

Menuai inovasi lewat *design thinking*



M. ARI MARGIONO
Faculty Member, School of
Management Binus Business
School

Jika ada sebuah pendekatan yang akan banyak memengaruhi cara kita mengambil keputusan bisnis di masa yang akan datang, ialah *design thinking*. Pendekatan yang populer di sekolah desain ini mulai merambah masuk ke ranah sekolah bisnis.

Sebabnya, para pemimpin perusahaan dan manajer kini tengah haus akan inovasi. Kondisi pasar yang semakin kompetitif, tuntutan pemangku kepentingan yang semakin menyulitkan aktivitas perusahaan, serta berbagai hal lainnya menuntut para eksekutif untuk berpikir *out of the box*.

Tim Brown, pimpinan dari perusahaan konsultan desain IDEO, menyampaikan bahwa untuk menjadi inovatif, perlu kiranya eksekutif berpikir seperti layaknya desainer.

Berpikir seperti desainer akan mendorong pimpinan perusahaan dan manajer untuk lebih kreatif. Dengan berpikir seperti desainer, eksekutif akan memiliki cara yang lebih jitu dalam mengembangkan produk, jasa, proses, dan bahkan strategi perusahaan.

Steve Jobs menekankan untuk pentingnya berpikir sederhana (*simple*), tetapi tidak dangkal (*superficial*).

Sebut saja, kesuksesan Apple dalam mendominasi pasar dilandasi oleh keberhasilannya menggunakan *design thinking*—didukung oleh adanya CEO yang sangat inovatif dan manajemen strategi dan eksekusi yang tepat—

untuk menghasilkan produk-produk inovatifnya.

Apple tidak hanya menggunakan desain pada akhir dari pengembangan produknya—sebagai pemanis produk—tetapi mereka mengintegrasikan desain sejak awal pengembangan produk, hingga mereka mampu menghasilkan produk yang inovatif dan intuitif seperti iPod, iPhone, hingga iPad.

Melalui *design thinking*, mereka mampu melesat secara inkremental menuju *blue ocean* dan mengalahkan kompetitornya yang masih berseteru di *red ocean*.

Pendekatan desain menawarkan proses berpikir yang samasekali berbeda dengan cara melihat masalah dan proses pemecahan masalah secara konvensional yang banyak diajarkan di sekolah bisnis pada abad ke-20.

Jika pendekatan modern pada abad ke-20 mengajarkan penggunaan otak kiri (logika) secara eksekutif untuk menghitung pendapatan laba, *design thinking* mengajak pengambil keputusan dan para eksekutif untuk menyeimbangkan penggunaan otak kanan (kreativitas) dan logika.

Dengan demikian, para pengambil keputusan dan manajer mampu untuk menghasilkan solusi yang inovatif, bersifat *out of the box*, humanistik, serta berorientasi jangka panjang.

Pergeseran dari pendekatan modern yang mekanistik, nonhumanis, berorientasi jangka pendek dan cenderung kaku ini juga antara lain didorong oleh kenyataan bahwa masalah dunia semakin kompleks dan manusia semakin terseret dalam berbagai permasalahan global yang tidak kunjung berakhir.

Cara pandang yang diajarkan oleh modernisasi telah sedemikian rupa menggiring pelaku bisnis untuk mengejar efisiensi proses dan memupuk keuntungan jangka pendek serta semata-mata hanya untuk memuaskan kebutuhan pemilik saham, bukan para pemangku kepentingan yang lebih luas.



Alhasil, berbagai instrumen dan perangkat diciptakan untuk memastikan bahwa perusahaan dapat beroperasi secara maksimal tanpa mengindahkan implikasi jangka panjangnya.

Tak mengherankan jika prinsip-prinsip utama yang dianut oleh pendekatan *design thinking* menekankan pada nilai-nilai manusia dan kemanusiaan (*human values*) sebagai awal dari semuanya. Ada tujuh *design mindset* yang dilansir oleh *Institute of Design at Stanford*.

Pertama, desain itu berorientasi nilai-nilai manusia dan kemanusiaan. Pada akhirnya, pengguna produk dan jasa yang akan dihasilkan adalah manusia. Oleh karena itu, produk dan jasa tersebut haruslah relevan untuk manusia dan memiliki nilai-nilai kemanusiaan.

Mengembangkan produk yang merusak lingkungan akan bersifat *counter-productive* untuk manusia itu sendiri. Memproduksinya akan bertentangan dengan kepentingan jangka panjang manusia.

Kedua, hasil konkret lebih berharga daripada cerita. *Ketiga*, tarik kejernihan dari kompleksitas. *Keempat*, berani bereksperimen. *Kelima*, fokus dan detail kepada proses. *Keenam*, selalu usahakan untuk memiliki bias terhadap aksi, dan yang terakhir, kedepankan kolaborasi.

Design mindset ini juga dianut oleh Apple sebagai budaya perusahaan untuk mendorong kreativitas. Ia menjadi *enabling environment* untuk menuai inovasi. Misalnya, Steve Jobs menekankan untuk pentingnya berpikir sederhana (*simple*), tetapi tidak dangkal (*superficial*).

Jobs juga berpendapat bahwa kemajuan perusahaannya terjadi karena mereka berani melakukan eliminasi atas hal-hal yang

dianggapnya tidak penting, sehingga tidak terjebak di dalam kompleksitas secara berlarut-larut. “*We make progress by eliminating things*”, ujarnya dalam sebuah kesempatan.

Proses *design thinking*

Untuk mendorong keluaran yang inovatif, Institute of Design at Stanford merumuskan empat proses utama dalam *design thinking*. *Pertama* yaitu empati. Tim Brown menyebut tahap ini sebagai tahap inspirasi.

Dalam menggunakan pendekatan desain, sangat penting untuk melucuti bias yang kita miliki. Pengambil keputusan atau manajer harus mampu untuk berempati dan menyelami apa yang menjadi isu, permasalahan, dan perhatian dari pengguna produk atau jasa yang kita tawarkan (*users*).

Design thinking, dengan demikian, banyak mempergunakan metode penjangkaran informasi secara kualitatif seperti misalnya, riset dengan metode etnografi. Intinya, pengambil keputusan harus mampu melakukan observasi untuk memahami perilaku *user* secara kontekstual dalam hidupnya. Selain itu, pengambil keputusan juga harus mampu untuk berinteraksi dengan *user* untuk menemukan *insight*.

Kedua, pengambil keputusan atau manajer harus sanggup mendefinisikan permasalahan (*problem statement*) dari informasi yang diperoleh di tahap pertama. Tahapan ini adalah saat dimana pengambil keputusan mengerucutkan *insight* yang diperoleh menjadi sebuah sudut pandang (*point of view*).

Mendefinisikan *problem statement* melalui pendekatan sudut pandang akan memastikan bahwa permasalahan yang akan diselesaikan relevan bagi *user* dan akan bersifat *actionable*.

Tahap selanjutnya adalah pengembangan ide. Pada tahap ini, pengambil keputusan dan para manajer diajak untuk mengembangkan sejumlah ide yang mengarah pada solusi.

Pada tahap ini lah diharapkan semua ide muncul melalui *brainstorming*. Di tahap ini tidak ada ide yang tidak bernilai. Disinilah proses kreatif berjalan. Oleh karena itu, semua mungkin dan dapat menjadi solusi untuk menyelesaikan permasalahan yang sudah dirumuskan sebelumnya.

Proses *keempat* adalah pengembangan purwarupa (*prototype*) yang tidak dapat dipisahkan dengan proses kelima, yaitu pengujian (*test*). Purwarupa merupakan sebuah model solusi yang dianggap dapat menyelesaikan masalah, tetapi dibuat dengan resolusi rendah (*low resolution*).

Purwarupa merupakan suatu hal yang istimewa dari proses *design thinking*. Penyusunan purwarupa mengizinkan kita untuk secara cepat melihat kegagalan (*fail quickly*) untuk menentukan langkah selanjutnya tanpa harus berkutat terlalu lama di dalam kompleksitas yang tidak perlu.

Prinsip *fail quickly* ini lah yang sering kali dilupakan oleh banyak pihak dalam menuai inovasi. Padahal, kombinasi purwarupa dengan prinsip *fail quickly* memberikan kesempatan kepada kita untuk bereksperimen dan mendapatkan pembelajaran untuk memperoleh hasil yang diharapkan.