

STRATEGI DAN ANALISIS MASALAH BISNIS YANG DIHADAPI OLEH PENGUSAHA BATIK TULIS LASEM DI ERA *DISRUPTION*

The Strategies and The Analysis of Business Problems Faced by The Entrepreneurs of Batik Tulis Lasem in The Disruption Era

Ali Roziqin¹ dan Nunuk Dwi Retnandari²

¹Ilmu Pemerintahan, Universitas Muhammadiyah Malang. Jl. Raya Tlogomas, Kota Malang, 65144

²Magister Ilmu Administrasi Publik, Universitas Gadjah Mada Jl. Prof DR Sardjito, Sekip, Yogyakarta, 55281

Korespondensi Penulis

Email : aliroziqin@umm.ac.id

Naskah Masuk : 25 Juni 2020

Revisi : 11 Agustus 2020

Disetujui : 01 Oktober 2020

Kata kunci: batik tulis lasem, disruption, strategi, pengusaha batik

Keywords: batik entrepreneur, batik tulis lasem, disruption, strategy

ABSTRAK

Kabupaten Rembang tidak hanya mempunyai sumber daya laut dan pesisir yang melimpah, akan tetapi juga potensi industri kreatif. Salah satunya adalah batik tulis Lasem. Batik tulis Lasem dapat dikatakan sebagai kebanggaan lokal masyarakat Rembang. Meskipun, Indonesia lebih mengenal batik dari Pekalongan, Surakarta (Solo) dan Yogyakarta, akan tetapi batik tulis Lasem mempunyai warna, corak, dan motif yang khas. Saat ini kita tengah dihadapkan pada kondisi era *disruption*, sebuah kondisi yang terjadi perubahan sosial karena adanya inovasi teknologi, termasuk perubahan model bisnis, perilaku konsumen dan *market*. Oleh karena itu, dalam artikel ini penulis ingin mengeksplorasi strategi dan masalah yang dihadapi oleh pengusaha batik dalam mengembangkan usahanya di era *disruption*. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan mengumpulkan data primer berupa wawancara dan observasi, maupun data sekunder yang berupa laporan resmi pemerintah dan artikel jurnal yang terkait dengan fokus penelitian. Hasilnya adalah pengusaha batik tulis Lasem mempunyai strategi yang variatif tergantung pada kemampuan sumber daya pengusaha dan skala usaha yang dimiliki.

ABSTRACT

Rembang Regency not only has abundant marine and coastal resources, but also the potential of creative industries. One of them is Lasem batik. Batik tulis Lasem can be considered and recognized as an icon local pride of the Rembang community. Although Pekalongan, Surakarta (Solo) and Yogyakarta are the places which batik aesthetically well-known by the most of community, Batik tulis Lasem has also uniqueness that makes it uncanny due to its distinctive colour and, patterns. Currently we are living in the era of disruption, a condition that induce social change due to technology revolution and innovation, including changes in business model, consumer behavior, and the market demand. Therefore the authors want to explore the strategies and problems analysis which are carried out by batik entrepreneurs in business development during the disruption era. In this study, The researchers use descriptive qualitative methods by collecting primary data in the form of interviews and pbservations, as well as secondary data in the form of official government reports and journal

articles related to the research focus. The result is that Lasem batik entrepreneurs have varied strategies depending on the ability of the entrepreneur's resources and the scale of the business they have.

PENDAHULUAN

Industri kreatif di negara-negara berkembang mempunyai peranan yang sangat penting dalam perekonomian nasional (Subarsono, 2015). Tercatat pada tahun 2018, Indonesia memiliki sekitar 59 juta unit usaha (Kemenko Perekonomian, 2018) yang mana melibatkan 14,28% atau sekitar 16,91 juta orang bekerja di sektor industri kreatif (Bekraf, 2018). Di beberapa negara asia, peran UKM mampu menyumbang GDP dan menyerap tenaga kerja (Harvie & Lee, 2002). Peran UKM terutama industri kreatif sangat besar dalam meningkatkan pendapatan masyarakat lapisan bawah. Namun di Indonesia peran sektor ekonomi kreatif dianggap belum menjadi bagian penting dalam struktur ekonomi nasional, terlebih lagi keterkaitan UKM dengan usaha skala besar masih cenderung rendah (Econit, 2000).

Apabila peran UKM ini lebih dimaksimalkan, tentu bisa menjadi faktor penting bagi kemakmuran ekonomi (Handerson & Weiler, 2010). Pada tahun 2014, Pemerintah dibawah rezim Joko Widodo sedikit demi sedikit mulai memberikan perhatian terhadap pengembangan ekonomi kreatif. Pengembangan industri kreatif yang tepat guna bisa menjadi katalis bagi Indonesia dalam persaingan ekonomi global di masa depan. Ada beberapa fungsi dari UKM dalam menyokong perekonomian nasional sebuah negara (Harini & Yulianeu, 2018).

Pertama adalah pemeran utama dalam kegiatan ekonomi. Kedua adalah penyedia lapangan kerja terbesar. Ketiga adalah pemain penting dalam pengembangan perekonomian lokal dan pemberdayaan masyarakat. Keempat pencipta pasar baru dan sumber inovasi. Kelima berkontribusi terhadap neraca pembayaran.

Dalam fungsi dan peran yang keempat khususnya di Indonesia menjadi topik bahasan menarik bagi akademisi. Beberapa wilayah dan daerah di Indonesia mulai banyak dikembangkan hasil dari kerajinan masyarakat yang menjadi usaha kecil menengah seperti industri batik. Batik adalah sebuah karya seni berupa motif yang dipadukan dalam bentuk kain (Salma et al., 2015). Ada berbagai macam batik, dan yang menjadi ciri khas adalah batik tulis dengan spesifik batik tulis Lasem dari Kabupaten Rembang. Meskipun masyarakat awam lebih banyak mengenal batik dari tiga daerah yaitu Pekalongan, Solo (Surakarta) dan Yogyakarta, batik tulis Lasem mempunyai corak khas yang unik dan berbeda.

Di Kabupaten Rembang terdapat beberapa kecamatan yang memiliki usaha atau pengrajin batik tulis. Batik tulis dengan corak "*lasem-an*" merupakan yang paling terkenal dengan keunikan dan kekhasan tersendiri. Selama berpuluh-puluh tahun batik tulis Lasem telah menemani masyarakat lokal Rembang. Ada pengusaha yang semakin berkembang, ada juga yang

gulung tikar. Semua itu tergantung bagaimana strategi para pengusaha untuk tetap *survive* dalam setiap perubahan zaman. Sejak tahun 2009 batik dinyatakan sebagai warisan budaya asli Indonesia. Hal itu berdampak pada iklim usaha batik di Indonesia yang memperoleh sentimen positif dari masyarakat. Tidak terkecuali pengembangan batik tulis Lasem. Namun cukup disayangkan bahwa potensi besar batik tulis Lasem belum bisa dimaksimalkan oleh pemerintah daerah.

Dalam era *disruption*, usaha batik tulis Lasem masih mempunyai beberapa hambatan dalam proses pengembangannya. Batik tulis Lasem belum mampu meningkatkan kreatifitas dan inovasi dalam membuat desain produk serta pola-pola pemasaran yang lebih dinamis dengan melihat berbagai peluang. Sehingga perkembangannya pun seolah "*berjalan di tempat*" dan masih kalah saing dengan daerah lain. Potensi batik Lasem yang besar, saat ini masih berhadapan dengan banyak persoalan klasik. Seperti misalnya masalah produk, yaitu bagaimana membuat produk yang dihasilkan merupakan produk yang *marketable* dari tahapan *input*, proses, sampai *output* (Tahwin et al., 2015). Pengelola usaha batik juga selama ini tidak mengetahui dan memaksimalkan potensi sumber daya yang ada (Haryono & Azis, 2017). Sedangkan dalam penelitian Tahwin menjelaskan adanya permasalahan terhadap penentuan model *networking* (Tahwin & Mahmudi, 2014).

Saat ini kita tengah berada pada berkembangnya teknologi dan informasi yang semakin cepat. Hal ini merupakan dampak langsung dari Revolusi Industri 4.0. Situasi eksternal ini tentu akan menambah

kompleksitas masalah bagi batik tulis Lasem. Tidak hanya masalah internal saja, akan tetapi juga dari eksternal. Saat ini dan di masa depan masyarakat akan sangat bergantung pada internet (Kasali, 2017). Kondisi ini sering disebut dengan era *disruption* atau *disruptive*. *Disruption* atau *disruptive era* merupakan sebuah kondisi di mana terjadi perubahan sosial masyarakat karena adanya inovasi teknologi, termasuk perubahan model bisnis, perilaku konsumen dan *market* (Christensen, Raynor, Rory, & McDonald, 2015; Kasali, 2017)

Para pelaku bisnis terutama pengusaha batik tulis Lasem akan menghadapi VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*) (Casey, 2014). Tantangan dan masalah yang dihadapi oleh usaha batik tulis Lasem memerlukan strategi dari para pengusaha agar usahanya tetap terus bertahan dan dapat berkembang. Tantangan dan masalah yang dihadapi bisa menjadi peluang emas jika bisa dimanfaatkan dengan baik melalui berbagai strategi dan inovasi dalam mengembangkan usaha. Oleh karena itu dalam artikel ini penulis ingin mengeksplorasi bagaimana strategi dan langkah apa yang dilakukan oleh Pengusaha untuk mengembangkan usahanya batik tulis Lasem di era *disruption*. Selain itu, dalam artikel ini peneliti berusaha menganalisis masalah dari ketiga kelompok pengusaha batik tulis Lasem.

Industri Kreatif

Banyak dari akademisi mendefinisikan apa yang dimaksud dengan industri kreatif. Sebuah industri dikatakan industri kreatif apabila kreatifitas merupakan modal utama

(Indriartiningtias et al., 2019). Menurut UNCTAD industri kreatif adalah industri yang dinamis. Industri kreatif membutuhkan evolusi secara konstan, produk akuntansi non tradisional dan metode produksi yang tidak mudah dipetakan dalam matriks yang sudah ada (UNCTAD, 2008). Input utama industri kreatif adalah kreatifitas, kemampuan, dan talenta atau yang sering dikenal dengan modal intelektual (Rozentale & Lavanga, 2014). Industri kreatif merupakan industri yang potensial untuk dikembangkan, terutama di negara berkembang. Industri kreatif telah mampu menghasilkan produk yang stabil ketika menghadapi kondisi global yang *uncertainly* dan mampu meningkatkan pertumbuhan ekonomi (Bae & Yoo, 2015).

Menurut Nurjanah industri kreatif di Indonesia sedang berkembang pesat. Nurjanah mendefinisikan "*Creative industries as those industries that derive from individual inventions, abilities and talents, and have the potential for growth and job creation through intellectual property and content production and exploitation*" (Nurjanah, 2013). Mendiskusikan tentang industri kreatif, ada banyak sekali sub sektor yang ada didalamnya. Badan Ekonomi Kreatif (Pariwisata dan Ekonomi Kreatif) telah mengklasifikasikan 16 sub sektor dalam industri kreatif. 16 sub sektor tersebut adalah *games* dan aplikasi, arsitektur, desain interior, desain komunikasi visual, desain produk, fashion, film, fotografi, kerajinan, kuliner, musik, penerbitan, *performing arts*, seni rupa, televisi dan radio (Alexandri et al., 2019).

Pentingnya ekonomi kreatif atau industri kreatif bisa menjadi katalis perubahan dan lebih inklusif dihubungkan

dengan kolaborasi di masyarakat. Di sisi lain industri kreatif juga dapat dikembangkan dan diperluas serta sebagai jalan lain untuk diversifikasi ekonomi (UNCTAD, 2015). Batik tulis Lasem dapat dikatakan sebagai industri kreatif karena di dalamnya terdapat seni dan budaya (Rangkuti et al., 2015). Industri batik sangat bergantung pada kreatifitas (Ismail et al., 2012), maka untuk mempertahankan dan mengembangkan batik tulis Lasem harus memperhatikan seni dan nilai kreatifitas.

Secara umum perkembangan industri kreatif dan secara khusus batik tulis Lasem saat ini tidak hanya berkaitan dengan kreatifitas saja, akan tetapi jauh lebih kompleks lagi. Jika industri kreatif suatu daerah bisa dioptimalkan akan berdampak pada peningkatan ekonomi lokal. Industri kreatif mampu mempengaruhi arah pembangunan sebuah wilayah (Scott & Scott, 2016; Zheng, 2011). Di tengah situasi masyarakat yang berubah-ubah dan kemajuan teknologi informasi yang semakin pesat, industri batik tulis Lasem harus mempersiapkan dan menyusun strategi yang tepat agar mampu terus berkembang. Melalui strategi yang matang industri kreatif akan lebih mampu menjadi katalis perekonomian di masyarakat.

Era Disruption

Salah satu hal fundamental dalam masyarakat modern adalah kondisi masa depan yang sulit untuk diprediksi (*unpredictable*), sebagai dampak masalah dari perkembangan teknologi yang cepat. Perkembangan teknologi tersebut memunculkan dilema tersendiri di masyarakat. Perubahan teknologi yang begitu cepat berdampak pada perubahan

kehidupan sosial masyarakat. Kondisi ini sering disebut dengan terminologi "*disruption technology*" (Christensen et al., 2015).

Pertama kali istilah *disruption* dimunculkan oleh Clayton M Christensen. Berangkat dari gagasan Christensen, kemudian mempengaruhi karya-karya ilmiah lain yang terkait dengan *disruption*. Terdapat kurang lebih 100.000 artikel yang menyebutkan tentang *disruption* sejak buku itu diterbitkan. Bahkan artikel yang membahas tentang *disruption* meningkat 10 kali lipat pada tahun 2015 (Kilkki et al, 2018). Para akademis ini sangat antusias membahas *disruption* dikarenakan dampak yang ditimbulkan meluas ke seluruh aspek kehidupan manusia.

Sedikit berbeda dari Christensen yang membahas peluang kemajuan dari adanya *disruption*, Fukuyama justru menganggap bahwa adanya *disruption* akan mengganggu tatanan sosial di masyarakat (Jayman, 1999). Dampak dari *disruption* bisa saja disebarluaskan melalui banyak cara seperti teknologi, bisnis dan konsumen (Kilkki et al., 2018). Selain itu, *disruption technology* juga diartikan sebagai pendekatan strategi bisnis baru dengan memanfaatkan teknologi. Dengan memanfaatkan teknologi diharapkan akan mampu mengurangi kekurangan sumber daya dan terbatasnya jangkauan pasar atau *networking* (Worlock, 2007).

Jika kita tarik dalam ruang lingkup ekonomi, *disruption* diidentikkan dengan digital ekonomi, yaitu aktivitas ekonomi yang mengacu pada ICT (*Information and Communication Technology*) dan efek jaringan (*network effects*) (Geissinger et al., 2018). Akibatnya, banyak transaksi bisnis

dilakukan melalui internet dengan menawarkan jangkauan yang lebih luas dan kekayaan informasi dibandingkan dengan pasar secara riil (Evans & Wurster, 1999). Penggunaan teknologi informasi khususnya internet sedikit demi sedikit akan membawa perubahan cara atau model industri di masa depan (Schuelke-Leech, 2018).

Di Indonesia, dampak *disruption* paling jelas mempengaruhi sistem dan pola hidup masyarakat adalah munculnya jasa transportasi *online* dan *e-commerce*. Adanya *disruption technology* telah memunculkan berbagai inovasi. Inovasi ini bisa berdampak positif bisa juga berdampak negatif. Kekhawatiran *disruption technology* ini kemungkinan banyak dirasakan oleh dunia industri di Indonesia. Hal itu seperti yang dijelaskan oleh Hamid (2017) bahwa adanya pelaku industri baru yang membawa inovasi akan mengganggu bagi *incumbent* (industri lama), jika tidak diiringi oleh inovasi dari pelaku industri lama (Hamid, 2017). Dalam industri kreatif khususnya batik tulis Lasem, adanya *disruption technology* juga direspon bermacam-macam oleh pengusaha dan pelaku bisnis batik tulis Lasem secara keseluruhan.

Pemanfaatan ICT dalam industri sangat berpeluang besar. Peluang tersebut memiliki konsekuensi yang mendalam karena hukum kelangkaan akan berkurang diganti dengan barang yang melimpah. Gelombang *disruption* yang sedemikian besar diperlukan adaptasi dan strategi yang tepat dari pelaku usaha batik tulis Lasem. Keberhasilan mereka memperoleh manfaat *disruption* adalah atas dasar strategi yang mereka lakukan. Selain itu para pelaku bisnis harus meningkatkan inovasi dan

kreatifitasnya agar tidak "hilang" oleh pelaku bisnis lain yang sejenis. Sehingga strategi apa dan masalah seperti apa yang dihadapi oleh para pengusaha batik untuk bertahan di era *disruption* menarik untuk dikaji dalam artikel ini.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif. Denzin dan Lincoln dalam (Moleong, 2017) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang berlatar ilmiah dengan maksud menafsirkan fenomena sosial dengan menggunakan metode yang ada. Penelitian ini berlokasi di beberapa desa di Kecamatan Lasem dan Pancur dengan area fokus adalah batik tulis Lasem. Penulis menggunakan data primer dan sekunder. Data primer yang dimaksud adalah berupa wawancara kepada informan, laporan, dan hasil dari pengamatan atau observasi pada fokus penelitian. Sedangkan data sekunder adalah berupa penelitian, studi pustaka, dan laporan yang telah dipublikasikan sebelumnya.

Dalam memilih informan, penulis menggunakan teknik *purposive*, artinya informan sudah ditentukan dari awal dan bertujuan untuk menjawab rangkaian pertanyaan penelitian. Ada sekitar 12 informan penelitian yang terdiri dari pengusaha batik, pengrajin batik. Penulis membagi ke dalam tiga kelompok informan dari pengusaha batik. Pengelompokan ini berdasarkan modal, kapasitas usahanya, jumlah karyawan, rasio waktu usaha, dan mekanisme manajemen yang dipakai. Pertama informan yang mewakili pengusaha batik skala besar. Kedua pengusaha batik skala menengah. Ketiga pengusaha batik pemula atau skala kecil.

Pengelompokan ini bertujuan untuk mendeskripsikan mengenai strategi para pengusaha batik Lasem, karena sumber daya yang dimiliki dari masing-masing kelompok jelas berbeda.

Selanjutnya analisis data yang dilakukan adalah triangulasi data (Huberman & Miles, 2012). Pertama, peneliti melakukan pengumpulan data yang terkait dengan batik tulis Lasem, baik itu secara primer dan sekunder. Kedua, melakukan pemilihan dan reduksi data secara objektif yang terkait dengan permasalahan batik tulis Lasem. Ketiga, melakukan analisis kesimpulan dengan menarasikan data dalam bentuk informasi yang tersaji dalam pembahasan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Industri kreatif telah muncul sebagai konsep penelitian dan kebijakan universal yang secara masif digunakan sebagai advokasi pengembangan ekonomi kota, wilayah dan negara (Haryono & Azis, 2017). Para peneliti mengidentifikasi adanya hubungan kuat antara wirausaha dan pertumbuhan ekonomi (Henderson & Weiler, 2010). Salah satu bentuk wirausaha yang bisa dilakukan oleh masyarakat adalah industri kreatif batik. Keberadaan batik tulis Lasem di Kabupaten Rembang diharapkan mampu menjadi media dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Kabupaten Rembang pada tahun 2018 memiliki jumlah penduduk sekitar 636.292 (BPS, 2019). Awal muasal batik tulis Lasem berawal dari para peranakan cina bekerjasama dengan penduduk pribumi sangat menyukai batik tulis dan motif laseman menjadi ciri khasnya. Selama berpuluh-puluh tahun batik tulis

Lasem telah lama melekat pada sebagian kecil masyarakat Rembang. Pada zaman dulu batik digunakan sebagai jarik atau selendang, sarung, dan penutup meja sembahyang (*table cover*). Kemudian ragam tersebut mengalami perkembangan dan inovasi hingga digunakan sebagai bahan pakaian atau kemeja.

Secara khusus batik tulis Lasem mengalami perkembangan yang pesat setelah batik diakui sebagai warisan budaya oleh PBB (UNESCO). Batik tulis Lasem telah hadir sejak ratusan tahun yang lalu, bahkan sejak kedatangan orang cina ke Rembang pada abad ke 14 (Natgeo, 2016). Lasem merupakan kota kecil yang terletak di pesisir pantai utara Jawa. Dulu Kota ini adalah satu dari tiga Bandar pelabuhan penting zaman majapahit yang menjadi tempat persinggahan awal pedagang dari Cina. Oleh karena itu, dalam perkembangannya Kota Lasem sangat kental dengan budaya Cina, kemudian berakulturasi dengan budaya setempat. Batik tulis Lasem mempunyai warna khas yaitu merah. Ciri khas inilah yang kemudian menjadikan batik tulis Lasem mendapat sebutan batik pesisiran. Keunikan batik Lasem itu mendapat tempat penting di dunia perdagangan. Selanjutnya dari masa ke masa batik tulis Lasem mengalami pasang surut bisnis. Pada awal tahun 2000-an hanya sisa beberapa pengusaha saja (peranakan cina) yang masih bertahan dan konsisten memproduksi batik tulis Lasem.

Industri kreatif batik tulis Lasem secara bertahap mulai berkembang pada sekitar 2005-an hingga sekarang. Berdasarkan data dari Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi, Kabupaten Rembang pada tahun 2017 ada sekitar 120 industri batik tulis

Lasem dengan 4.444 tenaga kerja yang tersebar di beberapa Kecamatan seluruh Kabupaten Rembang. Dari tenaga kerja tersebut menghasilkan 379.757 potong/tahun. Namun tidak lama bagi para pengusaha batik menikmati hasil jerih payahnya mengembangkan usahanya. Semakin maraknya batik cap dengan motif dan warna yang variatif. Ditambah lagi dengan adanya batik impor yang bisa dengan mudah didapatkan masyarakat melalui *platform shopping online*. Kemudahan-kemudahan masyarakat dalam menentukan produk atau jasa tidak lepas dari berkembangnya internet dan teknologi informasi. Sebagai dampaknya, semakin banyak produsen atau *marketer* baru yang menggunakan *platform online* untuk menunjang bisnisnya. Sedangkan masih banyak pengusaha yang belum menguasai bisnis model seperti ini. Oleh karena itu pelaku usaha batik tulis Lasem perlu mempersiapkan sesuatu untuk merespon kondisi masyarakat saat ini (*disruption*). Strategi pengusaha batik tulis Lasem dalam mengembangkan usahanya sangat variatif. Penulis mengklasifikasikan strategi yang dilakukan pengusaha ke dalam tiga kelompok berdasarkan skala bisnis yang dimiliki, yaitu pengusaha besar, pengusaha menengah dan pengusaha baru atau kecil. Ada pun penjelasan dari klasifikasi tersebut kami jelaskan di bawah ini.

Pengusaha Besar

Para pengusaha besar batik tulis Lasem tidak bisa lepas dari perjalanan sejarah batik tulis lasem itu sendiri. Para pengusaha besar yang telah lama membangun bisnisnya adalah mayoritas peranakan cina yang tinggal di daerah Lasem. Lasem merupakan

salah satu daerah di Kabupaten Rembang yang sangat kental hubungannya dengan para keturunan cina. Pada masa awal perkembangannya, batik tulis Lasem merupakan usaha turun-temurun keluarga. Seiring berjalannya waktu, dengan karakteristik keturunan cina yang gigih dan ulet, para pengusaha peranakan ini mampu membangun usahanya dengan baik.

Pengrajin batik yang tertua adalah Sigit Witjaksono atau Nyo Tjoen Hian. Sigit Witjaksono lahir pada 1929. Lelaki yang kini berusia 85 tahun itu mewarisi usaha batik dari sang ayah, Nyo Wat Dyang, yang berdiri pada 1923. Sigit menamakan usaha kerajinan batiknya Sekar Kencana. Kemudian diteruskan oleh generasi-generasi selanjutnya hingga saat ini. Pasca diakuinya batik tulis Lasem diakui sebagai warisan Indonesia, barulah para pelaku usaha batik lebih bervariasi.

Para pengusaha besar tentu mempunyai beragam strategi menanggapi kondisi eksternal yang kompetitif. Karena sudah lama berkecimpung dalam usaha batik. Pengusaha besar ini mayoritas mengandalkan jaringan usaha yang telah mereka bangun. Jaringan ini menyebar melalui *word of mouth*, dan dari komunitas satu dengan yang lainnya. Menurut Ma'sum Ahadi, salah satu pengusaha batik yang telah lama berkecimpung dalam dunia batik, menjelaskan bahwa batik yang Ia produksi mempunyai ciri khas tersendiri. Selain itu produksi batik Ma'sum menggunakan warna alami dari alam. Pemilik Dampo Awang Batik Art ini memang lebih menitik beratkan pada nilai filosofi dan seni yang terkandung dalam batik tulis Lasem yang diproduksinya.

Ma'sum, Ketua Koperasi yang juga pegusaha batik tulis Lasem dalam usahanya menawarkan corak dan motif yang berbeda. Bahkan para pelanggan bisa membuat *custom* sesuai motif *request*. Strategi yang dilakukan oleh Ma'sum ini karena dia mengidentifikasi bahwa para pelanggan batik tulis Lasem mempunyai tingkat kesenian yang tinggi. Selain itu pangsa pasar yang ia tuju adalah kelas menengah ke bawah. Sehingga tidak masalah apabila harga yang ditawarkan oleh produknya cukup mahal dibandingkan dengan batik tulis Lasem lainnya. Hal itu ia lakukan sebagai bentuk strategi untuk membedakan batik-batik tulis Lasem pada umumnya. Apalagi persaingan kedepan akan semakin berat karena banyaknya batik cap (luar negeri) yang mudah kita temui di situs-situs *e-commerce*.

Hal yang berbeda dilakukan oleh Santosa Hartono dengan merek dagang Pusaka Beruang. Salah satu pengusaha peranakan cina ini mempunyai karyawan dan jaringan bisnis yang sangat luas. Santosa memiliki 600-an pengrajin dan mampu menghasilkan 100-125. Mereka lebih banyak menggunakan jaringan bisnis yang telah dia miliki. Sesekali dari mayoritas pengusaha besar ini mengikuti even-even pameran skala nasional bahkan internasional. Hal itu juga dibenarkan oleh Sri Winarti pemilik merek batik Sumber Rezeki. Kemampuan modal dan manajemen yang telah diorganisasikan membuat mereka cukup leluasa mempromosikan produknya secara langsung.

Jika dilihat dari proses pencarian informasi baik itu melalui observasi maupun wawancara, penulis menemukan bahwa mayoritas pengusaha skala besar ini

mempunyai *showroom*. *Showroom* ini bertujuan untuk menjual, mempromosikan sekaligus menampung hasil-hasil dari batik tulis Lasem pengusaha lain yang terkendala dengan proses penjualan. *Showroom* ini sangat lengkap, mulai dari kualitas biasa sampai kelas premium (batik tulis Lasem jenis tiga negeri). Disamping itu, *showroom* juga menyediakan beberapa perlengkapan dan bahan baku batik untuk pengusaha batik kelas kecil, seperti *showroom* milik Santosa Hartono (Pusaka Beruang). Harga yang ditawarkan juga bervariasi mulai dari 150 ribu per lembar kain sampai jutaan rupiah.



Gambar 1. *Showroom* Pusaka Beruang

Strategi yang dilakukan mayoritas pengusaha besar ini cukup beralasan, karena sebagian besar dari mereka telah membangun usahanya dalam kurun waktu yang lama. Selain itu jaringan bisnis yang

mereka miliki cukup kuat untuk memasarkan produk dan mengembangkan usahanya. Namun perlu digarisbawahi bahwa para pemain lama (pengusaha lama/besar) untuk tidak terlena. Karena bisa saja dan sebesar apapun usahanya bisa hilang atau *terdisrupt* oleh para pengusaha baru. Pemain lama ini bisa saja belum bisa menangkap peluang dengan sistem yang ada sekarang (Gilbert, 2003). Para pengusaha batik tulis Lasem yang telah lama membangun bisnisnya, kedepan harusnya tidak hanya mengembangkan dengan cara-cara konvensional saja, akan tetapi juga harus lebih sadar dan *responsive* dengan perubahan yang ada di masyarakat. Sehingga peluang untuk *terdisrupt* bisa dieliminir. Disisi lain para pengusaha skala besar ini dapat mengambil keuntungan dari perubahan yang ada.

Pengusaha Menengah

Pengusaha batik tulis dengan skala menengah mempunyai beberapa strategi yang menonjol. Mereka memanfaatkan teknologi dan sosial media secara efektif. Selain itu mereka juga intens mengikuti pameran-pameran batik. Para pengusaha batik juga pro aktif mencari partner kerjasama dari pihak ketiga, mulai dari pemerintah hingga perguruan tinggi. Beberapa strategi ini bertujuan untuk meningkatkan promosi, memperluas jaringan sekaligus meningkatkan hasil penjualan batik tulis Lasem. Hal itu seperti yang disampaikan oleh Samsul Hadi dengan merek dagang Sekar Gading. Samsul menggunakan cara konvensional dan *online* untuk memasarkan hasil produknya. Pangsa pasar yang dituju oleh Samsul adalah menengah kebawah.

Samsul juga secara aktif mencari kerjasama dan mengajukan bantuan pembiayaan usahanya kepada pihak ketiga. Pengusaha muda ini pernah mendapatkan bantuan dari Kemenpora RI sebesar 10 juta. Nominal itu tentu sangat bermanfaat digunakan untuk mengembangkan usahanya. Hal yang relatif sama juga dilakukan oleh UD. Mulyajaya yang mendapatkan bantuan dari Lembaga Penelitian dan Pengabdian UNNES (Universitas Negeri Semarang). Pemiliknya yang bernama Murwati sangat aktif membangun jejaring dan mencari partner untuk mengembangkan usahanya.

Adanya internet dan digital sangat membantu pengusaha batik tulis Lasem apabila jaringan konvensional (*showroom* dan pameran) sedang lesu. Menurut Aris Setiawan, pengusaha batik tulis Lasem yang mempunyai merek dagang Aris Batik ini menjelaskan bahwa adanya internet sangat membantu proses akselerasi pasar dan memperluas jaringan. Dalam keterangannya Arif menjelaskan bahwa dengan adanya internet dia memperoleh *customer* baru. Arif biasanya menggunakan media *e-commerce* (tokopedia, bukalapak, shopee) dan sosial media (facebook, twitter, dan instagram) untuk mempromosikan produk batiknya.

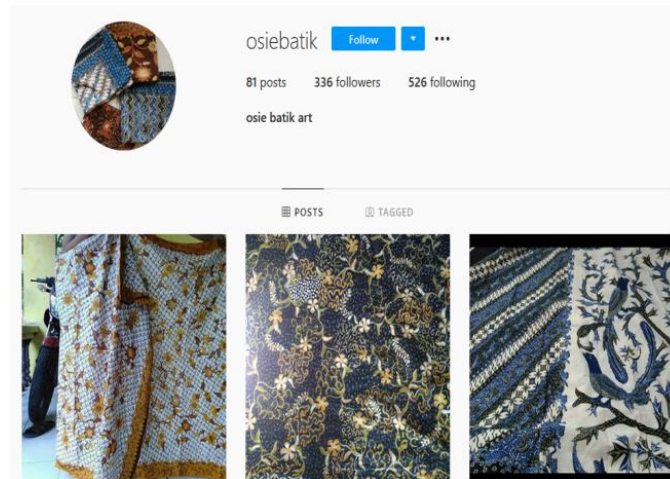
Sebagian besar pengusaha dengan skala menengah menggunakan 2 strategi sekaligus, yaitu secara konvensional dan menggunakan teknologi informasi (*online*). Pengusaha kelas menengah ini juga ini sangat aktif memanfaatkan adanya kolaborasi atau kerjasama dengan pihak ketiga untuk mengembangkan usahanya. Mayoritas dari mereka juga sudah tergabung dalam industri kreatif Kabupaten Rembang Kluster Batik, selain itu juga

beberapa ikut tergabung dalam Koperasi Batik tulis Lasem. Peran aktif yang ditunjukkan oleh sebagian besar pengusaha skala menengah ini tidak lain karena faktor sumber daya manusia yang mau untuk berpikir ke depan. Selain itu mereka juga cakap menjalin kolaborasi dan kerjasama dengan pihak lain. Adapun dalam menghadapi era *disruption* seperti ini, para pengusaha batik tulis Lasem dituntut untuk lebih banyak menjalin *networking* dan kolaborasi (Kasali, 2017). Kolaborasi dan *networking* akan menambah perspektif dan informasi baru, sehingga memungkinkan para pengusaha melakukan inovasi.

Pengusaha Baru atau Kecil

Pergeseran dan perkembangan teknologi informasi yang cepat berdampak pada kehidupan masyarakat termasuk kegiatan ekonomi. Adanya internet, aplikasi, dan platform berbasis *marketplace* atau penyedia barang bisa menjadi ancaman sekaligus peluang besar bagi pengembangan industri kreatif pada tataran lokal. Untuk menghadapi kondisi ini para pengusaha batik yang baru memulai usahanya dalam beberapa tahun atau skala bisnisnya masih kecil, sangat mendapatkan manfaat dengan adanya digitalisasi atau internet. Melalui digitalisasi usaha batik, pengusaha menjadikan internet atau digitalisasi ini sebagai sumber daya strategi (Valenduc & Vendramin, 2017).

Penggunaan internet dalam mendorong penghasilan dari pengusaha batik ini sangat dimanfaatkan betul oleh pengusaha batik baru atau skala kecil. Mereka memanfaatkan sosial media dan beberapa *marketplace* untuk mengenalkan produknya ke masyarakat luas. Selain itu



Gambar 2. Gambar Tangkapan Layar Salah Satu Merk Batik Tulis Lasem

jangkauan pasar juga menjadi sangat luas tidak hanya berkisar pada daerah Jawa Tengah saja. Tetapi bisa mencapai Indonesia kawasan timur. Seperti yang dituturkan oleh pemilik merk Osie Batik.

"Kami pernah mendapatkan order di bukalahap mas untuk kirim batik di Makassar, Alhamdulillah mas, pelan-pelan produk saya bisa dikenal oleh orang" (Wawancara dengan Henry Hartono, 28 Desember 2018)

Meski demikian, dalam waktu yang sama Henry mengatakan bahwa usaha dengan skala kecil dan tergolong baru sering mengalami kendala dalam masalah pemasaran. Hal itu diperkuat bahwa salah satu permasalahan dalam proses pengembangan produk batik khususnya batik tradisional adalah pemasaran (Wahyuni et al., 2014). Pernyataan tersebut juga penulis temui pada pengusaha batik tulis Lasem kelas kecil lainnya. Bahwa mereka mengalami kendala dalam proses pemasaran. Namun berkat adanya internet dan platform *marketplace* mereka bisa memasarkan produknya secara mandiri. Mereka bisa lebih banyak mendapat pemasukan dari penjualan berbasis *online*. Disamping itu para pengusaha skala kecil ini

sangat bergantung dari adanya pameran dan *showroom*, hal itu dikarenakan melalui ajang pameran dan *showroom* mereka bisa mengenalkan produknya ke masyarakat.

Selain masalah pemasaran, masalah lainnya adalah manajemen usahanya. Mayoritas dari pengusaha kecil ini berbasis industri rumahan. Maka manajemen yang dipakai pun juga masih sederhana. Pengusaha skala kecil ini sangat kerepotan mengorganisasi usahanya. Mulai dari persiapan produksi, produksi, pemasaran, penjualan, semua dilakukan secara individual oleh pemilik usaha batik. Kondisi ini menjadi tantangan tersendiri bagi bagi pengusaha skala kecil di era kompetisi. Padahal jika kita lihat strategi dengan memasarkan melalui digital mempunyai peluang yang besar bagi mereka untuk mengenalkan produk mereka sekaligus meningkatkan hasil pendapatan mereka.

Gambar 2 di atas merupakan salah satu contoh akun IG Osie Batik yang dikelola langsung oleh pemiliknya langsung. Dengan proses manajemen seperti produksi, promosi dan distribusi yang dilakukan secara mandiri sulit untuk memperoleh hasil maksimal. Apalagi dengan keterbatasan

sumber daya dan pengetahuan yang dimiliki oleh pengusaha itu sendiri. Hal ini lah yang menjadi alasan beberapa akun *online* penjualan dan strategi marketing *online*-nya kurang berjalan dengan baik.

Penggunaan teknologi informasi seperti internet atau *e-commerce* meningkatkan kelincahan dan mendapat keuntungan daya saing sebuah industri kreatif (Qosasi et al, 2019). Ini lah yang alasan yang memperkuat pengusaha batik Lasem skala kecil memanfaatkan internet dalam bisnisnya. Melalui kapabilitas ICT dalam skala bisnisnya, peluang untuk memperoleh keberhasilan akan semakin besar. Akan tetapi yang perlu dicatat adalah para pengusaha atau *user* juga harus kompeten untuk mengoperasikannya. Padahal faktanya adalah banyak pengusaha batik tulis Lasem yang kurang cakap dalam hal teknologi informasi, disamping faktor umur. Disinilah peran generasi milenial atau pemuda untuk membantu para pengusaha batik tulis Lasem. Para milenial yang melek dengan teknologi informasi bisa membantu para pengusaha batik tulis Lasem skala kecil dalam pemasaran *online*. Selain itu pemerintah juga perlu meningkatkan kompetensi pengusaha di tengah perubahan sosial yang sangat cepat. Karena bagaimanapun, kreativitas dan inovasi mempunyai pengaruh kuat untuk menstimulasi nilai dalam pemasaran (Hadiyati, 2012).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Pengusaha batik tulis Lasem memiliki strategi yang beragam dalam menghadapi perkembangan teknologi informasi di era

disruption. Pertama, pengusaha batik tulis Lasem skala besar menggunakan jaringan bisnis yang telah dibangun sejak lama dan mengandalkan *showroom* yang dimilikinya untuk memasarkan produknya. Kedua, pengusaha dengan skala menengah menggunakan strategi konvensional dan *online*, yaitu dengan tetap mengikuti pameran demi pameran dan sekaligus menggunakan pemasaran *online*. Ketiga, pengusaha batik skala kecil lebih banyak mengandalkan strategi *online*, meskipun sesekali mengikuti pameran. Penggunaan pemasaran *online* tentu akan mengurangi biaya promosi yang dikeluarkannya oleh pengusaha.

Temuan lain dalam penelitian ini adalah pengusaha skala menengah dan kecil mempunyai kendala dalam proses manajemen. Pengusaha batik tulis skala menengah dan kecil berpendapat dengan adanya internet dan teknologi informasi seperti sosial media bisa membantu mengembangkan usahanya. Pengusaha kelas menengah ini juga sangat aktif melakukan kerjasama untuk mengembangkan usahanya. Disamping itu penulis menemukan beberapa kendala dalam proses manajemen dan pengembangan usaha batik tulis lasem. Seperti kurangnya wawasan dan kompetensi penguasaan bahasa asing. Hal itu terlihat jika ada kunjungan turis mancanegara yang ingin mengetahui batik tulis Lasem dan kualitas produk para pengusaha dan karyawannya mengalami kesulitan untuk menjelaskan. Sebagian kecil pengusaha masih kurang cakap dalam menggunakan teknologi informasi khususnya *marketing online*. Kedua, pengusaha batik tulis Lasem skala kecil

adalah mayoritas industri rumahan. Mereka mengelola secara mandiri, sehingga proses menajemennya sangat terbatas. Disamping itu semua pengrajin batik tulis Lasem mayoritas adalah generasi tua, sehingga kedepan perlu dilakukan regenerasi supaya batik tulis Lasem terus bertahan dan mampu berkembang lebih besar lagi. Beberapa kendala ini bisa menjadi fokus kajian yang bisa dikembangkan pada penelitian selanjutnya.

Saran

Dalam menghadapi perkembangan sosial masyarakat yang dinamis terutama terkait pemanfaatan ICT, pengusaha batik perlu beradaptasi dengan cepat. Melakukan terobosan baik secara manajemen secara umum, produksi maupun cara pemasaran yang kekinian. Kualitas produk yang baik belum tentu mendapatkan tempat di masyarakat apabila dipasarkan secara konvensional dan monoton. Maka dari itu penting untuk mengikuti perubahan dan perkembangan yang terjadi saat ini.

Persaingan yang ketat dari berbagai jenis batik, mulai dari lokal dan maupun internasional (cap) perlu usaha bersama dari berbagai *stakeholders* pengusaha batik tulis Lasem. Asosiasi dan kolaborasi yang kuat akan mampu menghasilkan strategi yang tepat, dan saling menguntungkan. Adanya kolaborasi dan asosiasi dapat menjadi tempat bertukar pikiran, informasi dan berbagai hal lain. Sehingga hal tersebut mampu meminimalisir pengusaha kecil yang gulung tikar dan persaingan yang tidak sehat.

KONTRIBUSI PENULIS

Ali Roziqin adalah kontributor atau peneliti utama dan Nunuk Dwi Retnandari sebagai supervisor dalam artikel penelitian yang berjudul Strategi Dan Analisis Masalah Bisnis Yang Dihadapi Oleh Pengusaha Batik tulis Lasem Di Era *Disruption*.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terimakasih kepada seluruh informan yang telah memberikan informasi. Selain itu, penulis juga mengucapkan terimakasih kepada LPDP yang telah membantu pembiayaan selama proses penelitian berlangsung hingga selesai.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexandri, M. B., Maulina, E., Chan, A., & Sumadinata, R. W. S. (2019). Creative industries: Existence of arts traditional industries in Indonesia. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1). <https://www.abacademies.org/articles/Creative-industries-existence-of-arts-traditional-industries-in-indonesia-1939-6104-18-1-333.pdf>
- Bae, S. H., & Yoo, K. (2015). Economic modeling of innovation in the creative industries and its implications. *Technological Forecasting and Social Change*, 96, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.02.010>
- BPS. (2019). *Rembang Dalam Angka 2019*.
- Casey, G. W. (2014). Leading in a "VUCA" World. *Fortune*, 169(5), 75–76. <https://www.johnson.cornell.edu/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/Cornell-Executive-Education-VUCA-Leadership-February-2017.pdf>
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., Rory, M., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation. *Harvard Business Review*.

- <https://doi.org/10.1353/abr.2012.0147>
Econit. (2000). *Strategi dan Kebijakan Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*.
- Geissinger, A., Laurell, C., & Sandström, C. (2018). Digital Disruption beyond Uber and Airbnb—Tracking the long tail of the sharing economy. *Technological Forecasting and Social Change*, February, 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.06.012>
- Gilbert, C. (2003). The Disruptive Opportunity. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 27–32. www.mit-smr.com
- Hadiyati, E. (2012). Kreativitas dan Inovasi Pengaruhnya Terhadap Pemasaran Kewirausahaan Pada Usaha Kecil. *Jurnal Inovasi Dan Kewirausahaan*. <https://doi.org/https://doi.org/10.20885/ajie.vol1.iss3.art1>
- Hamid, E. S. (2017). *Disruptive Innovation: Manfaat Dan Kekurangan Dalam Konteks Pembangunan Ekonomi*. 1–20. <http://law.uui.ac.id/wp-content/uploads/2017/07/2017-07-27-fh-uui-semnas-disruptive-innovation-manfaat-dan-kekurangan-dalam-konteks-pembangunan-ekonomi-Edy-Suandi-Hamid.pdf>
- Harini, C., & Yulianeu, Y. (2018). Strategi penetrasi pasar UMKM Kota Semarang menghadapi era pasar global MEA. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 21(2), 361–381. <https://doi.org/10.24914/jeb.v21i2.1967>
- Harvie, C., & Lee, B. C. (2002). East Asian SME's: Contemporary issues and developments—an overview. In *The role of SMEs in national economies in East Asia* (pp. 1–20). Edward Elgar.
- Haryono, T., & Azis, F. (2017). Potensi Batik Lasem Sebagai Upaya Pengembangan Ekonomi Kreatif Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan di Kecamatan Lasem Kabupaten Rembang. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Kontemporer*, 3(2), 44.
- Henderson, J., & Weiler, S. (2010). Entrepreneurs and job growth: Probing the boundaries of time and space. *Economic Development Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/0891242409350917>
- Huberman, A., & Miles, M. (2012). Understanding and Validity in Qualitative Research. In *The Qualitative Researcher's Companion*. <https://doi.org/10.4135/9781412986274.n2>
- Indriartiningtias, R., Subagyo, & Hartono, B. (2019). Creativity of small firms in creative industry: Initial evidence from Indonesia. *International Journal of Engineering Business Management*, 11, 1–13. <https://doi.org/10.1177/1847979019849135>
- Ismail, T., Wiyantoro, L. S., Meutia, & Muchlish, M. (2012). Strategy, Interactive Control System and National Culture: A Case Study of Batik Industry in Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65(ICIBSoS), 33–38. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.087>
- Jayman, J. A. (1999). *Book Review: Francis Fukuyama, The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order*.
- Kasali, R. (2017). *Era Disruption*. Gramedia Pustaka Utama.
- Kilkki, K., Mäntylä, M., Karhu, K., Hämmäinen, H., & Ailisto, H. (2018). A disruption framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 129(September 2017), 275–284. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.034>
- Moleong, L. J. (2017). Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi). In *PT. Remaja*

- Rosda Karya.
- Natgeo. (2016). *Menyibak Kisah dan Filosofi di Balik Motif Batik Lasem*. National Geographic Indonesia. <https://nationalgeographic.grid.id/read/13307142/menyibak-kisah-dan-filosofi-di-balik-motif-batik-lasem>
- Nurjanah, S. (2013). Analisis Pengembangan Program Bisnis Industri Kreatif Penerapannya Melalui Pendidikan Tinggi. *Jma*, 18(2), 141–151.
- Qosasi, A., Permana, E., Muftiadi, A., Purnomo, M., & Maulina, E. (2019). Building SMEs' competitive advantage and the organizational agility of apparel retailers in indonesia: The role of ICT as an initial trigger. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 21(1), 69–90. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.39001>
- Rangkuti, A. H., Rasjid, Z. E., & Santoso, D. J. (2015). Batik Image Classification Using Treeval and Treefit as Decision Tree Function in Optimizing Content Based Batik Image Retrieval. *Procedia Computer Science*, 59(Iccsci), 577–583. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.07.551>
- Rozentale, I., & Lavanga, M. (2014). The "universal" characteristics of creative industries revisited: The case of Riga. *City, Culture and Society*, 5(2), 55–64. <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2014.05.006>
- Salma, I. R., Masiswo, Satria, Y., & Wibowo, A. A. (2015). Pengembangan Motif Batik Khas Bali. *Dinamika Kerajinan Dan Batik*, 32(1), 23–30.
- Schuelke-Leech, B. A. (2018). A model for understanding the orders of magnitude of disruptive technologies. *Technological Forecasting and Social Change*, 129(November 2017), 261–274. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.033>
- Subarsono. (2015). UKM di Era Desentralisasi. In *Manajemen Publik Kontemporer*. Gava Media.
- Tahwin, M., Dewi, D. A. L., & Mahmudi, A. A. (2015). Supply Chain Usaha Kecil Menengah (Studi Kasus Industri Batik Tulis Lasem Kabupaten Rembang). *The 2nd University Research Coloquium 2015 ISSN, 4*, 71–79.
- Tahwin, M., & Mahmudi, A. A. (2014). Strategi Pengembangan Usaha Batik Tulis Lasem with SWOT Analysis. *Fokus Ekonomi*, 9(2), 57–70. <https://doi.org/https://doi.org/10.34152/fe.9.2.%25p>
- UNCTAD. (2008). Creative Economy Report 2008. The Challenge of Assessing the Creative Economy: towards Informed Policy-making. In *Harvard Business Review* (Vol. 8, Issue 9). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.04.009>
- UNCTAD. (2015). *Trends in International Trade in Creative Industries*. 161. https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditcted2018d3_en.pdf
- Valenduc, G., & Vendramin, P. (2017). Digitalisation, between disruption and evolution. *Transfer*, 23(2), 121–134. <https://doi.org/10.1177/1024258917701379>
- Wahyuni, S., Handini, Y. D., & Khristanto, W. (2014). Pendekatan Triple Helix (ABG) dalam Pengembangan Desa Wisata Batik Tuban di Kabupaten Tuban. *LSP-Jurnal Ilmiah Dosen*, 4(1). <http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/79150>
- Worlock, D. R. (2007). The view from the tower: Disruptive technologies and the disruptive business models they create. *Business Information Review*, 24(2), 83–88. <https://doi.org/10.1177/0266382107078857>
- Zheng, J. (2011). "Creative Industry Clusters" and the "Entrepreneurial City" of

Shanghai. *Urban Studies*, 48(16), 3561–3582.

<https://doi.org/10.1177/0042098011399593>