



DESIGN THINKING SEBAGAI STRATEGI FORMULASI PADA PT. KASTARA GROUP INDONESIA

Febby Candra Pratama[✉]

Kewirausahaan Kampus Kota Malang, BINUS Business School-Undergraduate Program,
Universitas Bina Nusantara, Malang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima: 12-01-2023
Disetujui: 10-03-2023
Dipublikasikan: 30-04-2023

Keywords:
Business model;
competitive advantage;
design thinking;
entrepreneurial strategic.

Abstrak

Perusahaan perlu memiliki fokus pada pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan. Strategi menjadi sangat penting karena dapat mengurai langkah demi langkah yang harus dilakukan perusahaan untuk unggul dalam persaingan. Berkelanjutan menjadi kunci atas suksesnya perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Pendekatan design thinking digunakan untuk menyusun strategi terbaik dengan fokus user-cetered. PT. Kastara Group Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak dalam perdagangan besar menjadi subjek pada penelitian ini karena memiliki keunikan kasus dalam penyusunan strategi yang efektif guna mendapatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Penelitian ini akan mengungkap sisi internal dan eksternal perusahaan yang merupakan fase input stage pada strategi. Berikutnya penelitian menentukan fokus produk yang dikembangkan perusahaan dan menyusun alternatif strategi yang merupakan fase matching stagei. Fase berikutnya adalah decision stage, dimana perusahaan melakukan validasi atas produk unggulan yang akan dikembangkan. Penelitian ini ditutup dengan penyusunan business model canvas berbasis user untuk menentukan arah strategis perusahaan yang berfokus pada reducing cost dan boosting revenue.

Abstract

Companies need to focus on achieving sustainable competitive advantage. Strategy is very important because it can break down step by step what a company must do to excel in the competition. Sustainability is the key to the company's success in running its business. The design thinking approach is used to develop the best strategy with a user-centered focus. PT. Kastara Group Indonesia is a company engaged in wholesale trading which is the subject of this research because it has a unique case in formulating an effective strategy to gain a sustainable competitive advantage. This research will reveal the internal and external sides of the company which are the input stage phase of the strategy. Next, the research determines the product focus developed by the company and develops alternative strategies which are the matching stage phase. The next phase is the decision stage, where the company validates the superior product to be developed. This research concludes with the preparation of a user-based business model canvas to determine the company's strategic direction that focuses on reducing costs and increasing revenue.

[✉]Alamat korespondensi:
Febby.pratama@binus.ac.id



PENDAHULUAN

Mindset yang kurang tepat pada pelaku bisnis adalah ingin menyelesaikan semua masalah konsumen. Hal ini justru membuat bisnis tidak dapat berkembang dengan baik karena tidak memiliki fokus dan *expertise* pada bidang tertentu (Giardino *et al.*, 2014). Beberapa kesalahan yang membuat bisnis gagal pada fase startup adalah tidak melakukan riset problem solution fit dengan benar, tidak melakukan *product market fit testing*, tidak berfokus pada investasi tim, dan kurang memperhatikan *funnel strategy* (Giardino *et al.*, 2014). Tujuan dari bisnis adalah memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan (Smith & Jambulingam, 2018). *Sustainable Competitive Advantage* atau Keunggulan Bersaing Berkelanjutan dapat diperoleh jika pelaku bisnis mengimplementasikan *design process* yang berorientasi pada *user-centered* (Wrigley *et al.*, 2016; David & David, 2017). Konsumen harus menjadi fokus utama perusahaan dalam proses penyusunan strategi bisnis (Shidqi *et al.*, 2020). Sehingga dengan demikian, nilai dari produk bisnis mampu menjadi solusi yang solutif bagi masalah konsumen (Kureshi & Thomas, 2019) (Aristio & Mudjahidin, 2022).

Pelaku bisnis perlu membuat perencanaan yang tepat untuk keberlangsungan bisnis (Nadlifatin *et al.*, 2021). Perencanaan ini merupakan proses untuk menentukan fokus value yang akan dikembangkan sehingga bisnis dapat menjadi top of mind di benak konsumen dan berkelanjutan (Amirullah & Subriadi, 2019) (Persada *et al.*, 2022). Perencanaan strategis berbasis design thinking menjadi satu terobosan agar bisnis dapat berjalan jangka panjang (Santa-Maria *et al.*, 2022). Alat analisis strategi yang berorientasi berkelanjutan sangat diperlukan dalam kondisi yang kompleks seperti saat ini (Pieroni *et al.*, 2019). *Design Thinking* merupakan metode pendekatan yang tepat untuk membangun alat analisis berorientasi *user-centered* sehingga dapat membuat strategi bisnis berorientasi pada inovasi dan berkelanjutan (Buhl *et al.*, 2019).

Penelitian dilakukan pada PT. Kastara Group Indonesia yang merupakan perusahaan perdagangan besar yang telah berdiri sejak 2020. Perusahaan berorientasi pada perdagangan besar hasil bumi, baik melayani konsumen lokal, Nasional, maupun ekspor. Namun pada fase awal PT. Kastara Group Indonesia berdiri, perusahaan masih memiliki beberapa kendala dari sisi penyusunan strategi bisnis yang inovatif sehingga perusahaan dapat tumbuh dengan baik dan berkelanjutan.

Berangkat dari masalah PT. Kastara Group Indonesia dalam penyusunan dan pengembangan strategi perusahaan yang berorientasi berkelanjutan, penelitian ini akan membangun kerangka strategi yang tepat melalui pendekatan *design thinking*. Penelitian ini akan menganalisis kondisi internal dan eksternal perusahaan, kemudian dilanjutkan melakukan pemilihan bisnis yang berpotensi untuk dikembangkan, pembuatan prototype bisnis, uji validasi pada pasar dan pembuatan business model canvas. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan pisau analisis *single case study holistic* melalui pengamatan mendalam pada subjek riset.

KAJIAN TEORI

Adapun rujukan teori dan penelitian terdahulu yang digunakan pada penelitian ini adalah *Entrepreneurial Strategy* dan *Design Thinking* yang dijabarkan sebagai berikut:

2.1 *Entrepreneurial Strategy*

Entrepreneurial Strategy terbagi menjadi tiga fase, yakni formulasi, implementasi, dan evaluasi (David & David, 2017). *Entrepreneurial Strategy* menjadi sangat penting dimana perusahaan dapat menyusun skenario berdasarkan kondisi internal dan eksternal perusahaan untuk mendapatkan keunggulan bersaing berkelanjutan (Shah & Ahmad, 2019). Perusahaan yang memiliki strategi berpotensi untuk memenangkan persaingan dibandingkan dengan yang tidak mempersiapkan diri



dengan baik dalam melewati lingkungan persaingan yang ketat dan penuh ketidakpastian (Pratama, 2020).

Peneliti berfokus pada fase formulasi dan validasi atas strategi yang telah tersusun. Penelitian ini akan menggali kondisi internal dan eksternal perusahaan, menentukan kondisi perusahaan berdasarkan analisis internal dan eksternal, memunculkan alternatif solusi dan menguji alternatif tersebut.

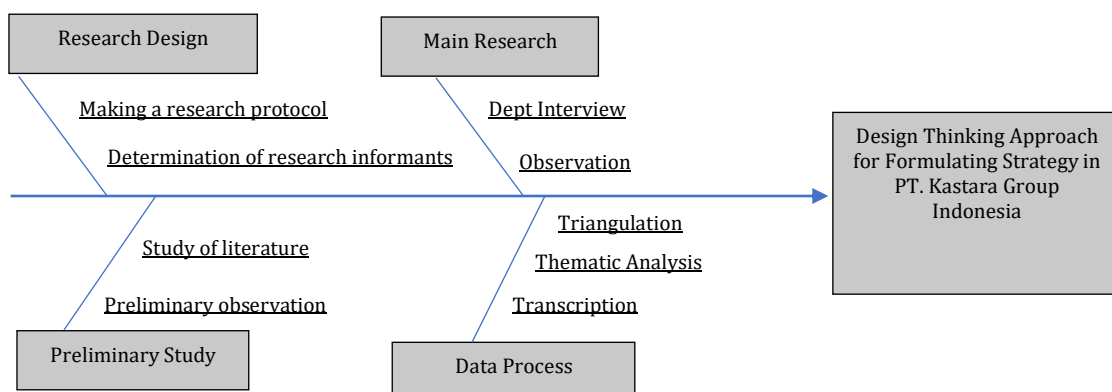
2.2 Design Thinking

Design Thinking merupakan sebuah metode pencarian solusi yang inovatif dan kreatif dengan menggunakan teknik desainer yang berorientasi pada pengguna (*user centered*) (Brown & Wyatt, 2012). Nilai pelanggan menjadi utama pada pendekatan *design thinking* dimana pelaku bisnis akan berusaha memberikan nilai terbaik bagi pelanggan (*user*) sehingga tercipta kepuasan dan loyalitas (Buhl *et al.*, 2019). *Design thinking* sering digunakan untuk menyelesaikan masalah yang kompleks dan berdampak sangat buruk bagi perusahaan karena mengurai sisi rumit (*bottle neck*) atas suatu masalah (Storm & Smith, 2022). Pendekatan penyelesaian masalah dengan metode *design thinking* sangat efektif untuk kondisi bisnis yang penuh ketidakpastian dan ambiguitas yang tinggi (Micheli *et al.*, 2019).

Design thinking menekankan pada fokus pemahaman atas masalah berbasis user, melakukan visualisasi, memunculkan keragaman, menekankan pada observasi, kolaborasi, pembelajaran cepat, pembuatan prototipe konsep, dan eksperimen (Gallego *et al.*, 2020). *Design thinking* memandu pemecahan masalah secara inovatif dan solutif dengan mempertemukan pandangan multidisiplin melalui proses kolaboratif para pemangku kepentingan dan menggunakan rasionalitas serta intuisi secara bersama (Micheli *et al.*, 2019). Meskipun banyak alur dari berfikir desain, penelitian ini menggunakan model yang dibangun oleh Brown & Wyatt (Brown & Wyatt, 2012) yakni: *empathizing*, *define*, *ideate*, *prototype*, dan *test*. Pendekatan *design thinking* bukan merupakan metode yang linear, namun menekankan pada iterasi pada setiap fasenya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis studi kasus tunggal holistik. Penggunaan metode analisis ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan data mendalam dari subjek riset.



Gambar 1. Research Design-Fishbone Diagram



Desain penelitian ini tergambar pada Gambar 1. *fishbone diagram*. Penelitian diawali dengan fase *Research Design*, dimana peneliti membuat protokol penelitian, sehingga fokus penelitian dapat terjaga. Penelitian ini befokus pada menganalisis kondisi internal dan eksternal perusahaan hingga membangun strategi bisnis berbasis *design thinking* pada PT. Kastara Group Indonesia. Selanjutnya peneliti menentukan para informan untuk dilakukan wawancara mendalam. Fase penelitian berikutnya adalah *preliminary research*, dimana pada fase ini peneliti melakukan observasi pada subjek penelitian dan melakukan studi literatur guna memperkuat proses analisis dan pengembangan strategi pada subjek riset.

Fase ketiga adalah *main research*, dimana peneliti terjun ke lapangan untuk melakukan wawancara mendalam kepada informan dan observasi lebih lanjut pada subjek riset. Fase terakhir adalah *data process*, dimana peneliti mengolah data yang telah didapatkan. Adapun prose pengolahan data meliputi transkripsi hasil wawancara, pengelompokan informasi kunci dari hasil wawancara, dan melakukan triangulasi untuk mendapatkan data yang jenuh.

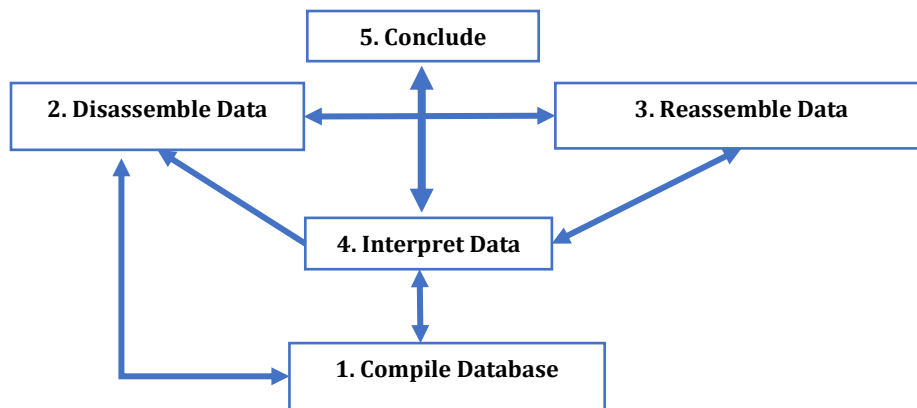
Informan pada penelitian ini dibagi menjadi dua, yakni Informan Kunci dan Informan Pendukung. Informan kunci merupakan informan utama yang menduduki sebagai penentu keputusan strategis perusahaan dan informan pendukung merupakan jajaran direksi perusahaan. Detail informan penelitian tersaji pada tabel 1.

Tabel 1 Informan Penelitian

Name	Position/ Condition	Status
Mr. Rizqullah Akbar	CEO PT. Kastara Group Indonesia	Key Informant
Mr. Muhammad Nur Hidayatullah Adzani	Komisaris PT. Kastara Group Indonesia	Supporting Informant
Mr. Erlan Loanel	COO Kastara Project	Supporting Informant
Mr. Fisra Belian Keliwawa	CTO Kastara Project	Supporting Informant

Penelitian ini menggunakan paradigma interpretivisme yang dibangun dengan wawancara mendalam terhadap seluruh informan untuk mendapatkan pemahaman atas kompleksitas kasus (Creswell & Creswell, 2018). Berdasarkan kondisi ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis studi kasus tunggal holistik (Yin, 2018). Pengambilan data menggunakan berbagai macam sumber seperti observasi lapangan, wawancara mendalam, dan studi dokumen digunakan dalam penelitian kualitatif untuk mendapatkan kejenuhan data (Creswell & Creswell, 2018).

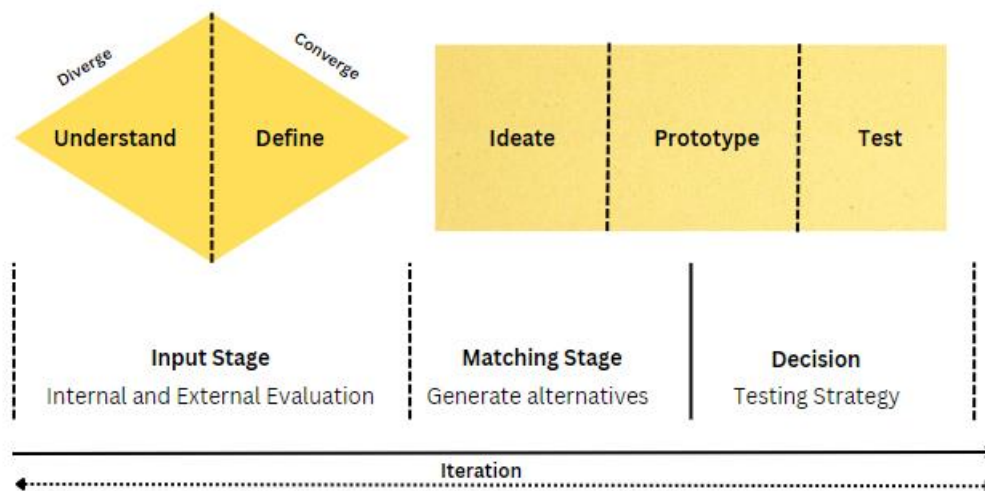
Validasi pada penelitian kualitatif adalah ketika data yang didapatkan telah jenuh. Guna mendapatkan data jenuh, peneliti menggunakan metode Yin (Yin, 2018), yakni mengumpulkan data, membongkat data untuk menghilangkan bias, selanjutnya menyusun kembali data, menginterpretasikan data dari informasi kunci dan menyimpulkan. Metode ini dilakukan berulang-ulang sehingga didapatkan data yang jenuh. Metode validasi data Yin dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2 – Model Validasi Data Yin

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini membahas hasil yang telah didapatkan dari pengalihan data terhadap subjek riset dengan metode wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumen. Model yang tersusun dari penelitian ini tersaji pada Gambar 3.



Gambar 3 The Strategy-Formulation Analytical Framework

Fase *understanding* didapatkan dari perusahaan memahami kembali atas jati diri bisnis yang sedang dikelola. Fase *define* adalah perusahaan melakukan kurasi atas bisnis yang kurang memberikan dampak baik bagi perusahaan. Kedua fase awal pada *design thinking* ini merupakan *input stage* dalam penyusunan strategi perusahaan. Selanjutnya *ideate* dimana perusahaan memunculkan terobosan untuk menyempurnakan bisnis yang telah terkurasi sehingga *value* yang dihasilkan lebih berorientasi pada pengguna. Fase berikutnya adalah *prototyping* dimana perusahaan membuat purwa rupa dari *value* untuk dapat diuji kepada pengguna. Kedua fase ini merupakan *matching stage* dalam manajemen strategi perusahaan, dimana telah didapatkan *value* terbaik dari perusahaan dan membuat prototipe hingga layak uji ke pengguna. Fase *testing* adalah perusahaan menguji prototype langsung ke pengguna untuk mendapatkan *real feedback*. Fase ini merupakan *decision stage*, dimana *value* akan menerima *feedback* langsung dari



pengguna. Sehingga dengan pendekatan *design thinking* dan *strategy*, perusahaan dapat lebih yakin menentukan arah bisnis karena berdiri diatas pijakan *user-centered* yang kuat dan telah melalui proses validasi yang terstruktur.

4.1 Input Stage – Understand and Define

Perusahaan melakukan evaluasi atas bisnis yang selama ini dijalankan. Berdasarkan wawancara mendalam terhadap para informan, didapatkan informasi bahwa bisnis yang dijalankan masing terlalu umum sehingga perusahaan susah mendapatkan nilai keunggulan dibenak konsumen. Pada fase rintisan, perusahaan mengembangkan beberapa produk diantaranya: *roasted coffee*, ikan air tawar, cengkeh, arang sekam, kelapa dan produk turunannya (kopra, kokopit, kokofiber), dan teh bunga telang.

Dari sekian produk yang telah diperdagangkan, kemudian oleh perusahaan dikurasi mana produk yang berada pada kelompok sulit dikembangkan dan kelompok yang berpotensi untuk segera dikembangkan. Berdasarkan jati diri perusahaan yang berorientasi pada perdagangan besar dan ekspor, semua produk tersebut saat ini sedang dijelajahi bagaimana potensinya. Namun masih sangat perlu dikurasi mana produk yang paling diminati konsumen dan perusahaan mampu mengkondisikannya dengan sangat baik.

Memahami dengan baik visi dan misi perusahaan yang dilanjutkan dengan mendefinisikan fokus *expertise* perusahaan menjadi sangat penting untuk dilakukan oleh PT. Kastara Group Indonesia. Sejauh ini perusahaan hanya memperdagangkan produk yang dibutuhkan konsumen dan menggandeng para mitra strategis seperti pemasok dengan stabilitas kualitas serta kuantitas. Namun perusahaan masih sangat kurang dalam pencatatan transaksi yang telah berjalan, sehingga cukup sulit untuk melakukan kurasi atas produk yang paling dikuasai dan memberikan keuntungan maksimal bagi perusahaan.

5.2 Matching Stage – Ideate and Prototype

Pada fase ini perusahaan memunculkan berbagai ide guna menyempurnakan *value* yang sebelumnya telah dijalankan. Dari berbagai komoditas yang diperdagangkan, perusahaan melakukan kurasi mendalam atas produk yang kurang dapat dikuasai dengan baik. Indikator penguasaan terhadap produk adalah perusahaan memiliki pemasok strategis, memiliki akses untuk distribusi ke pasar perdagangan besar, dan memiliki pencatatan perputaran yang baik.

Pada faktanya, perusahaan mampu memiliki banyak pemasok strategis. Dari semua komoditas yang diperdagangkan, tidak ada masalah pada sisi produksi. PT. Kastara Group Indonesia. Perusahaan memiliki tim *quality assurance* yang baik, dimana tim ini berisikan orang-orang ekspert untuk menentukan kualitas dari produk komoditas yang akan diperdagangkan. Dari sisi akses distribusi ke pasar perdagangan besar, perusahaan perlu meningkatkan kualitasnya. Saat ini perusahaan lebih banyak memanfaatkan relasi yang dimiliki untuk mendapatkan *user potential*. Perusahaan perlu memikirkan kembali *funneling system* untuk mengantarkan klien potensial menemukan PT. Kastara Group Indonesia. Saat ini perusahaan sedang membangun platform *e-commerce* yang didalamnya akan berfokus pada penjualan produk komoditas skema B2B perdagangan besar. Platform ini sedang dalam tahap riset dalam pengembangannya.

Fakta berikutnya perusahaan perlu meningkatkan pendataan dan pencatatan secara detil atas perputaran komoditas yang telah diperdagangkan. Hal ini akan sangat membantu perusahaan untuk menentukan fokus arah tumbuh kembang bisnis dan menjadi ekspert pada bidang komoditas tertentu. Peningkatan kualitas pencatatan juga menjadi penting untuk *data history* dan proyeksi. Dari data tersebut, perusahaan dapat



menciptakan pola dan mempersiapkan dengan baik untuk memenangkan persaingan bisnis.

5.3 Decision Stage – Validated Prototype and User Testing

Hasil kurasi atas semua bisnis yang dijalankan mengarah pada komoditas teh bunga telang dan diberi merek “Shentea”. Perusahaan telah beberapa kali melakukan ekspor teh bunga telang pada tahun 2022 ke Dubai. Ekspor berjalan baik dan berpotensi berkelanjutan. Namun tidak hanya berfokus pada ekspor, perusahaan juga ingin melakukan penetrasi pada pasar Nasional. Peluang yang ada tersebut merupakan dasar komoditas teh bunga telang menjadi fokus dari perusahaan saat ini. Selain karena peluang yang ada, jika dibandingkan dengan kondisi produk lain dari perusahaan, teh bunga telang cenderung lebih dikuasai dengan baik. Produk lain saat ini masih mengalami berbagai kendala untuk dikembangkan, mulai dari kemampuan perusahaan untuk masuk dalam pasar persaingan hingga pengkondisian produksi yang belum maksimal.

Salah satu proses riset dan pengembangan produk dilakukan tim PT. Kastara Group Indonesia melalui program Wirausaha Merdeka. Pada program ini, pelaku usaha diberi kesempatan untuk melakukan identifikasi masalah pengguna, analisis kondisi internal dan eksternal, penyusunan solusi, pembuatan prototipe, dan pengujian prototipe. Produk teh bunga telang yang sedang dikembangkan oleh perusahaan dapat dilihat pada Gambar 4.

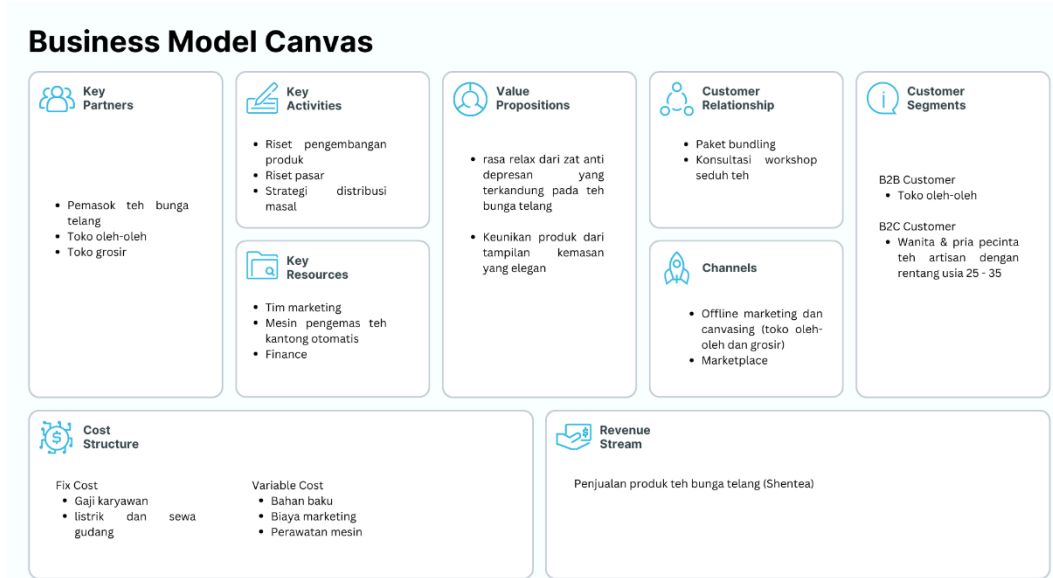


Gambar 4. Shentea – Produk Teh Bunga Telang

Respon saat validasi dilakukan cenderung positif, pengguna menyukai keunikan dari produk. Selanjutnya dari hasil validasi, perusahaan akan mencoba untuk penetrasi ke pasar lokal kota Malang sebagai langkah awal sebelum melakukan pengembangan wilayah distribusi ke seluruh Indonesia.

5.4 Business Model Canvas

Dari hasil *focus group discussion* bersama tim PT. Kastara Group Indonesia, kemudian disusun *Business Model Canvas* tersaji pada Gambar 5 berikut,



Gambar 5. Business Model Canvas – Shentea

Penyusunan *business model* diawali dengan menentukan *customers*, dimana produk Shentea berfokus menyasar distribusi ke toko besar. Kluster kedua yang disasar adalah konsumen personal, yakni para pecinta teh artisan. Selain itu, perusahaan juga akan menyasar ke coffee shop sebagai distributor kedepannya. Blok berikutnya yang diperhatikan adalah *value*. Perusahaan ingin memberikan situasi tenang kepada pengguna melalui zat antidepresan yang terkandung pada teh bunga telang. Selain ketenangan, berdasarkan hasil validasi, kemasan menjadi faktor penentu jati diri dari produk dan produk Shentea memiliki nilai yang unggul dari sisi kemasan.

Selanjutnya *channels distribution*, dimana perusahaan menggunakan platform *market place* populer saat ini. Selain itu, karena perusahaan berfokus pada perdagangan besar, maka jalur distribusi yang diambil adalah ke toko-toko grosir dan oleh-oleh. Blok berikutnya adalah *customer relationship*, dimana perusahaan menciptakan berbagai fitur yang membuat konsumen semakin loyal terhadap *value* yang coba dihadirkan. Beberapa strategi *customer relationship* yang saat ini telah dijalankan adalah penjualan paket bundling dan konsultasi penyeduhan teh artisan. Dari sisi *revenue stream*, perusahaan hanya berfokus pada penjualan produk saja saat ini.

Dari sisi operasional, blok pertama yang diisi adalah *key resources*. Adapun sumber daya yang dibutuhkan dari perusahaan saat ini adalah mesin pengemasan otomatis yang ditingkatkan jumlahnya, sehingga dapat lebih besar kuantitas produksinya. Selain itu, dari sisi strategi distribusi, perusahaan juga membutuhkan tim marketing untuk strategi canvasing. Blok berikutnya adalah *key activities*, dimana perusahaan terus melakukan riset pengembangan produk dan pangsa pasar. Dua riset ini sangat berguna untuk membuat produk terjaga menjadi *top of mind* konsumen. Selain itu, perusahaan juga sangat *concern* terhadap strategi distribusi, mengingat jati diri perusahaan adalah perdagangan besar.

Blok berikutnya adalah *key partnership*, dimana perusahaan menjadikan blok ini sangat penting untuk benar-benar diperhatikan. Perusahaan sangat mengandalkan stabilitas kuantitas dan kualitas dari pemasok. Proses hulu menjadi sangat penting bagi perusahaan yang berfokus pada perdagangan besar, perusahaan memberikan fokus lebih untuk blok *key partnership* ini dengan melakukan pembinaan terhadap petani teh bunga telang dan membentuk komunitas mitra guna mengamankan pasokan. Blok terakhir adalah *cost structure*, dimana menjelaskan pengelolaan keuangan dari perusahaan.



Cost structure dibagi menjadi 2 kategori, yakni *fix cost* yang berisi gaji karyawan, bayar listrik dan sewa gudang. Selanjutnya adalah *variable cost* yang berisi pengadaan stok bahan baku, strategi marketing dan distribusi, serta biaya perawatan mesin. Konfigurasi dari *business model canvas* yang disusun adalah untuk menekan biaya dan meningkatkan arus *revenue* secara efektif dengan mengunci setiap blok yang tersaji. Pembuatan *business model canvas* yang berfokus pada *user-centered* diharapkan mampu membuat perusahaan dapat tumbuh dan unggul dalam persaingan serta berkelanjutan

SIMPULAN ATAU IMPLIKASI MANAJERIAL

PT. Kastara Group Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak dengan fokus pada perdagangan besar. Dari 2 tahun berdiri, perusahaan mengalami kendala kurang fokus dalam mengembangkan arah fokus bisnis perusahaan. Penelitian ini berfokus pada mengungkap kondisi internal dan eksternal perusahaan sehingga benar-benar difahami jati diri perusahaan. Kondisi internal dan eksternal perusahaan kemudian mengarah pada fokus untuk mengembangkan satu produk terbaik yang saat ini dapat dikembangkan. Dari sisi internal, perusahaan memiliki kemampuan untuk mengkondisikan produk yang berkualitas. Dari sisi eksternal perusahaan menemukan banyak peluang untuk mendistribusikan produk ke wilayah lokal dan bertahap menuju nasional. Proses validasi atas selera user dilakukan berkali-kali hingga ditemukan formula yang tepat berdasarkan selera potensial pengguna. Berikutnya perusahaan menyusun *business model canvas* yang digunakan sebagai landasan strategis tumbuh kembang perusahaan.

Penyelesaian masalah pada PT. Kastara Group Indonesia menggunakan *design thinking methods* dan *entrepreneurial strategic approach*. Penggunaan pendekatan kualitatif dengan analisis studi kasus membuat penelitian ini memiliki data mendalam atas kasus yang terjadi pada subjek riset. Implikasi praktis penelitian ini adalah perusahaan dapat menggunakan skema strategi yang telah disusun untuk pengembangan arah bisnis perusahaan. Selanjutnya dari sisi implikasi teoritis, penelitian ini menunjukkan atas penggunaan *design thinking* dan *entrepreneurial strategic* untuk menyusun alternatif strategi terbaik yang mengutamakan *user-centered*. Peneliti berikutnya dapat menggunakan metode ini sebagai acuan untuk menyelesaikan masalah penyusunan strategi pada perusahaan tertentu. Peneliti berikutnya juga dapat menguji model pendekatan penyusunan strategi menggunakan *design thinking* berbasis *user-centered* untuk mendapatkan keunggulan bersaing berkelanjutan dengan subjek riset yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah, M. I., & Subriadi, A. P. (2019). Evaluasi Kerangka Kerja Perencanaan Keberlangsungan Bisnis pada PT. Lotte Chemical Titan Nusantara. *SISFO*, 8(2), 87–98.
<https://elib.its.ac.id/jurnal/jurnalsisfo/submit/index.php/sisfo/article/view/77>
- Aristio, A. P., & Mudjahidin. (2022). Analisis Faktor yang Memengaruhi User Loyalty dan User Commitment Pada Penggunaan Mesin Pencari non-Google Dengan Variabel Strutural Equation Modeling yang Memiliki Variabel Mediasi Search Engine Value. *SISFO*, 10(02).
<https://elib.its.ac.id/jurnal/jurnalsisfo/submit/index.php/sisfo/article/view/180>
- Brown, T., & Wyatt, J. (2012). Design Thinking for Social Innovation. *Https://Doi.Org/10.1596/1020-797X_12_1_29*, 12(1), 29–43.
https://doi.org/10.1596/1020-797X_12_1_29



- Buhl, A., Schmidt-Keilich, M., Muster, V., Blazejewski, S., Schrader, U., Harrach, C., Schäfer, M., & Süßbauer, E. (2019). Design thinking for sustainability: Why and how design thinking can foster sustainability-oriented innovation development. *Journal of Cleaner Production*, 231, 1248–1257. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2019.05.259>
- Creswell, W. J., & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). file:///C:/Users/Harrison/Downloads/John W. Creswell & J. David Creswell - Research Design_ Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (2018).pdf%0Afile:///C:/Users/Harrison/AppData/Local/Mendeley Ltd./Mendeley Desktop/Downloaded/Creswell, Cr
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management : concepts and cases ; a competitive advantage approach*. 651.
- Gallego, C., Mejía, G. M., & Calderón, G. (2020). Strategic design: origins and contributions to intellectual capital in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 873–891. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2019-0234>
- Giardino, C., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2014). *Why Early-Stage Software Startups Fail : A Behavioral Framework*. 27–41.
- Kureshi, S., & Thomas, S. (2019). Online grocery retailing – exploring local grocers beliefs. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 47(2), 157–185. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-05-2018-0087>
- Micheli, P., Wilner, S. J. S., Bhatti, S. H., Mura, M., & Beverland, M. B. (2019). Doing Design Thinking: Conceptual Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 36(2), 124–148. <https://doi.org/10.1111/JPIM.12466>
- Nadlifatin, R., Redaksi, D., Muklason, A., Wahyu, E., Damaningrat, T., Utamima, A., Rully, P., Hendrawan, A., Prasetyanto, R., & Sekretariat, W. (2021). Kerangka Konseptual Pengukuran Kematangan Orientasi Proses Bisnis dan Manfaatnya bagi Organisasi. *SISFO*, 10(01), 1–10. <https://elib.its.ac.id/jurnal/jurnalsisfo/submit/index.php/sisfo/article/view/183>
- Persada, S. F., Jati, E. K., & Nadlifatin, R. (2022). The Effect of Social Media Marketing to Brand Trust and Brand Loyalty. *SISFO*, 10(02). <https://elib.its.ac.id/jurnal/jurnalsisfo/submit/index.php/sisfo/article/view/226>
- Pieroni, M. de P., McAloone, T., & Pigosso, D. (2019). Business Model Innovation for Circular Economy: Integrating Literature and Practice into a Conceptual Process Model. *Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design*, 1(1), 2517–2526. <https://doi.org/10.1017/DSI.2019.258>
- Pratama, C. (2020). *Porter's Five Forces : Lima Hal Sebelum Bersaing | BINUS UNIVERSITY MALANG | Pilihan Universitas Terbaik di Malang*. <https://binus.ac.id/malang/2020/08/porters-five-forces-lima-hal-sebelum-bersaing/>
- 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.2022.132323>
- Shah, S. Z. A., & Ahmad, M. (2019). Entrepreneurial orientation and performance of small and medium-sized enterprises: Mediating effects of differentiation strategy. *Competitiveness Review*, 29(5), 551–572. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2018-0038>



- Shidqi, Y. A., ER, M., & Otok, B. W. (2020). The Effect of User's Experience, Characteristics, and Satisfaction Toward the Adoption of ERP. *SISFO*, 9(3), 1–10. <https://doi.org/10.24089/j.sisfo.2020.05.001>
- Smith, B., & Jambulingam, T. (2018). Entrepreneurial orientation: Its importance and performance as a driver of customer orientation and company effectiveness among retail pharmacies. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 12(2), 158–180. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-07-2017-0038>
- Storm, J., & Smith, A. (2022). Empathize with Whom? Adopting a Design Thinking Mind-Set to Stimulate Sustainability Initiatives in Chinese SMEs. *Sustainability*, 15(1), 252. <https://doi.org/10.3390/SU15010252>
- Wrigley, C., Bucolo, S., Straker, K., Wrigley, C., Bucolo, S., & Straker, K. (2016). *Designing new business models: blue sky thinking and testing*. <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2015-0041>
- Yin, R. K. C. S. R. and A.-D. and M. (2018). Case study research and applications: Design and methods. In *Journal of Hospitality & Tourism Research* (Vol. 53, Issue 5). <https://doi.org/10.1177/109634809702100108>