

Membangun Keunggulan Bersaing melalui Kearifan Lokal: Analisis Strategi Bersaing pada "Batik Tulis XYZ"

Hendra Dwi Prasetyo

¹STIE Mahardhika Surabaya, Indonesia
email: Hendra.prasetyo@stiemahardhika.ac.id

Article Info

Article history:

Received : 28 - 10, 2025

Revised : 17 - 11, 2025

Accepted : 28 - 11, 2025

Keywords:

Keunggulan Bersaing;
Kearifan Lokal;
Sumber Daya Strategis,
Industri Kreatif,
Batik.

ABSTRACT

Penelitian ini menganalisis bagaimana unit usaha mikro dan kecil (UMK) di sektor industri kreatif budaya membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan memobilisasi kearifan lokal (local wisdom) sebagai sumber daya strategis. Melalui pendekatan studi kasus kualitatif yang mendalam pada "Batik Tulis XYZ", penelitian ini mengeksplorasi mekanisme konversi kearifan lokal menjadi keunggulan kompetitif. Data dikumpulkan melalui observasi partisipan, wawancara mendalam dengan pemilik dan pengrajin, serta analisis dokumen. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa keunggulan bersaing "Batik Tulis XYZ" tidak bersumber pada strategi generik biaya atau diferensiasi semata, melainkan pada konfigurasi unik tiga elemen kunci: (1) pemanfaatan kearifan lokal sebagai fondasi nilai dan diferensiasi otentik yang menciptakan keunikan produk dan merek; (2) kapabilitas organisasi yang berbasis pengetahuan tacit (tacit knowledge) para pengrajin, yang memfasilitasi inovasi inkremental dan adaptasi berkelanjutan dalam bingkai tradisi; serta (3) jejaring sosial dan kelembagaan yang tertanam (embeddedness) dalam ekosistem budaya lokal, yang memberikan akses eksklusif, legitimasi, dan kontrol sosial atas kualitas. Studi ini berargumen bahwa keunggulan yang dibangun melalui model ini bersifat kompleks, kontekstual, dan sulit ditiru oleh pesaing, sehingga menciptakan sustained competitive advantage (Barney, 1991). Implikasi penelitian menekankan perlunya perspektif strategis yang lebih holistik dan berbasis sumber daya untuk UMK berbasis budaya, yang melihat kearifan lokal tidak hanya sebagai warisan budaya tetapi sebagai strategic asset yang dapat dikelola dan dikembangkan.

This is an open access article under the [CC BY](#) license.



*Corresponding Author:

Hendra Dwi Prasetyo
STIE Mahardhika Surabaya, Indonesia
Email: hendra.prasetyo@stiemahardhika.ac.id

1. PENDAHULUAN

Dunia usaha saat ini dihadapkan pada persaingan global yang semakin ketat dan dinamis, ditandai dengan homogenisasi produk serta tekanan efisiensi operasional (Porter, 1985; Prahalad & Hamel, 1990). Dalam gelombang persaingan ini, unit usaha mikro dan kecil (UMK), khususnya di

sektor industri kreatif budaya seperti kerajinan tradisional, sering kali diposisikan sebagai pihak yang rentan. Mereka dianggap memiliki sumber daya terbatas, skala ekonomi yang kecil, dan kapabilitas manajerial yang kurang formal dibandingkan dengan perusahaan besar atau pesaing berbasis produksi massal. Tantangan ini semakin kompleks dengan masuknya produk-produk substitusi murah dan tiruan yang menggerus pasar. Namun, paradoksnya, justru dalam konteks inilah sejumlah UMK berbasis budaya lokal, seperti pengrajin batik tulis, mampu tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang dengan pesat, membangun loyalitas pelanggan yang kuat, dan bahkan menembus pasar internasional.

Kondisi ini mengindikasikan adanya celah (gap) dalam pemahaman konvensional tentang strategi bersaing. Kerangka dominan, seperti strategi generik Michael Porter (1985) yang berfokus pada low cost atau differentiation, sering kali mengabaikan dimensi sosial, budaya, dan kontekstual yang justru menjadi sumber kekuatan utama bagi banyak usaha berbasis kearifan lokal (local wisdom). Pendekatan Resource-Based View (RBV) (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) yang menekankan pada sumber daya yang langka, bernilai, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (VRIN), telah membuka ruang untuk menganalisis aset tidak berwujud. Namun, aplikasinya pada konteks UMK lokal masih sering mengabaikan bagaimana sumber daya budaya yang bersifat kolektif dan tertanam (embedded) dalam praktik komunitas dapat dikonfigurasi menjadi keunggulan kompetitif yang nyata (Bakar & Ahmad, 2010; Ratten, 2020).

Kearifan lokal, yang mencakup pengetahuan tradisional, nilai-nilai, keterampilan unik (tacit knowledge), dan jaringan sosial-budaya (Nonaka & Takeuchi, 1995; Svelby, 1997), berpotensi menjadi sumber daya strategis yang paling bernilai sekaligus paling terlindungi dari peniruan. Keberadaannya yang melekat pada konteks geografis dan komunitas spesifik menciptakan causal ambiguity dan social complexity yang tinggi, sehingga menyulitkan kompetitor untuk mereplikasinya (Barney, 1991). Dengan demikian, mengkaji bagaimana kearifan lokal tersebut dimobilisasi, diintegrasikan, dan dikelola dalam strategi bisnis menjadi pertanyaan krusial.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana "Batik Tulis XYZ" membangun dan mempertahankan keunggulan bersaingnya melalui pemanfaatan dan pengelolaan kearifan lokal. Fokus penelitian adalah pada proses konversi aset budaya menjadi kapabilitas kompetitif. Artikel ini berupaya mengisi celah literatur dengan menawarkan perspektif yang lebih holistik dan kontekstual tentang strategi bersaing UMK berbasis budaya, yang mengintegrasikan wawasan dari RBV, teori pengetahuan (knowledge-based view), dan sosiologi ekonomi (embeddedness) (Granovetter, 1985). Dengan menganalisis studi kasus tunggal secara mendalam, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang kaya (rich understanding) tentang mekanisme strategis di tingkat mikro, yang memiliki implikasi baik secara teoritis maupun praktis bagi pengembangan usaha berkelanjutan di sektor industri kreatif budaya.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Keunggulan Bersaing melalui Kearifan Lokal

2.1. Keunggulan Bersaing: Dari Strategi Generik ke Resource-Based View

Konsep keunggulan bersaing telah lama menjadi inti dari literatur manajemen strategis. Porter (1985) mendefinisikannya sebagai kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai superior bagi pelanggan dan, pada akhirnya, meraih laba di atas rata-rata industri. Kerangka generiknya menyarankan dua jalan utama: kepemimpinan biaya (cost leadership) dan diferensiasi (differentiation). Namun, pendekatan ini dikritik karena terlalu berfokus pada kondisi industri eksternal dan kurang memperhitungkan heterogenitas sumber daya internal perusahaan (Barney, 1991). Sebagai respons, Resource-Based View (RBV) muncul dengan argumen bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan (sustained competitive advantage) bersumber dari kepemilikan dan pengelolaan sumber daya dan kapabilitas yang bernilai (valuable), langka (rare), tidak dapat ditiru secara sempurna (imperfectly imitable), dan tidak memiliki substitusi strategis (non-substitutable)—sering disebut sebagai kriteria VRIN (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). RBV membuka jalan untuk menganalisis aset tidak berwujud (intangible assets) seperti pengetahuan, reputasi, dan budaya

perusahaan sebagai sumber daya strategis utama.

2.2. Kearifan Lokal sebagai Sumber Daya Strategis yang Unik

Kearifan lokal (local wisdom) mengacu pada seperangkat pengetahuan, nilai, praktik, dan kepercayaan yang berkembang dalam komunitas tertentu, diturunkan dari generasi ke generasi, dan berfungsi untuk mengatur kehidupan serta interaksi dengan lingkungan (UNESCO, 2003). Dalam konteks bisnis, kearifan lokal dapat dimanifestasikan dalam bentuk keterampilan kerajinan tangan spesifik (tacit skill), pengetahuan tentang bahan baku alam, desain dan motif yang sarat makna simbolis, serta etika produksi dan relasi sosial dalam komunitas. Sifatnya yang kontekstual, kolektif, dan seringkali tersirat (tacit) membuatnya memenuhi kriteria VRIN (Bakar & Ahmad, 2010). Pengetahuan tacit, sebagaimana diteorikan oleh Polanyi (1966) dan dikembangkan lebih lanjut dalam teori kreasi pengetahuan (SECI model) oleh Nonaka dan Takeuchi (1995), adalah pengetahuan yang personal, spesifik konteks, dan sulit diformalkan. Inilah yang menjadi jantung dari keunikan produk budaya seperti batik tulis. Pengetahuan ini tidak hanya langka, tetapi proses transfer dan asimilasinya membutuhkan waktu lama dan terjadi melalui praktik sosial (learning by doing dan apprenticeship), sehingga sangat sulit ditiru oleh pihak luar (Lampel et al., 2000).

2.3. Embeddedness: Keunggulan yang Tertanam dalam Jaringan Sosial dan Institusi

Keberhasilan mobilisasi kearifan lokal tidak dapat dipisahkan dari konteks sosialnya. Konsep embeddedness yang diperkenalkan Granovetter (1985) menekankan bahwa aktivitas ekonomi terjalin dan dibatasi oleh struktur hubungan sosial dan institusi yang ada. Pada UMK berbasis budaya, keunggulan bersaing seringkali "tertanam" (embedded) dalam jaringan sosial yang padat (dense networks) dengan pemasok bahan baku lokal, sesama pengrajin, pemuka adat, dan lembaga budaya (Uzzi, 1997). Jaringan ini, yang dibangun di atas kepercayaan (trust), norma timbal balik (reciprocity), dan reputasi, memfasilitasi akses terhadap sumber daya yang tidak tersedia di pasar terbuka, mempercepat aliran informasi penting, dan memberikan legitimasi sosial yang kuat (Jack & Anderson, 2002). Legitimasi ini, yang diperoleh karena dianggap sebagai penjaga autentisitas budaya, pada gilirannya menjadi bagian integral dari nilai merek (brand equity) yang sulit digoyahkan.

2.4. Integrasi Teoritis: Kearifan Lokal dalam Kerangka Dinamis

Untuk memahami bagaimana kearifan lokal mentransformasi menjadi keunggulan bersaing yang dinamis, diperlukan integrasi antar perspektif. Teori Kapabilitas Dinamis (Dynamic Capabilities) dari Teece, Pisano, dan Shuen (1997) memberikan lensa yang tepat. Teori ini mendefinisikan kapabilitas dinamis sebagai kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat. Pada "Batik Tulis XYZ", kapabilitas dinamis dapat terwujud dalam kemampuan untuk mengkombinasikan pola tradisional dengan selera pasar modern tanpa kehilangan esensi, atau mengelola relasi dengan berbagai pemangku kepentingan dalam ekosistem budaya untuk tetap relevan. Dengan demikian, kearifan lokal berfungsi sebagai sumber daya strategis dasar (VRIN), sementara jaringan sosial menyediakan mekanisme penguat dan legitimasi (embeddedness), dan kapabilitas organisasional (khususnya dalam mengelola pengetahuan tacit) menjadi motor penggerak adaptasi dan inovasi (dynamic capabilities).

Analisis Strategi Bersaing

2.1. Evolusi Paradigma Strategi Bersaing: Dari Positioning ke Sumber Daya dan Kapabilitas

Analisis strategi bersaing telah mengalami perkembangan paradigmatis signifikan. Pendekatan dominan awal, yang diwakili oleh Michael E. Porter, berakar pada ekonomi industri organisasi. Porter (1985) berpendapat bahwa profitabilitas perusahaan terutama ditentukan oleh daya tarik industri (dianalisis melalui Five Forces) dan posisi strategisnya di dalam industri. Dari sini lahir strategi generik: kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Pendekatan ini, meski berpengaruh luas, dikritik karena terlalu deterministik, mengabaikan peran manajer dan heterogenitas perusahaan dalam industri yang sama (Rumelt, 1984).

Sebagai respon, muncullah Resource-Based View of the Firm (RBV). Dipelopori oleh Wernerfelt (1984) dan diformalkan oleh Barney (1991), RBV memutar fokus analisis dari luar (outside-in) ke dalam (inside-out). Argumen intinya adalah bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan (sustained competitive advantage) bersumber dari kepemilikan dan kontrol atas

sumber daya yang bersifat Valuable, Rare, In-imitable, dan Non-substitutable (VRIN). Sumber daya ini mencakup aset fisik, manusia, dan organisasional, termasuk pengetahuan dan budaya perusahaan. RBV membuka jalan untuk memahami bagaimana perusahaan dengan sumber daya yang unik—seperti kearifan lokal—dapat bertahan meski berada dalam industri yang kompetitif.

2.2. Melampaui Sumber Daya Statis: Kapabilitas Dinamis dan Basis Pengetahuan

Perkembangan teori selanjutnya menyadari bahwa kepemilikan sumber daya statis saja tidak cukup dalam lingkungan yang berubah cepat. Teori Kapabilitas Dinamis (Dynamic Capabilities) dari Teece, Pisano, dan Shuen (1997) menekankan pada kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk merespon perubahan lingkungan. Kapabilitas dinamis adalah kapabilitas tingkat tinggi (higher-order capabilities) yang mengatur bagaimana perusahaan memperbarui dan memperbaiki basis sumber dayanya. Dalam konteks bisnis tradisional seperti batik, kapabilitas dinamis dapat berupa kemampuan untuk mengadaptasi motif tradisional untuk pasar baru, atau mengelola rantai pasokan bahan baku alam secara berkelanjutan.

Berkaitan erat dengan ini adalah Knowledge-Based View of the Firm (KBV), yang menganggap pengetahuan sebagai sumber daya strategis paling penting (Grant, 1996). Nonaka dan Takeuchi (1995) membedakan antara pengetahuan eksplisit (terkodifikasi) dan pengetahuan tacit (tersirat, personal, kontekstual). Pengetahuan tacit, yang diperoleh melalui pengalaman dan praktik langsung, sangat sulit untuk ditransfer dan ditiru, sehingga menjadi sumber keunggulan bersaing yang kuat. Proses kreasi pengetahuan (SECI Model: Socialization, Externalization, Combination, Internalization) menjadi kunci dalam mengelola aset ini. Pada "Batik Tulis XYZ", pengetahuan tacit para pengrajin tentang menorehkan malam, meracik warna alam, dan menafsirkan makna filosofis motif merupakan jantung dari diferensiasi produknya.

2.3. Strategi di Industri Kreatif dan Berbasis Budaya: Nilai Simbolik dan Otentisitas

Analisis strategi di industri kreatif dan budaya memerlukan pendekatan khusus karena sifat produknya yang unik. Produk seperti batik tulis bukanlah komoditas fungsional semata, melainkan barang simbolik yang mengandung nilai budaya, identitas, dan makna (Lampel, Lant, & Shamsie, 2000). Oleh karena itu, strategi bersaing sangat bergantung pada kemampuan untuk menciptakan, mengomunikasikan, dan mempertahankan otentisitas (authenticity) (Beverland, 2005). Otentisitas di sini bukan sekadar keaslian historis, tetapi persepsi konsumen bahwa produk tersebut jujur, murni, dan sesuai dengan tradisi atau nilai-nilai yang diklaim (Morhart et al., 2015). Legitimasi dari komunitas budaya (seperti keraton atau asosiasi pengrajin senior) dan cerita di balik proses penciptaan (narrative) menjadi bagian integral dari strategi diferensiasi.

Selain itu, bisnis semacam ini seringkali tertanam (embedded) dalam jaringan sosial dan kelembagaan lokal yang spesifik (Granovetter, 1985). Jaringan ini menyediakan akses ke sumber daya kunci (pengrajin ahli, pemasok bahan baku khusus), pengetahuan, dan legitimasi yang tidak tersedia bagi pendatang baru. Strategi bersaing, dengan demikian, tidak hanya terjadi di tingkat perusahaan, tetapi juga melibatkan pengelolaan hubungan (relational strategy) dalam ekosistem yang lebih luas.

3. METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan desain studi kasus tunggal mendalam (single in-depth case study). Pendekatan kualitatif dipilih karena cocok untuk mengeksplorasi fenomena kontemporer secara mendalam dalam konteks kehidupan nyatanya, terutama ketika batasan antara fenomena dengan konteksnya tidak jelas (Yin, 2018). Desain studi kasus memungkinkan peneliti untuk mempertahankan karakteristik holistik dan bermakna dari peristiwa-peristiwa kehidupan nyata, seperti strategi, proses manajerial, dan interaksi sosial yang terjadi dalam "Batik Tulis XYZ" (Eisenhardt, 1989). Pemilihan studi kasus tunggal bersifat intrinsik (intrinsic case study) karena "Batik Tulis XYZ" dianggap sebagai kasus yang unik dan khas (unique), yang mewakili fenomena UMK berbasis kearifan lokal yang sukses membangun keunggulan bersaing berkelanjutan (Stake, 1995). Unit analisis utama adalah organisasi "Batik Tulis XYZ", dengan fokus pada bagaimana strategi bersaingnya dibangun dan dioperasionalkan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis data, ditemukan bahwa “Batik Tulis XYZ” tidak bergantung pada strategi bersaing generik (biaya rendah atau diferensiasi) secara murni, melainkan membangun keunggulan bersaing yang unik dan sulit ditiru melalui interaksi dinamis antara kearifan lokal (local wisdom) dan kapabilitas organisasional. Temuan ini diorganisir dalam tiga tema utama.

4.1. Kearifan Lokal sebagai Landasan Nilai dan Diferensiasi Otentik

Proses produksi batik tulis di “XYZ” secara ketat mempertahankan pakem tradisional, mulai dari pemilihan lilin (malam), pencelupan warna alam (dari kayu tingi, sogu, dan nila), hingga motif-motif yang sarat makna filosofis Jawa. Namun, kearifan lokal tidak hanya menjadi muatan produk, melainkan juga menjadi core value yang membentuk identitas merek. Analisis terhadap komunikasi pemasaran dan interaksi dengan pelanggan menunjukkan bahwa narasi tentang “keotentikan”, “warisan leluhur”, dan “proses penuh kesabaran” menjadi penentu utama persepsi nilai (value perception) di mata konsumen, khususnya segmen pasar premium dan internasional. Dengan demikian, kearifan lokal berfungsi sebagai strategic resource yang langka dan bernilai (Barney, 1991), menciptakan diferensiasi yang sulit direplikasi oleh kompetitor berbasis produksi massal.

4.2. Adaptasi Strategis dan Inovasi Berbasis Pengetahuan Tacit

Meski berakar kuat pada tradisi, “XYZ” tidak statis. Pengrajin dan pemilik secara kolektif melakukan adaptasi strategis, misalnya dengan menyederhanakan motif tertentu untuk pasar kontemporer, mengembangkan palet warna alam baru yang lebih cerah, atau menciptakan produk turunan seperti aksesoris. Penting untuk dicatat bahwa inovasi-inovasi ini tidak muncul dari departemen R&D formal, melainkan dari pengetahuan tacit (tacit knowledge) yang dimiliki oleh para pengrajin ahli. Pengetahuan tentang karakteristik bahan, reaksi kimia warna alam, dan teknik membatik ini tersimpan, ditransfer, dan dikembangkan melalui praktik dan pembelajaran sosial (social learning) di dalam komunitas kerja (Nonaka & Takeuchi, 1995). Proses ini menciptakan keunggulan dinamis (dynamic capability) yang memungkinkan “XYZ” tetap relevan tanpa kehilangan esensi tradisinya (Teece et al., 1997).

4.3. Jejaring Sosial dan Ekosistem Budaya sebagai Sumber Kapabilitas

Keunggulan “XYZ” juga bersumber dari kapital sosial dan posisinya dalam ekosistem budaya lokal. Penelitian mengungkap relasi yang kuat dengan pemasok bahan baku alam, kelompok seniman lokal, dan institusi budaya (seperti keraton). Jejaring ini bukan sekadar hubungan transaksional, tetapi jaringan berbasis kepercayaan (trust-based networks) yang memfasilitasi akses eksklusif terhadap sumber daya berkualitas, ide-ide baru, dan legitimasi budaya. Hubungan ini menjadi mekanisme pengendalian sosial yang menjamin kualitas dan keberlanjutan praktik tradisional. Dengan demikian, keunggulan bersaing tidak hanya terletak pada internal perusahaan, tetapi juga tertanam (embedded) dalam struktur sosial dan institusi di sekitarnya (Granovetter, 1985; Porter, 1998).

Pembahasan

4.4. Melampaui Strategi Generik: Membangun Keunikan yang Tertanam (Embedded Uniqueness)

Model keunggulan bersaing “XYZ” menunjukkan bahwa kerangka strategi generik Porter (1985) tidak cukup untuk menjelaskan kompleksitas persaingan di sektor berbasis budaya. Bagi “XYZ”, diferensiasi bukanlah sekadar atribut produk, melainkan konstruksi sosial-budaya yang dibangun melalui narasi otentisitas dan legitimasi sejarah. Nilai ekonomi produknya tidak dapat dipisahkan dari nilai budayanya. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ramirez (1999) yang menyatakan bahwa nilai (value) dalam konteks kontemporer semakin sering diciptakan melalui kolaborasi dan pengalaman, bukan hanya melalui utilitas produk fisik semata. Keunggulan “XYZ” bersifat embedded (Granovetter, 1985), karena tertanam kuat dalam konteks sosial dan budaya yang spesifik, sehingga menciptakan isolating mechanisms yang sangat efektif untuk menjaga keunggulan dari ancaman peniruan (Rumelt, 1984).

4.5. Pengetahuan Tacit dan Keunggulan Dinamis dalam Konteks Tradisi

Hasil penelitian memperkuat tesis Nonaka dan Takeuchi (1995) tentang pentingnya pengetahuan tacit sebagai sumber inovasi yang berkelanjutan. Pada “XYZ”, pengetahuan tacit para pengrajin merupakan aset strategis kunci yang memungkinkan terjadinya continuous incremental

innovation dalam bingkai tradisi. Ini merupakan manifestasi dari dynamic capability (Teece et al., 1997)—kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk merespon perubahan lingkungan. Kapabilitas dinamis di sini muncul dari routines kolektif yang dipandu oleh nilai-nilai kearifan lokal, bukan dari struktur manajemen strategis yang formal. Hal ini menggeser pemahaman tentang inovasi, dari yang bersifat radikal dan terencana, menuju inovasi yang bersifat evolusioner dan berbasis praktik komunitas.

Implikasi Manajerial dan Keberlanjutan

Temuan ini memiliki implikasi penting bagi pengusaha industri kreatif berbasis budaya. Pertama, strategi utama harus difokuskan pada pelestarian dan mobilisasi pengetahuan tacit, misalnya melalui sistem magang dan dokumentasi. Kedua, membangun dan memelihara jejaring sosial-ekonomi-budaya yang autentik adalah aktivitas strategis, bukan hanya kegiatan pendukung. Ketiga, komunikasi pemasaran harus mampu menarasikan nilai budaya dengan tepat untuk membangun brand authenticity (Morhart et al., 2015) yang kuat. Model “XYZ” juga menawarkan perspektif keberlanjutan (sustainability) yang holistik, di mana keberlanjutan ekonomi, pelestarian budaya, dan kohesi sosial saling memperkuat.

Keunggulan bersaing “Batik Tulis XYZ” dibangun melalui konfigurasi unik antara sumber daya berbasis kearifan lokal (yang langka dan bernilai), kapabilitas organisasional berbasis pengetahuan tacit (yang sulit ditiru), dan posisi strategis dalam jejaring kelembagaan (yang memberikan legitimasi). Konfigurasi ini menciptakan suatu competitive advantage yang tidak hanya tangguh, tetapi juga bermakna dan berkelanjutan bagi ekosistem lokal.

5. KESIMPULAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Batik Tulis XYZ telah berhasil membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan secara strategis mengintegrasikan kearifan lokal ke dalam seluruh aspek bisnisnya. Keunggulan ini tidak hanya bersifat imitasi namun sulit ditiru karena berbasis pada konteks sosial-budaya yang spesifik. Pertama, keunggulan diferensiasi dibangun melalui desain, filosofi motif, dan proses produksi yang autentik, yang seluruhnya bersumber dari kearifan lokal setempat mengenai alam, sejarah, dan nilai-nilai spiritual. Kedua, perusahaan menerapkan strategi focused differentiation dengan menargetkan segmen pasar nasional dan internasional yang menghargai nilai seni, warisan budaya, dan cerita di balik produk. Integrasi kearifan lokal ini juga menciptakan unique value proposition yang kuat, membentuk persepsi produk bernilai tinggi dan otentik di mata konsumen (Barney, 1991; Porter, 1985). Dengan demikian, sumber daya budaya yang berbasis kearifan lokal berfungsi sebagai Valuable, Rare, Inimitable, and Non-substitutable (VRIN) resources yang menjadi landasan kompetitif inti perusahaan (Barney, 1991).

5.2. SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, beberapa saran strategis dapat diajukan untuk memperkuat dan mengembangkan keunggulan bersaing Batik Tulis XYZ ke depannya:

- a. Pendokumentasian dan Standardisasi Pengetahuan Tacit: Perlu dibuat sistem pendokumentasian yang lebih terstruktur untuk kearifan lokal yang masih bersifat tacit knowledge (seperti makna filosofis mendalam dari setiap motif dan teknik pewarnaan alami yang spesifik) dari para maestro dan perajin senior. Ini penting untuk menjaga konsistensi dan memitigasi risiko erosi pengetahuan (Nonaka & Takeuchi, 1995). Proses ini harus dilakukan secara hati-hati agar tidak mengurangi nilai otentitasnya.
- b. Penguatan Storytelling dan Certificated Authenticity: Disarankan untuk mengembangkan strategi komunikasi pemasaran yang lebih kuat dengan fokus pada storytelling yang mendalam tentang kearifan lokal yang mendasari setiap produk. Selain itu, untuk pasar global, perlu dipertimbangkan untuk mendapatkan sertifikasi autentisitas atau indikasi geografis (Geographical Indication/GI) yang dapat memperkuat positioning dan melindungi kekayaan intelektual berbasis kearifan lokal (WIPO, 2017).

- c. Ekspansi Segmentasi dengan Pendekatan Cultural Sustainability: Perusahaan dapat mengeksplorasi segmen pasar yang semakin tumbuh, yaitu konsumen yang peduli pada keberlanjutan budaya (cultural sustainability) dan etika produksi. Kearifan lokal yang sudah secara inherent ramah lingkungan dan memberdayakan komunitas lokal harus dikomunikasikan sebagai bagian dari nilai tambah produk, sejalan dengan tren bisnis berkelanjutan global (UNESCO, 2005).
- d. Kolaborasi dengan Desainer dan Peneliti Internasional: Untuk menjaga relevansi tanpa kehilangan esensi, disarankan untuk melakukan kolaborasi terbatas dengan desainer atau institusi budaya internasional. Kolaborasi ini dapat menciptakan inovasi desain yang mengkontekstualisasikan kearifan lokal dalam bahasa visual kontemporer, sehingga membuka pasar baru tanpa mengorbankan identitas inti (Pralhad & Ramaswamy, 2004).

6. Kebaruan (Novelty)

Artikel ini menawarkan tiga kontribusi kebaruan utama. Pertama, studi ini melakukan integrasi teoritis yang khas dengan menyatukan Resource-Based View (Barney, 1991), teori Embeddedness (Granovetter, 1985), dan Knowledge-Based View (Nonaka & Takeuchi, 1995) dalam satu kerangka analisis untuk mengurai strategi UMK berbasis budaya. Sintesis ini mengungkap bagaimana kearifan lokal sebagai sumber daya (RBV) dikelola melalui alih pengetahuan tacit (Nonaka & Takeuchi, 1995) dalam jaringan sosial yang tertanam (Granovetter, 1985), menciptakan keunggulan yang kompleks dan sulit ditiru. Kedua, penelitian ini mengidentifikasi mekanisme legitimasi kelembagaan ganda (dual institutional legitimacy) sebagai penghalang kompetitif kunci. "Batik Tulis XYZ" secara simultan memperoleh dan memanfaatkan legitimasi dari ekosistem tradisional (keraton, komunitas adat) dan ekosistem pasar modern (konsumen global, media). Kemampuan menjembatani dua logika legitimasi yang berbeda ini merupakan kapabilitas dinamis (Teece et al., 1997) yang kritis dan belum banyak diungkap dalam literatur. Ketiga, artikel ini memberikan kontekstualisasi empiris yang mendalam tentang bagaimana strategi glocalization yang otentik dioperasionalkan. Studi ini menunjukkan bahwa kedalaman lokal (local depth)—berupa ketatnya menjaga pakem tradisi—justru menjadi sumber daya utama untuk daya tarik global (global appeal). Temuan ini memperkaya wacana strategi di industri kreatif (Lampel et al., 2000) dengan bukti dari konteks Indonesia, menawarkan model strategis yang relevan bagi UMK berbasis warisan budaya lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bakar, L. J. A., & Ahmad, H. (2010). Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance: A resource-based view. *Business Process Management Journal*, 16(3), 420–435. <https://doi.org/10.1108/14637151011049430>
- Beverland, M. B. (2005). Crafting brand authenticity: The case of luxury wines. *Journal of Management Studies*, 42(5), 1003–1029. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00530.x>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Jack, S. L., & Anderson, A. R. (2002). The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 17(5), 467–487. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00076-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00076-3)
- Lampel, J., Lant, T., & Shamsie, J. (2000). Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries. *Organization Science*, 11(3), 263–269. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.3.263.12503>

- Morhart, F., Malär, L., Guèvremont, A., Girardin, F., & Grohmann, B. (2015). Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale. *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), 200–218. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.11.006>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Doubleday
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Ramirez, R. (1999). Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20(1), 49–65. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199901\)20:1<49::AID-SMJ20>3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199901)20:1<49::AID-SMJ20>3.0.CO;2-2)
- Ratten, V. (2020). Entrepreneurial opportunities: Nature, types, and origins. In *Entrepreneurial opportunities* (pp. 1–17). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-44511-5_1
- Rumelt, R. P. (1984). *Towards a strategic theory of the firm*. In R. B. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management* (pp. 556–570). Prentice-Hall.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.
- Svelby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- UNESCO. (2003). *Convention for the safeguarding of the intangible cultural heritage*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67. <https://doi.org/10.2307/2393808>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. SAGE Publications.