

**LAPORAN AKHIR PENELITIAN
UNIVERSITAS BAKRIE
TAHUN 2020**

***Design Thinking* dalam Proses Inkubasi *Startup* Suka-Grafis**

Bidang Penelitian Manajemen

oleh

DIDIT HERAWAN



**Universitas Bakrie
Kampus Kuningan Kawasan Epicentrum
Jl. HR Rasuna Said Kav. C-22, Jakarta, 12920**

**LEMBAR PENGESAHAN LAPORAN AKHIR PENELITIAN
TAHUN 2020**

1. Judul Penelitian : *Design Thinking* dalam Proses Inkubasi *Startup* Suka-Grafis
2. Peneliti Utama
 - a. Nama Lengkap : Dr. Ir. Didit Herawan, MBA
 - b. Jenis Kelamin : Laki-Laki
 - c. Pangkat/Golongan/NIDN : Lektor / IIIc / 0326106006
 - d. Bidang Keahlian : Manajemen dan Kewirausahaan
 - e. Program Studi : Manajemen
3. Tim Peneliti

No	Nama	Bidang Keahlian	Program Studi
1	Galuh Reflin	Manajemen	Manajemen

4. Jangka Waktu Penelitian dan Pendanaan
 - a. Jangka Waktu Penelitian yang Diusulkan : 3 bulan
 - b. Biaya Total yang Diusulkan : tidak ada
 - c. Biaya yang Disetujui :

Jakarta, 28 Agustus 2020

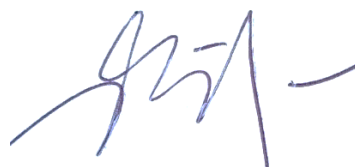
Menyetujui,

**Ketua Lembaga Penelitian dan
Pengembangan**




**(Deffi Ayu Puspito Sari, Ph.D)
NIDN 0308078203**

Peneliti Utama



**(Dr. Ir. Didit Herawan, MBA)
NIDN 0326106006**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengamati pemanfaatan Design Thinking sebagai salah satu metode penyelesaian masalah dan pengembangan inovasi oleh *startup* Suka-Grafis selama proses pra-inkubasi, inkubasi dan pasca-inkubasi UBpreneur, Universitas Bakrie. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif dan eksploratif dengan melihat kekuatan dan kelemahan metode Design Thinking tersebut. *Startup* Suka-Grafis adalah salah satu *tenant* (binaan) inkubator UBpreneur pada tahun 2019. Informan/narasumber penelitian adalah 2 orang pendiri Suka-Grafis. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa metode *design thinking* sangat mudah untuk dipahami, namun dalam implementasinya memerlukan kedalaman pengetahuan dan keterlibatan pakar dari berbagai bidang yang dibutuhkan. Pada praktiknya diperlukan keterampilan dan waktu yang mencukupi untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Inkubator Bisnis perlu memastikan kesiapan *tenant* untuk menggunakan perangkat manajemen *design thinking* ini dan memberi pendampingan yang efektif selama proses inkubasi.

Kata Kunci: *design thinking*, Suka-Grafis, inkubator bisnis UBpreneur, inkubasi *startup*.

DAFTAR ISI

ABSTRAK	3
DAFTAR ISI	4
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah	3
1.4 Tujuan Penelitian.....	4
1.5 Manfaat Penelitian.....	4
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	5
2.1 Metode Design Thinking Stanford d.school	6
2.2 Tahapan Metode Design Thinking	7
2.3 Eksplorasi Permasalahan melalui <i>Empathy Map</i>	10
2.4 Kajian Penelitian Terdahulu.....	12
BAB 3 METODE PENELITIAN	16
3.1 Jenis Penelitian	16
3.2 Metode Pengumpulan Data	16
3.3 Tahapan Penelitian.....	16
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	18
4.1 Hasil Wawancara Tahap Pra-Inkubasi.....	20
4.2 Hasil Wawancara Tahap Inkubasi	20
4.3 Hasil Wawancara Tahap Pasca-Inkubasi	21
4.4 Evaluasi Tahapan Design Thinking.....	21
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	28
5.1 Kesimpulan.....	28
5.2 Saran	29
DAFTAR PUSTAKA	30
LAMPIRAN.....	33

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

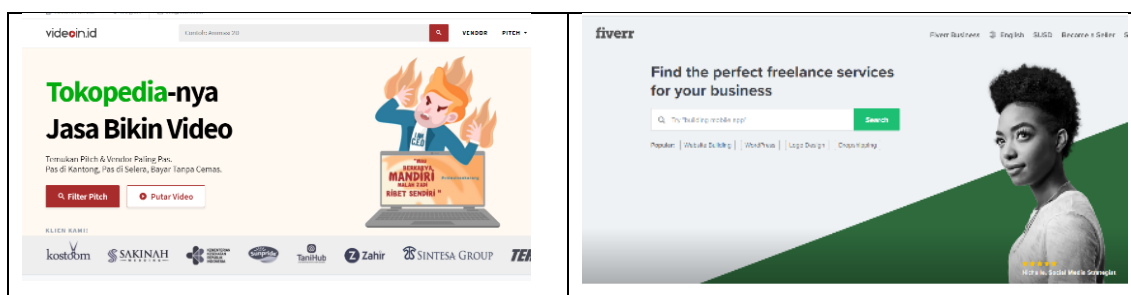
Metode *design thinking* kini dikenal sebagai perangkat manajemen yang handal dalam membantu pemecahan masalah dan mengembangkan inovasi produk maupun jasa (Brown, 2008; Liedtka, 2018). Semenjak dikenalkannya pendekatan ini oleh IDEO, sebuah perusahaan perancang produk di Amerika, berbagai pihak akademik maupun bisnis telah mengadopsi dan mengembangkan sesuai dengan kebutuhannya. Di dunia akademik, model yang sering digunakan adalah model “Five Step Design Thingking” (FSDT) dari Stanford d.school dan model “Designing for Growth” (DfG) dari Darden Business School, University of Virginia. Di dalam proses inkubasi bisnis oleh inkubator UBpreneur, Universitas Bakrie, FSDT diajarkan sebagai salah satu perangkat manajemen selain perangkat lainnya seperti: *business plan*, *business model canvas*, *balanced scorecard*, dan lainnya. Dalam penelitian ini, dilakukan pengamatan terhadap efektivitas penggunaan FSDT oleh *startup* Suka-Grafis dalam proses pra-inkubasi, inkubasi, dan pasca-inkubasi yang dijalankannya sebagai *tenant* (binaan) inkubator UBpreneur.

Suka-Grafis adalah sebuah *startup* yang didirikan pada akhir tahun 2018 yang bergerak di bidang jasa pembuatan video dan animasi. Usaha ini diawali tahun 2016 sebagai usaha dengan nama IDmasi/Inomasi, penyedia jasa pembuatan video konvensional (profil perusahaan, produk, pernikahan, dll). Guna meningkatkan pendapatannya, tim kemudian mengajukan gagasan untuk membangun sebuah *marketplace* penyedia jasa seni grafis, dengan nama Suka-Grafis. Salah satu kekuatan tim Suka-Grafis pada saat itu adalah karena telah memiliki jaringan para animator dan pembuat video. Gagasan ini kemudian difasilitasi oleh UBpreneur dan diikutsertakan dalam program Perusahaan Pemula Berbasis Teknologi (PPBT) 2019 dari Kementerian Ristek-Dikti (sekarang Ristek-BRIN).

Inkubator UBpreneur sendiri adalah inkubator bisnis milik Universitas Bakrie di Jakarta. Tugas UBpreneur sebagai inkubator bisnis perguruan tinggi adalah mendampingi dan mem-fasilitasi mahasiswa maupun alumni untuk mewujudkan keinginan mereka mendirikan dan menjalankan usaha atau bisnis. UBpreneur mendampingi dan meng-inkubasi *startup* Suka-Grafis selama tahun 2019 sebagai mitra dari Direktorat PPBT,

Kementerian Ristek-Dikti. Suka-Grafis adalah satu diantara 257 *startup* yang terpilih dari seluruh Indonesia untuk diinkubasi dalam program PPBT 2019. Sedangkan UBpreneur adalah satu diantara sekitar 70 inkubator perguruan tinggi, swasta, dan pemerintah daerah, yang dipilih Kementerian Ristek-Dikti untuk mendampingi dan menginkubasi para *startup*. UBpreneur menginkubasi 6 *startup*, yakni: Catalyst, Ecodoe, Jetschool, Ruang Bahasa, Suka-Grafis, dan Yooreka. Kementerian Ristek-Dikti menjalankan program PPBT sejak tahun 2015 dengan kegiatan inkubasi melalui hibah bantuan pendanaan kepada perusahaan rintisan (*startup*) yang terpilih. Jumlah perusahaan rintisan yang telah dibina terus meningkat dari tahun ke tahun. Hingga tahun 2019 yang lalu, Kemenristek/BRIN telah memberikan pendanaan kepada 669 perusahaan rintisan dengan total anggaran sebesar 222 milyar rupiah (Panduan SII-PPBT 2020, 2019).

Aplikasi *marketplace* di bidang video dan grafis sudah ada di industri *e-commerce* Indonesia. Beberapa aplikasi yang dikenal diantaranya adalah: **videoin.id** dan **fiverr.com**. Videoin adalah *brand* yang berasal dari Indonesia khusus untuk produk video, sedangkan Fiverr adalah *brand* dari Amerika yang terbuka untuk semua *freelancer* (tenaga kerja lepas). Keduanya memiliki strategi bisnis masing-masing, namun keduanya menjadi acuan bagi pengembangan Suka-Grafis.



Gambar 1. Website **Videoin.id** (kiri) dan **Fiverr.id** (kanan)

Fiverr berskala internasional dan telah tercatat di NYSE (New York Stock Exchange). Tarif jasa Fiverr dimulai dari \$5, dengan keunggulan dalam pemberian jaminan pembayaran bagi pengguna. Hal ini membuat *freelancer* pemula lebih mudah untuk memulai usaha penyedia jasa mereka.

Berdasarkan laporan tahunan yang dikeluarkan oleh *We Are Social* menunjukkan bahwa persentase pembelian barang atau jasa yang dilakukan oleh masyarakat Indonesia mengalami kenaikan 15%. Pada tahun 2017 penggunaannya sebanyak 40% populasi,

sedangkan pada tahun 2016 hanya 26% dari total populasi. Selain itu, menurut survei yang dilakukan oleh Shopback pada tahun 2018 menyatakan bahwa 70% populasi masyarakat Indonesia sudah melakukan aktifitas belanja secara *online* (Librianty, 2018).

Permasalahan yang dihadapi Suka-Grafis adalah belum dapat terwujudnya visi untuk menjadi *marketplace* jasa grafis pada akhir masa inkubasi. Sebagai perusahaan pemula yang dibangun oleh pendiri yang tidak memiliki latar belakang pemrograman komputer, Suka-Grafis menemukan banyak hambatan dalam pengembangan aplikasi *marketplace*-nya, sehingga pada program pasca-inkubasi, tim Suka-Grafis melakukan evaluasi perkembangan dengan menggunakan metode *design thinking*. Dengan demikian, *design thinking* tidak hanya digunakan dalam berinovasi, akan tetapi juga digunakan dalam pemecahan masalah. Peneliti sebagai pendamping (*coach/mentor*) di UBpreneur melakukan pengamatan pemanfaatan metode *design thinking* ini dan melakukan interview yang mendalam dengan Muhamad Rifaldi dan Galuh Reflin selaku pendiri Suka-Grafis, dan menuliskan hasilnya dalam laporan penelitian dengan judul “*Design Thinking* dalam Proses Inkubasi Bisnis *Startup* Suka-Grafis”

1.2 Perumusan Masalah

Kegunaan *Design Thinking* seperti disebutkan diberbagai literatur adalah sebagai alat bantu (metode) pemecahan masalah dan juga pengembangan inovasi (...). Perangkat manajemen ini banyak digunakan di berbagai inkubator bisnis dalam membimbing *startup* binaannya. Namun demikian, masih sedikit tulisan yang menjelaskan bagaimana implementasi *design thinking* dilakukan di dalam perkembangan suatu usaha bisnis.

Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi pada pengayaan pengetahuan mengenai *design thinking* dalam implementasinya. Pertanyaan penelitian yang ingin dijawab melalui penelitian ini adalah: Bagaimana implementasi *design thinking* berperan di dalam perkembangan bisnis *startup* Suka-Grafis selama masa inkubasi?

Penelitian ini dibatasi pada upaya melakukan pengamatan penggunaan suatu metode manajemen dalam pengembangan suatu *startup* yang sedang diinkubasi oleh inkubator bisnis UBpreneur. Sehingga kerangka yang membatasi penelitian adalah hanya pada hubungan antara Inkubator UBpreneur dengan *startup* Suka-Grafis dalam proses inkubasi.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami penggunaan metode Design Thinking dalam proses pengembangan *startup* Suka-Grafis, selama diinkubasi oleh inkubator UBpreneur pada tahun 2019 hingga bulan Juni 2020.

1.5 Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat memberi manfaat bagi berbagai pihak pemangku kepentingan yang terlibat, yakni:

- Bagi peneliti dan pengelola inkubator, agar dapat lebih memahami pemanfaatan metode Design Thinking.
- Bagi *startup* Suka-Grafis, sebagai masukan dan upaya terus memperbaiki kinerja bisnisnya.
- Bagi universitas dan dunia akademik, sebagai konfirmasi bagi pemanfaatan metode dalam penyelesaian masalah dan pengembangan inovasi.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Design thinking adalah metode pemecahkan masalah dan pengembangan inovasi dengan cara kreatif. Metode ini sangat berguna dalam mengatasi masalah kompleks, yang dilakukan dengan memahami kebutuhan manusia yang terlibat. Prosesnya dilakukan dengan menyusun ulang masalah dengan cara yang berpusat pada manusia, dengan menciptakan banyak ide dalam sesi mendengar pendapat. Langkah-langkahnya mengadopsi pendekatan yang melibatkan pembuatan purwarupa (*prototype*) dan pengujian atau validasi di laboratorium maupun di lapangan (Friis & Siang, 2020).

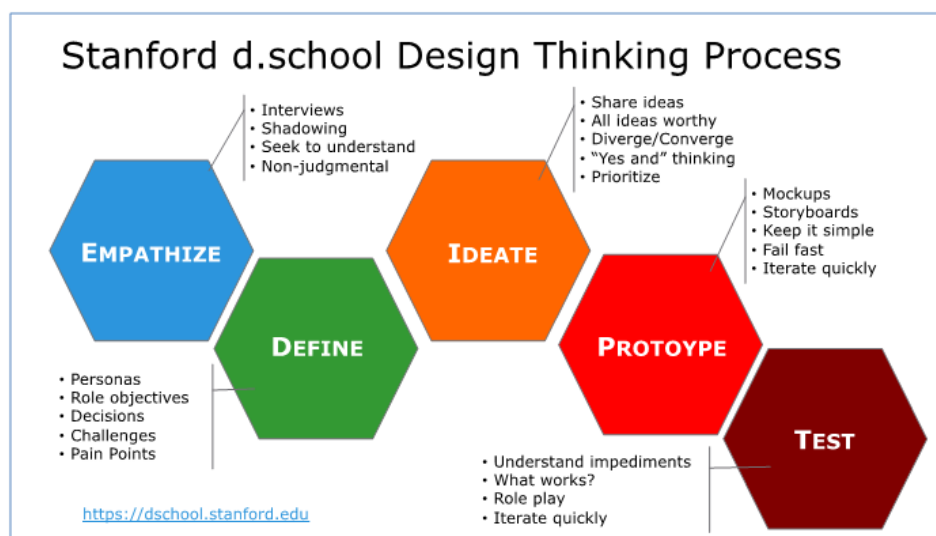
Sejak dicetuskan terminologi Design Thinking dalam tulisan Tim Brown di Harvard Business Review (Brown, 2008), berbagai pengembangan pendekatan ini telah dilakukan antara lain oleh: Stanford d.school (5 tahap Design Thinking), Jeanne T. Liedtka dari University of Virginia (Designing for Growth), Eric Ries (Lean Startup), dan Jake Knapp (Design Sprint). Dalam penelitian ini hanya akan digunakan pendekatan Design Thinking Stanford d.school dengan lebih detail.

Penelitian terdahulu oleh Brown, T (2008) tentang “Design Thinking” menyatakan bahwa *design thinking* menggunakan kesensitifan *designer* dan metode yang mencocokkan keinginan pengguna dengan teknologi yang layak serta bisnis strategi yang sesuai, untuk mengubahnya menjadi nilai konsumen dan peluang pasar. Sedangkan menurut Liedtka, J (2018) dalam “Why Design Thinking Works”, proses *design thinking*, yang bertolak belakang dengan bias individu yang dapat menghalangi kreatifitas untuk menemukan solusi yang unggul, menurunkan biaya dan risiko implementasinya. Dengan menyadari bahwa organisasi adalah kumpulan manusia yang termotivasi dalam berbagai perspektif dan emosi maka *design thinking* menekankan keterlibatan individu dan dialog. *Design thinking* melibatkan berbagai elemen dalam setiap fase untuk membantu inovator menemukan masalah dan kebutuhan pengguna.

2.1 Metode Design Thinking Stanford d.school

Model Five Steps Design Thinking (FSDT) dikembangkan oleh Hasso-Plattner Institute of Design di Stanford Design School (d.school). Stanford d.school dikenal sebagai lembaga akademik terkemuka yang memberi perhatian penting dalam bidang pengajaran *design thinking*. FSDT menurut d.school memiliki lima tahap sebagai berikut: *empathize*, *define*, *ideate*, *prototype*, dan *test*.

Design thinking adalah metode yang membantu cara berpikir untuk berpusat pada manusia (*human centered*) untuk menciptakan inovasi yang menarik dengan mengintegrasikan kebutuhan masyarakat, kemungkinan teknologi, dan persyaratan untuk keberhasilan bisnis. *Design thinking* dipopulerkan oleh David Kelley dan Tim Brown pendiri IDEO- perusahaan konsultan *design* yang memiliki latar belakang perancangan produk berbasis inovasi. Kunci dari *design thinking* adalah berempati dengan masyarakat untuk mengungkapkan kebutuhan yang belum terpenuhi dengan memahami nilai, motivasi, perilaku, rasa sakit, keuntungan dan tantangan masyarakat yang dilanjutkan dengan memberikan solusi yang inovatif.



Gambar 2.1 Design Thinking Model Stanford d.school

Sumber: (Doorley, Holcomb, Klebahn, Segovia, & Utley, Design Thinking Bootleg, 2018)

Metode design thinking memiliki beberapa elemen penting yakni;

- a) *People centered*, yang bermakna setiap tindakan ataupun keputusan harus berdasarkan pada kebutuhan pengguna.
- b) *Highly creative*, yang bermakna bahwa ketika menggunakan metode *design thinking* dapat menggunakan kreatifitas seluas-luasnya atau dalam kata lain tidak memerlukan aturan yang baku.
- c) *Hands on*, yang bermakna dalam menjalankan metode *design thinking* para designer harus menjalankannya secara langsung bukan melalui teori semata.
- d) *Iterative*, yang bermakna dalam menjalankan metode *design thinking*, para designer melewati suatu tahap proses pengulangan hingga ditemukan solusi terbaik terhadap kebutuhan pengguna.
- e) Kelley dan Brown (2018) menyatakan bahwa *design thinking* mempertimbangkan *desirability of people* atau kebutuhan pengguna kemudian menggabungkannya dengan kemampuan teknologi yang sesuai (*feasibility of technology*), sehingga mampu menjadi produk bisnis yang baik (*viability of business*) karena memberikan kelayakan dan solusi efektif bagi suatu permasalahan.

2.2 Tahapan Metode Design Thinking

Dalam menggunakan metode *design thinking* terdapat 5 tahapan, yakni;

a) *Empathize*

Menurut stanford d.school mengartikan proses empati sebagai, "*Empatize is the foundation of human centered design. The problem you're trying to solve is rarely your own, they are those of particular customer*". Dalam pernyataan tersebut ditekankan bahwa proses empati adalah proses yang menjadi dasar atau fokus utama pada kebutuhan manusia. Sebagai seorang designer atau peneliti harus memperhatikan kebutuhan ataupun masalah pengguna dan tidak boleh mencampurnya dengan kepentingan pribadi. Designer dapat menempatkan dirinya sebagai pengguna untuk mempermudah melakukan proses tersebut. Metode yang digunakan untuk melakukan tahapan empati antara lain dengan wawancara, observasi kehidupan pengguna dan lainnya.

Khususnya pada penelitian ini, peneliti penting untuk mengetahui bagaimana pengalaman pengguna pada platform atau bidang usaha serupa. Selain dari *platform*

Suka-Grafis, Peneliti harus melakukan observasi mendalam terhadap informan platform serupa baik pada orang yang telah berpengalaman dalam pembuatan *platform* serupa untuk mengetahui aspek strategi teknologi guna mengetahui masalah yang kerap terjadi, sehingga dapat menjadi salah satu faktor penting dalam tahapan *emphatize* ini. Selain itu, Peneliti dapat menggali informasi pada pengguna berpengalaman pada platform serupa, bagaimana pengalaman mereka menggunakan dan bertransaksi dengan *platform* tersebut. Data tersebut sangat penting untuk mendapatkan informasi selengkap mungkin terhadap evaluasi bisnis *startup* Suka-Grafis baik dalam lingkungan internal maupun eksternalnya.

Terdapat beberapa langkah dalam melakukan proses empati, antara lain :

- *Observe*, yang bermakna dalam melakukan proses empati harus memperhatikan pengguna dan tingkah lakunya dalam konteks kehidupannya. Salah satu hal yang dapat dilakukan adalah dengan mencatat segala *quote-quote* pribadi pengguna yang dikemukakan selama wawancara, perilaku dan berbagai catatan penting yang berhubungan dengan pengalaman mereka. Hal ini dapat memberikan petunjuk terhadap kebutuhan pengguna yang sebenarnya.
- *Engange*, yang bermakna menemui dan mewawancarai pengguna dengan pertanyaan yang sudah tersusun dengan baik.
- *Immerse*, yang bermakna ketika melakukan tahapan *empetize*, designer harus menempatkan dirinya sebagai pengguna sehingga dapat lebih memperhatikan keinginan pengguna tersebut.

b) *Define*

Setelah melalui tahapan *empetize*, desainer akan menemukan permasalahan inti dari kebutuhan pengguna. Pada tahap ini akan ditemukan masalah pokok yang akan diterjemahkan dalam bentuk pernyataan dalam sudut pandang desainer. Penemuan masalah yang tepat dari ungkapan pengguna sangat tergantung pada kemampuan dan sudut pandang desainer. Namun, permasalahan inti dapat pula ditemukan oleh tim desain apabila telah didiskusikan bersama.

c) *Ideate*

Setelah desainer menemukan pokok masalah atau masalah inti yang berhubungan dengan kebutuhan pengguna maka pada tahap ini desainer harus menemukan solusi. Pembuatan solusi harus bertujuan pada kebutuhan pengguna. Dalam tahapan ini, solusi akan dikemukakan seluas-luasnya kemudian akan didiskusikan kembali oleh tim desain untuk menemukan solusi terbaik. Dalam tahap ini bergantung pada kreatifitas tim desain untuk menemukan solusi yang efisien bagi kebutuhan pengguna. Ketepatan dan kreatifitas tim desain bergantung pada ketepatan menemukan masalah yang telah dikemukakan oleh narasumber yang sesuai atau berkompeten di bidang serupa. Khususnya pada *platform* Suka-Grafis atau sejenisnya, Peneliti harus menemukan permasalahan dengan tepat karena jika permasalahan yang ditemukan tidak tepat maka akan berimbas pada kegagalan penemuan solusi dan seterusnya. Hal tersebut dapat berakibat buruk terhadap penelitian ini, baik pada *startup* ataupun bidang keilmuaan sendiri.

Tujuan dari tahapan ini adalah :

- Mengumpulkan perspektif dan memperkuat tim
- Menemukan solusi dengan langkah yang jelas
- Menemukan area eksplorasi yang tidak terduga
- Menciptakan solusi dalam jumlah dan variasi yang beragam

d) *Prototype*

Prototype adalah bentuk implementasi dari ide yang telah ditemukan pada proses sebelumnya. *Prototype* dapat berwujud benda fisik atau penggambaran aktifitas. Kemungkinan kesuksesan *prototype* dapat ditentukan apabila semua elemen dalam penelitian tersebut yakni tim desain, pengguna dan lainnya dapat berinteraksi dan menggunakan *prototype* tersebut. *Prototype* akan digunakan untuk uji coba produk atau jasa apakah telah sesuai dengan kebutuhan pengguna.

Tujuan tahapan *prototype* adalah sebagai berikut:

- *Empathy Gaining* / Meningkatkan empati
Melakukan proses *prototype* dapat meningkatkan kepekaan terhadap user dan desain yang dibuat.

- *Exploration/* Eksplorasi
Mengembangkan beberapa konsep untuk diuji secara paralel
- *Testing /* Uji coba
Menciptakan *prototype* untuk uji coba dan menemukan solusi
- *Inspiration/* Inspirasi
Dapat menginspirasi orang lain ketika mengemukakan gagasan.

e) *Test*

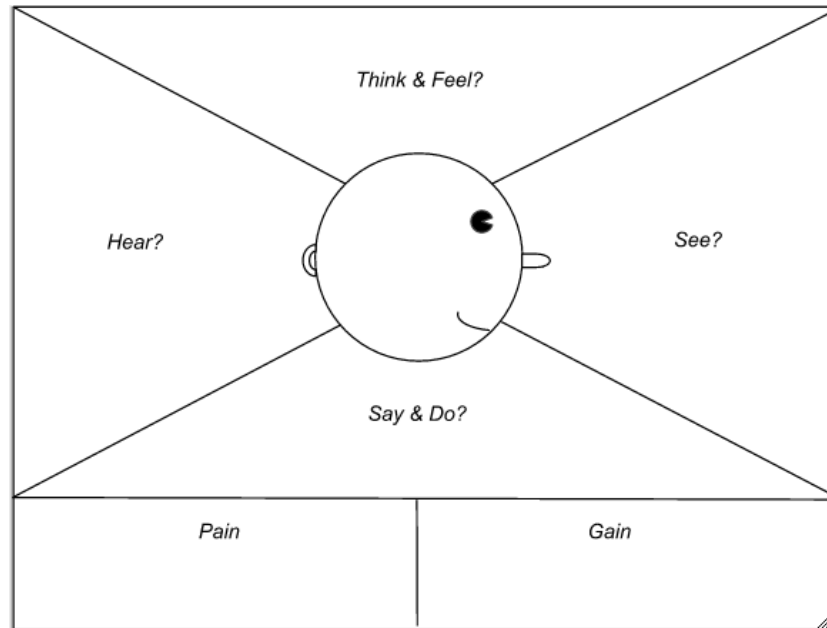
Tahap ini merupakan tahapan terakhir dalam metode *design thinking*. Pengguna akan melakukan uji coba barang / jasa yang dimaksudkan untuk menjawab permasalahan atau kebutuhan pengguna. Tahap ini merupakan kesempatan untuk mendapatkan respon timbal balik dari pengguna untuk menemukan solusi apabila produk atau jasa belum sesuai dengan kebutuhan pengguna. Tim desain harus menciptakan pengalaman otentik terhadap *user* untuk menguji coba produk atau jasa yang dibuat.

Adapun cara melakukan tahapan *test* adalah sbagai berikut :

- Pelajari lebih dalam tentang pengguna yang dituju
Tes adalah salah satu kesempatan untuk membentuk empati melalui observasi yang dilakukan.
- Seleksi bahan uji dan solusinya
Pengujian dapat menggambarkan pengulangan terhadap *prototype* yang terkadang kembali pada tahap awal solusi.
- Uji dan saringlah sudut pandang
Dalam tahap ini terdapat kemungkinan ditemukan kesalahan menemukan solusi dan penyimpulan masalah yang dihadapi oleh pengguna.

2.3 Eksplorasi Permasalahan melalui *Empathy Map*

Empathy map adalah alat kolaborasi yang dapat digunakan tim untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam tentang pelanggan mereka. Sama seperti persona pengguna, peta empati dapat mewakili sekelompok pengguna, seperti segmen pelanggan. Peta empati pada awalnya dibuat oleh Dave Gray dan telah mendapatkan popularitas dengan komunitas lincah (Bland, 2016).



Gambar 2.2 *Empathy Map*

Sumber: (Bland, Agile Coaching Tip: What Is an Empathy Map?, 2016)

Empathy map dapat digunakan oleh peneliti untuk mengetahui lebih dalam pandangan berbagai narasumber terhadap permasalahan ataupun pendapat yang ada dipikiran mereka. Berikut merupakan beberapa kegunaan *empathy map*:

- Untuk mengetahui lebih dalam tentang segmentasi pengguna dalam bisnis model canvas.
- Untuk mengelaborasi persona pengguna
- Untuk menangkap atau mendefinisikan sikap pengguna ketika wawancara dimulai
- Untuk menggali keterangan pengguna lebih dalam

Berikut merupakan penjelasan kuadran yang ada dalam *empathy map*:

- Kuadran *Say & Do*

Kuadran *say* berisi tentang kata atau kalimat yang diucapkan secara jelas atau berbentuk pernyataan selama wawancara dilakukan. Pernyataan tersebut dapat dibuat menjadi sebuah kutipan langsung yang memiliki makna yang tegas terhadap hal yang diteliti dalam wawancara. Sedangkan *do* adalah apa yang dilakukan pengguna selama pengalaman tersebut.

- Kuadran *Think & Feel*

Kuadran *think & feel* menangkap apa yang dipikirkan dan dirasakan oleh pengguna pada pengalaman yang menjadi topik penelitian. Peneliti dapat mengambil kesimpulan terhadap pengalaman tentang apa yang dipikirkan oleh pengguna selama pengalaman tersebut diceritakan ataupun hal penting yang ada dipikiran pengguna selama wawancara berlangsung.

- Kuadran *See*

Kuadran *see* menangkap apa yang dilihat oleh pengguna selama pengalaman tersebut. Ungkapan tersebut berasal dari bentuk fisik yang dilihat oleh pengguna selama pengalaman tersebut berlangsung.

- Kuadran *Hear*

Kuadran *hear* menangkap apa yang didengar selama pengalaman berlangsung atau hal – hal yang terkait dengan keilmuan yang dapat mendukung atau menjelaskan pengalaman pengguna tersebut.

- Kuadran *Pain*

Peneliti dapat menyimpulkan kerugian atau masalah yang dihadapi oleh pengguna yang ditulis dalam kuadran *pain*.

- Kuadran *Gain*

Peneliti dapat menangkap keuntungan atau kelebihan yang dirasakan oleh pengguna terhadap pengalaman selama wawancara berlangsung.

2.4 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan kajian penelitian terdahulu berupa skripsi dan jurnal dengan kesesuaian topik yang diteliti. Adapun kesesuaian judul tersebut dapat dilihat dari judul penelitian serta metode yang digunakan. Penelitian terdahulu oleh Brown, T (2008) tentang “*Design Thinking*” yang menyatakan bahwa *design thinking* menggunakan kesensitifan desainer dan metode yang mencocokkan keinginan pengguna dengan teknologi yang layak serta bisnis strategi yang dapat digunakan untuk mengubahnya menjadi nilai konsumen dan peluang pasar. IBM (2006) dalam “*A New Era at IBM*” menyatakan bahwa IBM *design thinking* sebagai pemanfaatan *design thinking* untuk mempercepat dan mengembangkan permintaan

pasar modern. Dengan menggunakan kerangka tersebut, IBM *design thinking* bukan hanya memenuhi hasrat pengguna namun menyampaikan hasil yang diinginkan.

Liedtka, J (2018) dalam “*Why Design Thinking Works*” menyatakan bahwa proses design thinking yang bertolak belakang dengan bias individu yang dapat menghalangi kreatifitas untuk menemukan solusi yang unggul, menurunkan biaya dan resiko serta penerimaan karyawan. Dengan menyadari bahwa organisasi adalah kumpulan manusia yang termotivasi dalam berbagai perspektif dan emosi maka design thinking menekankan keterlibatan individu dan dialog. Design thinking melibatkan berbagai element dalam setiap fase untuk membantu inovator menemukan masalah dan kebutuhan pengguna. Liedtka, J. & Ogilvie, T (2011) dalam “*Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers*” menyatakan bahwa terdapat 10 cara pemikiran desain untuk manager yakni memvisualisasi, membuat peta perjalanan berdasarkan pengalaman pengguna, menganalisa rantai nilai pengguna selama pengalamannya, memetakan pemikiran dengan mengumpulkan masukan – masukan dari berbagai aktivitas tersebut untuk membuat kriteria desain yang sesuai, brainstorming dengan mengumpulkan alternatif solusi yang sesuai dengan model bisnis perusahaan, membuat konsep pengembangan dengan membangun elemen- elemen inovatif dalam solusi alternatif untuk dievaluasi dan dikembangkan kembali, melakukan uji asumsi dengan mengisolasi dan menguji asumsi yang akan menentukan kesuksesan atau kegagalan konsep, melakukan test dengan bentuk fisik untuk mengeksplorasi, menguji dan melakukan perbaikan, melibatkan konsumen untuk menemukan solusi serta membiarkan pelanggan menggunakan solusi baru dalam waktu yang lama sehingga peneliti dapat menguji asumsi dengan data pasar.

Linberg, T et al (2010) dalam “*Is There a Need for a Design Thinking Process?*” menyatakan bahwa untuk menjawab judul pertanyaan tersebut didasarkan pada dua sudut pandang yakni pertama design thinking sebagai metode penyelesaian masalah yang luas sehingga tidak ada proses baku namun membentuk proses tersebut. Kedua, berdasarkan pemikiran pertama bahwa tidak menggunakan kerangka konseptual yang sudah ada dikhawatirkan akan menimbulkan kekeliruan

penafsiran masalah sehingga penggabungan konseptual dan didaktik dibutuhkan dalam proses design thinking.

Penelitian terdahulu tentang model bisnis yang dikombinasikan dengan kerangka design thinking oleh Gresia (2019) melalui penelitian dengan judul "Perancangan Model Bisnis Khas Tegal Baticas Dengan Pendekatan Persona Marketing" dapat disimpulkan bahwa hasil dari penelitian adalah hipotesis model bisnis Baticas Lan Canvas (LC₀) dan perancangan model bisnis Baticas Lean Canvas (LC₁) yang kemudian diterapkan dalam sebuah *prototype* berbentuk *website* sebagai wadah aktifitas bagi konsumen persona *Baticas*. Kesimpulan terhadap penelitian tersebut dengan menggunakan metode *design thinking* untuk mengvaluasi *value proposition* yang dijadikan nilai utama bagi konsumen bahwa *Baticas* memberikan pelayanan utama berupa penjualan dan kustomisasi batik dengan *platform* berupa *website*.

Penelitian selanjutnya yang menyatakan hubungan *startup* dengan strategi digital adalah penelitian yang ditulis oleh Permata (2019) dengan judul "Perencanaan Strategi Digital Dengan Metode Pepperd And Ward (Studi Kasus: Moladin)". Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah hasil dari perencanaan digital menghasilkan usulan bagi perusahaan untuk menggunakan strategi digital pada perencanaan jangka panjang perusahaan yang sesuai dengan tujuan, visi serta misi perusahaan. Fokus terhadap kekuatan internal dan memperhatikan faktor eksternal, sehingga dapat menjadi kekuatan untuk menghadapi kompetitor. Kemudian hasil dari perencanaan digital adalah menaikkan *ranking website* perusahaan.

Fauzi dan Sukoco (2019) dalam Jurnal Saintifik Manajemen dan Akutansi yang berjudul "Konsep Design Thinking Pada Lembaga Bimbingan Belajar Smartnesia Educa" menyimpulkan bahwa dengan proses *design thinking*, maka dapat tercipta produk layanan yang dikembangkan oleh Smartnesia Educa yang cukup heterogen dari sisi ekonomi dan sosial, sehingga Smartnesia Educa dapat memiliki keunggulan kompetitif di pasar.

Saputra (2018) dalam "Implementasi Design Thinking Dalam Membangun Inovasi Model Bisnis Perusahaan Percetakan". Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah *design thinking* dapat membangun inovasi model bisnis dengan memberikan

tambahan nilai pada elemen pada *value proposition* yaitu : *newness, customization, performance, getting the job done* dan *design*. Sedangkan pada elemen *key activities*, perusahaan dapat menambahkan aktivitas *problem solving*.

Adnan dan Arianty (2019) dalam “*Pengembangan Dan Inovasi Makanan Tradisional Galendo Khas Ciamis Jawa Barat Dengan Pendekatan Design Thinking*”. Kesimpulan terhadap penelitian tersebut adalah *design thinking* dalam implementasinya dapat menciptakan produk sesuai harapan pengguna melalui tahapan *empathy, define, ideate, prototype* dan *test*. Pengguna menginginkan makanan tradisional yang enak, berpenampilan menarik dan mudah didapat yang diwujudkan dalam bentuk *prototype galecho* yang merupakan kombinasi galendo sebagai makanan khas Ciamis Jawa Barat dengan makanan ringan yang berbahan dasar dark chocolate yang disukai oleh anak muda sehingga dapat memberi nilai tambah terhadap makanan tradisional tersebut.

Batmetan et al (2018) dalam “*Model Desain Thinking Pada Perancangan Aplikasi Mobile Learning*”. Kesimpulan terhadap penelitian tersebut adalah dengan adanya aplikasi *mobile learning* kita tidak harus melakukan pengajaran secara konvensional yang mengharuskan pertemuan tatap muka. Pengajaran dapat dilakukan dimana pun, kapanpun serta dampaknya perkuliahan menjadi lebih efektif karena kehadiran dosen secara fisik tidak berpengaruh sedangkan materi masih bisa tersampaikan dengan baik.

Lazuardi dan Sukoco (2019) dalam penelitian yang berjudul “*Design Thinking David Kelly Dan Tim Brown : Otak Dibalik Penciptaan Aplikasi Gojek*”. Kesimpulan dari penelitian ini adalah Gojek telah menghasilkan berbagai macam solusi yang semula hanya berupa aplikasi transportasi berbasis *online*, namun saat ini Gojek juga menyediakan berbagai macam layanan yang dibutuhkan oleh masyarakat dari sebuah proses *design thinking* yang baik. Solusi ini dihasilkan dari kemampuan Gojek dalam membaca kondisi, memetakan segala aspek yang berkaitan dengan permasalahan yang dirumuskan pada setiap tahapan *design thinking*.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan melakukan wawancara mendalam dengan pelaksana bisnis *startup* Suka-Grafis. Kegiatan yang diamati dalam kurun waktu masa pra-inkubasi (Januari-Maret 2019), masa inkubasi (April-Desember 2019), dan masa pasca-inkubasi (Januari-Juni 2020). Analisis pengamatan meliputi kekuatan dan kelemahan penggunaan metode *design thinking* pada setiap tahapan.

Metode *design thinking* yang diamati adalah model Stanford d.school yang terdapat dalam salah satu referensi design thinking bootleg Doorley at all (2018). Penelitian ditujukan untuk dapat memberi masukan perbaikan kinerja bisnis bagi *startup* Suka-Grafis melalui pendekatan akademik.

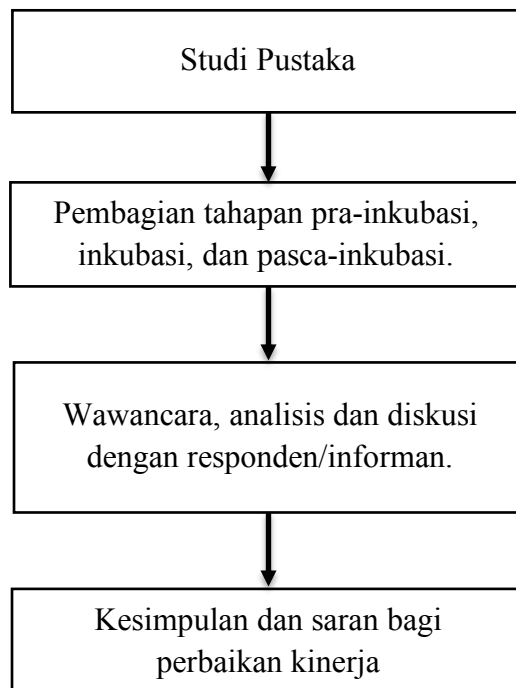
3.2 Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan para responden/informan pengelola, yang juga pendiri dari *startup* Suka-Grafis, yakni Muhamad Rifaldi dan Galuh Reflin. Sedangkan data sekunder diperoleh dari studi pustaka, seperti: buku, jurnal, artikel majalah, dan lain-lain.

3.3 Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian yang dilakukan mengikuti urutan: (a) studi pustaka; (b) pembagian tahapan pra-inkubasi, inkubasi dan pasca inkubasi; (c) wawancara, analisis, dan diskusi dengan narasumber/informan; pemaparan kesimpulan dan saran penelitian.

Kerangka waktu tahapan inkubasi adalah sebagai berikut: pra-inkubasi (Oktober 2018 s.d. Februari 2019), inkubasi (Maret 2019 s.d. Desember 2019), pasca-inkubasi (Januari s.d. Juni 2020). Masa inkubasi adalah waktu dimana *startup* Suka-Grafis mendapatkan pendanaan dan mengikuti program PPBT 2019.



Gambar 3.4 Tahapan Penelitian

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

Wawancara yang mendalam telah dilakukan oleh peneliti dengan kedua pendiri *startup* Suka-Grafis, yakni: sdr. Muhamad Rifaldi dan sdri. Galuh Reflin. Keduanya (terutama Rifaldi) selaku penemu (*inventor*) dapat memberikan informasi yang lengkap mengenai seluruh perkembangan Suka-Grafis. Sementara Galuh dapat menjelaskan dengan rinci perjalanan Suka-Grafis dalam melaksanakan pendanaan PPBT 2019 (Maret-Desember 2019) dari Kemenristek-Dikti, karena Galuh berperan sebagai CEO untuk *startup* ini.

Ide awal Suka-Grafis berasal dari usaha yang dibuat Rifaldi sebelumnya yakni usaha dengan nama “IDmasi” pada tahun 2017 yang kemudian berubah nama menjadi “Inomasi”. Bisnis yang dijalankan adalah usaha jasa pembuatan video yang dipasarkan dengan cara pemasaran digital *search engine optimization* (SEO). Karena permasalahan kerjasama tim yang tidak berjalan dengan baik, maka usaha IDmasi maupun Inomasi terhenti.

Ide bisnis ini kemudian berusaha dijalankan oleh Rifaldi dengan menargetkan keikutsertaan di program PPBT 2019. Keunggulan yang ditawarkan adalah strategi model bisnis B2C dan pola pemasaran *crowdsourcing* (yang juga dikenal dengan terminologi *marketplace*). Guna memastikan jalannya usaha, Rifaldi mengajak Hafiiz Rizki untuk berperan sebagai CEOnya, karena pada saat yang sama Rifaldi sedang menjalankan *startup* Playable (sebagai CEO). *Startup* ini telah mendapat pendanaan dari FENOX VC (venture capital dari Amerika) sejak bulan Juli 2018.

Komposisi Tim Suka-Grafis di setiap tahap, dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut. Kelemahan dari tim Suka-Grafis sejak awal adalah dalam kemampuannya membangun tim yang kuat. Kemampuan ini tidak dapat dibantu oleh inkubator karena menyangkut hubungan yang perlu dibangun dalam waktu yang cukup.

Tabel 4.1 Kelengkapan Anggota Tim Suka-Grafis

Fungsi/Tahap Stratejik	Tahap Pra-Inkubasi	Tahap Inkubasi	Tahap Pasca-Inkubasi
Inventor	M. Rifladi	M. Rifaldi	M. Rifaldi
CEO	Hafiiz Rizki	Galuh Reflin	M. Rifaldi
Fungsi Teknologi (CTO)	Hafiiz Rizki	Tidak ada (<i>outsourced</i> M. Zuhri)	Tidak ada
Fungsi Pemasaran (CMO)	Tidak ada	Galuh Reflin	Tidak ada
Fungsi Produksi (COO)	Galuh Reflin	Galuh Reflin	Tidak ada
Fungsi Keuangan (CFO)	Galuh Reflin	Galuh Reflin	Tidak ada
Pendamping dari Inkubator	Tidak ada	Aryo Moedanton	Didit Herawan

Pada tahap pra inkubasi, hanya dua orang yang berperan dalam pengembangan *startup* Suka-Grafis yakni: Muhamad Rifaldi dan Hafiiz Rizki. Namun, pada tahap inkubasi, Hafiiz Rizki mengundurkan diri dan digantikan oleh Galuh Reflin sebagai CEO. Sedangkan pada tahap pasca-inkubasi, posisi CEO dijalankan oleh Rifaldi untuk dapat melanjutkan usaha Suka-Grafis bermitra dengan Edvan Management.

Metode *Design Thinking* menjadi fokus yang diamati dalam penelitian ini meliputi bagaimana metode ini dipahami dan diterapkan oleh para pendirinya dan anggota tim yang mendukung. Rifaldi dan Galuh adalah mahasiswa program studi ilmu manajemen dan pada tahap pra-inkubasi belum pernah mengenal metode *Design Thinking*. Namun Rifaldi yang telah memiliki pengalaman perancangan beberapa produk selama 7 tahun terakhir, memiliki kemampuan merancang yang dapat dilihat dan dirasakan oleh peneliti melalui hasil inovasinya.

4.1 Hasil Wawancara Tahap Pra-Inkubasi

Dari wawancara yang dilakukan penulis dengan Muahmad Rifaldi (Rifaldi) diperoleh cerita pendirian Suka-Grafis. Dalam kurun waktu pra-inkubasi, yakni di sekitar bulan Oktober 2018 hingga bulan Februari 2019, Muhamad Rifaldi (Rifaldi) mendiskusikan ide menghidupkan bisnis *marketplace* video dengan rekannya Hafiiz Rizki.

Pada tahap ini metode *design thinking* tercermin dari perilaku yang ditunjukkan oleh Rifaldi dalam membangun ide bisnis Suka-Grafis. Tahapah *empathy-define-ideate* telah dijalankan, bahkan kemampuan mem-visualisasikan ide dapat berjalan dengan baik, terbukti dari penerimaan tim reviewer dari program PPBT 2019 Ristek-Dikti yang meng-apresiasi Suka-Grafis di saat presentasi/pitching pada proses seleksi. Ide bisnis yang disampaikan mengenai aplikasi *crowdsourcing* penyedia jasa desain grafis dapat diterima oleh tim seleksi PPBT 2019.

4.2 Hasil Wawancara Tahap Inkubasi

Pada awal tahap ini, Rifaldi mulai melepas keterlibatannya sebagai inventor karena kesibukannya di perusahaan Playable yang harus menunjukkan peningkatan kinerja kepada investor FENOX VC. Pada saat yang sama Hafiiz menghadapi situasi sulit dimana dia diharuskan menangani proyek di perusahaan tempat ia bekerja. Situasi ini tidak dapat dihindari, sehingga diputuskan oleh Rifaldi untuk Galuh mengemban amanah memimpin Suka-Grafis dengan segala keterbatasan yang dimilikinya.

Kerangka *design thinking* tidak mengingatkan pentingnya sumber daya manusia (SDM) yang kredibel dalam pengembangan *startup*, padahal SDM merupakan faktor yang sangat penting bagi keberhasilan usaha. Kemampuan inkubator dan tim Suka-Grafis untuk mengenali kelemahan ini tidak disertai dengan ketegasan untuk mengatasinya, sehingga kegiatan terus berlanjut dengan kondisi keterbatasan kepemimpinan.

4.3 Hasil Wawancara Tahap Pasca-Inkubasi

Pada tahap pasca-inkubasi yang dimulai di bulan Januari 2020, tim harus tetap berjalan tanpa pendanaan dari program PPBT. Semangat tim telah menurun karena kegagalan untuk mencapai target PPBT yang ditetapkan. Galuh Reflin selaku CEO terpaksa harus meninggalkan posisinya karena harus menyelesaikan tugas akhir S1-nya yang telah tertunda selama satu tahun. Tinggalah Rifaldi yang harus menentukan langkah selanjutnya. Rifaldi kemudian mulai kembali menjalankan kegiatan Suka-Grafis sebagai CEO. Selain model bisnis B2B yang tetap dijalankan seperti biasa, Rifaldi membangun upaya berkolaborasi dengan Edvan Management, mitranya di bisnis yang lain. Kemitraan ini diharapkan dapat menambah modal kerja Suka-Grafis untuk mempertahankan bisnisnya. Kemitraan dengan Edvan Management adalah dalam mengembangkan *marketplace* B2C Suka-Grafis untuk digunakan dalam bisnis pendidikan.

4.4 Evaluasi Tahapan Design Thinking

Pada bagian ini akan dilakukan evaluasi berdasarkan tahap-tahap Design Thinking. Bagian ini merupakan sebagian dari penelitian tugas akhir S1 yang dilakukan oleh Galuh Reflin (Reflin, 2020).

a. Emphatize

Pada tahap ini Peneliti melakukan wawancara atau *in-depth-interview* dengan para narasumber yang berhubungan dengan bisnis Suka-Grafis atau Tim dari Suka-Grafis. Wawancara dilakukan terpisah dan ditemukan beberapa hal yang dirasakan oleh masing –masing individu didalam tim Suka-Grafis. Untuk membantu

menampilkan hasil pada tahapan ini maka Peneliti menggunakan alat bantu manajemen yakni, *emphaty map*. Berikut hasil dari tahapan *emphatize* dalam *emphaty map*.

<p>THINK AND FEEL?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koordinasi Tim yang kurang baik - Tim yang kurang berpengalaman di Crowdsourcing Platform - Kesulitan pendampingan tim dengan sumber daya yang terbatas - Bisnis sudah terbiasa dilakukan secara konvensional 	<p>HEAR?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tenant PPBT seharusnya sudah dilengkapi dengan prototype usahanya masing- masing - Target pengerjaan website dalam waktu 2 minggu setelah tidak tercapainya target development - Program PPBT memberikan insentif atau dana bantuan bagi para <i>startup</i>, salah satunya dalam bidang teknologi.
<p>SAY AND DO?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tim development menyelesaikan pembuatan website dalam 2 minggu - CEO membagi fokus disemua lini baik marketing dan development - Inkubator memberikan satu orang pendamping untuk membantu tim sukagrafis - Bisnis Sukagrafis masih berjalan dengan bisnis konvensional 	<p>SEE?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kapasitas tenant dalam inkubator yang overload, seharusnya satu orang dengan jam kerja 8 jam sehari menampung maksimal 2 <i>startup</i>. - Ketidaksiesuaian target development mengakibatkan permasalahan yang cukup serius pada evaluasi PPBT pertama
<p>PAIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kegagalan pemimpin untuk membawa tim menjalankan program dengan baik - Sukagrafis tidak mencapai target baik secara development maupun pendapatannya 	<p>GAIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koordinasi tim yang lebih baik - Membutuhkan satu orang yang berpengalaman dalam bidang grafis dan crowdsourcing platform

Gambar 4.1 *Emphaty Map* Narasumber

Emphaty map tersebut merupakan hasil wawancara dengan beberapa orang yakni tim Suka-Grafis dan Inkubator Bisnis Bakrie saat itu. Berikut merupakan penjelasan pada setiap kuadran.

i. Kuadran *say and do*

Hasil wawancara yang sesuai dengan kuadran *say and do* atau apa yang narasumber katakan dan kerjakan pada saat peristiwa tersebut terjadi. Terdapat beberapa hal yang dilakukan oleh masing – masing narasumber. Narasumber dari tim development melakukan tugasnya untuk menyelesaikan masalah development yang blum menyelesaikan proses pengembangan website seperti yang diinginkan atau menjadi target PPBT oleh *reviewer*, khususnya pada saat monev pertama program tersebut. oleh karena itu, dengan melihat waktu yang ada tim PPBT memberikan

waktu kepada Tim Suka-Grafis dalam dua minggu harus menyelesaikan proses pengembangan *website* sesuai dengan target. Selain itu, dengan target – target yang telah diberikan dan disepakati bersama sebelumnya CEO Suka-Grafis harus membagi fokusnya ke beberapa divisi mulai dari *marketing* hingga *development website*. Hal tersebut yang menjadi salah satu faktor yang berdampak pada kegagalan tim Suka-Grafis. Lalu dengan keadaan yang ada saat itu diputuskan untuk tetap menjalankan bisnis Suka-Grafis seperti semula yaitu menjalankan usaha Suka-Grafis secara B2B (*Bussines to Bussines*). Di sisi lain, inkubator memberikan satu orang pendamping dengan tujuan membantu berjalannya usaha Suka-Grafis agar dapat mencapai targetnya.

ii. **Kuadran *think and feel***

Kuadran ini menjelaskan tentang apa yang narasumber rasakan dan pikirkan pada saat program PPBT berlangsung atau kejadian yang ada di dalam usaha Suka-Grafis saat itu. Sebelumnya bisnis Suka-Grafis dijalankan secara konvensional dan dengan pola pemasaran melalui *internet marketing* saja. Hal tersebut sangat bertolak belakang dengan pola *crowdsourcing platform*, dimana segala aktifitas dilakukan secara mandiri dan *online*. Para pelanggan bebas memilih *talent – talent* yang diinginkan. Namun tim Suka-Grafis belum memiliki pengalaman yang cukup di bidang tersebut. Oleh karena itu dirasakannya hambatan yang besar dalam hal pengembangan *platform* maupun dalam tim *development* dan tim *marketing*. Disisi lainnya adanya kebutuhan edukasi untuk masyarakat terkait sistem baru dalam pemenuhan kebutuhan grafis ini. Sedangkan inkubator yang sudah mengutus seorang pendamping untuk membantu bisnis Suka-Grafis dalam eksekusinya belum maksimal karena terbatas dengan komunikasi ataupun keadaan lain yang mengakibatkan pendampingan belum bisa berjalan seperti yang diinginkan.

iii. **Kuadran *see***

Dalam kuadran *see* akan dijelaskan tentang apa yang narasumber lihat pada saat usaha Sukagrasfis berjalan. Masalah mulai muncul ketika money pertama PPBT dilaksanakan. Pada saat itu tim Suka-Grafis belum mampu mencapai target pengembangan *website*, sehingga tim PPBT memberikan waktu selama dua minggu

untuk menyelesaikannya. Selain itu dalam hal inkubasi, kapasitas inkubasi seharusnya hanya mampu menampung dua *startup* per satu sumber daya manusia dalam inkubasi bisnis tersebut. Namun, pada tahun 2019 Inkubator Bisnis Bakrie menerima 6 *startup*. Dimana saat itu, hanya satu sumber daya manusia saja yang bekerja secara *full time* dalam inkubator. Kemudian, kepala inkubator masih memiliki kewajiban untuk menjadi dosen di kampus. Hal tersebut yang membuat pendampingan belum bisa maksimal.

iv. **Kuadran *hear***

Kuadran *hear* akan menjelaskan tentang apa yang narasumber dengan dalam pelaksanaan bisnis Suka-Grafis pada saat program PPBT berlangsung. PPBT atau Perusahaan Pemula Berbasis Teknologi adalah bantuan hibah dari pemerintah untuk membantu para *startup* mengembangkan usahanya. Adapun *tenant-tenant* yang mengikuti program tersebut adalah usaha yang telah memiliki *prototype*. Namun saat mengikuti program tersebut, Suka-Grafis masih menjalankan usaha secara konvensional dan belum memiliki *prototype*. Oleh karena itu, terdapat masalah dalam hal pengembangan teknologinya.

v. **Kuadran *pain***

Kuadran *pain* adalah kuadran yang menjelaskan tentang kerugian yang dialami selama bisnis Suka-Grafis berjalan saat itu. Salah satunya adalah kegagalan seorang pemimpin untuk membantu tim menjalankan program PPBT dengan baik. Hal tersebut menjadi salah satu penyebab kegagalan Suka-Grafis dalam mencapai targetnya baik target secara pendapatan maupun pengembangan teknologinya.

vi. **Kuadran *gain***

Kuadran ini menjelaskan tentang hal – hal yang dapat menjadi pemicu kesuksesan bagi terlaksananya program dalam tim Suka-Grafis. Tim Suka-Grafis membutuhkan satu orang yang memiliki sebuah kemampuan dibidang grafis maupun crowdsourcing platform sejenis untuk membantu kinerja Suka-Grafis. Hal tersebut akan membawa dampak yang besar dalam koordinasi tim yang lebih baik serta target –target akan lebih mudah tercapai.

b. Define

Define adalah tahapan dalam menemukan permasalahan inti yang dirasakan oleh narasumber. Permasalahan inti yang dirasakan oleh tim Suka-Grafis maupun inkubator adalah terletak dalam tim Suka-Grafis itu sendiri. Dalam tim Suka-Grafis belum ada orang yang memiliki pengalaman dalam bidang *crowdsourcing platform* dan bidang grafis sekaligus. Selain itu, permasalahan perilaku organisasi yang sulit berubah dari tim sebagai bisnis konvensional menjadi bisnis dalam lingkup bisnis platform marketplace menjadi salah satu masalah. Hal ini dikarenakan oleh dua hal yaitu tekanan target pendapatan yang harus dicapai sedangkan ketersediaan dengan waktu yang terbatas untuk mendapatkan pendapatan dari bisnis Suka-Grafis yang berbasis *marketplace*. Selain itu, faktor rasa kepemilikan atau *sense of belonging* tim yang masih kurang.

a. Ideate

Proses *ideate* adalah proses untuk mencari solusi atau ide terbaik untuk memecahkan permasalahan inti yang telah ditemukan pada tahap sebelumnya. Terdapat tiga hal utama yang dapat dijadikan sebuah solusi bagi permasalahan inti tersebut. Pertama, melakukan perombakan tim dan mencari satu orang berpengalaman khususnya dalam bidang grafis dan *crowdsourcing platform*. Kedua, melakukan perombakan bisnis model atau *pivoting* bisnis dengan kembali ke bisnis Suka-Grafis secara konvensional B2B (*Bussines to Bussines*). Ketiga membuat alat bantu untuk mempermudah koordinasi tim. Peneliti membuat proyeksi keuangan untuk melihat secara signifikan perbedaan dari ketiga solusi dalam aspek keuangan dalam lampiran 8.

b. Prototype

Prototype adalah sebuah implementasi terhadap solusi – solusi yang ditemukan pada tahap sebelumnya. Adapun solusi pada tahap sebelumnya adalah sebanyak tiga solusi. Jika solusi pertama diimplementasikan maka Inventor selaku founder harus melakukan perombakan tim yang sesuai dengan kebutuhan dan berdasarkan pengalaman yang telah dilalui. Founder dapat mendapatkan sumber daya tersebut melalui *open requitment* atau berdasarkan referensi dari rekanan. Salah satu hal yang perlu diperhatikan adalah kemampuan dan tanggung jawab individu-individu

tersebut dalam mengemban amanah mengembangkan bisnis Suka-Grafis dalam bidang *crowdsourcing platform*. Kemudian jika solusi kedua diimplementasikan maka founder tidak perlu melakukan perombakan atau merekrut sumber daya yang memiliki spesifikasi dibidang *crowdsourcing platform*. Founder dapat memanfaatkan sumber daya yang ada saat ini dengan terus meningkatkan mutu pelayanan baik untuk pelanggan baru ataupun menjaga komunikasi yang baik dengan pelanggan lama. Karena banyak pelanggan Suka-Grafis yang melakukan pemesanan ulang. Lalu, solusi ketiga dapat diimplentasikan dengan menggunakan salah satu alat bantu yang sering digunakan pada perusahaan pada umumnya yaitu membuat sistem KPI atau KPI Metric. KPI atau singkatan dari *key performance indicators* adalah suatu sistem penilaian kerja dimana para anggota tim dapat memposting tanggung jawab kerjanya dalam persentase maupun angka. Jika anggota telah menyelesaikan tanggung jawabnya maka akan mendapatkan persentase penuh untuk nilainya. Salah satu contohnya adalah aplikasi Trello yang dapat digunakan. Hal ini akan meminimalisir adanya kesalahpahaman jika pekerjaan yang dilakukan saling mendukung atau berkaitan.

c. Test

Test adalah percobaan untuk hasil implementasi pada tahapan sebelumnya. Pada tahap ini narasumber akan mengevaluasi dan memutuskan prototype yang sesuai dengan kebutuhan saat ini. Setelah ketiga *prototype* pada tahap sebelumnya dites maka narasumber memutuskan untuk tetap menjalankan bisnis Suka-Grafis secara konvensional. Hal tersebut diputuskan berdasarkan pertimbangan terhadap kebutuhan dan keadaan saat ini. Khususnya keadaan ekonomi dan sumber daya yang ada. Jika prototype pertama dijalankan maka Suka-Grafis harus mengeluarkan dana ekstra untuk merekrut orang yang berpengalaman. Selain itu, membutuhkan edukasi ekstra untuk masyarakat yang telah terbiasa dengan Suka-Grafis dengan model bisnis konvensional. Jika Founder memilih untuk melanjutkan sistem bisnis dengan *crowdsourcing* maka akan sangat berpengaruh terhadap pendapatan, potensi pendapatan yang menurun sangat mungkin terjadi karena keadaan ekonomi yang belum stabil. Lalu *prototype* ketiga dapat dijalankan, namun belum menjadi solusi

utama yang berdampak besar saat ini. Tapi, solusi ketiga dapat digunakan untuk menaikkan performa tim Suka-Grafis.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berikut kesimpulan yang dapat diambil dari pembahasan yang telah dilakukan, yakni:

1. Metode *design thinking* sebagai alat bantu dalam pemecahan masalah dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan pada proses inkubasi (pra- hingga pasca-), namun sebagai alat bantu dalam pengembangan inovasi, metode ini perlu diperkenalkan sejak dini sebelum tahap pra-inkubasi.
2. Metode *design thinking* sangat mudah dipahami bagi seorang yang berprofesi perancang karena sudah menyatu dalam kegiatan kesehariannya, namun tidak demikian dengan mereka yang tidak berlatar belakang *design*.
3. Dalam proses inkubasi, pemanfaatan metode *design thinking* sebaiknya dilakukan sebelum proses pra-inkubasi, karena pada tahap ini calon *startup* diharapkan sudah dapat menghasilkan *prototype*.
4. Penyederhanaan permasalahan dari masalah yang kompleks sangat dipengaruhi oleh kepakaran perancang/*designer* dalam bidang yang berkaitan. Sehingga metode ini akan sangat efektif jika digunakan oleh seorang pakar di bidangnya.
5. Kesulitan yang dihadapi tim Suka-Grafis (dalam kaitan penggunaan *design thinking*) terjadi salah satunya karena, dari dua pendiri *startup* Suka-Grafis, hanya satu yang berlatar belakang *design* namun tidak menguasai metode FSĐT, sedangkan pendiri lainnya tidak memiliki latar belakang *design*.
6. Pemahaman *design thinking* pada proses inkubasi Suka-Grafis mulai dikuasai pada fase pasca-inkubasi, sehingga pemanfaatannya akan lebih efektif pada saat merencanakan perubahan strategi bisnis dari *startup*/perusahaan.

5.2 Saran

Berdasarkan pengamatan terhadap penggunaan *design thinking* dalam pengembangan Suka-Grafis, dapat diberikan beberapa saran, yakni:

- Fleksibilitas pada metode *design thinking* perlu dilengkapi dengan metode manajemen lainnya agar lebih efektif dalam implementasinya.
- Dibutuhkan pengetahuan yang luas dan mencukupi bagi seorang perancang yang berbasis *design thinking* untuk dapat melibatkan narasumber yang tepat.
- Penelitian mengenai penggunaan pendekatan *design thinking* pada proses inkubasi bisnis di Universitas Bakrie masih terbatas. Penelitian ini perlu dilanjutkan dan diintegrasikan dengan penelitian yang dapat membantu memperbaiki proses pengembangan ide hingga komersialisasi (penelitian dasar hingga hilirisasi solusi).

DAFTAR PUSTAKA

- Adnan, S., & Arianty, D. (2019). Pengembangan dan Inovasi Makanan Tradisional Galendo Khas Ciamis Jawa Barat Dengan Pendekatan Design Thinking. *Universitas Muhammadiyah Bandung*. Universitas Muhammadiyah Bandung,.
- Andreas, D. (2020). *Indonesia Kini Punya 26,71 Juta Perusahaan*. Retrieved from [www.tirto.id: https://tirto.id/indonesia-kini-punya-2671-juta-perusahaan-cnz4](https://tirto.id/indonesia-kini-punya-2671-juta-perusahaan-cnz4)
- Batmetan, J. R., Parera, A., Maki, K., & Ondang, J. (2019). Model Design Thinking Pada Perancangan Aplikasi Mobile Learning. *Teknik Informatika*. Universitas Negeri Manado.
- Belfils, d. B. (2014). A New Era at IBM. *World Usability Day 2014*.
- Bland, D. (2016, April 21). *Agile Coaching Tip: What Is an Empathy Map?* Retrieved from [www.solutionsiq.com: https://www.solutionsiq.com/resource/blog-post/what-is-an-empathy-map/](https://www.solutionsiq.com/resource/blog-post/what-is-an-empathy-map/)
- Bland, D. (2016). *Agile Coaching Tip: What Is an Empathy Map?* Retrieved from [www.solutionsiq.com: https://www.solutionsiq.com/resource/blog-post/what-is-an-empathy-map/](https://www.solutionsiq.com/resource/blog-post/what-is-an-empathy-map/)
- Brown, T. (2008, June). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 85-92.
- Daily Social. (2020). *Mengidentifikasi Startup-Startup “Centaur” di Indonesia*. Retrieved from [dailysocial.id: https://dailysocial.id/post/startup-centaur-indonesia-2020](https://dailysocial.id/post/startup-centaur-indonesia-2020)
- Databoks. (2019, March 22). *Indonesia Memiliki 2.000 Startup*. Retrieved from [databoks.katadata.co.id: https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/03/22/indonesia-memiliki-2000-startup](https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/03/22/indonesia-memiliki-2000-startup)
- Divedigital. (2020, Maret 2020). *Apa itu Platform? Fungsi, Jenis dan Contohnya*. Retrieved from [www.divedigital.id/: https://divedigital.id/apa-itu-platform/](https://divedigital.id/apa-itu-platform/)
- Doorley, S., Holcomb, S., & Klebahn, P. (2018). *Design Thinking Bootleg. d.school*. California: Stanford University.

- Doorley, S., Holcomb, S., Klebahn, P., Segovia, K., & Utley, J. (2018). Design Thinking Bootleg. *Institute of Design at Stanford*.
- Galih, S. (2018, September 7). *6 Website Populer Jika Kamu Ingin Menghasilkan Uang Sebagai Freelancer*. Retrieved from www.indosmartdigital.com: <https://www.indosmartdigital.com/artikel-103-6-website-populer-jika-kamu-ingin-menghasilkan-uang-sebagai-freelancer.html>
- Gibbons, S. (2018). *Empathy Mapping: The First Step in Design Thinking*. Retrieved from www.nngroup.com: <https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping>
- Gresia, T. (2019, November). Perancangan Model Bisnis Batik Khas Tegal Baticas. *Sekolah Bisnis Institut Pertanian Bogor*. Institut Pertanian Bogor.
- IBM. (2026). IBM Design Thinking Field Guide. *IBM Corporation*, 3(3).
- idcloudhost. (2019, September 13). <https://idcloudhost.com/pengertian-apa-itu-internet-defenisi-fungsi-manfaat-dampaknya/>. Retrieved from www.idcloudhost.com: <https://idcloudhost.com/pengertian-apa-itu-internet-defenisi-fungsi-manfaat-dampaknya/>
- IDN Times. (2018, Juli 18). *7 Penyebab Kegagalan Start-Up Paling Umum yang Dilakukan Millennials*. Retrieved from www.idntimes.com: <https://www.idntimes.com/life/career/bayu/kegagalan-start-up-yang-dilakukan-millennials/7>
- Indonesia, K. T. (n.d.). *Pengguna Internet Indonesia Nomor Enam Dunia*. Retrieved from www.kominfo.go.id: https://kominfo.go.id/content/detail/4286/pengguna-internet-indonesia-nomor-enam-dunia/0/sorotan_media
- Kompas.com. (2014, November 24). *Pengguna Internet Indonesia Nomor Enam Dunia*. Retrieved from tekno.kompas.com: <https://tekno.kompas.com/read/2014/11/24/07430087/Pengguna.Internet.Indonesia.Nomor.Enam.Dunia>
- Lazuardi, M. L., & Sukoco, I. (2019). Design Thinking David Kelley & Tim Brown: Otak Dibalik Penciptaan Aplikasi Gojek. *Organum: Jurnal Saintifik Manajemen dan Akuntansi*, 1-11.

- Liedtka, J. (2018, September-October). Why Design Thinking Works. *Harvard Business Review*, 72-79.
- Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011.). *Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers*. Virginia: University of Virginia's Darden School of Business.
- Linberg, T., Gumienny, R., Jobst, B., & Meinel, C. (2010). Is There a Need for a Design Thinking Process? *Design Thinking Research Symposium 8*. Sydney, Australia.
- Mitsni, H. (2019, November 2). *FREELANCE Adalah: Pengertian, Syarat & Contoh Kerja Freelance*. Retrieved from www.salamadian.com: <https://salamadian.com/arti-freelance-adalah/>
- Mubarok, I. (2018, Desember 18). *Apa Itu Marketplace? Pengertian, Jenis, dan Contohnya*. Retrieved from www.niagaahoster.co.id: <https://www.niagaahoster.co.id/blog/marketplace-adalah/>
- Reflin, G. (2020). *Evaluasi Bisnis Startup Suka-Grafis Menggunakan Pendekatan Design Thinking*. Tugas Akhir. Universitas Bakrie.
- Rifaldi, M. (2020). *Bisnis Sukagrafis*. (G. Reflin, Interviewer)
- Saputra, T. A. (2018). Implementasi Design Thinking Dalam Membangun Inovasi Model Bisnis Perusahaan Percetakan . *Program Manajemen Bisnis*. Universitas Kristen Petra.
- Sukagrafis. (2019). *Laporan Akhir Program Perusahaan Pemula Berbasis Teknologi 2019*. Kementerian Ristek-Dikti. Jakarta.

LAMPIRAN

Sejarah Perusahaan

Suka-Grafis adalah salah satu unit bisnis dari PT. Jiwa Gelora Juara. PT. Jiwa Gelora Juara yang mulai beroperasi pada tahun 2017 (menjadi perseroan terbatas pada tahun 2018). Perusahaan tersebut menggeluti bidang teknologi informasi berbasis aplikasi dan multimedia. PT. Jiwa Gelora Juara dipimpin oleh Muhamad Rifaldi hingga saat ini. Beliau adalah seorang animator atau orang yang memiliki keahlian dibidang grafis, animasi. Salah satu produk yang dikeluarkan oleh perusahaan adalah aplikasi *mobile* yang membutuhkan grafis untuk melengkapi produk tersebut. Selain itu, perusahaan juga menerima pengerjaan grafis, khususnya dalam bidang animasi. Seiring berjalannya waktu, perusahaan ingin mengembangkan bisnisnya dan memberikan dampak yang lebih luas pada masyarakat.

Akhirnya pada tahun 2019, Suka-grafis resmi menjadi salah satu bisnis unit PT. Jiwa Gelora Juara. CEO dari Suka-Grafis adalah Galuh Reflin. Sebelumnya PT. Jiwa Gelora Juara terbentuk berkat salah satu andil UB-preneur Universitas Bakrie. Suka-Grafis mendapat pendanaan dari Kementerian Pendidikan Riset dan Teknologi Republik Indonesia tahun 2019 sebesar Rp330.000.000,00 (Tiga ratus tiga puluh juta rupiah). Dana tersebut dimanfaatkan untuk pengelolaan usaha Suka-Grafis.

Suka-Grafis merupakan *crowdsourcing platform* yang mempertemukan antara para *talent* grafis dengan pembelinya. Dengan membuka bisnis unit ini diharapkan dapat memberikan dampak yang lebih luas bagi masyarakat. Salah satu fitur yang dikembangkan adalah fitur pengembangan SDM dengan online course grafis supaya masyarakat dapat mempelajari grafis tanpa terbatas dengan waktu atau tempat. Suka-Grafis diharapkan menjadi suatu jembatan yang dapat menghubungkan dan ikut mengembangkan industri grafis di Indonesia.

Logo Suka-Grafis

Logo Suka-Grafis bermakna menjadi tempat berkumpul bagi para *talent*, pembeli atau orang yang ingin belajar grafis dari latar belakang apapun. Diharapkan Suka-Grafis menjadi representatif wadah yang ikut mengembangkan jasa grafis di Indonesia.



Gambar Lampiran 5. Logo Suka-Grafis

Perkembangan Teknologi Crowdsourcing Suka-Grafis

Sesuai visi Suka-Grafis pada awalnya dibangun untuk menjadi crowdsourcing B2C. Namun karena mayoritas pengakses adalah berasal dari perusahaan yang mengharuskan dengan tatap muka secara langsung dan berbagai problem kesiapan teknologi hingga pemasaran pada saat itu, maka Suka-Grafis menjalankan bisnis secara B2B. Persaingan dalam dunia grafis sangat ketat, dibutuhkan suatu sosok eksklusif untuk menarik minat *talent* lainnya untuk bergabung.

Suka-Grafis menyiapkan tim marketing yang akan datang ke konsumen untuk mengetahui konsep dan detail proyek. Mayoritas konsumen tidak merasa puas ketika hanya berhubungan melalui fasilitas chat yang ada dalam aplikasi. Mereka ingin menunjukkan rujukan video dan konsep detail secara langsung. Terkadang pimpinan perusahaan menginginkan hal tersebut untuk memastikan kualitas dan maksud proyek tersampaikan dengan baik. Setelah detail proyek didapatkan, kami akan menghubungi *talent* yang telah berpengalaman untuk mengerjakannya.