

Is Your Firm Ready for Design Thinking?

Asep Taryana¹, Dony Hidayat Istiarizqi^{2*}, Fajar Abhirama Akhsanul Ikhsan³, Fran Sagita Widodo⁴, Michael Teddy Fernando⁵, Shania Latifa Mirza⁶,

^{1,2,3,4,5,6}Sekolah Bisnis IPB, IPB University

*donyistiarizqi9@gmail.com

Abstrak. Untuk mengetahui kesiapan perusahaan dalam menerapkan proses pemikiran desain (*design thinking*) dibutuhkan suatu pengukuran. Dengan demikian pimpinan perusahaan tidak mendapatkan kendala dalam penerapan *design thinking*. Metode penelitian berdasarkan kerangka kerja dari Dunne, Eriksson dan, Kietzmann tentang analisis kesiapan perusahaan dalam menerapkan *design thinking* (DT). Aspek kesiapan dibagi menjadi delapan dimensi, yaitu: tujuan, kolaborasi, gaya kerja, proses pikir, *knowledge generation*, kendala, kegagalan, dan alur kerja. Delapan dimensi tersebut merupakan ukuran dalam matriks kesiapan *design thinking* yang terbagi menjadi empat kuadran, yaitu: belum siap untuk DT, siap mendorong DT, siap melawan frustrasi DT, siap mengadopsi DT. Penelitian dilakukan pada PT.XYZ untuk menilai kesiapan menerapkan DT. Hasil dari penelitian ini menunjukkan PT.XYZ menuju tahap kesiapan untuk mendorong DT. Oleh karena itu pimpinan PT.XYZ perlu untuk memperkuat persepsi dari manajer dan karyawan tentang *design thinking* dalam perusahaan.

Kata kunci: Pemikiran Desain, analisis kesiapan, delapan dimensi, matriks DT, kuadran DT

Abstract. To determine the readiness of the company in applying the design thinking process, a measurement is needed. Thus, the company's leadership does not encounter problems in applying design thinking. The research method is based on the framework from Dunne, Eriksson and, Kietzmann on the analysis of company readiness in applying design thinking (DT). The readiness aspect is divided into eight dimensions, namely: goals, collaboration, work style, thought processes, knowledge generation, constraints, failures, and workflow. These eight dimensions are measures in the design thinking readiness matrix which are divided into four quadrants, namely: not ready for DT, ready to encourage DT, ready to fight DT's frustrations, ready to adopt DT. The research was conducted at PT. XYZ to assess readiness to apply DT. The results of this study indicate that PT. XYZ is moving towards the readiness stage to encourage DT. Therefore the leadership of PT. XYZ needs to strengthen the perceptions of managers and employees about design thinking in the company.

Keywords: Design thinking, Readiness Analysis, Eight dimensions, DT Matrix, DT Quadrants

Pendahuluan

Tantangan internal organisasi menghadapi ekonomi destruktif semakin kompleks. Setiap organisasi dituntut dapat merespon dengan cepat segala masalah yang dihadapi dengan solusi yang cepat pula, secara bersamaan juga harus mengembangkan sumber daya di dalamnya sehingga menciptakan inovasi-inovasi baru. Hal ini membuat pemimpin bisnis untuk mencari pendekatan tepat untuk memecahkan masalah bisnis yang kompleks, dan mengambil keputusan. Tidak sedikit pemimpin yang menjadi putus asa karena kegagalan dalam pencarian pendekatan yang relevan untuk menjadikan organisasi memiliki daya saing (*competitive advantage*) (Dunne et al 2022).

Design Thinking (DT) hadir sebagai “kendaraan” yang lebih efektif dalam menerjang setiap tantangan bisnis modern yang membuat organisasi tidak ketinggalan zaman. Pengetahuan yang mendalam tentang DT dan apa saja *guideline* yang dibutuhkan oleh perusahaan agar DT dapat dilakukan secara efektif sangat dibutuhkan (Maria et al., 2022). Menurut Dunne et al (2022), berbeda dengan *managerial thinking* yang membatasi input dan pemecahan solusi hanya pada jajaran pimpinan dan setiap departemen, DT memberikan

kesempatan setiap karyawan lintas fungsi untuk dapat memberikan pemikiran, sehingga setiap pribadi dapat berkontribusi dan menstimulasi kreativitas yang diharapkan munculnya inovasi-inovasi dalam organisasi yang berorientasi pada *user*.

Untuk mendapatkan manfaat dari *design thinking* para pemimpin perlu tahu kapan harus menerapkannya dan mereka harus mempersiapkan karyawan dan manajer untuk menerapkannya. Penelitian yang dilakukan oleh (Dunne *et al.* 2022) mengidentifikasi karakteristik yang membuat organisasi siap untuk menerapkan *design thinking* serta pendekatan strategis untuk mengadopsinya. Beberapa organisasi mengadopsi *design thinking* untuk mengubah budaya mereka menjadi lebih responsif terhadap pelanggan. *Design thinking* dapat membantu karena melibatkan refleksi aktif, dimana sifat masalah terus menerus dipertanyakan. Dengan demikian, dapat mendorong pembelajaran yang pada akhirnya mengubah pikiran dan perilaku.

Tidak semua organisasi siap untuk menerapkan *design thinking*. Hasil yang diinginkan dari *design thinking* adalah untuk menangkap tiga ruang inovasi yaitu inspirasi, ideasi, dan implementasi (Brown 2009). Untuk dapat mengadopsi *design thinking* membutuhkan tingkat kesiapan yang tinggi antara karyawan, manajer, dan eksekutif. Manajer mungkin siap untuk mengadopsi *design thinking* sementara karyawannya tidak, atau begitu sebaliknya. Apabila perusahaan belum siap untuk menerapkan *design thinking* (misalnya hanya manajer yang memiliki kesiapan namun karyawannya belum siap) maka manajer tidak dapat memaksakan penerapan *design thinking*, melainkan mereka harus mendidik karyawannya terlebih dahulu.

Design thinking menjadi salah satu alat yang dapat dilakukan perusahaan untuk dapat memecahkan masalah bisnis modern yang kompleks, menumbuhkan kreativitas dan menemukan inovasi baru yang berorientasi pada *users*. Untuk dapat melakukan implementasi DT dibutuhkan perubahan yang substantif pada budaya organisasi (Seifried dan Wasserbaech 2019). DT juga berimplikasi pada peningkatan pengetahuan konseptual yang relevan, aktivitas desain, dan inovasi, sehingga dibutuhkan suatu panduan yang konkrit dalam perusahaan (Sawatani 2022). Oleh karena itu, perumusan masalah pada penelitian ini adalah mengetahui apakah organisasi siap dalam menerapkan *Design Thinking*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kesiapan organisasi dalam menerapkan *design thinking*.

Berdasarkan metode yang diperkenalkan oleh Dunne *et al.* (2022), kami melakukan penelitian untuk menilai kesiapan PT. XYZ untuk melakukan *design thinking*. PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak dibidang *health-tech*. PT XYZ sudah berjalan di dalam Industri Layanan Kesehatan dan Kebugaran sejak tahun 2020 dengan jumlah pekerja sudah mencapai 200 karyawan. Sebagai perusahaan padat teknologi, PT.XYZ menghadapi tantangan yang dinamis untuk terus berkembang.

Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesis

Design thinking merupakan disiplin ilmu yang muncul dalam setengah abad terakhir. *Design thinking* adalah studi tentang proses inovasi, pemecahan masalah, dan kreativitas (Dunne *et al.* 2022). Menurut (Prud' homme Van Reine, 2017), *design thinking* adalah cara untuk memecahkan masalah pengguna yang kompleks dengan menemukan inovasi yang tepat. Menurut (Diethelm, 2017) *design thinking* adalah pengetahuan empiris yang ditujukan untuk mengubah kondisi atau sarana yang mendukung transformasi. Secara konseptual, *design thinking* adalah metode menggali kebutuhan manusia yang diinginkan dalam rangka mengatasi masalah yang muncul dan menghasilkan solusi inovatif untuk mencapai tujuan. Teknik *design thinking* berkaitan erat dengan emosi, pengalaman, dan keadaan lingkungan manusia.

Design thinking sangat berguna untuk mengatasi masalah yang tidak jelas atau tidak diketahui dengan menyatakan kembali masalah dengan cara yang berpusat pada manusia, menghasilkan banyak ide selama brainstorming, dan menerapkan pendekatan langsung untuk pembuatan prototipe dan pengujian. Pemikiran design juga melibatkan eksperimen terus menerus, seperti membuat sketsa, membuat prototipe, menguji, dan mencoba berbagai konsep dan ide. Design thinking memiliki beberapa tahapan atau proses yang mendorong proses kreatif menghasilkan solusi untuk mengatasi masalah. Metode Design Thinking memiliki lima langkah yang digunakan untuk menghasilkan informasi, yaitu:

1. *Empathise*

Langkah pertama dalam pemikiran design adalah mendapatkan pemahaman empatik tentang masalah yang coba dipecahkan. *Empathise* merupakan langkah mengidentifikasi target dengan memperhatikan kebutuhan, masalah, perasaan dan situasi target. Secara teori, *Empathise* membuat orang yang dituju merasa dan berempati untuk mendalami persoalan yang muncul. Ini melibatkan konsultasi ahli untuk mempelajari lebih lanjut tentang perhatian, mengamati, melibatkan dan berempati dengan orang-orang untuk memahami pengalaman dan motivasi mereka, sehingga memperoleh pemahaman pribadi yang lebih jelas tentang masalah yang terjadi. Prosesnya memerlukan pengumpulan data seperti wawancara, observasi dan peta empati. Empati sangat penting dalam proses design yang berpusat pada manusia seperti pemikiran design, dan empati memungkinkan pemikir design mengesampingkan asumsi mereka tentang dunia untuk mendapatkan wawasan tentang pengguna dan kebutuhan mereka.

2. *Define*

Define adalah proses mendefinisikan data yang di dapat dari proses empati. Di sini dilakukan analisis hasil dan mensintesisnya untuk mengidentifikasi masalah utama. Fase definisi membantu designer tim mengumpulkan ide-ide hebat untuk membuat fitur, fungsi, dan elemen lain yang membantu mereka memecahkan masalah atau setidaknya memungkinkan pengguna untuk memecahkan masalah sendiri dengan upaya sesedikit mungkin. Proses ini mengikuti tahap empati dengan kategorisasi masalah, kebutuhan, dan keinginan.

3. *Ideate*

Ideate adalah proses menggambarkan ide besar yang muncul dengan memperluas ruang masalah untuk menghasilkan alternatif solusi yang berhubungan dengan aspek masalah nyata dan menghubungkannya dengan kebutuhan dan keinginan persona. Dalam proses *ideate* ini akan berkonsentrasi untuk menghasilkan gagasan atau ide sebagai landasan dalam membuat prototipe rancangan yang akan dibuat. Secara umum, ideation juga merupakan fase menemukan cara-cara kreatif untuk kemudian mengembangkan ide-ide baru.

4. *Prototyping*

Prototipe dikenal sebagai design awal dari produk yang akan diproduksi untuk mendeteksi kesalahan secara dini dan memberikan kemungkinan-kemungkinan baru. Dalam penerapannya, design awal yang dibuat diuji dengan pengguna untuk mendapatkan tanggapan dan umpan balik yang relevan untuk memperbaiki design. Proses ini dilakukan untuk memberikan persona gambaran tentang ide-ide yang dihasilkan.

5. *Test*

Test digunakan untuk mengumpulkan umpan balik dari berbagai pengguna pada berbagai design akhir yang dirumuskan dalam proses pembuatan prototipe sebelumnya. Proses ini adalah langkah terakhir, tetapi merupakan siklus hidup, sehingga memungkinkan untuk iterasi dan kembali ke langkah design sebelumnya jika terjadi kesalahan.

Kesiapan perusahaan untuk implementasi *Design Thinking*

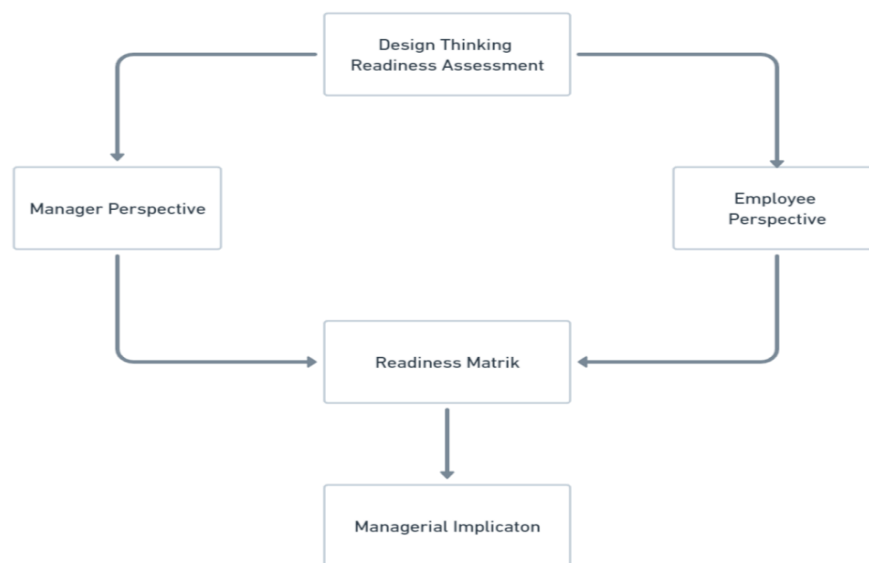
Dunne et al 2022 membagi delapan dimensi DT yang membedakan dengan *Managerial Thinking* (MT). Yang meliputi dimensi tujuan, kolaborasi, gaya kerja, proses pikir, *knowledge generation*, hambatan, kegagalan, *workflow*. Pada delapan dimensi tersebut terdapat perbedaan antara DT dan MT seperti yang terlihat pada tabel 1. Pada dimensi tujuan (*purpose*) DT melihat tujuan mereka adalah untuk memberikan kepuasan pada *users* sedangkan MT berfokus pada maksimalisasi keuntungan pemegang saham. Pendekatan pada kerja kolaboratif DT dilakukan pada lintas departemen dengan gaya kerja yang fleksibel, informal dan tidak bersifat hierarki. Pada dimensi proses pikir, DT bersifat deduktif, induktif dan abduktif. Pada dimensi *knowledge generation* DT bersifat naratif (kualitatif), setiap kendala (*constraints*) yang ada pada perusahaan dijadikan sebagai tantangan dan peluang yang akan menstimulasi kreativitas. Pada dimensi kegagalan, kegagalan dijadikan sebagai alat evaluasi dan proses pembelajaran. Dimensi kedelapan, *workflow*, DT menjelajahi nilai-nilai pada masa depan. Delapan dimensi ini yang membedakan antara DT dengan MT. Oleh karena itu pimpinan satu perusahaan harus dapat mengidentifikasi delapan dimensi tersebut untuk mengetahui kesiapan untuk menerapkan DT.

Tabel 1. Delapan dimensi DT dan MT

Dimensi	Manajerial Thinking	Design Thinking
Tujuan	Mengutamakan <i>shareholders</i>	Mengutamakan <i>users</i>
Kolaborasi	Terbatas di dalam departemen	Pemecahan masalah pada lintas departemen
Gaya kerja	Formal dan hierarki	Fleksibel, informal dan <i>flat</i> (tidak hierarki)
Proses pikir	Deduktif, induktif	Deduktif, induktif dan abduktif
<i>Knowledge generation</i>	<i>Number (quantitative)</i>	Narasi (<i>qualitative</i>)
Kendala (<i>constraints</i>)	Menjadikan opsi terbatas	Menciptakan kesempatan, dan menstimulasi kreativitas
Kegagalan	Untuk dihindari	Diterima sebagai suatu peluang untuk pembelajaran
<i>Workflow</i>	Menggunakan nilai-nilai yang telah ada dan berjalan	Menjelajahi nilai-nilai yang ada di masa datang

Metodologi Penelitian

Kesiapan suatu perusahaan dalam menerapkan *Design Thinking* dapat berbeda-beda, karena untuk dapat menerapkan *Design Thinking* membutuhkan tingkat kesiapan yang tinggi di antara karyawan, manajer, dan eksekutif. Untuk mengukur kesiapan perusahaan tersebut para pemimpin perusahaan harus sudah mengetahui terlebih dahulu sudah sampai tahap mana perusahaan tersebut siap menerapkan *Design Thinking*.



Gambar 1. Desain penelitian

Metode survei dapat dilakukan para pemimpin perusahaan untuk mengetahui kesiapan perusahaan dalam menerapkan *design thinking*. Maka dari itu dilakukan survei kepada manajer dan karyawan, setelah itu akan didapatkan *readiness matrix* yang akan menunjukkan tingkat kesiapan karyawan dan manager dengan pembagian yaitu *high score* dan *low score*. Skor keseluruhan yang tinggi menunjukkan kesepakatan yang kuat di antara manajer dan karyawan bahwa dimensi pemikiran desain lazim dalam organisasi: Dalam hal ini, organisasi sudah siap. Skor rendah, menunjukkan ketidaksepakatan yang mendalam, menunjukkan bahwa pemikiran desain tidak tepat untuk organisasi saat ini

Survei dilakukan pada perusahaan PT.XYZ dengan melibatkan responden manejer sebanyak 5 orang dan karyawan sebanyak 57 orang pada 5 departemen. Manajer dan karyawan diminta untuk menjawab pertanyaan yang sama. Pertanyaan pada kuesioner survei mencakup delapan dimensi DT, berdasarkan dimensi DT oleh Dunne *et al.* (2022). Pengisian kuesioner dilakukan selama satu hari pada tanggal 18 oktober 2022. Pertanyaan pada kuesinoer seperti yang terlihat pada tabel 2.

Tabel 2. Dimensi *assessment* DT dan Pertanyaan

Dimensi	Pertanyaan
Tujuan	1. Apakah di organisasi/perusahaan tempat anda bekerja memprioritaskan pengalaman pengguna (<i>user experience</i>) dibandingkan target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan (<i>traditional performance goals</i>)?
	2. Apakah pada organisasi/perusahaan anda selalu berempati pada permasalahan yang dihadapi oleh users dan secara aktif mencari solusi berdasarkan sudut pandang <i>user</i> ?
Kolaborasi	3. Apakah setiap karyawan perusahaan memiliki rasa percaya yang tinggi dengan karyawan lain yang berbeda departemen/fungsi?
	4. Apakah setiap karyawan bekerja-sama untuk mencapai target bersama perusahaan dibandingkan hanya mewakili bidang kerja masing-masing atau pribadi?
Gaya kerja	5. Apakah di perusahaan anda mengizinkan bekerja dengan gaya flexible dan informal dan membentuk team untuk mencari solusi pada masalah tertentu?
	6. Apakah setiap karyawan perusahaan bisa menerapkan “what-if scenario” atau mengizinkan ketika diskusi keluar jalur?

Proses pikir	7. Apakah perusahaan mentoleransi keputusan yang ambigu? 8. Apakah karyawan perusahaan merasa nyaman dan bahkan tertantang dengan ketidakpastian?
Knowledge generation	9. Apakah perusahaan anda terbiasa menggunakan data kuantitatif (angka) dan data kualitatif (narasi)? 10. Apakah perusahaan menggunakan narasi/cerita untuk user dalam memberikan informasi?
Kendala (<i>constraints</i>)	11. Apakah setiap karyawan menganggap setiap keterbatasan di perusahaan (<i>constraint</i>) sebagai peluang (bukan alasan untuk berhenti mencoba)? 12. Apakah setiap karyawan di perusahaan secara natural optimis dan bersemangat menyelesaikan masalah-masalah yang sulit?
Kegagalan	13. Apakah perusahaan mendorong karyawan untuk bereksperimen, bahkan ketika mengetahui adanya kemungkinan gagal? 14. Apakah perusahaan memiliki proses baku (formal) untuk menganalisis dan belajar dari kesalahan?
Workflow	15. Apakah perusahaan menyediakan waktu khusus bagi karyawan untuk bekerja pada suatu proyek percobaan ? 16. Apakah setiap karyawan di perusahaan memiliki waktu, energi, dan motivasi untuk bekerja pada proyek di luar rutinitas normal?

Jawaban pertanyaan pada setiap dimensi berdasarkan skala 1 sampai 10, dimana 1 adalah *never*, 5 adalah *sometimes*, dan 10 adalah *always*. Skor dari manajer dan karyawan akan diinterpretasikan pada matriks kesiapan penerapan DT (*design thinking readiness matrix*). Hasil akan dibagi menjadi empat kuadran berdasarkan tinggi rendahnya skor pada sampel manajer dan karyawan PT.XYZ. Jika skor manajer dan karyawan kecil sama 20 maka akan terletak pada kuadran *not ready for DT*, jika skor manajer di atas 60 dan karyawan di bawah 20 maka terletak pada kuadran *ready to encourage DT*, jika skor karyawan di atas 60 dan manajer di bawah 20 maka terletak pada kuadran *ready to fight DT frustration*, jika skor manajer dan karyawan lebih dari 60 maka terletak pada kuadran *ready for DT adoption*.



Gambar 2. Matrik identifikasi DT *readiness assessment* (Dunee et al, 2022)

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan kuesioner yang disusun dari Dunne et al 2022, hasil dari kesiapan PT. XYZ untuk menerapkan DT pada setiap dimensi *assessment* DT sebagai berikut:

Tujuan

Pertanyaan	Manajer	Karyawan
1. Apakah di organisasi/perusahaan tempat anda bekerja memprioritaskan pengalaman pengguna (<i>user experience</i>) dibandingkan target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan (<i>traditional performance goals</i>)?	6,0	7,64
2. Apakah pada organisasi/perusahaan anda selalu berempati pada permasalahan yang dihadapi oleh users dan secara aktif mencari solusi berdasarkan sudut pandang <i>user</i> ?		

Dari rata-rata skor yang tinggi pada dimensi Tujuan menunjukkan baik manajer maupun karyawan di PT.XYZ telah menggunakan *users experience* dan empati sebagai bagian penting dalam perusahaan. Seorang *designer* melihat tujuan mereka dalam perusahaan untuk mewujudkan hidup yang lebih baik untuk *users*- apakah *users* sebagai pelanggan, pasien, pelajar, patron, atau karyawan.

Banyak perusahaan menjadikan DT untuk membuat perusahaan lebih gesit dan lebih responsif terhadap *users*. DT sangat membantu karena memberikan refleksi aktif terhadap sudut pandang *users*. Dengan demikian akan terus terbangun rasa ingin tahu tentang permasalahan yang dihadapi oleh *users* dan mendorong perubahan pola pikir dan perilaku perusahaan (Smulders 2004).

Kolaborasi

Pertanyaan	Manajer	Karyawan
3. Apakah setiap karyawan perusahaan memiliki rasa percaya yang tinggi dengan karyawan lain yang berbeda departemen/fungsi?	7,7	8,02
4. Apakah setiap karyawan bekerja-sama untuk mencapai target bersama perusahaan dibandingkan hanya mewakili bidang kerja masing-masing atau pribadi?		

Pada dimensi kolaborasi, baik manajer dan karyawan memiliki persepsi yang tinggi. Kolaboratif merupakan salah satu faktor kunci dalam inovasi. PT.XYZ yang merupakan perusahaan padat teknologi tampaknya memahami pentingnya kolaborasi antar karyawan yang bukan hanya pada satu departemen melainkan kolaborasi antar departemen dalam perusahaan. Kolaborasi dalam DT haruslah mengacu pada pandangan yang holistik terhadap *users experience*. Oleh karena itu kolaborasi dalam DT hanya akan terjadi apabila terjadi kerjasama antar departemen (Dunne et al, 2022).

Kolaborasi dalam team merupakan bentuk operasional dari pembelajaran kooperatif dalam proses DT. Proses kolaboratif bukan semata transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai prose aktif dalam mengkonstruksi pengetahuan itu sendiri. Oleh karena itu diperlukan dibentuknya suatu lingkungan yang konstruktif dalam perusahaan agar proses DT berjalan dengan lancar (Quintanilla et al 2022).

Gaya kerja/Work Style

Pertanyaan	Manajer	Karyawan
5. Apakah di perusahaan anda mengizinkan bekerja dengan gaya flexible dan informal dan membentuk team untuk mencari solusi pada masalah tertentu?	5,7	7,0
6. Apakah setiap karyawan perusahaan bisa menerapkan “what-if scenario” atau mengizinkan ketika diskusi keluar jalur?		

Skor pada dimensi Gaya Kerja pada PT.XYZ juga relatif tinggi baik pada manajer maupun pada karyawan. Dalam konteks DT gaya kerja yang fleksibel dan informal sangat dibutuhkan. Hal ini terlihat apabila terjadi satu masalah yang akan dihadapi oleh perusahaan, maka perusahaan dengan cepat akan membentuk *team ad hoc* yang bertujuan untuk mencari pemecahan dari masalah tersebut. Pada saat kerja kolaboratif, team DT kadangkala berfokus pada satu persoalan khusus namun dengan berbagai skenario penyelesaian masalah. Hal ini seringkali terlihat bertentangan dengan *managerial thinking* yang berpikir terarah dan telah ditetapkan sebelumnya.

Proses pikir

Pertanyaan	Manajer	Karyawan
7. Apakah perusahaan mentoleransi keputusan yang ambigu?		
8. Apakah karyawan perusahaan merasa nyaman dan bahkan tertantang dengan ketidakpastian?	5,3	4,37

Dalam hal proses pikir, skor antara karyawan dan manajer lebih rendah dari dimensi sebelumnya. Hal ini juga terlihat pada skor karyawan yang lebih rendah dari manajer. Hal ini dapat diindikasikan seorang karyawan kurang nyaman terhadap ambiguitas dan ketidakpastian dibandingkan manajer pada PT. XYZ.

Knowledge generation

Pertanyaan	Manajer	Karyawan
9. Apakah perusahaan anda terbiasa menggunakan data kuantitatif (angka) dan data kualitatif (narasi)?	6,7	7,6
10. Apakah perusahaan menggunakan narasi/cerita untuk user dalam memberikan informasi?		

Dari jawaban manajer dan karyawan PT.XYZ terlihat persepsi yang tinggi terhadap penggunaan narasi dalam memberikan informasi pada pelanggan. Manajer dan karyawan telah mampu memahami pentingnya pola pengetahuan kualitatif seperti keinginan pelanggan, masalah-masalah pelanggan dan apa yang dibutuhkan oleh pelanggan. Dengan hasil yang tinggi ini, PT.XYZ memiliki modal yang cukup menerapkan DT.

Narasi kreatif diperlukan dalam proses menyusun ide. Dengan narasi yang baik,

berpotensi meningkatkan proses ideasi pada *design thinking* dalam konteks kolaborasi dan kreativitas. Narasi dapat menginspirasi dalam menciptakan barang dan jasa (Manias dan Mavrommati 2022). Menurut Razzouk dan Shute (2012), *designer* cakap dalam menggunakan Bahasa sebagai alat untuk menjalin hubungan dalam team, dan mensistematisasikan ide.

Kendala (*constraints*)

Pertanyaan	Manajer	Karyawan
11. Apakah setiap karyawan menganggap setiap keterbatasan di perusahaan (<i>constraints</i>) sebagai peluang (bukan alasan untuk berhenti mencoba)?	5,7	7,02
12. Apakah setiap karyawan di perusahaan secara natural optimis dan bersemangat menyelesaikan masalah-masalah yang sulit?		

Karyawan PT.XYZ menganggap kendala perusahaan bukanlah hal yang menjadi hambatan, melainkan dipandang sebagai peluang. Dalam hal masalah-masalah yang sulit untuk dipecahkan, karyawan PT.XYZ selalu optimis. Persepsi akan dimensi ini sangat penting dalam hal menciptakan inovasi dalam konteks DT.

Pada proses *managerial thinking* setiap keputusan bisnis menjadikan kendala sebagai batas optimalisasi proses produksi. Hal ini tidak demikian pada proses DT, justru keterbatasan perusahaan dijadikan pemicu untuk kreativitas sehingga ditemukannya inovasi yang membuat perusahaan lebih produktif.

Kegagalan

Pertanyaan	Manajer	Karyawan
13. Apakah perusahaan mendorong karyawan untuk bereksperimen, bahkan ketika mengetahui adanya kemungkinan gagal?	7,0	7,07
14. Apakah perusahaan memiliki proses baku (formal) untuk menganalisis dan belajar dari kesalahan?		

Dalam hal melihat kegagalan, manajer dan karyawan PT.XYZ memiliki persepsi yang tinggi. Hal ini penting dalam menerapkan DT oleh karena perusahaan yang berbasis padat teknologi. Seorang *designer* akan melakukan eksperimentasi untuk melihat bagaimana sesuatu bekerja. Dan seringkali akan mengalami kegagalan. Namun kegagalan tersebut merupakan hal yang sangat esensial untuk menemukan jawaban yang benar terhadap suatu permasalahan. Dalam berbagai organisasi, kegagalan akan membuat ketidaknyamanan bagi manajer, yang merasa proyek sudah keluar jalur dan sumber daya organisasi yang telah digunakan menjadi sia-sia. Perspektif ini tidak akan mendukung apabila DT diterapkan.

Workflow

Pertanyaan	Manajer	Karyawan
15. Apakah perusahaan menyediakan waktu khusus bagi karyawan untuk bekerja pada suatu proyek percobaan ?		

16. Apakah setiap karyawan di perusahaan memiliki waktu, energi, dan motivasi untuk bekerja pada proyek di luar rutinitas normal?	6,0	7,64
---	-----	------

Dari dimensi *workflow*, manajer dan karyawan PT.XYZ memiliki skor yang cukup tinggi. Hal ini menunjukkan adanya persepsi bahwa perusahaan telah memberikan waktu dan dorongan yang baik untuk melakukan proyek-proyek percobaan dan kegiatan diluar aktivitas rutin perusahaan. Hal ini memungkinkan antar karyawan dan juga manajer memiliki waktu untuk saling berinteraksi lebih dalam dalam konteks menciptakan suatu inovasi

Interaksi antara karyawan atau partisipan dalam team akan menyebabkan beberapa konflik, dengan demikian akan mempengaruhi penerapan DT. Oleh karena itu proyek percobaan sangat dibutuhkan agar setiap team mampu memahami karakter setiap individu dan menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi (Panke 2019).

Kesiapan Perusahaan (*The firm's readiness*)

Untuk menilai kesiapan perusahaan dalam menerapkan DT adalah dengan menjumlahkan rata-rata persepsi setiap manajer dan karyawan terhadap delapan dimensi DT. Pada PT. XYZ, persepsi manajer adalah 49 dan persepsi karyawan adalah 55,26. Seperti yang terlihat pada tabel 3.

Berdasarkan kuadran yang ditetapkan oleh Dunne *et al*, (2022), total skor dari manajer dan karyawan tidak bisa tepat di kelompok yang persis berada pada satu kuadran. Rentang nilai rendah dan tingginya skor terbagi dalam dua rentang yaitu; jika besar sama 60 dikategorikan tinggi dan kecil dari 20 dikategorikan rendah. Hasil PT XYZ menunjukkan pada level karyawan skor 55,26 dan pada level manajer 49. Hal ini mengindikasikan PT XYZ pada posisi menuju *ready to encourage design thinking*.

Tabel 3. Total skor manajer dan karywan PT.XYZ

SKOR MANAJER	Jumlah	SKOR KARYAWAN	Jumlah
Tujuan	6	Tujuan	7.64
Kolaborasi	7.7	Kolaborasi	8.02
Gaya Kerja	5.7	Gaya Kerja	7
Proses Perpikir	5.3	Proses Perpikir	4.37
Generasi Pengetahuan	6.7	Generasi Pengetahuan	7.6
Kendala	5.7	Kendala	7.02
Kegagalan	7	Kegagalan	7.07
Alur Kerja	4.9	Alur Kerja	6.54
Total	49	Total	55.26

Implikasi manajerial

DT merupakan suatu proses yang membutuhkan perubahan budaya organisasi untuk dapat diimplementasikan dengan tepat. Penelitian ini memberikan implikasi pada PT.XYZ bahwa penerapan DT belum pada level siap untuk diadaptasi. Oleh karena itu pipinan PT.XYZ perlu untuk memperkuat persepsi dari manajer dan karyawan tentang DT dalam perusahaan. *Workstyle* dari manajer agar menjadi lebih flexible dan diberikan kebebasan dalam memilih team untuk menyelesaikan suatu persoalan. Dimensi proses pikir antara manajer dan karyawan lebih ditingkatkan agar mampu untuk melakukan proses pikir baik secara deduktif, induktif dan

abduktif. Manajer menganggap kendala sebagai halangan, oleh karena itu PT.XYZ perlu meningkatkan dimensi kendala pada level manajer.

Simpulan

Untuk mengetahui suatu perusahaan siap untuk menerapkan proses DT dibutuhkan suatu ukuran kesiapan. Dengan demikian pimpinan perusahaan tidak mendapatkan kendala dalam penerapan DT. Dunne *et al* (2022) memperkenalkan analisis kesiapan perusahaan dalam menerapkan DT. Aspek kesiapan dibagi menjadi delapan dimensi yaitu: tujuan, kolaborasi, gaya kerja, proses pikir, *knowledge generation*, kendala, kegagalan, dan alur kerja.

Dengan menggunakan analisis tersebut maka didapatkan hasil pada PT.XYZ belum pada posisi yang siap untuk mengadopsi DT. Beberapa perbaikan harus dilakukan pada aspek *workstyle* dari manajer agar menjadi lebih fleksibel dan diberikan kebebasan dalam memilih team untuk menyelesaikan suatu persoalan. Dimensi proses pikir antara manajer dan karyawan lebih ditingkatkan agar mampu untuk melakukan proses pikir baik secara deduktif, induktif dan abduktif. Manajer menganggap kendala sebagai halangan, oleh karena itu PT.XYZ perlu meningkatkan dimensi kendala pada level manajer.

Penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan yang menghadapi pasar yang dinamis. Pasar dinamis membutuhkan kelincahan pada perusahaan agar selalu melakukan inovasi. DT merupakan salah satu cara untuk dapat melakukan inovasi. Namun untuk menerapkan DT perlu kesiapan dari perusahaan, baik pada level karyawan maupun level manajer.

Kekurangan dari penelitian ini adalah terbatasnya data tentang kineraj perusahaan setelah dan sebelum implementasi DT. Data ini penting sebagai dasar untuk melihat apakah DT memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Ucapan Terima Kasih (Acknowledgement)

Ucapan terima kasih diberikan kepada segenap karyawan PT.XYZ yang telah bersedia meluangkan waktu untuk terlibat dalam penelitian ini.

Referensi

- Brown, Tim. (2009). *How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperCollinPublishers. www.harpercollins.com
- Diethelm J. (2017). De-colonizing design thinking. *Journal of Design, Economics, and Innovation*. 2(2): 166-172
- Dunne D, Eriksson T, Kietzmann J. (2022). Can design thinking secced in your organization?. *MIT Sloan Management Review*. 64(1).
- Manias, D., & Mavrommati, I. (2022). Creative Narration as a Design Technique. *Information (Switzerland)*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/info13060266>
- Panke, S. (2019). Design Thinking in Education: Perspectives, Opportunities and Challenges. In *Open Education Studies* (Vol. 1, Issue 1, pp. 281–306). De Gruyter Open Ltd. <https://doi.org/10.1515/edu-2019-0022>
- Prud ‘homme Van Reine. (2017). The culture of design thinking for innovation. *Journal of Innovation Management*. 5(2): 56-80.

- Guaman-Quintanilla, S., Everaert, P., Chiluiza, K., & Valcke, M. (2022). Fostering Teamwork through Design Thinking: Evidence from a Multi-Actor Perspective. *Education Sciences*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/educsci12040279>
- Razzouk, R., & Shute, V. (2012). What Is Design Thinking and Why Is It Important? *Review of Educational Research*, 82(3), 330–348. <https://doi.org/10.3102/0034654312457429>
- Santa-Maria, T., Vermeulen, W. J. V., & Baumgartner, R. J. (2022). The Circular Sprint: Circular business model innovation through design thinking. *Journal of Cleaner Production*, 362. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.13232>
- Sawatani, Y. (2022). Knowledge Resources and Design Activities' Impact on Innovation Types. *Journal of Innovation Management*, 10(2), 47–73. https://doi.org/10.24840/2183-0606_010.002_0003
- Seifried, J., & Wasserbaech, C. (2019). Design thinking in leading european companies - Organizational and spatial issues. In *Journal of Innovation Management* (Vol. 7, Issue 1, pp. 80–107). Universidade do Porto - Faculdade de Engenharia. https://doi.org/10.24840/2183-0606_007.001_0006
- Smulders, F.E. (2004), Co-operation in NPD: Coping with Different Learning Styles. *Creativity and Innovation Management*, 13: 263-273. <https://doi.org/10.1111/j.0963-1690.2004.00315.x>