



**Strategi Sustainable Business Model Innovation
pada Industri Fashion Digital Ilustrasi**

**Sustainable Business Model Innovation Strategy
in the Illustration Digital Fashion Industry**

Beata Berliandika¹⁾, Dessy Isfianadewi²⁾, Anjar Priyono³⁾

^{1,2,3)}Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, Kota Yogyakarta

e-mail korespondensi: beata.berliandika21@gmail.com

Info Artikel	Abstrak
<p><i>Riwayat Artikel :</i> Diterima: 16 Juni 2021 Disetujui: 07 Agustus 2021 Dipublikasikan: Januari 2022</p>	<p>Bisnis <i>fashion</i> merupakan industri yang terus berkembang karena tingginya kebutuhan atas produk tersebut, tetapi memiliki kelemahan dalam hal kelestarian lingkungan sehingga perlu menerapkan konsep <i>Sustainable Business Model Innovation</i> (SBMI). Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi strategi SBMI pada industri <i>fashion</i> digital dalam meningkatkan perilaku serta kesadaran konsumen akan produk dalam negeri dan produk ramah lingkungan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan metode pengumpulan data triangulasi yang diperoleh dari studi kasus pada perusahaan Pijar Benderang selaku pelaku bisnis <i>fashion</i> digital ilustrasi. Temuan yang diperoleh yaitu perlu membuat alur cerita bisnis dan konsep yang ditawarkan untuk meningkatkan penjualan, melakukan sistem <i>pre-order</i> untuk mengurangi limbah, menggunakan bahan <i>eco-friendly</i>, melakukan kegiatan sosial dan lingkungan hidup, serta memaksimalkan kegiatan penjualan secara <i>online</i>.</p> <p>Kata Kunci: Strategi Bisnis, Fashion Digital Ilustrasi, <i>Sustainable Business Model Innovation</i>.</p>
<p><i>Nomor DOI</i> 10.33059/jseb.v13i1.3798</p>	
<p><i>Cara Mensitasi :</i> Berliandika, B., Isfianadewi, D., & Priyono, A. (2022). Strategi <i>sustainable business model innovation</i> pada industri <i>fashion</i> digital ilustrasi. <i>Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis</i>, 13(1), 46-60. doi: 10.33059/jseb.v13i1.3798.</p>	

Article Info	Abstract
<p><i>Article History :</i> Received: 16 June 2021 Accepted: 07 August 2021 Published: January 2022</p>	<p><i>The fashion business is an industry that continues to grow due to the high demand for these products, but has weaknesses in terms of environmental sustainability so it is necessary to apply the concept of Sustainable Business Model Innovation (SBMI). The purpose of this study is to identify SBMI strategies in the digital fashion industry in increasing consumer behavior and awareness of domestic products and environmentally friendly products. This study uses a descriptive qualitative method with triangulation data collection methods obtained from a case study at the Pijar Benderang company as an actor of illustration digital fashion business. The findings obtained are that it is necessary to create business storylines and concepts offered to increase sales, conduct a pre-order system to reduce waste, use eco-friendly materials, carry out social and environmental activities, and maximize online sales activities.</i></p> <p>Keywords: Business Strategy, Illustration Digital Fashion, Sustainable Business Model Innovation.</p>
<p><i>DOI Number :</i> 10.33059/jseb.v13i1.3798</p>	
<p><i>How to cite :</i> Berliandika, B., Isfianadewi, D., & Priyono, A. (2022). Strategi <i>sustainable business model innovation</i> pada industri <i>fashion</i> digital ilustrasi. <i>Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis</i>, 13(1), 46-60. doi: 10.33059/jseb.v13i1.3798.</p>	



PENDAHULUAN

Bisnis *fashion* sedang berkembang saat ini karena tingginya kebutuhan *fashion* menjadikan semakin banyak pesaing baru maupun lama serta berkembangnya ide dan teknik yang digunakan dalam dunia *fashion*. *Fashion* memiliki pangsa pasar yang sangat luas karena di seluruh dunia membutuhkan sandang. *Fashion* merupakan satu dari tiga besar kelompok industri kreatif penyumbang Pertumbuhan Domestik Bruto (PDB) serta berkontribusi pada perekonomian nasional sebanyak 18,01 persen (Munaf, 2018).

Salah satu bisnis *fashion* yang sedang berkembang adalah Digital Ilustrasi, yaitu teknik gambar karya seni yang terdapat pada seluruh produk dengan tujuan menerangkan sesuatu, memberikan kebahagiaan melalui keindahan, diperuntukkan agar bisa dinikmati bukan untuk dinilai, dan bisa memperlihatkan ekspresif seseorang (Garha & Idris, 1980). Saat ini banyak macam varian produk ilustrasi dari berbagai macam ilustrator dengan ciri khas desain masing-masing dan media ilustrasi yang beraneka ragam.

Persaingan yang sangat ketat serta perkembangan yang sangat cepat pada dunia *fashion* menjadikan adanya penilaian pasar tentang bisnis *fashion* yang berkualitas dan tidak berkualitas, sesuai dan tidak sesuai. Karenanya dibutuhkan strategi bisnis untuk mengatasi hal itu. Ketua *Indonesian Fashion Chamber* (IFC) menjelaskan bahwa merek lokal masih kalah saing dengan merek luar, dimana 60 persen konsumen Indonesia lebih suka membeli berbagai produk luar negeri daripada buatan Indonesia karena produk asing memiliki kualitas yang baik dan harga terjangkau. Perkembangan industri *fashion* Indonesia masih ketinggalan dengan negara lain (Yulistara, 2018).

Pada tahun 2015, emisi gas rumah kaca dari produksi tekstil mencapai 1,2 miliar ton karbon dioksida setara dengan penerbangan

dan pelayaran internasional (Foundation, 2017). Laporan *Waste and Resources Action Program* (WRAP) menunjukkan hampir 20 persen pencemaran air dari industri *fashion* berasal dari proses pengolahan dan pencelupan tekstil (Kant, 2012). Oleh karena itu, industri *fashion* sangat mendesak untuk mengembangkan produk ramah lingkungan dengan proses yang lebih bersih (Guo *et al.*, 2020).

Hal ini yang menjadikan pembisnis saat ini mulai melakukan inovasi dan kolaborasi untuk menjadi pembisnis yang *sustainable*. Pemilik bisnis mulai merubah bisnisnya menjadi bisnis yang *sustainable* karena pasar saat ini mulai menekankan produk yang ramah lingkungan, dan perusahaan semakin mencari metode untuk merespons dengan menginvestasikan sumber-sumber daya yang signifikan dalam mengembangkan produk baru yang ramah lingkungan (Olsen *et al.*, 2014), sehingga apa yang kita gunakan dapat menjaga lingkungan sekitar. Hal ini pun mulai banyak diterapkan dan menjadi strategi bisnis yang diterapkan untuk meningkatkan nilai tambah dari bisnis tersebut.

Produk *sustainable* pada sektor industri *fashion* merupakan produk yang memiliki proses produksi bersifat ramah lingkungan, penggunaan jenis bahan ramah lingkungan, transparan dalam pemilihan bahan, serta mensejahterakan pekerja dengan membayar upah yang sesuai (Goworek, 2011). Istilah *sustainable fashion* mendapat perhatian dunia *fashion* karena peraturan global tentang masalah lingkungan hidup mulai diterapkan dan banyak orang semakin peduli tentang masalah lingkungan yang berkelanjutan. Mulai banyaknya perusahaan yang menjadi tertarik mengembangkan produk ramah lingkungan. Upaya mengembangkan produk hijau dan meyakinkan konsumen untuk dapat terlibat dalam konsumsi hijau, yaitu dimulai dengan mengganti jenis produk yang biasa

digunakan dengan produk bersifat ramah lingkungan.

Industri *fashion* secara ketat memantau seluruh rantai pasokan, mulai dari sumber bahan baku hingga produsen garmen untuk menyelamatkan lingkungan (Joergens, 2006; Nayak & Padhye, 2015). Produksi *fashion* dan tekstil secara berkelanjutan melibatkan penggunaan jenis bahan ramah lingkungan dan *biodegradable*, proses manu-faktur yang ramah lingkungan, rantai pasokan hijau, distribusi, dan konsumen etis (Shen *et al.*, 2014; Choudhury, 2014). Kondisi tersebut menjadi peluang memulai mengembangkan produk yang dihasilkan dalam upaya memenuhi kebutuhan masyarakat akan perkembangan trend *fashion* ilustrasi dengan bahan ramah lingkungan, sehingga membuat bumi kita tetap terjaga kelestarian dan mengajak konsumen mulai peduli lingkungan sekitar. Tidak hanya peduli lingkungan melainkan juga peduli sosial, agar masyarakat Indonesia sejahtera.

Bisnis baru maupun bisnis lama perlu terus mencari cara untuk berkembang dalam lingkungan yang kompetitif dengan *business model innovation*, menghargai masyarakat dan mengurangi kerusakan lingkungan yang disebabkan oleh berbagai macam faktor dari bisnis tersebut. Bisnis *fashion* merupakan industri padat sumber daya yang dimana peluang mengurangi dampak lingkungan dan melakukan inovasi sangat besar. Industri ini mengalami ekspansi yang sangat cepat dikarenakan konsumsi yang sangat besar, sehingga mengakibatkan produksi pakaian secara massal, homogen, dan terstandarisasi (Fletcher, 2010). Tetapi, bisnis *fashion* memiliki kelemahan dalam hal kelestarian lingkungan dan sosial, sehingga saat ini muncul produk-produk yang bersifat ramah lingkungan. Hal ini menjadielemen penting dalam bisnis baru yang inovatif. Tren makro sosial ekonomi dan budaya merupakan

dorongan melakukan *sustainable business model innovation* pada sektor bisnis *fashion* (Todeschini *et al.*, 2017).

Berdasarkan latar belakang itu, maka muncul permasalahan tentang bagaimana membuat produk lokal dapat bersaing dengan produk negara lain, khususnya produk ilustrasi yang menekankan jenis ramah lingkungan agar dapat menjaga kelestarian lingkungan dan merubah perilaku konsumen, serta dapat bersaing dalam industri *fashion* yang terus berkembang. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi strategi bisnis dengan konsep *Sustainable Business Model Innovation* pada industri *fashion* ilustrasi digital dalam upaya meningkatkan perilaku konsumen serta kesadaran konsumen akan produk dalam negeri dan produk ramah lingkungan, serta menjadikan bisnis *fashion* yang *sustainable* untuk berinovasi dan berkolaborasi dengan tujuan menciptakan lingkungan yang sehat dan memiliki nilai tambah bagi produk maupun perusahaan.

Keputusan Manajemen Operasi Strategis

Manajer operasi mengelola serangkaian aktivitas yang menciptakan nilai dalam barang dan jasa melalui proses transformasi dari input ke output. Aktifitas itu dilakukan melalui sepuluh tipe keputusan manajemen operasi strategis (Heizer *et al.*, 2017). Tipe-tipe keputusan itu dapat dikelompokkan dalam tiga tahapan, yaitu tahapan awal, tahapan inti, serta tahapan akhir. Tahapan awal dijalankan dengan menentukan dan melakukan *design of good and services* yang memiliki desain produk dengan biaya rendah dan kualitas dengan biaya tinggi. Upaya *managing quality* tidak hanya menentukan ekspektasi kualitas pelanggan, tetapi juga menetapkan kebijakan dan prosedur untuk melakukan identifikasi dan mencapai standar kualitas yang diharapkan tersebut.

Tahapan inti yaitu *process and capacity strategy* atau menentukan bagaimana barang atau jasa diproduksi serta upaya melakukan manajemen. *Location strategy* merupakan pertimbangan terkait kedekatan relasi dengan pelanggan, pemasok, peluang, maupun mempertimbangkan biaya, infrastruktur, serta logistik. Hal ini untuk memperluas fasilitas yang sudah ada, atau untuk pertimbangan pindah lokasi. *Layout strategy* diperlukan untuk menentukan aliran bahan, orang, dan informasi yang efisien. *Human resources and job design* menentukan cara proses merekrut, memotivasi, dan mempertahankan personel dengan keterampilan yang dibutuhkan. *Supply chain management* mengarah pada pengintegrasian rantai pasokan ke dalam strategi perusahaan. *Inventory management* mempertimbangkan pemesanan inventaris maupun keputusan penyimpanan serta optimalisasi kepuasan pelanggan, kemampuan pemasok, mempertimbangkan jadwal produksi dan *scheduling*, serta menentukan dan menerapkan jadwal jangka menengah dan pendek yang secara efektif dan efisien.

Tahapan akhir dari manajemen operasi strategis yaitu melakukan *maintenance* untuk mempertimbangkan kapasitas atas fasilitas, permintaan produksi, dan personel yang diperlukan untuk mempertahankan proses yang andal dan stabil. Tahapan keputusan manajemen operasi strategis tersebut sangat diperlukan untuk memonitor berkembang bisnis yang dimiliki agar tetap sesuai tujuan dari sebuah perusahaan.

Business Model Innovation

Menurut Cosenz & Bivona (2021), *Business Model* merepresentasi konseptual formal tentang bagaimana organisasi bekerja dan menciptakan nilai secara terorganisir. Kerangka representasi *business model* yang populer yaitu *Business Model Canvas* (BMC). Blok bangunan dalam BMC terdiri dari

proposisi nilai yang memberikan gambaran tentang perusahaan dari produk dan layanan. BMC digunakan untuk menganalisis model bisnis dari perspektif praktis yang terbukti menjadi pendekatan yang komprehensif untuk bisnis model dengan mencakup sembilan blok bangunannya, yang membantu menghasilkan pandangan holistik dan tentang model bisnis (Wirtz *et al.*, 2016). Hal ini bertujuan memfasilitasi pemahaman dan interaksi sosial antara pembuatan strategi menjadi tindakan, dan hasilnya berorientasi pada inovasi dalam *business model* yang disebut *Business Model Innovation*.

Sembilan blok BMC meliputi segmen pelanggan yang menggambarkan kelompok pelanggan perusahaan yang ingin menawarkan nilai; *channel* yang menggambarkan berbagai cara yang dilakukan perusahaan untuk menghubungi pelanggannya; hubungan pelanggan yang menjelaskan jenis cara yang membangun antara perusahaan dan segmen pelanggan yang berbeda; kegiatan utama menggambarkan pengaturan kegiatan dan sumber daya; sumber daya utama yang menjelaskan kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan model bisnis perusahaan; mitra utama yang menggambarkan jaringan perjanjian kerjasama dengan perusahaan lain yang diperlukan untuk dapat secara efisien menawarkan dan mengkomersialkan nilai; struktur biaya yang merangkum konsekuensi moneter yang digunakan dalam model bisnis; serta, aliran pendapatan menjelaskan cara-cara perusahaan menghasilkan uang melalui berbagai aliran pendapatan (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Business Model Innovation (BMI) memerlukan perubahan di dalam strategi perusahaan yang berpengaruh pada faktor eksternal dan internal, seperti kemajuan teknologi, tren ekonomi sosial, deregulasi, atau manajer keputusan, perubahan dalam komponen inti *business model* untuk me-

menuhi kebutuhan pelanggan baru yang tidak terpenuhi, dan menerapkan cara yang lebih baik dalam menawarkan nilai kepada semua pemangku kepentingan. Menurut Baden-Fuller & Haefliger (2013), inovasi teknologi merupakan pendorong utama untuk inovasi model bisnis sehingga perusahaan harus menyesuaikan model itu terhadap ancaman dan peluang eksternal.

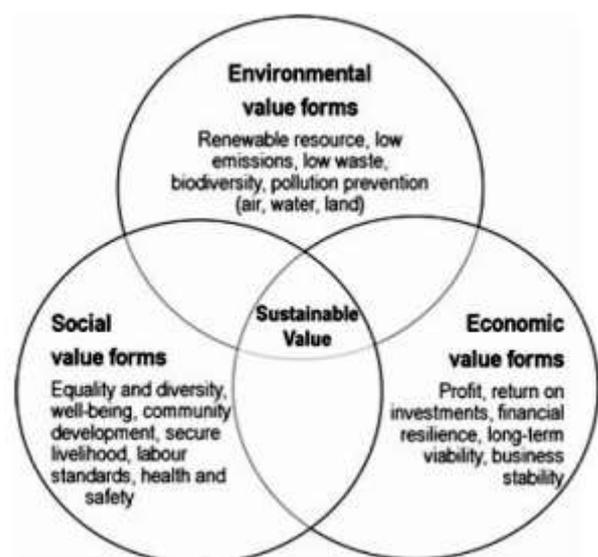
Perusahaan dituntut terus mengembangkan dan memperkuat kemampuan mereka dan memodifikasi model bisnis secara efektif dan tepat waktu ketika ada peluang atau ancaman. Dengan demikian, upaya itu akan mengarah pada keunggulan kompetitif yang lebih besar berdasarkan *business model* yang dirancang ulang dan sulit untuk ditiru bagi pemain lama atau pendatang baru (Teece, 2010). Contoh BMI termasuk menjual produk atau layanan baru untuk kebutuhan pelanggan yang tidak terpenuhi, proses inovasi, produksi yang lebih efisien, menerapkan teknologi baru, melibatkan mitra baru, atau pengaturan keuangan baru (Magretta, 2002).

Sustainable Business Model Innovation

Para peneliti dari berbagai disiplin ilmu (seperti sosiologi ekonomi, inovasi, sejarah, studi teknologi) telah berusaha menjelaskan *Business Model Innovation for Sustainability* dari berbagai perspektif. Studi yang ada bisa disusun ke dalam tingkat organisasi, antar organisasi dan masyarakat (Boons & Lüdeke-Freund, 2013). *Sustainability Innovation* membutuhkan pemikiran yang bersifat lebih terintegrasi dan terkonfigurasi ulang dalam beberapa aspek bisnis seperti kapabilitas, hubungan pemangku kepentingan, manajemen pengetahuan, kepemimpinan dan budaya (Adams *et al.*, 2012). Schaltegger & Wagner (2011) merefleksikan inovasi keberlanjutan seperti yang diharapkan untuk membuat perbaikan nyata dan substansial dengan mengembangkan proses produksi, produk dan

layanan yang unggul, dan dengan menerapkan pengaruh pasar yang kuat dan pengaruh sosial atau politik. Stubbs & Cocklin (2008) melihat bahwa inovasi model bisnis untuk proses keberlanjutan cenderung bersifat tidak sistematis ataupun sistemik.

Perusahaan perlu memikirkan kembali model bisnis yang diterapkan, agar dapat beradaptasi dengan kondisi bisnis yang terus berubah dan menciptakan keunggulan yang kompetitif. Mengembangkan model bisnis untuk keberlanjutan seharusnya mempertimbangkan baik *economy sharing* dan *economy circular* (Pieroni *et al.*, 2019). *Sustainability* dapat dikategorikan dalam inovasi model bisnis perusahaan saat ini dengan adanya upaya perubahan melalui praktek bisnis dan proses produksi atau melalui produk yang dikembangkan dengan teknologi baru yang berkelanjutan. Industri mode merupakan salah satu industri yang semakin banyak peminatnya, tetapi produksi pakaian memiliki dampak lingkungan negatif yang besar. Masalah yang dihasilkan oleh perusahaan tekstil khususnya menjadikan para pelaku usaha mulai peduli dengan pelanggan dan lingkungan, sehingga pelaku usaha fokus pada keberlanjutan produk maupun proses.



Gambar 1. Sustainable Value

Sumber: Evans *et al.*, 2017.

Gambar 1 mengilustrasikan pandangan aspek utama *Sustainable Business Model* dengan nilai berkelanjutan yang memadukan bentuk-bentuk nilai ekonomi, lingkungan, dan sosial. *Model* ini meliputi aspek-aspek ekonomi, lingkungan serta sosial dengan mempertimbangkan kebutuhan dari semua pemangku kepentingan dan bukan kepada memprioritaskan harapan pemegang saham (Stubbs & Cocklin, 2008), serta juga menyelaraskan kepentingan semua kelompok pemangku kepentingan (Evans *et al.*, 2017).

Proses *Sustainability Business Model Innovation* (SBMI) dapat dimulai dengan perusahaan memproduksi produk sesuai permintaan pasar agar tidak berlebihan dalam produksi, produk dapat di daur ulang, membuat gerai sistem sewa bukan beli yang bertujuan agar barang dapat di daur ulang, mengubah pakaian lama menjadi pakaian baru, serta mengurangi produksi berlebih. Perusahaan bisa memproduksi ataupun

mengembangkan produksi kain dan garmen untuk mendukung SBMI dengan adanya hubungan transparan pada pemasok garmen melalui pemberian informasi tentang proses produksi dan mengembangkan penggunaan bahan berkelanjutan dalam desain produk. Menjalin hubungan dengan pelanggan untuk mendukung SBMI juga dinilai dibutuhkan.

Tabel 1 menyatakan karakteristik SBMI (Holtström *et al.*, 2019). Menurut Evans *et al.* (2017), dalam praktik bisnis perlu mendorong perusahaan untuk memahami model bisnis mereka saat ini dengan lebih baik, menerapkan konsep *sustainable business model* dan berpotensi mengidentifikasi orientasi masa depan yang sepenuhnya baru dan lebih tepat. Perusahaan perlu memahami tantangan dalam penerapan *sustainable business model*. Strategi bisnis perusahaan harus mencerminkan skala dan kompleksitas SBMI dan permintaan untuk mengembangkan model bisnis baru melalui usaha-usaha eksperimen.

Tabel 1. Karakteristik Utama Keberlanjutan dalam Inovasi Model Bisnis

Konsep	Karakteristik Utama
Pengembangan Berlanjut	Model bisnis harus terus berkembang untuk menciptakan nilai melebihi pesaing dan harus mengerti bagaimana bisnis berkembang seiring waktu.
Arus Pendapatan dan Profitabilitas	Mengubah aliran pendapatan untuk mengamankan dan mengidentifikasi masa depan aliran pendapatan untuk mencapai jangka panjang profitabilitas.
Pengembangan Sistem Layanan Produk	Mengembangkan sistem layanan produk, manfaat yang berkelanjutan pengembangan model bisnis.
Kolaborasi	Melakukan kolaborasi dengan aktor eksternal untuk dampak pada tingkat sistem.
Sumber Daya dan Kemampuan	Mengembangkan bisnis perusahaan, mengambil ke dalam proses pertimbangan, produk, teknologi dan investasi masa depan dengan mengurangi dampak lingkungan yang negatif.
Menangkap Perubahan	Kebutuhan akan manajemen yang dapat mengarahkan perusahaan melalui perubahan berkelanjutan untuk menangkap pola perubahan dalam lingkungan perusahaan.
Mengidentifikasi Hambatan	Kapasitas manajemen untuk mengidentifikasi dan menangani hambatan untuk inovasi model bisnis, dihal penanganan dan adaptasi terhadap regulasi hambatan, hambatan pasar dan keuangan, dan hambatan perilaku dan sosial.
Efisiensi	Menambahkan keberlanjutan ke faktor model bisnis seperti memproduksi lebih sedikit dan menjadi lebih efektif dalam produksi akan meningkatkan model bisnis menuju peningkatan keberlanjutan.
Perspektif Pelanggan	Sikap, perilaku dan pelanggan preferensi harus dipahami, dan perusahaan harus memiliki strategi untuk dikerjakan ini untuk mempengaruhi pelanggan menuju lebih banyak pola konsumsi berkelanjutan.

Sumber: Holtström *et al.*, 2019.

Tabel 2. Tren dan Pendorong SBMI untuk Bisnis Fashion

<i>Macro-trend</i>	<i>Driver of Sustainable Innovation</i>	<i>Where does it drive Innovation in the Business Model?</i>
<i>Circular Economy</i>	<i>Recycling</i>	<i>Cost structure, Key activities, Key partners</i>
	<i>Vegan</i>	<i>Key partners, Key resources, Channels, Value proposition</i>
	<i>Upcycling</i>	<i>Key resources, Key activities, Value proposition</i>
<i>Corporate Social Responsibility</i>	<i>Sweatshop-free</i>	<i>Customer relationship, Key resources, Key activities</i>
	<i>Fair Trade</i>	<i>Customer relationship, Key partners</i>
	<i>Locally Sourced</i>	<i>Customer relationship, Value proposition, Key partners</i>
<i>Sharing Economy and Collaborative Consumption</i>	<i>Fashion Library</i>	<i>Customer relationship, Value proposition, Revenue streams</i>
	<i>Second Hand</i>	<i>Value proposition, Channels, Customer relationship, Key activities, Revenue streams</i>
	<i>Collaboration</i>	<i>Key partners, Key activities, Key resources, Delivery channels, Customer relationship</i>
<i>Technological Innovation</i>	<i>Sustainable raw materials</i>	<i>Key resources, Customer relationship, cost structure</i>
	<i>Zero waste</i>	<i>Key resources, Key activities, Cost structure</i>
	<i>Wearables</i>	<i>Key resources, Key activities, Key partners, Value proposition, Cost structure</i>
<i>Consumer Awareness</i>	<i>Capsule wardrobe</i>	<i>Customer relationship, Value proposition, Revenue streams</i>
	<i>Lowsumerism</i>	<i>Customer relationship, Value proposition, Revenue streams</i>
	<i>Slow fashion</i>	<i>Value proposition, Customer relationship</i>

Sumber: Todeschini *et al.*, 2019.

Menurut Todeschini *et al.* (2017), ada beberapa indikator mengenai trend faktor pendorong inovasi berkenaan keberlanjutan dalam *Business Model Innovation* yang dapat diimplikasikan pada pembuatan BMC, Tabel 2 menjelaskan trend dan faktor pendorong inovasi model bisnis berkelanjutan (SBMI). Bisnis dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *circular economy* dengan meningkatkan *vegan*, pendekatan *corporate social responsibility* dengan meningkatkan *locally sourced*, pendekatan *sharing economy and collaboration consumption* dengan meningkatkan *collaboration*, pendekatan *technological innovation* dengan meningkatkan *sustainable raw materials*, serta

pendekatan *consumer awareness* dengan meningkatkan *slow fashion*.

Faktor pendorong *Vegan* merupakan upaya produksi fashion tidak menggunakan bahan baku yang berasal dari hewan. Hal ini bertujuan untuk mengurangi konsumsi energi secara keseluruhan dalam keseluruhan sistem, karena mengekstraksi dan memproses bahan hewani yang cenderung membutuhkan energi dalam jumlah besar. Hal ini dapat dikategorikan juga dalam faktor pendorong bahan baku berkelanjutan, dengan mempertimbangkan pengembangan dan adopsi berbagai jenis bahan baku ramah lingkungan seperti kapas organik, rami, bambu, lyocell, dan serat daur ulang (Todeschini *et al.*, 2017).

Faktor pendorong *Locally Sourced* yaitu perusahaan yang memprioritaskan pembuatan produk di wilayah yang secara geografis dekat dengan konsumsinya, sehingga dapat meningkatkan lapangan kerja di komunitas lokal. *Business model innovation* yang berasal dari faktor pendorong ini melibatkan aspek bagaimana informasi dikomunikasikan pada pelanggan dan bagaimana pelanggan bereaksi atas perusahaan itu yang memprioritaskan mempekerjakan pekerja sekitar atau khusus.

Collaboration mengacu pada adopsi pola pikir kolaboratif oleh semua pemangku kepentingan yang terlibat dalam jaringan nilai berkelanjutan. Kolaborasi memungkinkan penciptaan ekosistem pendukung yang menggerakkan berbagi sumber daya dan pengetahuan, mempromosikan difusi praktik berkelanjutan, dan akhirnya memungkinkan eksperimen model bisnis. Kolaborasi bisa dilakukan baik dengan perseorangan maupun perusahaan yang mampu melakukan bisnis atau memiliki visi dengan menjunjung tinggi perusahaan yang ramah lingkungan kepada masyarakat.

Sementara itu, untuk perusahaan mode dapat melakukan *Slow Fashion* yaitu praktik produksi dan komersialisasi *fashion* yang menentang paradigma mode cepat. Mode lambat mendorong inovasi dalam proposisi nilai dan hubungan pelanggan, karena perusahaan mengarahkan orientasi penawaran mereka ke arah peningkatan kualitas dan keaslian dan mengatasi masalah pelanggan dalam hal lingkungan (dengan menggunakan kembali atau mendaur ulang bahan) serta dampak sosial (dengan memprioritaskan produk buatan lokal maupun mitra yang mengadopsi prinsip-prinsip perdagangan).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengidentifikasi strategi bisnis khususnya pada bisnis *fashion* digital ilustrasi atas penerapan konsep *Sustainable*

Business Model Innovation (SBMI). Riset ini dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif studi kasus pada perusahaan Pijar Benderang yang telah berdiri sejak tahun 2016 di Yogyakarta. Bisnis ini merupakan bisnis *fashion* digital ilustrasi yang menggunakan pendekatan SBMI dalam upaya mengembangkan skala usahanya.

Pengumpulan data riset menggunakan metode triangulasi melalui beberapa langkah, yaitu melakukan observasi, serta wawancara secara langsung dan tidak langsung kepada responden. Responden adalah pemilik bisnis. Data pendukung diperoleh melalui studi dokumen (Hermawan & Amirullah, 2016). Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan metode kualitatif deskriptif (Sugiyono, 2019).

Penelitian ini bertujuan mengetahui penerapan konsep SBMI pada bisnis *fashion* digital ilustrasi. Data disajikan dalam bentuk tabel dan narasi yang diklasifikasikan menjadi tiga aspek, yaitu: (1) implementasi konsep SBMI; (2) implementasi faktor pendorong SBMI; dan, (3) strategi yang dapat digunakan dalam mengembangkan bisnis *fashion* yang *sustainable*.

HASIL ANALISIS

Implementasi *Sustainable Business Model Innovation*

Pijar Benderang merupakan usaha bisnis produk desain ilustrasi yang berdiri tahun 2016 di Yogyakarta dan bergerak di bidang industri perlengkapan dari tekstil. Awal usaha ini berfokus pada penjualan produk-produk hijab, kemudian pada tahun 2017 *product brand* meluas ke sektor *apparel*. Pijar Benderang merupakan produk desain ilustrasi yang desainnya terinspirasi dari seluruh elemen bumi, baik aktivitas serta yang hidup di dalamnya. Perencanaan bisnis ini akan mengembangkan bisnis usaha yang telah ada menjadi brand desain ilustrasi yang mulai

menerapkan *eco-friendly* untuk menjaga lingkungan, selain juga jenis produk yang dapat digunakan berkali-kali, pengganti bahan sekali pakai dan susah terurai, dan *packaging* yang ramah lingkungan. Perusahaan ini melakukan pemasaran melalui *whatsapp*, *e-commerce*, dan *marketplace*. Pelanggan dapat melihat produk-produk milik Pijar Benderang di akun Instagram dan berbelanja langsung memilih produk dan melakukan pembayaran melalui *e-commerce* pribadi.

Business Model Innovation diperlukan dikarenakan berkembangnya teknologi yang ada dan perubahan perilaku agar bisnis dapat berjalan secara efektif dan tepat melihat peluang dan ancaman, sehingga bisnis dapat bersaing secara kompetitif dengan pesaing maupun pendatang baru. Pijar Benderang mengembangkan bisnisnya menggunakan acuan konsep *Sustainable Business Model Innovation* (SBMI). Konsep yang diterapkan usaha ini ditunjukkan dalam Tabel 3.

Tabel 3. Karakteristik Utama Keberlanjutan dalam Inovasi Model Bisnis

Konsep	Implementasi Karakteristik Utama Keberlanjutan dalam <i>Business Model Innovation</i> Pijar Benderang
Pengembangan Berlanjut	Bisnis ini melakukan perkembangan bisnis dari hanya menjual kerudung merambah ke produk lain dan mulai menggunakan bahan dan kemasan <i>eco-friendly</i> yang di mana saat ini perusahaan perlu memperhatikan lingkungan.
Arus Pendapatan dan Profitabilitas	Pendapatan yang dihasilkan disimpan 10% sampai 15% untuk perkembangan bisnis selanjutnya, sehingga selalu ada uang aman untuk investasi atau lainnya.
Pengembangan Sistem Layanan Produk	Bisnis ini dijual dan dipasarkan secara <i>online</i> melalui Instagram, <i>marketplace</i> , dan <i>website</i> yang dimana para pelanggan ingin berbelanja secara mudah dari proses pemilihan, pembayaran, hingga pengiriman.
Kolaborasi	Pijar Benderang melakukan kolaborasi dengan selebriti instagram atau <i>e-commerce</i> untuk mengeluarkan produk. Selain itu adanya kerjasama dengan lembaga sosial dan lingkungan untuk terus melakukan donasi dari hasil penjualan yang ada.
Sumber Daya dan Kemampuan	Sumber daya yang digunakan sudah memperhatikan dampak lingkungan untuk mulai menggunakan produk <i>eco-friendly</i> dan merubah penggunaan plastik dengan produk yang dapat digunakan dalam jangka waktu yang cukup lama. Pijar Benderang memiliki kemampuan desain ilustrasi yang menjadi ciri khas dari produk yang dihasilkan, karena desain ilustrasi tersebut tidak dapat ditemukan di tempat lain.
Menangkap Perubahan	Kondisi saat ini berbeda dengan kondisi dahulu yang dimana teknologi sudah semakin berkembang dari proses cetak hingga teknologi untuk berjualan yang di mana selalu mengikuti arus pelanggan menggunakan teknologi yang ada. Selain itu, perubahan kondisi pandemi ini menjadikan bisnis ini mulai membuat kebutuhan untuk keseharian saat pandemi dan hobi.
Mengidentifikasi Hambatan	Melakukan identifikasi hambatan yang ada dari mulai hambatan supplier hingga pelanggan, untuk mengurangi adanya proses yang menghambat, dan segera diatasi atau mencari alternatif lain.
Efisiensi	Mengurangi jumlah produksi untuk tiap varian dan melakukan sistem <i>pre-order</i> untuk mengurangi adanya barang yang sisa dan mengurangi limbah kain, serta menggunakan bahan dan kemasan yang bersifat <i>eco-friendly</i> .
Perspektif Pelanggan	Perspektif pelanggan sangat penting bagi suatu merek. Maka, bisnis ini mencoba melakukan <i>brand image</i> yang baik bagi pelanggan baru dan pelanggan lama untuk tetap setia dengan produk yang dimiliki. Pijar Benderang selalu melakukan evaluasi, menerima kritik dan saran dari pelanggan, serta mengutamakan kualitas dan juga pelayanan agar tidak mengecewakan pelanggan.

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Tabel 3 (tiga) merupakan implementasi karakteristik berkelanjutan yang dilakukan oleh Pijar Benderang selaku bisnis *fashion* digital ilustrasi. Tabel tersebut terdiri dari sembilan konsep yang menjadikan perusahaan ini bertahan dan berkembang. Pengembangan bisnis dilakukan oleh Pijar Benderang ke arah bisnis yang ramah lingkungan, arus jumlah pendapatan dan profitabilitas yang disisihkan sebagian untuk pengembangan bisnis serta investasi usaha ke depan, serta pengembangan sistem layanan produk diperlukan karena perkembangan teknologi yang terus berubah sehingga perusahaan perlu menyesuaikan dengan teknologi yang digunakan pelanggan. Perusahaan yang *sustainable* akan melihat perusahaan lain sebagai peluang melakukan kolaborasi, dan dengan situasi perubahan yang cepat, maka suatu perusahaan khususnya *fashion* perlu cepat menangkap perubahan dan mengidentifikasi hambatan agar perusahaan tidak kalah bersaing atas perusahaan sejenis atau turunannya.

Bisnis *fashion* yang telah menerapkan konsep karakteristik *sustainable*, selanjutnya lebih spesifik menerapkan trend dan faktor pendorong yang menjadikan usaha *fashion* itu menjadi bisnis yang *sustainable*. Tabel 4 menunjukkan hasil implementasi dari lima faktor pendorong SBMI untuk bisnis *fashion* yang diterapkan oleh Pijar Benderang sebagai perusahaan yang ingin menerapkan model berkelanjutan atau *sustainable*. Perusahaan ini teridentifikasi hanya mengaplikasikan lima faktor dari banyaknya faktor yang ada sesuai dengan tujuan perusahaan Pijar Benderang. Penggunaan bahan *vegan* atau *eco-friendly* baik dari bahan utama produk hingga kemasan, digunakan untuk tujuan mengurangi limbah dan merusak lingkungan. Melakukan *recruitment* karyawan sekitar khususnya ibu rumah tangga dan disabilitas demi upaya meningkatkan level kesejahteraan sosial, serta

melakukan kolaborasi dengan perusahaan ataupun perseorangan.

Pembahasan

Strategi bisnis perusahaan bisa dilakukan dengan menerapkan 10 (sepuluh) aktifitas keputusan manajemen operasi strategis milik Heizer *et al.* (2017) secara detail pada perusahaan dari *design of good and service* sampai *maintenance*. Keputusan awal dan dasar dari aspek manajerial yang harus ada perlu disusun dalam sebuah perencanaan yang baik agar perusahaan dapat berjalan secara jelas, berkelanjutan, dan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Selain keputusan aspek manajemen operasi strategis sebagai langkah awal, yaitu penerapan blok bangunan *Business Model Canvas* milik Osterwalder & Pigneur (2010) yang menggambarkan dasar pemikiran mengenai bagaimana sebuah bisnis menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai karena konsep model bisnis tidak ada kepastian, maka konsep BMC dapat menjadi bahasa yang memungkinkan untuk menggambarkan dan memanipulasi model bisnis untuk membuat alternatif kebijakan strategi yang baru. Sembilan blok bangunan ini menjadi gambaran perusahaan sebelum dikembangkan dan dilakukan inovasi.

Konsep *Business Model Innovation* tentang perusahaan yang *sustainable* pada perusahaan yang akan menggunakan konsep SBMI sebelum masuk ke dalam penerapan penelitian milik Todeschini *et al.* (2017) mengenai trend serta faktor pendorong perusahaan *fashion* ke arah *sustainable* yang lebih spesifik sesuai Tabel 2. Strategi bisnis dengan menggunakan konsep SBMI milik Holtström *et al.* (2019) yang diterapkan dan dilakukan oleh Pijar Benderang, yaitu seperti Tabel 3, dengan menggunakan bahan yang ramah lingkungan atau *eco-friendly* baik dari bahan baku utama pembuatan produk, dan desain kemasan.

Tabel 4. Implementasi Faktor Pendorong SBMI untuk Bisnis Pijar Benderang

<i>Macro-trend</i>	<i>Driver of Sustainable Innovation</i>	<i>Where does it drive Innovation in the Business Model?</i>
<i>Circular Economy</i>	<i>Vegan</i>	Melakukan pengembangan usaha agar produk yang dihasilkan lebih awet dan ramah lingkungan serta memberikan jasa perbaikan perangkat keras yang rusak. Usaha ini tidak menggunakan bahan yang berasal dari hewan dan sudah mulai menggunakan bahan yang ramah lingkungan.
<i>Corporate Social Responsibility</i>	<i>Locally Sourced</i>	Usaha ini mengambil bahan baku dari pemasok di Yogyakarta, dan jika di Yogyakarta tidak ada stok maka akan pergi ke kota lain seperti Jakarta dan Bandung. Penjahit Pijar Benderang berasal dari lingkungan sekitar dengan membantu ibu-ibu dan penyandang disabilitas yang memiliki keterampilan menjahit. Sebagian dari hasil penjualan produk disalurkan kepada organisasi sosial dan lingkungan untuk membantu saudara-saudari kita dan memperbaiki kondisi lingkungan.
<i>Sharing Economy and Collaborative Consumption</i>	<i>Collaboration</i>	Melaksanakan <i>sharing economy</i> dengan konsep toko di Indonesia dimana hasil penjualan dibagi sesuai kesepakatan yang ada, sehingga Pijar Benderang tidak perlu memiliki toko <i>offline</i> . Kolaborasi juga dilakukan dengan <i>brand</i> lain untuk mengurangi produksi dan kolaborasi dengan selebriti Instagram untuk media <i>marketing</i> .
<i>Technological Innovation</i>	<i>Sustainable raw materials</i>	Pijar Benderang mulai mengembangkan bisnis menggunakan jenis bahan ramah lingkungan untuk mengurangi kerusakan lingkungan. Teknologi saat ini dapat memproduksi kain dengan bahan organik, meskipun masih sulit untuk menemukan harga yang terjangkau.
<i>Consumer Awareness</i>	<i>Slow fashion</i>	Meningkatkan kesadaran konsumen terhadap produk hijau tidak mudah dilakukan, sehingga perlu adanya <i>product knowledge</i> pada setiap produk atau deskripsi bisnis. Meskipun tidak mudah untuk dilakukan, namun dengan menggunakan bahan yang ramah lingkungan, setidaknya secara tidak langsung memaksa masyarakat untuk menggunakan produk yang berkelanjutan. Pengurangan jumlah stok produk atau <i>pre-order</i> dilakukan untuk mengurangi jumlah pemborosan dari produk itu.

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam pengembangan bisnis dengan konsep *sustainable* dinilai perlu membuat *storyline* mengenai bisnis ini serta konsep yang ditawarkan. Hal ini dapat meningkatkan penjualan dan *branding awareness*, dimana pelanggan jadi paham produk yang mereka beli dan gunakan seperti apa. *Storyline* dapat menceritakan perbedaan bisnis sebelumnya

dengan bisnis saat ini dimana mengambil konsep *sustainable* dan menggunakan bahan *eco- friendly* yang dapat diaplikasikan dalam bentuk *card* maupun *tag* pada setiap produk. Aspek utama *Sustainable Business Model* nilai berkelanjutan milik Evans *et al.* (2014) dengan memadukan nilai-nilai ekonomi, lingkungan, dan sosial. Kegiatan sosial dan lingkungan hidup juga dilakukan dengan

memberikan bantuan kepada lembaga sosial serta lingkungan hidup agar apapun yang dilakukan bisnis *fashion* adalah dijalankan dengan seimbang.

Saat ini seluruh belahan dunia mengalami pandemi virus Corona yang merubah perilaku dan kebutuhan manusia, sehingga berdampak khususnya pada sektor ekonomi dimana banyak bisnis ataupun perusahaan besar sekalipun yang mengalami kerugian. Tetapi ada pula perusahaan yang mengalami dampak positif akan adanya Covid-19 ini. Bagi perusahaan yang terkena dampak negatif perlu melakukan strategi untuk terus bertahan dan dapat bersaing. Bisnis *fashion* merupakan salah satu bisnis yang terkena dampak negatif (Hadi & Supardi, 2020), sehingga muncul strategi untuk melakukan differensiasi produk kepada produk-produk yang dibutuhkan saat Covid-19, serta kebutuhan untuk melengkapi hobi saat di rumah maupun kegiatan di luar rumah.

Hasil evaluasi atas praktek bisnis Pijar Benderang menemukan usaha itu dinilai perlu mengalami beberapa upaya perubahan dengan memaksimalkan bisnis secara *online*, melakukan penjualan melalui media *whatsapp*, *e-commerce*, dan *marketplace*. Penelitian milik Baden-Fuller & Haefliger (2013) menemukan bahwa inovasi teknologi merupakan faktor pendorong utama untuk inovasi model bisnis dengan menyesuaikan model bisnis terhadap ancaman serta peluang. Pelanggan dapat melihat produk di akun Instagram dan berbelanja langsung memilih produk yang disukai serta melakukan pembayaran melalui *e-commerce* pribadi dengan alamat situs *pijarbenderang.com* ataupun dapat membeli melalui *website* berjualan atau *marketplace* lain. Melakukan penjualan bisa secara *offline* dengan mengikuti event bazar, tetapi sejak pandemi Covid-19 maka banyak event dilakukan secara *online*. Melakukan *endorsement* atau kolaborasi yang tepat dengan perusahaan

atau perseorangan yang memiliki visi yang sama tentang *sustainability*, dapat memberi pengaruh besar atas peningkatan penjualan, melakukan promo serta *product bundling*.

Sistem produksi yang awalnya memiliki stok produk berikutnya mengalami perubahan sistem produksi dimana tidak membuat stok produk dalam jumlah besar dan bahkan hanya melakukan *pre-order* agar tidak banyak barang yang tersimpan dalam waktu lama dan mengurangi jumlah limbah. Selain menggunakan bahan jenis ramah lingkungan untuk mengurangi limbah, bisnis ini melakukan kegiatan sosial yang biasanya dilakukan secara langsung, namun saat ini harus dilakukan secara tidak langsung dengan cara mendonasikan dalam bentuk barang dan uang karena situasi pandemi. Karenanya kegiatan selanjutnya hanya dilakukan oleh lembaga itu sendiri dengan memberikan laporan hasil kegiatan yang dilakukan. Perusahaan Pijar Benderang dapat beradaptasi dengan baik dengan melakukan diferensiasi produk dan menerapkan konsep SBMI atau *Sustainable Business Model Innovation*. Pengimplementasian model itu membantu tidak banyak bahan yang terbuang, penggunaan bahan ramah lingkungan lebih terpakai sesuai dengan produksi masker, sajadah *travelling*, dan *pouch kit*. Dampaknya bahwa bisnis ini dapat bertahan dari perubahan perilaku konsumen.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian pada praktik bisnis, disimpulkan bahwa bisnis *fashion* desain ilustrasi digital dinilai perlu menerapkan pendekatan *Sustainable Business Model Innovation* karena saat ini industri desain dinilai sangat mendesak untuk mengembangkan produk ramah lingkungan melalui proses yang lebih bersih. Beberapa strategi bisnis yang dapat diterapkan pada industri *fashion* untuk menunjang tujuan keberlanjutan bisnis adalah meningkatkan

perilaku konsumen dalam mengkonsumsi produk lokal dengan mengedepankan kualitas dibandingkan kuantitas, serta membuat *storyline* bisnis dan produk yang menyatakan bahwa produk tersebut merupakan produk *sustainable*. Model SBMI dapat dilakukan dengan mengganti penggunaan plastik atau bahan yang susah didaur ulang dengan bahan yang ramah lingkungan. Konsep SBMI yang utama adalah dengan memadukan nilai-nilai ekonomi, lingkungan, maupun sosial dari sebuah perusahaan.

Pengembangan bisnis dengan *Business Model Innovation* diperlukan sebagai efek berkembangnya teknologi yang ada dan perubahan perilaku. Karenanya bisnis harus dapat berjalan secara efektif dan tepat melihat peluang dan ancaman, sehingga bisnis dapat bersaing secara kompetitif dengan pesaing dan pendaatang baru. Hal ini merupakan implementasi dari karakteristik berkelanjutan yang dapat dilakukan seluruh bisnis *fashion* melalui sembilan konsep yang bisa menjadikan perusahaan bertahan dan berkembang. Selain itu, perusahaan *fashion* dinilai perlu melakukan evaluasi atas seluruh proses bisnis dan menyusun ulang strategi bisnis yang meliputi strategi operasi, strategi pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, serta strategi keuangan untuk dapat meminimalisir pengeluaran. Hal ini diperlukan untuk meng-*update* sistem yang ada dengan situasi saat ini serta untuk menilai apakah perusahaan ini berkategori sehat atau tidak sehat.

Bagaimanapun, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Kelemahan pertama, penelitian ini hanya menjawab permasalahan strategi *sustainable* yang diterapkan dan implikasi yang didapat dari praktik bisnis dengan menggunakan konsep SBMI. Kelemahan kedua, obyek penelitian hanya berfokus pada perusahaan *fashion* digital ilustrasi, sehingga diperlukan upaya perluasan penelitian dengan bisnis *fashion* lain yang

memiliki karakteristik berbeda. Hal ini dinilai diperlukan untuk mendapatkan hasil evaluasi bisnis yang beragam pada sektor industri *fashion* yang bersifat *sustainable*.

REFERENSI

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Overy, P., & Denyer, D. (2012). Innovating for sustainability, A systematic review of the body of knowledge. *Network for Business Sustainability*, January. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/270904105_Innovating_for_Sustainability_A_Systematic_Review_of_the_Body_of_Knowledge.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419-426. doi: 10.1016/j.lrp.2013.08.023.
- Boons, F., & Ludeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State of the art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45(April), 9-19. doi: 10.1016/j.jclepro.2012.07.007.
- Choudhury, A. K. R. (2014). Environmental impacts of the textile industry and its assessment through life cycle assessment. In: Muthu S. (eds). *Roadmap to Sustainable Textiles and Clothing*. Springer. doi: 10.1007/978-981-287-110-7_1.
- Cosenz, F., & Bivona, E. (2021). Fostering growth patterns of SMEs through business model innovation. A tailored dynamic business modelling approach. *Journal of Business Research*, 130(June), 658-669. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.03.003.
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Toward a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608. doi: 10.1002/bse.1939.

- Fletcher, K. (2010). Slow fashion: An invitation for systems change. *Fashion Practice*, 2(2), 259–265. doi: 10.2752/175693810X12774625387594.
- Foundation, E. M. (2017). A new textiles economy: Redesigning fashion's future. *Publications*. Retrieved from <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications>.
- Garha, O., & Idris, M. (1980). *Pendidikan kesenian seni rupa program spesialisasi buku guru untuk SPG*. PT. Perca Offset.
- Goworek, H. (2011). Social and environmental sustainability in the clothing industry: A case study of a Fair Trade Retailer. *Social Responsibility Journal*, 7(1), 74-86. doi: 10.1108/174711111111114558.
- Guo, S., Choi, T-Ming., & Shen, Bin. (2020). Green product development under competition: A study of the fashion apparel industry. *European Journal of Operational Research*, 280(2), 523-538. doi: 10.1016/j.ejor.2019.07.050.
- Hadi, S., & Supardi, S. (2020). Revitalization strategy for small and medium enterprises after Corona virus disease pandemic (Covid-19) in Yogyakarta. *Xi'an Jianshu Keji Daxue Xuebao/Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(4), 4068-4076. doi: 10.37896/JXAT12.04/1149.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). Operations management: Sustainability and supply chain management. *The SAGE Encyclopedia of Alcohol: Social, Cultural, and Historical Perspectives (12th Edition)*. Pearson Education. doi: 10.4135/9781483331096.n334.
- Hermawan, S., & Amirullah. (2016). *Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif & kualitatif*. Media Nusa Creative.
- Holtström, J., Bjellerup, C., & Eriksson, J. (2019). Business model development for sustainable apparel consumption: The case of Houdini Sportswear. *Journal of Strategy and Management*, 12(4), 481–504. doi: 10.1108/JSMA-01-2019-0015.
- Joergens, C. (2006). Ethical fashion: Myth or future trend? *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10(3), 360-371. doi: 10.1108/13612020610679321.
- Kant, R. (2012). Textile dyeing industry an environmental hazard. *Natural Science*, 4(1), 22-26. doi: 10.4236/ns.2012.41004.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, May. Retrieved from <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>.
- Munaf, T. (2018). *Data statistik dan hasil survei ekonomi kreatif*. Kerjasama Badan Ekonomi Kreatif dan Badan Pusat Statistik.
- Nayak, R., & Padhye, R. (2015). *Garment manufacturing technology (1st Edition)*. Woodhead Publishing.
- Olsen, M.C., Slotegraaf, R.J., & Chandukala, S.R. (2014). Green claims and message frames: How green new products change brand attitude. *Journal of Marketing*, 78(5), 119–137. doi: 10.1509/jm.13.0387
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, Inc.
- Pieroni, M., de P., McAlloone, T., & Pigosso, D. (2019). Business model innovation for circular economy: Integrating literature and practice into a conceptual process model. *Proceedings of the International Conference on Engineering Design (ICED)*, 1(1), August, 2517–2526. doi: 10.1017/dsi.2019.258.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222-237. doi: 10.1002/bse.682.
- Shen, B., Zheng, J-H., Chow, P-S., & Chow, K-Y. (2014). Perception of fashion sustainability in online community. *The Journal of Textile Institute*, 105(9), 971-979. doi: 10.1080/00405000.2013.866334.

- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model”. *Organization & Environment*, 21(2), 103-127. doi: 10.1177/1086026608318042.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
- Todeschini, B.V., Cortimiglia, M.N., Callegaro-de-Menezes, D., & Ghezzi, A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. *Business Horizons*, 60(6), 759-770. doi: 10.1016/j.bushor.2017.07.003.
- Wirtz, B., Pistoia, A., Ullrich, S., & Gottel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36-54. doi: 10.1016/j.lrp.2015.04.001.
- Yulistara, A. (2018). 60% orang Indonesia pilih beli produk asing ketimbang lokal. *CNBC Indonesia*. Edisi tanggal 26 Maret. Retrieved from <https://www.cnbciindonesia.com/lifestyle/20180326194751-33-8635/60-orang-indonesia-pilih-beli-produk-asing-ketimbang-lokal>.