

Pelatihan *Design Thinking and Innovation* Sebagai Tools Berpikir Inovatif-Solutif Kepada Karyawan Kalla Group

Andi Tenri Pada^{1*}, Anhar Januar Malik², A. Fauziah Yahya³, Rahmat Syarif⁴, Andi Jamiati Paramitha⁵

Keywords :

Design Thinking;
Inovasi;
Kreatif;
Solutif;
Sumber Daya Manusia;

Correspondensi Author

Kewirausahaan, Institut Teknologi
dan Bisnis Kalla
Nipah Mall Office Building lt,5-
6,Makassar
Email:
andi.tenripada@kallabs.ac.id

History Article

Received: 06-06-2021;
Reviewed: 06-07-2021;
Revised: 15-08-2021;
Accepted: 25-08-2021;
Published: 29-08-2021.

Abstrak. Tujuan pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat (PKM) dalam bentuk Pelatihan Design Thinking and Innovation kepada perwakilan karyawan Kalla Group ini adalah : 1. Meningkatkan kemampuan karyawan dalam mendefinisikan masalah spesifik dan menyiapkan solusinya; 2. Memfasilitasi peserta tentang konsep dan praktik design thinking (5 phase). Pelatihan berlangsung selama 2 hari dengan menggunakan metode ceramah, diskusi interaktif, brainstorming dan simulasi diikuti 12 peserta yang merupakan manajerial level menengah di Kalla Group. Hasil menunjukkan bahwa seluruh peserta sangat antusias mengikuti dari awal hingga akhir dan menunjukkan bahwa pelatihan tersebut sangat kontekstual untuk diterapkan di masing-masing unit kerja.

Abstract. The objectives of implementing community service activities in the form of design thinking and innovation training for representatives of Kalla Group employees are: 1. Improving the ability of employees to define specific problems and prepare solutions; 2. Facilitating participants about the concept and practice of design thinking (5 phases). The training conducted in lecturing methods, interactive discussions, brainstorming and simulations was attended by 12 participants who are middle-level managers in Kalla Group. The results showed that all participants were very enthusiastic about participating from the beginning to the end and showed that the training was very contextual to be applied in each work unit.

PENDAHULUAN

Memasuki dekade kedua abad 21, dunia bisnis dan industri menghadapi kejutan besar dari dampak pandemic Sars-Covid 19 yang menyebabkan berkurangnya potensi pasar, menurunnya permintaan konsumsi dan berubahnya supply chain (Cankurtaran & Beverland, 2020) Situasi yang dihadapi perusahaan semakin bervariasi dan kompleks sebagai cerminan dari “normal baru” yang

memiliki karakteristik ketidakpastian yang tinggi. Banyak perusahaan yang berjatuh akibat ketidakmampuan untuk bertahan pada periode lockdown saat itu.

Tidak dapat dipungkiri bahwa berkembangnya tradisi pengetahuan dan sejarah social masyarakat turut membawa pengaruh kepada desain pemecahan masalah. Model pemecahan masalah yang mekanistik, nonhumanis, berorientasi jangka pendek dan kaku adalah perspektif yang terbentuk sekian lama.(Pande & Bharathi, 2020) Metode berpikir mekanistik memiliki cara pandang

berorientasi efisiensi proses, mengejar keuntungan jangka pendek dan kepuasan kebutuhan pemilik saham, bukan para pemangku kepentingan yang lebih luas.

Berkembangnya aliran Psikologi humanistic di era 1950-an memberikan perhatian mendalam pada dimensi manusia. Prinsip postulat humanistic dari James Bugental (1964) antara lain: (1) Manusia tidak bisa direduksi menjadi komponen-komponen; (2) Manusia memiliki konteks yang unik di dalam dirinya; (3) Kesadaran manusia menyertakan kesadaran akan diri dalam konteks orang lain; (4) Manusia mempunyai pilihan-pilihan dan tanggung jawab; (5) Manusia bersifat intensional, mencari makna, nilai dan memiliki kreativitas.

Alhasil, berkembangnya cara pandang di atas memberi dampak pada kemunculan instrument berpikir yang sifatnya human-centric termasuk di bidang teknik dan aplikasi bisnis. Hal tersebut tentu mempengaruhi variasi metode pemecahan masalah yang semakin kompleks dan bervariasi.

Setiap pemikir desain (desainer) apapun latar belakangnya, pasti menyadari bahwa setiap produk adalah sebuah system yang bekerja secara bersama-sama, memiliki tujuan, gambar, warna, typografi, yang terintegrasi sebagai artefak fisik. Selanjutnya, di bagain aktivitas terdapat komunikasi, pertukaran layanan/jasa, interaksi, dan tentu saja dengan kompleksitas dan dinamika yang dipengaruhi organisasi, lingkungan dan system. (Buchanan, 2019)

Desain sebagai sebuah proses penyelesaian masalah secara kreatif adalah framework untuk mendefinisikan tantangan yang dihadapi individu, komunitas dan organisasi juga sebagai sebuah cara untuk mengelola energi dan sumber daya dimana manusia saling berinteraksi di dalamnya (Grudin, 2010).

Istilah Design Thinking (DT) pertama kali diperkenalkan oleh Herbert Simon (1969) dalam sebuah seminar terkait The Science of the Artificial (Baker & Moukhliiss, 2020). DT adalah sebuah tools yang digunakan oleh pemikir desain untuk memecahkan masalah. Istilah DT booming ketika CEO dari Lembaga konsultansi IDEO, Tim Brown, secara formal menggunakan pendekatan ini sebagai salah satu strategi dan dimuat dalam Harvard Business Review. (Cankurtaran & Beverland, 2020)

Design Thinking (DT) bukan hanya menjadi pendorong inovasi namun juga menawarkan model proses dan tools yang membantu untuk meningkatkan, mempercepat dan memvisualisasikan setiap proses kreatif. DT juga tidak sekedar proses kognitif atau pelibatan mindset, namun mengintegrasikan model pendekatan tradisional (rasional) dan pendekatan desain kreatif. (Zabaleta Etxebarria et al., 2012a). Design Thinking (DT) 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, *out of the box*, humanistic dan berorientasi jangka panjang.

Design Thinking (DT), sebagai sebuah proses, selalu diawali dengan eksplorasi permasalahan atau kebutuhan klien (pelanggan/pengguna). Dari situlah dimulai eksplorasi terhadap ide-ide yang akan menjadi solusi bagi pokok permasalahan/kebutuhan utama klien tersebut (*ideation/Ideate*). Dari banyaknya ide yang berhasil digagas, beberapa di antaranya berusaha diwujudkan secara “konkrit” dalam proses *implementation* maupun *prototype* (Lahiri et al., 2021).

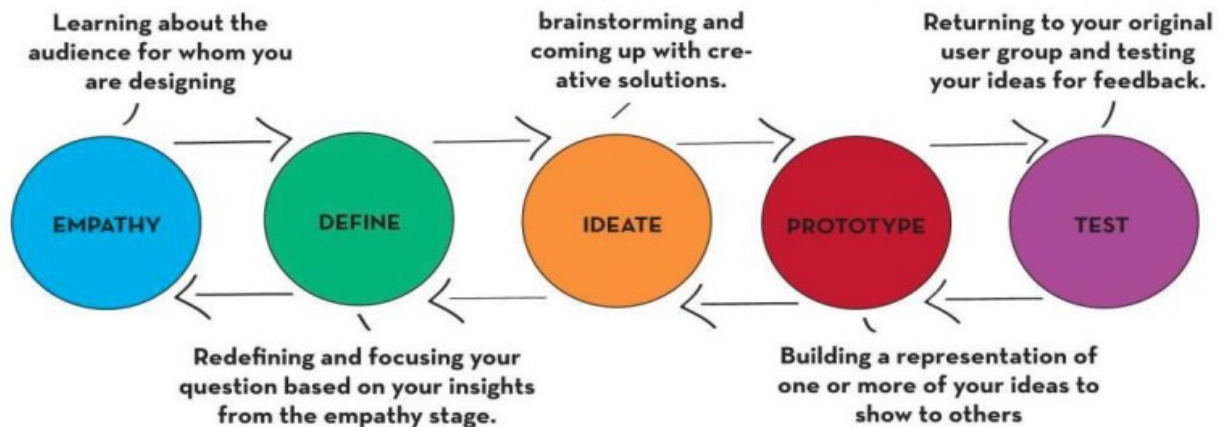
Sepanjang berlangsungnya proses-proses tersebut, kemampuan berpikir divergen dan konvergen ikut beroperasi secara bergantian. Kemampuan berpikir divergen (*divergent thinking*) diperlukan untuk menghasilkan banyak informasi, misalnya dalam kegiatan *brainstorming*. Sedangkan, kemampuan berpikir konvergen (*convergent thinking*) diperlukan dalam proses analisis dan mengambil keputusan.

DT sangat berguna dalam mengatasi masalah yang tidak jelas atau tidak dikenal dengan melakukan *reframing* masalah dengan metode yang berpusat pada manusia, menciptakan banyak ide dalam *brainstorming*, dan mengadopsi pendekatan langsung dalam pembuatan *prototype* dan *testing*. DT juga melibatkan eksperimen yang sedang berjalan dan berulang (*iteration*).

Tiga pilar penting dalam *design thinking* di jabarkan menjadi 5 tahap yang saling terkait secara linier dan lateral. Proses linier terjadi di semua tahapan secara sistematis, namun pada tahapan ideasi sampai evaluasi terjadi proses lateral yang berulang (iterasi). Proses iterasi dilakukan sebagai bentuk perbaikan, mencari kekurangan dan menyempurnakan di tahapan

berikutnya.(Tri Noviyanto P Utomo, n.d.)

Berikut gambaran 5 tahapan dalam proses *Design Thinking*: mengidentifikasi solusi baru dan mulai mencari cara alternatif untuk melihat masalah.



Gambar 1. Lima tahap proses Design Thinking

Gambar di atas menunjukkan tahapan dalam design thinking yaitu:

1. **Empathise**; DT menggunakan sudut pandang user/costumer sehingga perspektif yang ditekankan adalah perspektif human-centric. Perspektif ini menekankan empathy untuk menggali berbagai pengalaman, pemikiran, perasaan dan makna dari sisi user yang dicoba untuk diselesaikan. *Empathise* memungkinkan pemikir desain untuk mengesampingkan asumsi mereka sendiri tentang dunia untuk mendapatkan wawasan tentang pengguna dan kebutuhan mereka. (Nakata, 2020)
2. **Define**; Selama tahap *Define*, pemikir desain mengumpulkan informasi yang telah dibuat dan dikumpulkan selama tahap *Empathise*. Disinilah aktivitas menganalisis pengamatan dan mensistesisikannya untuk menentukan masalah inti yang telah diidentifikasi. Pemikir desain berusaha mengidentifikasi
3. **Ideate**; pemikir desain siap untuk mulai menghasilkan ide. Desainer dapat mulai;
4. **Prototype**; Pada fase ini dilakukan banyak metode eksperimental, yang bertujuan untuk mengidentifikasi solusi terbaik untuk setiap masalah yang diidentifikasi selama tiga tahap pertama. Solusi diimplementasikan ke dalam *prototype*, dan satu per satu, solusi diselidiki dan diterima, diperbaiki dan diperiksa ulang, dan ditolak berdasarkan pengalaman pengguna.
5. **Test**; Desainer menguji produk lengkap secara ketat menggunakan solusi terbaik yang diidentifikasi selama fase *prototyping*. Fase Ini adalah tahap akhir dari *design thinking*, tetapi dalam proses iterasi/berulang, hasil yang dihasilkan selama fase *testing* sering digunakan untuk mendefinisikan kembali satu atau lebih masalah dan mengonfirmasi pemahaman pengguna, kondisi penggunaan, bagaimana orang berpikir, berperilaku, merasakan, dan berempati. Bahkan selama fase ini, perubahan dan penyempurnaan dilakukan untuk memperoleh pemahaman sedalam mungkin terhadap produk dan penggunaannya.(Lin et al., 2020)

Tabel 1. Perbandingan Karakteristik Design Thinking dengan Model Tradisional

Karakteristik DT Manager	Karakteristik Traditional Thinking Manager
Visual, menggunakan tools berupa sketsa dan prototype	Verbal, menggunakan diagram dan tabel
Observasi secara intensif untuk menghindari bias dan stereotype	Persepsi dan interpretasi cepat untuk setiap situasi
Emosional rasional, subjektif	Analitis, deduktif dan induktif
Pengamatan lebih pada bagian proses	Mencari jawaban yang “tepat”
Emphatic, deep understanding of people needs and dreams	Costumer driven, understanding about what clients would like to have for their social status
Kolaboratif	Individual

Tabel di atas menunjukkan perbandingan karakteristik DT dengan model berpikir tradisional yang dimiliki oleh manajer. Dari tabel tersebut nampak perubahan dari proses berpikir ketika manajer mengaplikasikan cara berpikir desainer.(Zabaleta Etxebarria et al., 2012b)

Sehingga, yang patut ditekankan kepada para pemikir desain adalah 7 prinsip utama yang dianut dalam *Design Thinking* yaitu: (1) Nilai-nilai manusia dan kemanusiaan (*human values*) sebagai awal semuanya. Produk dan jasa haruslah relevan karena pengguna utamanya adalah manusia. Tidak dibenarkan untuk mengembangkan produk yang merusak kepentingan jangka panjang manusia itu sendiri; (2) Hasil konkret lebih berharga daripada cerita; (3) Tarik kejernihan dari kompleksitas; (4) Berani bereksperimen; (5) Fokus dan detail pada proses; (6) Selalu usahakan untuk memiliki bias dalam aksi; (7) Kedepankan kolaborasi. (Prud’homme Van Reine, 2017)

Dengan membiasakan untuk menyesuaikan pola pikir sesuai konteks tertentu, model pemecahan masalah akan menjadi semakin efektif. (Zabaleta Etxebarria et al., 2012b). Pelatihan Design Thinking & Innovation mengajak peserta untuk menjadi pemikir desain, mengenali apa dan bagaimana memecahkan masalah secara kreatif, inovatif dan solutif.(Thompson & Schonthal, 2020)

METODE

Metode pelatihan seyogyanya harus melalui sebuah proses pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan peserta pelatihan. Sehingga, pada model pelatihan ini, kami menerapkan sejumlah metode yang berangkat dari analisa

kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi.(Manajemen et al., 2021). Pemilihan metode pelatihan secara langsung diharapkan dapat mengarahkan peserta memahami materi secara efektif dibandingkan metode pelatihan secara daring. Namun, karena masih di tengah situasi pandemi Sars-Covid 19, setiap pelatihan yang dilaksanakan secara langsung harus mematuhi protokol Covid 19 yang ketat.

Materi	Target	Metode	Durasi
<i>Design Thinking (introduction)</i>	Karyawan Kalla Group	Presentation, Simulation, Discussion,	2 hari
<i>Empatize</i>	Level;	Case Study,	
<i>Define</i>	Operasional	Evaluation	
<i>Ideate</i>	Leaders		
<i>Prototype Test</i>	(Grade 12-19)		
<i>Simulasi Design Thinking Presentation & Discussion</i>			

Tabel 2.Gambaran Materi, Target, Metode Pelatihan

Materi disajikan dalam format *slide power point* (PPT) agar mudah dipahami dan tidak terlalu berat bagi peserta. Materi dipersiapkan oleh masing-masing 5 pembicara pada sesi 1 tentang Design Thinking (Introduction). Sesi 2 dan 3 diisi oleh materi *Emphaty dan Define*. Selanjutnya tim fasilitator PKM menyiapkan desain pembelajaran untuk peserta mampu membuat prototype, test dan mensimulasikan serta mempresentasikannya. Seluruh peserta adalah manajerial level bawah dan menengah minimal adalah supervisor dengan jumlah 12 orang (terdiri dari 11 orang pria dan 1 orang perempuan). Peserta yang

mengikuti pelatihan berasal dari Holding Kalla Group, Kalla Toyota (HK), Bumi Sarana Beton

(BSB), Bumi Sarana Utama (BSU) dan Bumi Jasa Utama (BJU).

Proses belajar menganut segitiga didaktis yang melibatkan tenaga pengajar-peserta didik – materi. Aksi seorang fasilitator dalam proses pembelajaran harus melewati pengkondisian agar terciptanya proses belajar. Secara teoritis peserta membangun sendiri pengetahuannya karena logika dalam diri mereka pada situasi yang menuntunnya menuju ke pengetahuan. (Lahandi Baskoro & Haq, n.d.-a)

Agar tercipta kondisi pembelajaran ideal, beberapa aspek yang perlu diperhatikan adalah: (1) Kejelasan antara model sajian; dengan keterkaitan konsep yang diajarkan; (2) Prediksi respon siswa atas setiap masalah yang disajikan; (3) Keterkaitan antar situasi didaktis yang tercipta pada setiap sajian masalah berbeda; (4) Pengembangan intuisi (Adams et al., 2016)

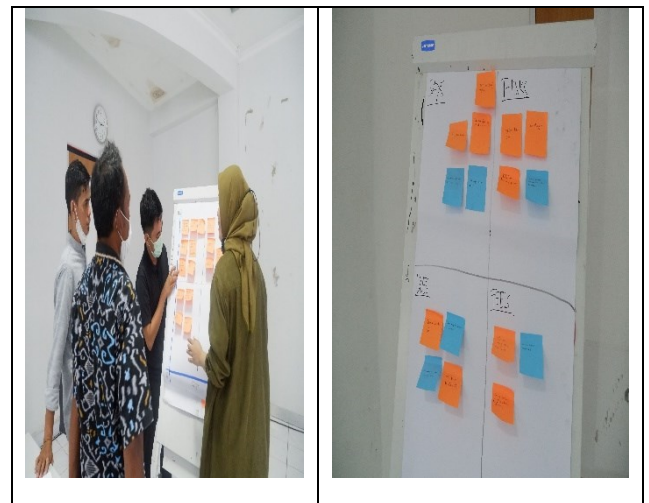
HASIL DAN PEMBAHASAN

Observasi, Emphaty dan Proyek Tugas

Salah satu dasar dari pendekatan *human - centred* adalah kemampuan untuk observasi secara intens dan emphaty untuk memahami lebih baik sebuah masalah/proyek. Teknik observasi terbagi atas berbagai macam karakteristik : terstruktur & tidak terstruktur, alami & konstruk, personal & mekanik (Collins, 2010: 132)(Sofiana, n.d.). Pada pelatihan ini, peserta dikondisikan pada sebuah ruang pelatihan yang memungkinkan untuk dikonstruksi baik dari sisi posisi pemateri dan peserta, tata letak kursi/meja serta tersedianya papan tulis, proyektor dan fasilitas lainnya. Setting ruangan juga tetap mengikuti standar protokol Covid 19 dengan pembatasan peserta tidak lebih dari 15 orang, jaga jarak dan menggunakan masker sepanjang pelatihan

Pada tahap awal pelatihan, para peserta diberikan pengantar terkait desain thinking & innovation. Pembicara menyampaikan beberapa poin terkait berpikir kreatif, berpikir kritis dan design thinking sebagai sebuah pendekatan.

Selanjutnya, untuk menstimulasi peserta untuk masuk pada kegiatan inti dalam DT, fasilitator meminta peserta untuk kemudian melakukan penjaringan informasi untuk melihat perbedaan hasil yang dicapai ketika melakukan proses emphaty dan tidak. Kegiatan tersebut mengarahkan peserta untuk mampu berempati dan menyelami apa yang menjadi permasalahan dan perhatian dari pengguna produk atau jasa



Gambar 2. Peserta dalam Fase Emphatize & Ideate Tugas Proyek

Dalam gambar di atas, peserta berinteraksi dengan user untuk memperoleh insight terkait kasus yang dibedah. Peserta harus mampu mendefinisikan masalah dari informasi yang diperoleh sehingga dapat menjadi sebuah point of view/sudut pandang. Mendefinisikan masalah dengan pendekatan sudut pandang akan memastikan bahwa permasalahan yang akan diselesaikan relevan bagi user dan akan bersifat actionable. Pada sesi brainstorming, ditekankan bahwa tidak ada ide yang tidak bernilai. Disinilah proses kreatif berjalan. Oleh karena ini semua mungkin dan dapat menjadi solusi untuk menyelesaikan permasalahan yang sudah dirumuskan sebelumnya.



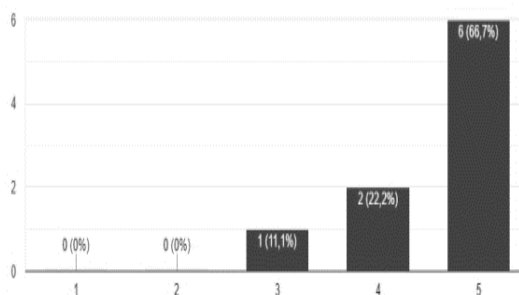
Gambar 3. Peserta Pelatihan dalam Fase Prototype

Gambar di atas menunjukkan proses pengembangan purwarupa (*prototype*) yang tidak dapat dipisahkan dengan proses kelima yaitu test. Purwarupa merupakan sebuah model solusi yang dianggap dapat menyelesaikan masalah tetapi dibuat dengan resolusi rendah. 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 berkeputusan terlalu lama di dalam kompleksitas yang tidak perlu. Prinsip *fail quickly* inilah yang seringkali dilupakan oleh banyak pihak dalam melakukan inovasi. Padahal pada proses ini memberikan peserta kesempatan untuk bereksperimen dan mendapatkan pembelajaran untuk memperoleh hasil yang diharapkan.

Evaluasi

Apakah materi Training Design Thinking sudah sesuai dengan harapan?

9 jawaban



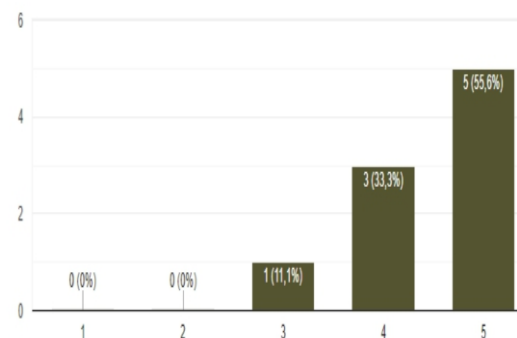
Grafik 1. Evaluasi Materi Training

Dari hasil evaluasi training terkait kesesuaian harapan dengan materi training yang diperoleh memperlihatkan bahwa dari 9 pe

Grafik di atas menggambarkan evaluasi

Bagaimana penyelenggara dalam pelaksanaan Training ?

9 jawaban



peserta terkait penyelenggara pelaksana training. Pada evaluasi ini 5 orang merasa penyelenggara pelatihan sangat baik dalam mengelola kegiatan, 3 orang merasa baik dan 1 orang merasa cukup. **Grafik 2. Evaluasi Penyelenggara Training**

Beberapa masukan perbaikan terkait dengan durasi waktu dan fokus peserta dimana pada saat bersamaan mereka juga tetap harus memonitor pekerjaan dari tempat pelatihan. Grafik 2 menggambarkan evaluasi peserta terkait penyelenggara pelaksana training. Pada evaluasi ini 5 orang merasa penyelenggara pelatihan sangat baik dalam mengelola kegiatan, 3 orang merasa baik dan 1 orang merasa cukup. Beberapa masukan perbaikan

Tabel 3. Adaptasi DT pada Pelatihan

Topik	DT Ideal	Adaptasi di Pelatihan
Urutan Proses	Fase tidak selalu harus berurutan, bisa mundur dan lompat fase	Fase dikerjakan berurutan
Persona	Terbuka, profil tidak ditentukan secara spesifik	Profil utama persona sudah ditentukan
Empathy	Penekanan untuk bisa sedekat mungkin dengan objek pengamatan	Hanya sebatas wawancara
Ideate	Brainstorming dilakukan secara intensif dalam ruangan yang kondusif	Brainstorming dilakukan secara intensif dalam ruangan yang kondusif, namun dibatasi oleh durasi waktu
Define	Klasifikasi data dan analisis data	Klasifikasi data dan analisis data
Prototype	Rapid Prototype (diharapkan memiliki kedekatan fungsi atau cara operasional sehingga bisa dipahami calon pengguna	Rapid prototype
Test	Ujicoba langsung untuk mengamati kinerja produk secara riil ke sejumlah responden	Ujicoba dengan menceritakan konsep kinerja produk dan menunjukkan tampilan ke fasilitator dan persona

Tabel 3 menunjukkan perbedaan antara pelaksanaan DT ideal dan adaptasi yang dilakukan oleh penyelenggara pada pelatihan DT di Kalla group karena pertimbangan kondisi dan situasi di lapangan,

Pembagian pelatihan DT ke dalam tiga bagian dimana fase define disertai hasil simulasi atau wawancara dengan persona yang dituju di awal, hal ini sudah memenuhi fase Prototype -Test (Lahandi Baskoro & Haq, n.d.-b). Antusiasme peserta membuat mereka berusaha mengeksplorasi kemampuan baru yang tidak dipelajari khusus, menggunakan media kertas untuk membuat model sebagai visualisasi konsep. Walaupun sederhana, rata-rata sudah memenuhi tujuan informasi produk. Semua kelompok mendapatkan masukan yang sesuai dengan maalah yang diajukan yaitu terkait inovasi untuk Gastros Eatery (salah satu unit bisnis F&B Kalla Group) dan menunjukkan keberhasilan komunikasi konsep.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penjelasan mulai tahap analisis kebutuhan sampai evaluasi kegiatan PKM Pelatihan Desain Thinking and Innovation yang telah dilaksanakan pada 27-28 Mei 2021 secara offline bertempat di Learning Centre Kalla Group, Makassar dapat diambil kesimpulan bahwa kegiatan pelatihan mampu meningkatkan pengetahuan manajerial level

bawah dan menengah di perusahaan tentang bagaimana melaksanakan model design thinking sebagai pendekatan dalam menghasilkan inovasi. Hal ini ditunjukkan dengan antusiasme peserta akan melaksanakan pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan di unit kerja masing-masing. Respon peserta baik dan dalam sesi diskusi beberapa peserta menyampaikan rasa terima kasih dapat mengikuti pelatihan yang menambah pengetahuan, wawasan.

Sehingga manfaat pelatihan ini bagi perusahaan mitra PKM adalah mampu memberikan pengetahuan untuk peserta dalam melakukan metode design thinking. Yang menjadi saran kegiatan PKM selanjutnya adalah menjalankan pelatihan dengan topik serupa dengan memadukan pendekatan AGILE untuk keterampilan berpikir system bagi perusahaan lain maupun unit – unit bisnis di Kalla Group. Adapun saran dan rekomendasi terkait pelatihan ini diantaranya: (1) Penambahan sesi keterampilan visualisasi konsep desain, sehingga kualitas sketsa dan prototype bisa lebih baik lagi; (2) Penambahan sesi mengenai riset konsumen sehingga pencarian data dan kualitas menggali informasi bisa lebih tepat.

DAFTAR RUJUKAN

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180–205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
- Amelia, S., Hafiar, H., & Ryanto Budiana, H. (n.d.). *Hubungan Kegiatan Workshop Design Thinking Dengan Sikap Peserta Terhadap Kewirausahaan Correlations Between Workshop Design Thinking Perception And Participants Attitude Toward Entrepreneurship*.
- Baker, F. W., & Moukhliiss, S. (2020). Concretising Design Thinking: A Content Analysis of Systematic and Extended Literature Reviews on Design Thinking and Human-Centred Design. *Review of Education*, 8(1), 305–333. <https://doi.org/10.1002/rev3.3186>
- Buchanan, R. (2019). Systems Thinking and Design Thinking: The Search for Principles in the World We Are Making. *She Ji*, 5(2), 85–104. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2019.04.001>
- Cankurtaran, P., & Beverland, M. B. (2020). Using design thinking to respond to crises: B2B lessons from the 2020 COVID-19 pandemic. *Industrial Marketing Management*, 88, 255–260. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.030>
- Lahandi Baskoro, M., & Haq, B. N. (n.d.-a). *PENERAPAN METODE DESIGN THINKING PADA MATA KULIAH DESAIN PENGEMBANGAN PRODUK PANGAN*.
- Lahandi Baskoro, M., & Haq, B. N. (n.d.-b). *PENERAPAN METODE DESIGN THINKING PADA MATA KULIAH DESAIN PENGEMBANGAN PRODUK PANGAN*.
- Lahiri, A., Cormican, K., & Sampaio, S. (2021). Design thinking: From products to projects. *Procedia Computer Science*, 181, 141–148. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.114>
- Lin, L., Shadiev, R., Hwang, W. Y., & Shen, S. (2020). From knowledge and skills to digital works: An application of design thinking in the information technology course. *Thinking Skills and Creativity*, 36. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100646>
- Manajemen, P., Manajerial, K., Wahana, P. T., Cahya, Y. F., Meilaini, P., Rain Barry, R., Author, C., Ekonomi, F., Bisnis, D., Harapan, P., & Penulis, A. (2021). *MATAPPA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*.
- Nakata, C. (2020). Design thinking for innovation: Considering distinctions, fit, and use in firms. *Business Horizons*, 63(6), 763–772. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.008>
- Pande, M., & Bharathi, S. V. (2020). Theoretical foundations of design thinking – A constructivism learning approach to design thinking. *Thinking Skills and Creativity*, 36. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100637>
- Prud'homme Van Reine, P. (2017). The culture of design thinking for innovation. *Journal of Innovation Management Prud'homme van Reine JIM*, 5, 56–80. <http://www.open-jim.orghttp://creativecommons.org/licenses/by/3.056>
- Sofiana, Y. (n.d.). *Pemahaman Critical Thinking, (Yunida Sofiana) PEMAHAMAN CRITICAL THINKING, DESIGN THINKING DAN PROBLEM SOLVING DALAM PROSES DESAIN*.
- Thompson, L., & Schonthal, D. (2020). The Social Psychology of Design Thinking. *California Management Review*, 62(2), 84–99. <https://doi.org/10.1177/0008125619897636>
- Tri Noviyanto P Utomo. (n.d.). <https://doi.org/10.9744/interior.13.1.55-62>
- Zabaleta Etxebarria, Noemi., Igartua López, J. Ignacio., Errasti Lozares, Nekane., Markuerkiaga Arritola, Leire., & Mondragon Goi Eskola Politeknikoa. (2012a). *Project Management in the wave of Innovation, exploring the links*.

Zabaleta Etxebarria, Noemi., Igartua López, J. Ignacio., Errasti Lozares, Nekane., Markuerkiaga Arritola, Leire., & Mondragon Goi Eskola Politeknikoa. (2012b). *Project Management in the wave of Innovation, exploring the links*.

“Humanistik”. Wikipedia. Ensiklopedia Gratis. Diakses pada 30 Maret 2021
<https://id.wikipedia.org/wiki/Humanistik>