost*. Sedangkan differensiasi terdiri dari differensiasi Cost, differensiasi pemasaran dan differensiasi inovasi. Atas dasar pendapat-pendapat di atas maka dapat dirumuskan tiga strategi generik untuk bisa mencapai hasil yang lebih baik dari rata-rata di dalam suatu industri. Ketiga strategi generik itu terdiri dari: *cost leadership*, *differentiation* dan *focus*. Ditambah dengan dua variasi dari *strategi focus* yaitu: *cost focus* dan *differentiation focus*. (Mulyadi & Soegoto, 2017)

A. Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM)

Defenisi UMKM di dalam Undang-Undang nomor 20 tahun 2008 adalah sebagai berikut:

1. Usaha mikro merupakan usaha produktif milik perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang telah memenuhi kriteria Usaha Mikro yaitu Mempunyai kekayaan bersih paling banyak Rp. 50 juta dan memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300 juta.
2. Usaha Kecil merupakan usaha yang berdiri sendiri, atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan yang dikelola oleh perorangan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar dan memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang tersebut yaitu Tingkat kekayaan bersih lebih dari Rp. 50 juta hingga Rp. 500 juta dan mempunyai hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 300 juta hingga Rp 2,5 miliar.
3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan cabang perusahaan yang dimiliki, atau dikuasai, baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan yaitu kekayaan bersih lebih dari Rp. 500 juta hingga Rp. 10 miliar, serta menghasilkan penjualan tahunan lebih dari Rp. 2,5 miliar hingga paling banyak Rp 50 miliar. (Suryani, 2021).

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

Sementara itu Badan Pusat Statistik (BPS) merincikan UMKM berdasarkan tenaga kerja yaitu usaha mikro atau usaha rumah tangga mempekerjakan kurang dari 5 orang, usaha kecil mempekerjakan karyawan sebanyak 5 sampai dengan 19 orang dan usaha menengah adalah adalah sebuah usaha yang paling sedikit memiliki 20 hingga 99 karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan ciri-ciri UMKM terlihat pada struktur organisasi yang sederhana, pembagian kerja yang tidak ketat, hierarki manajerial yang pendek, dan memiliki modal terbatas. Meskipun memiliki ciri-ciri yang menunjukkan sistem tata kelola dan manajemen yang sederhana, UMKM mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian nasional (Primadhita & Budiningsih, 2020).

A. Tenun Ikat

Tenun ikat atau kain ikat adalah kriya tenun Indonesia berupa kain yang ditenun dari helaian benang pakan atau benang lungsin yang sebelumnya diikat dan dicelupkan ke dalam zat pewarna alami. Alat tenun yang dipakai adalah alat tenun bukan mesin. Kain ikat dapat dijahit untuk dijadikan pakaian dan perlengkapan busana, kain pelapis mebel, atau penghias interior rumah. Sebelum ditenun, helai-helai benang dibungkus (diikat) dengan tali plastik sesuai dengan corak atau pola hias yang diingini. Ketika dicelup, bagian benang yang diikat dengan tali plastik tidak akan terwarnai. Tenun ikat ganda dibuat dari menenun benang pakan dan benang lungsin yang keduanya sudah diberi motif melalui teknik pengikatan sebelum dicelup ke dalam pewarna. Daerah-daerah di Indonesia yang terkenal dengan kain ikat di antaranya: Toraja, Sintang, Jepara, Bali, Lombok, Sumbawa, Sumba, Flores, dan Timor. Kain gringsing dari Tenganan, Karangasem, Bali adalah satu-satunya kain di Indonesia yang dibuat dari teknik tenun ikat ganda (dobel ikat). Kain ikat dapat dibedakan dari kain songket berdasarkan jenis benang. Songket umumnya memakai benang emas atau perak. Motif kain songket hanya terlihat pada salah satu sisi kain, sedangkan motif kain ikat terlihat pada kedua sisi kain. (https://id.wikipedia.org/wiki/Tenun_ikat#cite_ref-1).(Widati, 2002), mengatakan bahwa tenun merupakan hasil kerajinan berupa kain dari bahan benang (kapas, sutra, dan sebagainya) yang dibuat dengan cara memasukkan bahan secara melintang pada lusi. Alat yang digunakan untuk menenun kain secara umum adalah gedokan dan ATBM (Alat Tenun Bukan Mesin). ATBM merupakan Alat yang masih sangat tradisional dan gedokan yang difungsikan secara tradisional. Penggunaan alat gedokan ini dalam membuat kain akan menghasilkan kain dengan lebar 55 cm, sehingga untuk membuat

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

kain sarung dengan panjang 110cm dengan panjang dua meter dibutuhkan lebih banyak bahan dan waktu penyelesaian satu buah kain sarung adalah 3 – 4 bulan, dengan menggunakan alat ini, dalam satu hari bisa menghasilkan 3-5 meter kain dengan lebar 70, 90, dan 110 cm.

Tenun ikat merupakan hasil kerajinan yang sangat penting keberadaannya dalam kehidupan masyarakat di Nusa Tenggara Timur karena berkaitan dengan warisan leluhur dan budaya masyarakat NTT itu sendiri. Proses pembuatannya, sebelum di beri warna, benang- benang yang akan ditenun diikat dengan tali rafia pada bagian-bagian tertentu, kemudian dicelup ke dalam cairan pewarnaan. Bagian yang diikat dengan rafia, setelah dibuka, tetap berwarna putih, sedangkan bagian yang tidak diikat rafia menjadi berwarna sesuai dengan warna pada cairan. Komposisi warna benang-benang tersebut ada bagian yang berwarna dan ada bagian yang tetap putih. Pada saat ditenun akan membentuk pola-pola ragam hias dengan warna-warni tertentu. Benang yang digunakan untuk menenun terbuat dari kapas atau sutera, yang khusus digunakan untuk tenun ikat. Atas dasar proses inilah maka hasil karya ini diberikan nama “tenun ikat” (Langgar, 2014).

Tenun ikat, selain digunakan dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan sandang sehari-hari juga dapat diperjual belikan untuk menambah penghasilan keluarga karena tenun ikat memiliki keindahan dan nilai ekonomis yang sangat tinggi, serta bermakna untuk menunjukkan status sosial seseorang dalam masyarakat. Inilah yang menjadi alasan mengapa keterampilan menenun senantiasa diwariskan secara turun-temurun dari orang tua, khususnya ibu kepada anak perempuan sejak mereka masih remaja. Pada masa lalu keterampilan menenun bahkan sudah menjadi norma dalam masyarakat yang menjadi tolok ukur sifat feminim seorang gadis. Hal ini menjadikan kain tenun ikat sebagai industri rumah tangga masyarakat dari berbagai suku yang tinggal di Kota Kupang, seperti suku Timor, Sabu, Sumba, Rote, Flores, Alor, Kupang, dan Ende.

Pada awalnya produk tenunan yang dihasilkan hanya meliputi ai (sarung), hidj (selimut), dan selempang. Selimut dipakai oleh kaum pria, sarung dipakai oleh kaum wanita, sedangkan selempang dipakai dipundak, baik pria maupun wanita. Pemanfaatan kain tenun pun baru terbatas untuk pakaian pelindung tubuh, di samping motif hiasnya untuk menunjukkan status sosial seseorang dalam masyarakat. Kain tenun juga digunakan dalam upacara daur hidup, yaitu dipakai dalam upacara inisiasi ketika seorang remaja beranjak dewasa dan sebagai mas kawin dalam upacara perkawinan. Namun, dewasa ini kain tenun sudah tidak hanya digunakan untuk pakaian pelindung tubuh, tetapi

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a
Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

juga untuk benda-benda lain, seperti tas, taplak meja, bed cover, hiasan dinding, dan lain-lain. Dengan demikian kain tenun ikat Kupang telah mengalami diversifikasi bentuk dan pemanfaatan (Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Kupang, 2006). Penelitian yang dilakukan oleh Yayasan Pantau yang bekerja sama dengan Swisscontact menyampaikan bahwa kendala yang dihadapi Usaha Kecil Menengah (UKM), termasuk para perajin tenun ikat Kupang, yakni usaha masih dilakukan secara tradisional yang dibangun dengan manajemen kekeluargaan dan keahliannya hanya didapatkan secara turun-temurun, sehingga pengembangan produk tersendat; akses perajin kelembaga pemberi modal terhambat; serta pengelolaan teknis, pemasaran produk, dan prasarana yang kurang memadai (Yayasan Pantau bekerja sama dengan Swisscontact, 2005).

A. Jenis-Jenis Tenun

Kegiatan menenun dapat dikatakan sebagai aktivitas warisan setiap suku di Nusa Tenggara Timur secara turun-temurun demi pelestarian seni tenun itu. Tenun bagi masyarakat Nusa Tenggara Timur dipandang sebagai harta berharga milik keluarga yang bernilai tinggi. Pasalnya, selain tingkat kesulitan dalam proses pembuatan, juga model motif tenun yang dihasilkan penenun. Tak heran, proses menenun itu menghasilkan harga kain yang cukup mahal. Beragam kain tenun NTT dijual hingga ratusan juta rupiah.

Dahulu kala, kain tenun dibuat untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, yakni sebagai busana biasa. Namun kemudian berkembang untuk kebutuhan adat, seperti upacara, tarian, perkawinan, dan pesta. Saat ini, kain tenun juga biasa digunakan sebagai selendang, sarung, selimut, hingga pakaian. Masyarakat Nusa Tenggara Timur diperkirakan sudah ada sejak
3.500 tahun yang lalu. Kerajaan pertama masyarakat NTT berkembang pada abad 3 Masehi. Dan sejak itulah diperkirakan, masyarakat setempat sudah mengenal seni dan budaya, salah satunya adalah menenun.

Kain tenun yang ada di NTT dapat dibagi/dibedakan berdasarkan proses produksinya. Ada beberapa jenis kain tenun berdasarkan proses produksinya, Yaitu tenun ikat, tenun buna, dan tenun lotis atau sotis atau songket. Seperti namanya, tenun ikat memiliki proses pembentukan motif dengan cara pengikatan benang. Di NTT, benang lungsilah yang akan diikat dan akan menghasilkan motif tertentu. Teknik dalam pembuatan kain tenun dengan cara menggabungkan benang secara memanjang dan melintang. Sedangkan, proses tenun buna atau tenunan buna adalah menenun untuk

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a
Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

membuat corak atau motif pada kain dengan menggunakan benang yang terlebih dahulu telah diwarnai, sehingga menghasilkan motif dengan berbagai warna yang begitu memikat mata. Tenun lotis atau sering disebut dengan kain songket memiliki proses pembuatan yang mirip dengan tenun buna, identik dengan warna dasar gelap seperti hitam, coklat, biru tua, dan merah hati. Perajin tenun biasa menggunakan pewarna alami seperti tauk, mengkudu, kunyit, dan tanaman lainnya. Namun di zaman modern, banyak perajin yang juga telah beralih menggunakan zat warna kimia karena banyak keunggulan. Yakni, bisa mempercepat proses pengerjaan, tahan luntur dan sinar, tahan gosok, serta warnanya pun beragam.

Hal istimewah ialah bahwa di NTT, motif tenun dapat mencirikan atau menunjukkan dari mana si pemakai berasal. Hal ini karena dalam motif tenun tergambar ciri khas suatu suku atau pulau. Motif di kain tenun merupakan wujud dari kehidupan masyarakat dan bentuk ikatan emosional yang erat dengan masyarakat tersebut. Masyarakat NTT begitu bangga dan senang menggunakan tenunan asal sukunya, dan sebaliknya mereka akan canggung dan malu jika menggunakan tenunan dari suku lain. Tiap kerajaan, kelompok suku, wilayah dan pulau menciptakan sejumlah pola atau motif hiasan yang khas pada tenunannya. Kemudian diturunkan dengan cara mengajarkan kepada anak cucu mereka agar kelestarian seni tenun terus terjaga.

Tenun dari Sumba Timur, misalnya, memiliki motif tengkorak. Di Maumere, motifnya lebih menggambarkan hujan, pohon, dan ranting. Boleh jadi, motif-motif itu terinspirasi dari masyarakat zaman dahulu yang keluar rumah dan melihat alam sekitar, sehingga munculah motif alam tersebut. (Emild Kadju, 2019).

METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada UMKM Tenun Ikat di Kota Kupang. Penelitian ini dilaksanakan selama 2 bulan yaitu dari bulan Agustus sampai September 2021.

B. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Case Study*/Studi Kasus. Studi kasus merupakan salah satu jenis penelitian kualitatif, di mana peneliti melakukan ekplorasi secara mendalam terhadap program, kejadian, proses, aktivitas, terhadap satu atau lebih orang (Sugiyono, 2018).

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

C. Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan ialah data yang bersifat kualitatif berupa kata-kata/kalimat. Ada dua jenis sumber data yaitu: Sumber Primer yaitu data yang didapat langsung dari informan atau para pelaku usaha UMKM, hasil wawancara pengamatan dan dokumentasi. Sumber Sekunder yaitu data yang didapat dari hasil pengamatan, dokumentasi dan studi dokumen-dokumen yang terkait. Untuk mengumpullkan data maka digunakan instrumen- instrumen berikut: Wawancara, Observasi/Pengamatan dan Dokumentasi

D. Analisis data

Karena menggunakan Pendekatan Studi Kasus maka data yang telah terkumpul akan dianalisis berdasarkan tahap-tahap berikut: Deskripsi Kasus, Mencari Sebab Timbulnya Kasus, Mengembangkan Tema atau strategi dalam menghadapi kasus, termasuk dalam mengembangkan usaha/bisnis. Data yang telah dikumpulkan akan dianalisis berdasarkan tahap-tahap: Penyajian data, Reduksi, kategorisasi, Pemberian Makna dan Konstruksi (Sugiyono, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan pada 12 pelaku usaha Tenun Ikat di Kota Kupang. Untuk mengexplore stretegi bisnis yang digunakan oleh para pelaku usaha Tenun Ikat di kota Kupang selama masa pandemi maka digunakan 3 tema utama sebagaimana diungkapkan Miller dalam (Andwiani, 2013) yaitu: kepemimpinan biaya, diferensiasi marketing dan diferensiasi inovasi. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa dimensi-dimensi ini sesuai dan mempunyai hubungan erat. Tema yang sama juga ditekankan oleh Porter, bahwa ada dua jenis dasar *competitive advantage* yang bisa dimiliki oleh perusahaan yaitu *low cost* dan *differentiation*. Atas dasar itu ada tiga strategi generik untuk bisa mencapai hasil yang lebih baik dari rata-rata di dalam suatu industri. Ketiga strategi generik itu terdiri dari: *cost leadership, differentiation* dan *focus*. Ditambah dengan dua variasi dari *strategi focus* yaitu: *cost focus* dan *differentiation focus*. (Mulyadi & Soegoto, 2017)

1. *Cost Leadership*

   Data hasil penelitian menunjukkan bahwa hampir semua responden/Nara Sumber (NS) memberikan jawaban bahwa aspek Efisiensi atau yang kita sebut sebagai Cost Leadership belum menjadi fokus perhatian para pelaku usaha UMKM Tenun Ikat.

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

NS 1,4,7,8 : Dengan Modal yang ada, kami gunakan untuk membeli semua keperluan seperti: benang, pewarna, dll

NS 2,5,9 : Kadang banyak bahan baku yang tidak terpakai karena kelebihan atau tdk dapat digunakan

NS 3,6, 11 : kadang kami mengalami kerugian akibat banyak produk/kain tenun yang tidak terjual, hal ini karena kami melakukan produksi dalam jumlah yang banyak

NS 10,12 : kami memulai usaha dengan modal yang kecil atau seadanya, dengan keterampilan bawaan/yang diwariskan dari orang tua dan menggunakan alat yang alami serta membutuhkan waktu lama untuk menghasilkan 1 produk (rata-rata 1 minggu 1 Produk)

Cost leadership strategy atau strategi kepemimpinan biaya adalah strategi perusahaan yang mengedepankan pada struktur biaya yang lebih rendah dari pada rata-rata industri. Perusahaan secara agresif mencari fasilitas yang efisien, memangkas biaya dan menggunakan kontrol biaya yang ketat untuk menjadi lebih efisien daripada pesaing. *Cost leadership* adalah satu di antara strategi generik yang dikemukakan oleh Michael Porter. Strategi alternatifnya adalah diferensiasi, yang mengedepankan pada penciptaan nilai yang unik untuk memperoleh keunggulan kompetitif.

Secara khusus, pemimpin biaya adalah perusahaan yang menikmati keunggulan biaya dibandingkan para pesaingnya. Keunggulan tersebut berasal dari pengelolaan sumber daya dan proses produksi secara lebih efisien, memungkinkan perusahaan memiliki struktur biaya yang lebih rendah. Sebagai catatan, biaya rendah disini tidak berarti dengan menghasilkan kualitas rendah. Tujuan dari strategi kepemimpinan biaya adalah untuk mengurangi biaya perusahaan di bawah pesaingnya sementara pada saat yang sama, masih menawarkan nilai yang memadai. Umumnya, pemimpin biaya akan berusaha untuk mencapai skala ekonomi. Ini memungkinkan mereka untuk menyebarkan biaya ke sejumlah besar output, sehingga rata-rata biaya berkurang. Ada beragam cara untuk mengurangi biaya produksi, diantaranya adalah:

a. Membangun fasilitas dan menggunakan teknologi yang efisien
b. Spesialisasi pekerjaan sehingga meningkatkan efek kurva pembelajaran dan pengalaman
c. Standarisasi produk

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

d. Meraih diskon pembelian bahan baku melalui pembelian besar
e. Memangkas biaya dengan mengembangkan sistem transportasi yang efektif atau merelokasi ke dekat dengan lokasi bahan baku
f. Menggunakan kontrol biaya yang ketat agar lebih efisien daripada pesaing
g. Mendorong setiap individu untuk menunjukkan tingkat produktivitas dan kontribusi yang lebih tinggi terhadap laba
h. Penggunaan tenaga kerja *outsourcing* untuk menyediakan produk dan layanan non- inti. (https://cerdasco.com/strategi-kepemimpinan-biaya/).

2. Differentiation

Diferensiasi produk dalam pemasaran merupakan sebuah strategi mendesain/merancang produk dengan serangkaian perbedaan yang bernilai dengan tujuan untuk membedakan penawaran produk perusahaan tersebut dari penawaran perusahaan pesaing. Agar meraih keunggulan yang kompetitif banyak hal yang bisa dilakukan. Salah satu alternatif strateginya adalah pendiferensiasian atau membuat perbedaan penawaran secara efektif terhadap para pelanggan. Freddy Rangkuti (2009: 49) menyatakan, "Diferensiasi berkaitan dengan cara membangun strategi pemasaran dalam berbagai aspek di perusahaan. Kegiatan membangun strategi pemasaran inilah yang membedakan diferensiasi yang dilakukan suatu perusahaan dengan yang dilakukan oleh perusahaan lain".

Berikut merupakan data hasil penelitian yang berkaitan dengan tema ini, yaitu:

NS 1,2,3,4,7,10 : kami membuka usaha tenun ikat karena kami memiliki keterampilan bawaan dari orang tua. Kami belum mengikuti pelatihan.

NS 1, 2,4,5,7,10 : kekhasan kain tenun kami yaitu pada Motif. Hampir semua membuat dan menjual kain tenun dengan motif yang sama. Kain tenun dalam kombinasi motif belum banyak beredar.

NS 2,3,5,6,8,9,11,12 : pada umumnya kami menjual secara manual, ada yang sudah dipesan, belum intens melakukan penjualan secara online.

Djaslim Saladin (2004: 94) menyatakan, "Diferensiasi merupakan tindakan merancang serangkaian perbedaan yang bernilai atau bisa dikatakan sebagai usaha untuk menambah nilai pada produk dengan tujuan untuk membedakan penawaran perusahaan tersebut dari penawaran perusahaan pesaing". Dalam era persaingan yang ketat seperti sekarang ini, diferensiasi merupakan salah satu tuntutan bagi setiap perusahaan jika ingin

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

tetap bertahan. Philip Kotler dan Kevin Lane Keller menyatakan bahwa diferensiasi produk terdiri dari:

a. Bentuk
b. Fitur
c. Mutu kinerja
d. Mutu Kesesuaian
e. Daya tahan
f. Keandalan
g. Mudah diperbaiki
h. Gaya. (Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, 2008)

3. *Differentiation Focus*

Strategi diferensiasi terfokus adalah satu di antara strategi fokus yang diperkenalkan oleh oleh Michael Porter, lainnya adalah strategi kepemimpinan biaya terfokus *(focused cost leadership)*. Sementara dua strategi tersebut fokus pada ceruk pasar, elemen lainnya dari (strategi generik) adalah kepemimpinan biaya dan diferensiasi yang diaplikasikan pada pasar yang luas. Untuk memenuhi permintaan, perusahaan dapat memilih dua alternatif fokus: Fokus pada biaya, Fokus pada diferensiasi. Keduanya mirip dengan dua strategi generik Porter lainnya, hanya berkonsentrasi pada pasar yang lebih sempit. Fokus biaya bertujuan untuk memberikan keunggulan melalui biaya rendah di ceruk pasar yang ditargetkan. Perusahaan mengadopsi strategi ini ketika konsumen lebih sadar biaya sementara juga menginginkan produk yang relatif unik. Namun, karena target pasar lebih sempit, tantangan bagi perusahaan adalah untuk beroperasi di pasar secara menguntungkan. Permintaan dalam ceruk pasar biasanya kecil untuk memungkinkan perusahaan mencapai skala ekonomi. Fokus diferensiasi berupaya untuk membedakan produk dan memberikan nilai unik kepada pelanggan di pasar. Contohnya adalah Gucci di industri pakaian. Biasanya, di pasar ini, perusahaan dapat menawarkan harga premium karena pelanggan relatif kurang sadar harga. Dalam strategi ini, pasar sempit didefinisikan dengan cara yang berbeda. Beberapa perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi terfokus memusatkan upaya mereka pada saluran penjualan tertentu, seperti menjual melalui internet saja. Yang lain menargetkan kelompok demografis atau segmentasi tertentu.(https://cerdasco.com/strategi-diferensiasi- terfokus/).

Data yang dikumpulkan dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

NS 1,5,8,9,11 : Pertama-tama kami menenun karena tradisi/warisan. Ada orang

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

yang melihat hasil tenunan kami dan ingin membeli (mulai ada permintaan). Permintaan ini bertambah seiring waktu jadi selain menenun untuk keperluan pribadi, kami juga mulai fokus untuk menenun untuk menjual. Target awalnya ialah mereka yang biasa memesan, lama-kelamaan kami juga mulai mencari pasar yang lebih luas. Menawarkan ke tempat tempat pemasaran.

NS 2,3,7,10 : Kami melakukan usaha pemasaran kain tenun. Mengingat permintaan konsumen yang semakin tinggi dan bervariasi maka usaha yang kami lakukan untuk mendapatkan kain tenun juga semakin bervariasi. Mencari kain tenun yang khas kedaerahan, motif-motif yang menarik, dll. Banyak konsumen yang datang dari luar NTT dan memiliki minat yang besar untuk kain tenun NTT jadi hal ini sudah memberikan gambaran tentang point mana yang harus menjadi fokus perhatian.

NS 1,4,6,12 : kain tenun NTT memiliki pasar yang bagus diluar NTT. Jadi perhatian pertama ialah untuk mengikuti event-event yang diselenggarakan pemerintah/swasta dan kemudian berpikir untuk melakukan pemasaran secara online.

Keberhasilan diferensiasi terfokus terletak pada:

Kesadaran Pelanggan. Karena menekankan pada pemenuhan kebutuhan segmen yang lebih sempit, diferensiasi terfokus dapat lebih cepat beradaptasi dengan perubahan permintaan dan ekspektasi produk. Interaksi pelanggan dan alat penelitian lainnya digunakan untuk mencari tahu apa yang disukai dan tidak disukai pelanggan tentang produk saat ini. Jauh lebih mudah bagi perusahaan yang fokus untuk menangani kebutuhan pasar kecil secara efisien daripada perusahaan yang menargetkan pasar yang lebih besar.

Kesetiaan Pelanggan. Di jantung strategi yang terfokus adalah kemampuan untuk menghasilkan loyalitas pelanggan yang kuat. Perusahaan harus menyesuaikan penawaran mereka dengan kebutuhan sekelompok kecil pelanggan. Ketika perusahaan menawarkan produk dengan atribut yang paling dihargai oleh segmen ceruk pasar ini, mereka membangun reputasi kualitas, layanan, dan keunggulan berdasarkan kebutuhan kelompok tersebut.

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

Margin Tinggi. Ketika perusahaan berhasil menyediakan produk dan layanan dengan reputasi yang kuat ke (ceruk pasar), mereka biasanya dapat membebankan harga premium, menghasilkan margin keuntungan yang tinggi.

Persaingan Terbatas. Melekat dalam strategi diferensiasi terfokus yang sukses adalah kemampuan untuk melayani kebutuhan kelompok pelanggan tertentu lebih baik daripada pesaing yang mengejar pasar yang lebih luas. Setelah bisnis bercokol sebagai pemimpin di dalam ceruk pasar, mereka memaksa pesaing lain mencari tempat lain untuk ceruk pasar lain atau ke pasar yang lebih luas.(https://cerdasco.com/strategi-diferensiasi-terfokus/).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas maka dapat dirumuskan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi *Cost Leadership*

   Banyak pelaku usaha kain tenun yang memulai usaha dengan modal apa-adanya, berlandaskan pada pengetahuan/keterampilan dasar menenun untuk dapat digunakan sendiri. Ketika tenun ikat diketahui bahwa memilki daya pikat dan nilai jual maka kegiatan menenun juga dilaksanakan untuk memenuhi kebutuhan pasar. Ada lompatan “tiba-tiba” dari untuk memenuhi kebutuhan menuju Bisnis. Dengan demikian ada banyak persoalan berkaitan berkaitan dengan efektifitas, terutama efesiensi. Sebut saja, dalam menghasilkan sebuah kain tenun para pelaku belum secara pasti menetapkan anggaran yang dibutuhkan. Selain itu juga bahwa kadang mereka menenun dalam jumlah yang banyak untuk memenuhi permintaan konsumen namun rancangan anggaran/biaya yang diperlukan tidak dihitung secara detail tetapi hanya berdasarkan kepada daya ingatan dan pengalaman menghasilkan sebuah kain tenun.

2. Strategi *Differentiation*

   Differentiation produk dalam pemasaran adalah strategi merancang serangkaian perbedaan yang bernilai dengan tujuan untuk membedakan penawaran produk perusahaan tersebut dari penawaran perusahaan pesaing. Usaha kain tenun yang dilakukan oleh setiap pelaku usaha kain tenun masih kental dengan unsur primordialisme/unsur kedaerahan yang nampak jelas pada setiap motif yang ada. Setiap pelaku hanya menenun menurut motif daerahnya. Demikian juga dengan

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

usaha pemasaran yang ditempuh ialah pertama- tama untuk memenuhi pesanan dari tetangga atau siapa saja. Hal ini tentunya berpengaruh pada pendapatan atau keuntungan yang diperoleh.

3. Strategi *Focus*

   Yang dimaksudkan dengan Strategi *Focus* ialah bagaimana kegiatan perusahaan khususnya dalam hal pemasaran memilih untuk fokus pada segment pasar tertentu juga dituntut untuk menggunakan media/alat pemesaran secara online. Segmentasi pasar bukan berarti untuk memangkas keuntungan/pendapatan tetapi lebih pada memusatkan perhatian dalam hal menghasilkan sebuah produk dan juga dalam hal memasarkan produk tersebut. Pemusatan perhatian/fokus berpotensi pada peningkatan kualitas, peningkatan kualitas berdampak pada kesetiaan pelanggan dan menarik pelanggan/konsumen yang baru. Fokus dapat berarti bahwa para pelaku usaha kain tenun pertama-tama memusatkan perhatian mereka pada usaha apa yang sedang dijalankan, kepada siapa kita menawarkan produk, serta bagaimana merespon setiap keluhan atau masukan dari para pelanggan terkait kualitas produk kita.

Limitasi dan Studi Lanjutan

Studi ini memiliki lokus dan fokus yang sempit. Lokus yang dimaksud ialah bahwa sampel yang diambil hanya beberapa pelaku UMKM Tenun Ikat di Kota Kupang. Fokus yang dimaksud ialah pengambilan data dan analisis hanya terbatas pada strategi/bisnis yang dalam teori menuruk pada teori Porter. Dengan demikian maka terbuka rekomendasi bagi para peneliti lain untuk melakukan lebih lanjut secara komprehensif juga dengan locus yang lebih besar demi mendapatkan hasil/kesimpulan yang betul-betul representatif dan rekmendatif bagi para pelaku UMKM Tenun Ikat.

DAFTAR PUSTAKA

Andwiani, S. (2013). *Analisi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. jurnal, Prosiding Seminar Nasional 2013, ISBN :978-979- 98438-8-3*

David, R. F. (2011). Strategic Management, Book 1 Edisi 12. Jakarta.

Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2012). Strategic Management and Business Policy,(13th Edition). United States of America : Pearson.

Mulyadi, H., & Soegoto, S. H. (2017). Analisis Pengaruh Strategi Bisnis dan Strategi

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

Teknologi Informasi terhadap Kinerja Perusahaan (studi kasus pada PT. Valuestream Internasional, Bandung menggunakan Balanced Scorecard). JIMM: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 3 No.1.

Primadhita, Y., & Budiningsih, S. (2020). *Analisis Perkembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Dengan Model Vector Auto Regression. Jurnal Manajemen Kewirausahaan, Vol.17,No.1* .

Soetjipto, H. N. (2020). Ketahanan UMKM Jawa Timur Melintasi Pandemi Covid-19. Yogyakarta: K-Media.

Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Manajemen. Bandung: Alfabeta.

Suryani, E. (2021). Analisis Dampak Covid (Studi Kasus : Home Industri Klepondi Kota Baru Driyorejo). Jurnal Inovasi Penelitian, Vol. 1, No. 8 .

Widati, W. R. (2002). "Perempuan Dalam Usaha Pertenunan Sulawesi Selatan". Jurnal Perempuan, Edisi 22 .

Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Kupang. 2006a. Brosur Aneka Tenun Ikat Kupang: Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Kupang,diakses, tanggal 4 Oktober 2021.

Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Kupang. 2006b. Brosur Sentra Ina nDao. Kupang: Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Kupang, diakses, tanggal 4 Oktober 2021.

EmildKadju, 2019 NTT Bangkithttps://nttbangkit.com/budaya/686/tenun-ntt-go-internasional/, di akses, tanggal 4 oktober 2021

Langgar, A. 2014. Kain Tenun NTT, Selayang Pandang. http://www. adhylanggar.info/ide/kain-tenunntt-selayang-pandang/, diakses,tanggal 2 September 2014.

Yayasan Pantau bekerja sama dengan Swisscontact. 2005. Laporan Penelitian Orientasi Media di Nusa Tenggara Timur dalam Memberitakan Sektor Usaha Kecil dan Menengah.

Sudharsana, Tjok Istri Ratna Cora. "Indentifikasi dan Inventarisasi Kain Gringsing di Desa Tenganan, Karangasem" di akses pada tanggal 4 oktober 2021

(https://kupang.antaranews.com/berita/51454/bi-fasilitasi-19-umkm-tenun-ikat-ntt-masuk- pasar-daring), diakses tanggal 4 Oktober 2021

(https://elshinta.com/news/229491/2021/03/22/wagub-tenun-ikat-ntt-kekayaan-ntelektual), diakses tanggal 4 Oktober 202

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.