

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBSI UNSRAT)

INOVASI MODEL BISNIS BERKELANJUTAN DENGAN PENDEKATAN DESIGN
THINKING: STUDI KASUS RITEL FESYEN KECIL ZAHRAZIZA.MFO

Halimah Fatimatus Zahra, Berto Mulia Wibawa

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

ARTICLE INFO

Keywords: *Design Thinking, Business Model Innovation, Sustainable Business Model Innovation, Fashion Retail, Small and Medium Enterprises.*

Kata kunci: Pemikiran Desain, Inovasi Model Bisnis, Inovasi Model Bisnis Berkelanjutan, Ritel Fesyen, Usaha Kecil dan Menengah.

Corresponding author:

Halimah Fatimatus Zahra
halimah.fatimatus.z@gmail.com

Abstract. *Zahraziza.mfo, a small Muslim fashion retailer in Surabaya, has experienced declining performance since 2023 despite transitioning to digital channels. An internal business model analysis revealed a mismatch between Customer Segments, Value Proposition, Channels, Key Activities, and Key Resources and changes in consumer behavior post-pandemic. This research aims to develop a sustainable business model to support business resilience through a Design Thinking approach. The methods used included interviews, observations, and Design Thinking, consisting of five stages: Empathize, Define, Ideate, Prototype, and Test, to explore customer needs and validate solutions. The results of this research are realized in the form of a sustainable business model prototype that focuses transformation on the key levers of the business model: Value Proposition, Customer Relationship, and Channels. The prototype produced four strategic solution clusters: strengthening digital experiences and trust, sustainable capsule collections, gradual circular economy initiatives, and brand identity refinement. These four solutions are designed to realign the company's value creation logic with the needs and meaning sought by customers.*

Abstrak. *Zahraziza.mfo merupakan sebuah ritel fesyen muslim kecil di Surabaya yang mengalami penurunan kinerja sejak 2023 meskipun telah beralih ke kanal digital. Analisis model bisnis yang telah dilakukan oleh pihak internal menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara Customer Segments, Value Proposition, Channels, Key Activities and Key Resources dengan perubahan perilaku konsumen pascapandemi. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan rancangan model bisnis berkelanjutan guna mendukung ketahanan bisnis melalui pendekatan Design Thinking. Metode yang digunakan meliputi wawancara, observasi, serta Design Thinking yang terdiri dari lima tahap yakni Empathize, Define, Ideate, Prototype, dan Test untuk menggali kebutuhan pelanggan sekaligus memvalidasi solusi. Hasil penelitian ini diwujudkan dalam bentuk prototipe model bisnis berkelanjutan yang memfokuskan transformasi pada titik-titik tuas utama model bisnis, yaitu Value Proposition, Customer Relationship, dan Channel. Prototipe tersebut menghasilkan empat kluster solusi strategis yang meliputi penguatan pengalaman dan kepercayaan digital, koleksi kapsul berkelanjutan, inisiatif circular economy bertahap, dan penyempurnaan identitas merek. Keempat solusi ini dirancang untuk menyelaraskan kembali logika penciptaan nilai perusahaan dengan kebutuhan dan makna yang dicari pelanggan.*

PENDAHULUAN

Zahraziza.mfo, ritel fesyen muslim kecil di Surabaya, mengalami penurunan kinerja yang signifikan sejak 2023 meskipun telah bertransformasi ke kanal digital pada 2022. Data keuangan internal menunjukkan pendapatan turun dari sekitar 1.234 juta rupiah (2022) menjadi 768 juta (2023) dan 590 juta (2024), dengan laba yang terus menyusut. Evaluasi menggunakan *Business Model Canvas mengungkap* bahwa enam dari sembilan elemen inti. Terutama *Customer Segments, Value Proposition, Channels, Customer Relationships, Key Resources,* dan *Key Activities* yang tidak lagi sesuai dengan perilaku pasar pascapandemi. Segmen pelanggan masih terfokus pada pengunjung toko fisik, sementara penjualan online hanya menyumbang kurang dari 10% meskipun mayoritas konsumen fesyen Indonesia telah beralih ke perilaku belanja digital. Akibatnya, produk Zahraziza.mfo menjadi mudah tergantikan, stok menumpuk, dan loyalitas pelanggan menurun.

Manajemen Zahraziza.mfo telah mencoba berbagai langkah perbaikan, termasuk meningkatkan aktivitas digital, memperbaiki kompetensi pramuniaga, dan menambah koleksi produk berdasarkan percakapan informal dengan pelanggan. Riset kecil yang dilakukan manajer menunjukkan bahwa pelanggan mengeluhkan rendahnya konsistensi kanal digital, kualitas layanan yang tidak merata, dan kurangnya pembaruan koleksi, namun upaya parsial tersebut tidak mampu membalikkan tren penurunan kinerja. Dalam kondisi keterbatasan sumber daya, manajemen mempertimbangkan tiga opsi strategis: beralih ke manufaktur, mengadopsi konsep ramah lingkungan, atau mereformasi pemasaran digital. Sayangnya, manajer tidak memiliki dasar yang cukup kuat untuk menentukan prioritas. Kebutuhan akan pendekatan yang berpusat pada pelanggan mendorong penggunaan *Design Thinking* sebagai metode utama, agar akar masalah dapat diidentifikasi dari perspektif pelanggan dan solusi yang dihasilkan tidak bersifat asuntif, melainkan tervalidasi secara empiris.

Lockwood (2009) dan Stanford Design School (2018) mendefinisikan *Design Thinking* sebagai proses inovasi yang menekankan empati, kolaborasi, visualisasi ide, prototyping, dan pengujian secara iteratif, sehingga memungkinkan organisasi memahami masalah pengguna sebelum merumuskan solusi. Liedtka (2000) dan Wattanasupachoke (2012) juga menunjukkan bahwa *Design Thinking* meningkatkan kemampuan berpikir integratif dan skor inovasi perusahaan. Pendekatan ini menjadi fondasi bagi *Sustainable Business Model Innovation (SBMI)*, yang menurut He & Ortiz (2021) merupakan proses perancangan model bisnis yang berkembang secara iteratif dengan menyusun ulang elemen dan sumber daya untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Bagi Zahraziza.mfo yang menghadapi ketidakpastian dan keterbatasan sumber daya, kombinasi *Design Thinking* dan SBMI dinilai paling relevan karena memungkinkan masalah divalidasi dari perspektif pelanggan sebelum solusi diterapkan.

Berbagai penelitian terdahulu telah membuktikan efektivitas *Design Thinking* dalam inovasi model bisnis berkelanjutan. Geissdoerfer et al. (2016) menunjukkan bahwa integrasi *Design Thinking* dan *Value Mapping* memperluas penciptaan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan; França et al. (2017) membuktikan kombinasi *Business Model Canvas* dan *Framework for Strategic Sustainable Development* mampu mendukung perencanaan strategis berkelanjutan; dan He & Ortiz (2021) mengembangkan kerangka *Design Thinking* iteratif untuk transformasi bisnis berbasis keberlanjutan. Studi lain seperti Kurniawan & Sunitiyoso (2024) serta Zhao et al. (2025) juga menegaskan keberhasilan *Design Thinking* dalam merancang model bisnis ritel dan produk berkelanjutan. Namun, belum banyak penelitian yang mengkaji penerapan pendekatan ini pada ritel kecil dengan karakteristik unik seperti struktur organisasi

yang datar dan keterbatasan sumber daya. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan Zahraziza.mfo sebagai konteks penting untuk menguji relevansi *Design Thinking* dan *SBMI* dalam skala UMKM.

Berdasarkan permasalahan tersebut, tujuan penelitian ini adalah merancang inovasi model bisnis berkelanjutan bagi Zahraziza.mfo melalui pendekatan *Design Thinking* agar model bisnis yang dihasilkan lebih unik, realistis, dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkuat generalisasi kerangka He & Ortiz (2021) dalam konteks usaha mikro serta memperkaya kajian model bisnis yang selama ini didominasi perusahaan besar. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan membantu Zahraziza.mfo keluar dari zona penurunan kinerja melalui rekomendasi manajerial berbasis data dan partisipasi pelanggan. Penelitian ini dibatasi pada periode Juni–Desember 2025, hanya mencakup lima tahap *Design Thinking* (*empathize-test*), dan bersifat kontekstual sehingga tidak ditujukan untuk generalisasi luas, melainkan sebagai model inspiratif yang dapat direplikasi dengan penyesuaian

METODE

2.1. Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif berbasis studi kasus karena tujuan utamanya adalah memahami secara mendalam proses, konteks, dan dinamika internal Zahraziza.mfo, bukan sekadar mengukur hubungan statistik. Pendekatan ini dipadukan dengan *problem-solving research*, yang menurut Oulasvirta & Hornbæk (2016) menekankan kemampuan penelitian dalam mengidentifikasi dan menangani masalah empiris dan konseptual secara konstruktif. Dalam konteks bisnis yang sedang mengalami krisis, pendekatan ini dianggap lebih relevan dibanding metode validasi murni. *Design Thinking* dipilih sebagai kerangka utama karena bersifat iteratif, berpusat pada manusia, dan mampu membantu peneliti menemukan serta memvalidasi masalah sebelum merumuskan solusi. Lockwood (2009) mendefinisikan *Design Thinking* sebagai pendekatan inovatif yang menggabungkan observasi, kolaborasi, prototyping, dan analisis bisnis dalam proses iteratif, sedangkan Liedtka (2000) menekankan kemampuannya dalam mendorong pemikiran integratif sebagai kunci keberhasilan jangka panjang. Kombinasi ini menjadi fondasi untuk merancang *Sustainable Business Model Innovation* (SBMI) yang relevan dengan konteks Zahraziza.mfo.

2.2. Sumber Data Penelitian

Table 1. Sumber Data Penelitian

Jenis Data	Data yang Diperlukan	Sumber	Cara Perolehan Data
Data Primer	Sejarah, profil perusahaan, dan harapan	Pemilik	<i>In-depth interview</i> semi-terstruktur
	Gambaran kondisi eksisting dan model bisnis	Manajer	
	Teknis operasional perusahaan	Supervisor	
	Masalah dan evaluasi model bisnis	Pelanggan loyal	
	Masalah dan kondisi pesaing	Pelanggan prospek	
Data Sekunder	Performa finansial perusahaan	Laporan keuangan	Kajian Literatur
	Kondisi lingkungan eksternal perusahaan	Berita	
	Landasan teori dan kerangka kerja	Penelitian terdahulu	

Objek penelitian ini adalah Zahraziza.mfo, sebuah bisnis keluarga kecil di sektor ritel fesyen muslim di Surabaya yang sedang berada dalam fase krisis kinerja. Subjek penelitian dipilih secara purposive untuk merepresentasikan dua ekstrem persona pelanggan dan pemangku kepentingan internal, yaitu pelanggan loyal, pelanggan prospektif, dan tim

manajemen. Pelanggan loyal didefinisikan sebagai konsumen yang telah berbelanja minimal dua tahun dengan frekuensi tinggi, sedangkan pelanggan prospektif adalah individu yang aktif membeli produk fesyen namun belum pernah berbelanja di Zahraziza.mfo. Pendekatan ini merupakan adaptasi dari He & Ortiz (2021) yang awalnya hanya menggunakan pelanggan loyal, namun dimodifikasi karena kondisi Zahraziza.mfo yang sedang krisis, sehingga dibutuhkan perspektif pasar yang lebih luas dari non-customer untuk membuka peluang nilai baru. Pendekatan ini juga sejalan dengan teori Christensen tentang pentingnya non-consumers sebagai sumber peluang pertumbuhan dan dengan prinsip human-centered design yang melibatkan berbagai tipe pengguna. Responden digunakan untuk mengeksplorasi kebutuhan pengguna dan memvalidasi arah desain awal, bukan untuk merepresentasikan populasi pelanggan secara statistik.

2.3. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi untuk membangun pemahaman menyeluruh tentang kebutuhan pelanggan dan kondisi internal perusahaan. Wawancara dilakukan terhadap enam pelanggan (tiga loyal dan tiga prospektif) serta tim manajemen yang terdiri dari pemilik, manajer, dan supervisor. Pendekatan ini dipilih untuk meminimalkan bias persepsi manajemen yang sering tidak sepenuhnya mencerminkan kebutuhan nyata pelanggan. Gibbons (2016) menegaskan bahwa tahap *Empathize* dalam *Design Thinking* bertujuan mengumpulkan apa yang dilakukan, dipikirkan, dan dirasakan pengguna melalui observasi dan wawancara sehingga peneliti dapat memahami perspektif mereka secara lebih mendalam. Data yang terkumpul kemudian diolah menjadi user persona, empathy map, dan customer journey, yang menjadi dasar bagi perumusan masalah dan eksplorasi solusi secara lebih objektif dan berbasis suara pelanggan langsung.

2.4. Kerangka Design Thinking

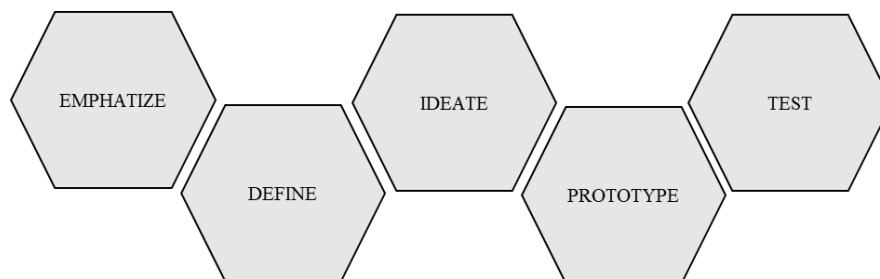


Figure 1. Tahap Design Thinking yang Diusulkan Stanford d. School (2018)

Penelitian ini menggunakan kerangka lima tahap *Design Thinking* dari *Stanford Design School* (2018), yaitu *Empathize*, *Define*, *Ideate*, *Prototype*, dan *Test*, karena merupakan kerangka yang paling umum, sistematis, dan banyak digunakan dalam penelitian terdahulu seperti Geissdoerfer (2016), França et al. (2017), Kurniawan & Sunitiyoso (2024), dan Zhao et al. (2025). Setiap tahap memiliki fungsi yang jelas: *Empathize* menggali pengalaman pengguna, *Define* merumuskan masalah berbasis insight, *Ideate* menghasilkan alternatif solusi, *Prototype* memvisualisasikan solusi dalam bentuk sederhana, dan *Test* mengumpulkan umpan balik langsung dari pengguna. Proses ini bersifat iteratif, di mana hasil pengujian dapat mengembalikan proses ke tahap sebelumnya untuk penyempurnaan. Penelitian ini menetapkan minimal dua siklus iterasi antara tahap *Define* dan *Test* untuk memperoleh pemahaman sedalam mungkin tentang solusi dan penggunaannya, yang menurut He & Ortiz (2021) merupakan karakteristik utama dari inovasi model bisnis berkelanjutan.

2.5. Analisis dan Validasi Data

Data yang diperoleh dari setiap tahap *Design Thinking* dianalisis secara kualitatif-induktif menggunakan teknik seperti affinity diagram untuk mengelompokkan temuan dan mengekstraksi insight yang bermakna. Menurut Malhotra & Shaw (2006), analisis data bertujuan membantu peneliti memperoleh informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan manajerial, sehingga proses ini diarahkan untuk menjawab masalah strategis Zahraziza.mfo. Validitas data dijaga melalui triangulasi teori dan sumber, sebagaimana disarankan oleh Moleong (2005), dengan membandingkan temuan dari manajemen, pelanggan loyal, dan pelanggan prospektif serta mengaitkannya dengan teori dan penelitian terdahulu. Hasil akhir berupa prototipe model bisnis kemudian divalidasi melalui *Focus Group Discussion* (FGD) dengan tim manajemen untuk menilai kesesuaian solusi, kelayakan implementasi, dan dampak keberlanjutan, sehingga solusi yang dihasilkan tidak hanya inovatif tetapi juga realistis untuk konteks UMKM Zahraziza.mfo. Adapun kerangka penelitian ditampilkan pada Figure 1.

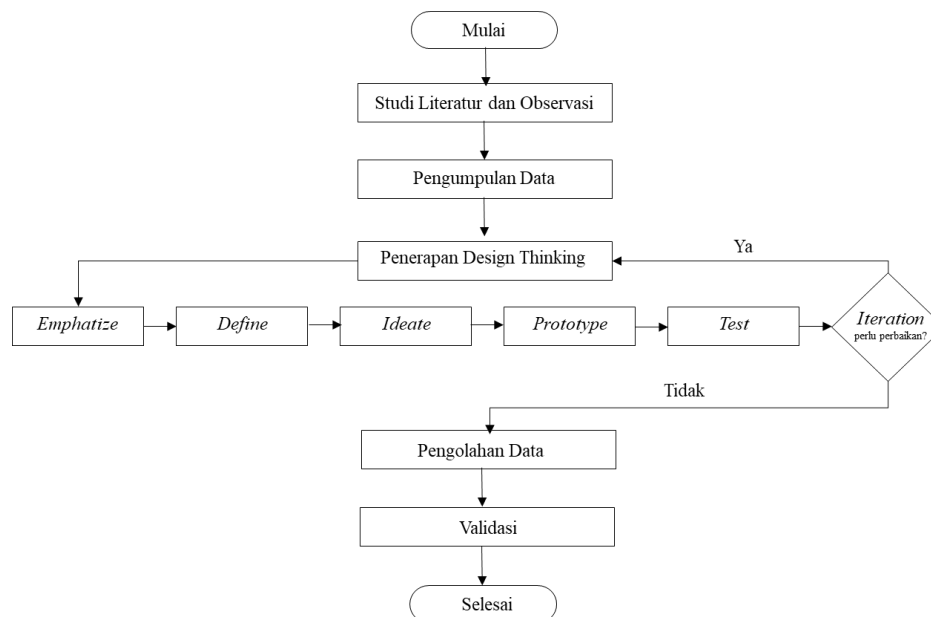


Figure 2. Diagram Alur Penelitian

HASIL DAN DISKUSI

3.1. Empathize

Tahap empathize mengungkap kesenjangan mendasar antara persepsi manajemen dan pengalaman nyata pelanggan Zahraziza.mfo. Pelanggan Zahraziza.mfo tidak hanya mengalami perubahan perilaku belanja, tetapi mengalami pergeseran makna terhadap fesyen dan nilai produk. Pelanggan tidak lagi memandang fesyen muslim semata sebagai kebutuhan gaya, melainkan sebagai ekspresi identitas dan nilai personal, termasuk sikap terhadap keberlanjutan dan etika produksi. Mereka juga tidak lagi membangun kepercayaan melalui kehadiran toko fisik, melainkan melalui transparansi informasi, kejelasan cerita produk, dan pengalaman digital yang konsisten.

Table 3. Temuan Pelanggan Utama

Logika Lama Pelanggan	Logika Baru Pasca-Pandemi	Kutipan Wawancara
Fesyen adalah gaya	Fesyen adalah identitas diri	“Pakaian itu ceriman diri, aku akan pilih pakaian yang bisa mengekspresikan diriku” (A)
Murah sudah cukup	Harus “pantas” dan dapat diceritakan	“... Kalau kualitas kain buruk, potongan juga nggak karuan malu sama ibu-ibu” (R)

Percaya karena toko fisik	Percaya karena transparansi	“Banyak juga toko offline yang pegawainya nggak jujur, kalau online kan bisa lihat review” (K)
Interaksi langsung	Pengalaman digital	“Sekarang anak sampai nenek pun bisa belanja online, tinggal klik...” (H)
Keberlanjutan opsional	Keberlanjutan mencerminkan moralitas	“... isu kerusakan lingkungan dan upah yang nggak adil bisa buat aku nggak beli lagi suatu produk” (F)

Masalah utama Zahraziza.mfo tidak terletak pada rendahnya minat pasar, tetapi pada kegagalan bisnis dalam membaca dan merespons perubahan makna nilai yang hidup di benak pelanggan. Dari tiga opsi solusi yang diberikan untuk Zahraziza.mfo mayoritas pelanggan memilih solusi bisnis berkelanjutan meskipun pandangan mereka masih kurang positif terhadap kebanyakan usaha kecil yang mengusung tema berkelanjutan tapi nyatanya hanya melakukan *green-washing*.

3.2. Define

Table 4. Ketidaksesuaian Kebutuhan Pelanggan dengan Model Bisnis Lama

Elemen BMC	Sebelum	Masalah Teridentifikasi
Customer segment	Fokus kepada pelanggan toko fisik	Basis pelanggan menyusut
Channels	Berpusat pada toko fisik	Tidak sesuai dengan perilaku digital
Value proposition	Hanya menjual pakaian	Tidak memiliki diferensiasi yang jelas

Ketika hasil empati tersebut dipetakan ke dalam struktur *Business Model Canvas*, terlihat bahwa krisis Zahraziza.mfo bersifat struktural dan semantik, bukan sekadar operasional. Model bisnis lama masih didesain untuk pelanggan yang membeli karena kedekatan fisik dan harga, sementara pelanggan aktual menginginkan kejelasan nilai, koneksi emosional, dan pengalaman digital yang kredibel. Ketidaksesuaian ini muncul hampir di seluruh elemen utama model bisnis, mulai dari value proposition yang tidak lagi bermakna, channels yang tidak mencerminkan cara pelanggan berinteraksi, hingga customer relationship yang masih bersifat transaksional. Dengan demikian, masalah inti yang dirumuskan bukanlah “bagaimana meningkatkan penjualan”, melainkan bagaimana menyelaraskan kembali logika penciptaan nilai perusahaan dengan cara pelanggan memberi makna pada fesyen dan keberlanjutan.

3.3. Ideate

Pada tahap ideate, berbagai solusi dikembangkan untuk menjawab problem statement yang telah dirumuskan. Proses ini menghasilkan empat kluster ide utama: (1) penguatan pengalaman belanja digital, (2) pengembangan koleksi kapsul berkelanjutan, (3) eksplorasi circular economy berskala kecil, dan (4) penyempurnaan identitas dan positioning merek.

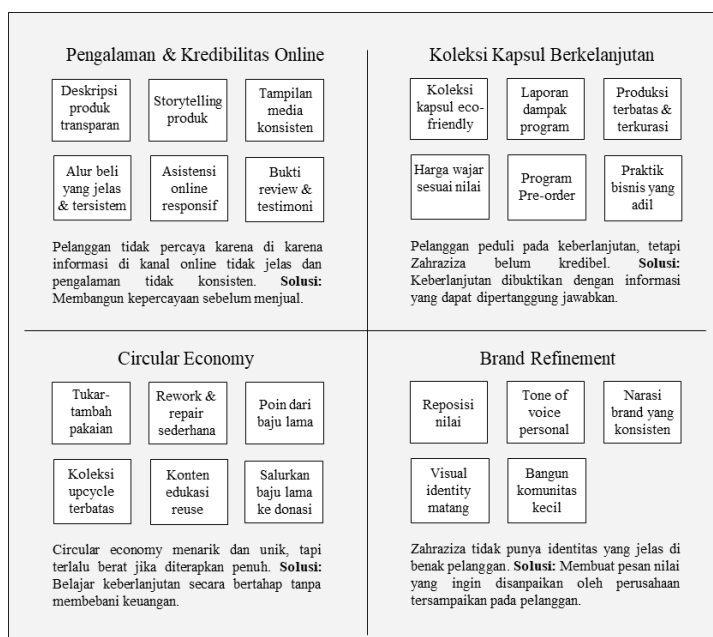


Figure 3. Diagram Kluster Solusi

Solusi-solusi ini tidak dirancang sebagai inovasi radikal yang mahal, tetapi sebagai respons strategis yang seimbang antara kebutuhan pelanggan dan keterbatasan sumber daya perusahaan. Pendekatan ini mencerminkan prinsip Design Thinking dan SBMI yang menekankan eksplorasi nilai melalui solusi yang layak secara operasional, bukan sekadar ideal secara konseptual.

3.4. Prototype

Ide-ide yang terpilih kemudian diterjemahkan ke dalam prototipe model bisnis menggunakan Business Model Canvas dan tampilan visual dari program-program baru yang terbagi dalam 4 kategori yang disebutkan pada paragraph sebelumnya pengalaman dan kredibilitas digital, koleksi kapsul berkelanjutan, circular economy, dan brand refinement. Prototipe ini mencerminkan pergeseran dari fokus produk menuju fokus pengalaman pelanggan, di mana proposisi nilai tidak lagi hanya berbasis desain dan harga, tetapi juga pada transparansi, kemudahan, dan kejelasan positioning. Elemen channels dan customer relationships diperkuat melalui perbaikan pengalaman digital, sementara value proposition disederhanakan agar lebih mudah dipahami dan dikomunikasikan kepada pasar. Model bisnis ini mengintegrasikan prinsip keberlanjutan melalui penggunaan bahan lokal, pemberdayaan pengrajin, dan efisiensi material.

Table 5. Ketidaksesuaian Kebutuhan Pelanggan dengan Model Bisnis Lama

Elemen BMC	Model Lama	Masalah Teridentifikasi
Customer relationship	Transaksional	Experience-based
Channels	Berpusat pada toko fisik	Omnichannel
Value proposition	Fashion products	Produk fesyen muslim berkelanjutan yang transparan dan bermakna

Hasil rangkaian tahap design thinking sebelumnya menunjukkan enam elemen bermasalah, tetapi tiga elemen yakni *Value Proposition*, *Channels*, dan *Customer Relationship* diidentifikasi sebagai *leverage point* berdasarkan frekuensi masalah pelanggan dan ketidaksesuaian yang muncul selama wawancara dan pengujian prototipe. Dengan melakukan perbaikan pada tiga elemen ini diharapkan tiga elemen lainnya yang dinyatakan bermasalah

pada analisis awal seperti *Customer Segments*, *Key Activities*, dan *Key Resources* akan mengikuti.

Prototipe BMC berfungsi sebagai alat visual dan diskusi strategis yang memungkinkan manajemen mengevaluasi keterkaitan antar elemen model bisnis secara lebih sistematis sebelum diimplementasikan, sementara prototipe program dan produk diharapkan dapat memungkinkan narasumber dapat membayangkan dan memberi masukan untuk program yang sedang dirancang pada tahap test.

Table 6. Ketidaksesuaian Kebutuhan Pelanggan dengan Model Bisnis Lama

Dimensi	Model Lama	Masalah Teridentifikasi
Customer relationship	Transaksional	Experience-based
Channels	Berpusat pada toko fisik	Omnichannel
Value proposition	Fashion products	Produk fesyen muslim berkelanjutan yang transparan dan bermakna

Berdasarkan rancangan model bisnis yang dihasilkan, aspek keberlanjutan diintegrasikan ke dalam beberapa elemen kunci. Tabel 6 merangkum bagaimana prinsip lingkungan, sosial, dan ekonomi dioperasionalkan dalam model bisnis Zahraziza.mfo

3.5. Test

Tahap pengujian (test) dilakukan dalam dua tahap. Prototipe awalnya diujikan kepada pelanggan yang juga diwawancarai pada tahap Emphatize untuk mengumpulkan untuk mengumpulkan umpan balik mengenai penggunaan (usability) dan daya tarik (desirability). Wawasan yang telah disempurnakan kemudian didiskusikan dengan pihak manajemen melalui FGD untuk menilai kelayakan organisasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa solusi seperti penguatan pengalaman digital dan penyempurnaan identitas merek dinilai paling mendesak dan realistis untuk segera diterapkan dalam kondisi krisis. Sebaliknya, inisiatif circular economy penuh dan strategi branding berbasis klaim keberlanjutan disepakati untuk ditunda karena risiko finansial dan reputasi, termasuk potensi greenwashing. Pendekatan ini mencerminkan prinsip iterative SBMI, di mana perusahaan tidak dipaksa langsung ke solusi berisiko tinggi, tetapi diarahkan pada pembelajaran bertahap yang memperkuat fondasi bisnis sebelum melakukan transformasi lebih lanjut (He & Ortiz, 2021).

Table 6. Hasil Pengujian

Solusi	Hasil Uji	Keputusan
Digital trust & transparansi	Sangat penting dan mendesak	Diprioritaskan
Koleksi kapsul berkelanjutan	Tanggapan terpecah	Bertahap
Circular economy	Terlalu berisiko	Ditunda
Brand Refinement	Perlu pondasi kuat	Bertahap

Temuan penelitian ini menguatkan Geissdoerfer et al. (2016) dan França et al. (2017) bahwa *Design Thinking* efektif dalam memfasilitasi inovasi model bisnis berkelanjutan melalui eksplorasi kebutuhan pelanggan dan pemetaan nilai. Namun, studi ini memperluas literatur dengan menunjukkan bahwa pendekatan tersebut juga relevan bagi ritel kecil yang sedang mengalami krisis, bukan hanya perusahaan besar atau komunitas stabil sebagaimana pada He & Ortiz (2021). Secara praktis, Zahraziza.mfo belajar bahwa keberlanjutan tidak harus dimulai dari investasi besar atau klaim hijau, tetapi dari konsistensi nilai, transparansi, dan pengalaman pelanggan yang lebih baik, yang pada akhirnya membangun kepercayaan pasar dan dasar bagi transformasi jangka panjang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan design science research, dengan fokus pada pengembangan dan validasi artefak berupa rancangan model bisnis berkelanjutan, bukan pada pengukuran kinerja bisnis pasca implementasi. Penulis menyatakan tidak terdapat konflik kepentingan. Zahraziza.mfo digunakan sebagai studi kasus penelitian akademik.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penurunan kinerja Zahraziza.mfo terutama disebabkan oleh ketidaksesuaian antara logika penciptaan nilai perusahaan dan cara pelanggan memaknai fesyen, identitas, serta keberlanjutan pascapandemi, sehingga perbaikan taktis seperti promosi atau penambahan produk tidak lagi memadai. Melalui pendekatan Design Thinking, penelitian ini berhasil merancang prototipe Sustainable Business Model Innovation yang memusatkan transformasi pada titik-titik tuas strategis—yaitu value proposition, channels, dan customer relationships—yang kemudian memicu perubahan sistemik pada elemen model bisnis lainnya. Temuan ini menunjukkan bahwa pendekatan berbasis empati dan iterasi mampu membantu UMKM merancang ulang model bisnis secara lebih relevan, kredibel, dan berkelanjutan di tengah ketidakpastian pasar.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain sifatnya yang kontekstual karena hanya melibatkan satu UMKM, jumlah responden yang terbatas, serta belum adanya pengukuran kuantitatif atas dampak implementasi model bisnis baru terhadap kinerja keuangan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan pengujian longitudinal dan lintas kasus pada berbagai jenis ritel, serta mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif agar efektivitas kerangka Design Thinking–SBMI dapat diuji secara lebih komprehensif dan memiliki daya generalisasi yang lebih kuat.

DAFTAR PUSTAKA

- França, C. L., Broman, G., Robert, K. H., Basile, G., & Trygg, L. (2017). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 155–166.
- Geissdoerfer, M., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2016). Design thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value mapping process. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1218–1232.
- Gibbons, S. (2018). *Journey mapping 101*. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/journey-mapping-101/>
- He, J., & Ortiz, J. (2021). Sustainable business modeling: The need for innovative design thinking. *Journal of Cleaner Production*, 298, Artikel 126751.
- Kurniawan, A., & Sunitiyoso, Y. (2024). *New business model for sustainable retail company using design thinking concept*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2405.06193>
- Liedtka, J. (2000). In defense of strategy as design. *California Management Review*, 42(3), 8–30.
- Lockwood, T. (2009). *Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value* (Edisi ke-3). Allworth Press.
- Malhotra, N., & Birks, D. (2007). *Instructor's manual*.
- Moleong, L. J. (2022). Jenis dan pendekatan penelitian. Dalam *Implementasi Program Pengurus Komisariat Korps Putri–Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (Kopri–PMII) dalam Pemberdayaan Mahasiswi di UIN Suska Riau* (hlm. 31).
- Oulasvirta, A., & Hornbæk, K. (2016). HCI research as problem-solving. *Proceedings of the*

CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 4956–4967.

Wattanasupachoke, T. (2012). Design thinking, innovativeness and performance: An empirical examination. *International Journal of Management and Innovation*, 4(1), 1–14.

Zhao, Y., Li, Z., Li, W., & Huang, Z. (2025). Developing an innovative design model for Xinjiang brocades based on design thinking. *Thinking Skills and Creativity*, Artikel 101780.