

## IMPLEMENTASI *DESIGN THINKING* UNTUK *BUSINESS SUSTAINABILITY* PERUSAHAAN DISTRIBUTOR KERAMIK DI SURABAYA

Gavrila Vania Tjiabrata

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail*: gavrila.tjiabrata@gmail.com

**Abstrak**— Perusahaan harus berinovasi untuk memberikan nilai tambah bagi pelanggan. *Design thinking* berbicara tentang sebuah proses inovasi dan suatu pendekatan untuk memecahkan masalah. *Design thinking* dapat digunakan untuk menciptakan *business sustainability* bagi perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui *economic sustainability*, *social sustainability* dan *environmental sustainability* di subjek penelitian, serta mengimplementasikan *design thinking* untuk menciptakan *business sustainability*. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif dan menggunakan wawancara semi-terstruktur untuk mengumpulkan data. Penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling* dan uji keabsahan data menggunakan uji triangulasi sumber. Hasil penelitian menemukan bahwa pelanggan menginginkan sistem pendistribusian produk baru yang cepat dan mudah. Dalam *business sustainability*, perusahaan belum menciptakan *economic sustainability*, tetapi sudah menciptakan *social sustainability* dan *environmental sustainability*.

**Kata Kunci**— *Design thinking*, *Business Sustainability*, *Economic Sustainability*, *Social Sustainability* dan *Environmental Sustainability*.

### I. PENDAHULUAN

Industri keramik di Indonesia merupakan industri padat karya yang dapat menyerap tenaga kerja secara keseluruhan sebesar kurang lebih 100.000 tenaga kerja (Asaki, 2015, para. 2). Indonesia menduduki peringkat antara ke-5 dan ke-6 besar dunia sebagai negara yang memproduksi keramik terbanyak, di mana sebesar 87% dari hasil produksinya dijual di dalam negeri. Pada tahun 2015, industri keramik di Indonesia mengalami penurunan jumlah produksi sebesar 18,75% dibandingkan tahun 2014 (Asaki, 2015, para. 3).

Menurut Sinaga Ketua Umum Asosiasi Aneka Industri Keramik Indonesia (Asaki), sejak November 2014 sampai Maret 2015 terdapat dua perusahaan keramik dalam negeri yang telah menghentikan proses produksinya di antaranya adalah PT Maha Keramindo Perkasa dengan merek Masterina dan PT Intikeramik Alamasri Industri Tbk (IKAI) dengan merek Essenza (Kemenperin, 2015, para. 2).

Berdasarkan laporan keuangan PT Intikeramik Alamasri Industri Tbk (IKAI), sejak tahun 2010 perusahaan terus mengalami kerugian. Kerugian perusahaan tersebut tercatat berfluktuasi secara berturut-turut di mana pada tahun 2010 rugi bersih perusahaan mencapai Rp 39,21 miliar, tahun 2011 rugi bersih perusahaan hingga mencapai Rp 50,62 miliar,

tahun 2012 rugi bersih perusahaan sebesar Rp 39,67 miliar, tahun 2013 rugi bersih perusahaan sebesar Rp 43,48 miliar, dan hingga kuartal III tahun 2014 rugi bersih perusahaan mencapai Rp 12,05 miliar (Kemenperin, 2015, para. 11).

Salah satu alasan PT Intikeramik Alamasri Industri Tbk (IKAI) mengalami kerugian adalah melemahnya nilai tukar Rupiah terhadap Dollar Amerika. Melemahnya nilai tukar Rupiah terhadap Dollar Amerika tersebut membuat daya beli masyarakat mengalami penurunan khususnya bagi barang yang bukan kebutuhan primer (Lestari, 2015, para. 9). Menurut Kepala Persatuan Pedagang dan Warung Tradisional (Pesat) Jawa Barat, penurunan daya beli masyarakat mencapai 50% karena mereka tidak dapat mengimbangi harga komoditas dengan anggaran keuangan mereka.

Menurut Heryawan Gubernur Jawa Barat, cara untuk mengatasi pelemahan nilai tukar Rupiah terhadap Dollar Amerika yaitu dengan memperkuat industri di dalam negeri dan membuat nilai tambah untuk industri di dalam negeri (Kaltimpost, 2015, para. 16). Memperkuat industri di dalam negeri dapat dilakukan dengan memproduksi bahan baku sendiri dan tidak mengandalkan bahan baku impor, sedangkan cara untuk membuat nilai tambah adalah dengan berinovasi dan menghasilkan produk yang kreatif (Kompas, 2009, para. 2). Inovasi menurut Sawhney, Wolcott dan Arroniz (2006) adalah penciptaan nilai baru yang substansial atau radikal bagi pelanggan dan perusahaan dengan mengubah satu atau lebih dimensi dari sistem bisnis yang ada atau dengan menciptakan sistem bisnis yang sama sekali baru (Vilà & MacGregor, 2010).

Untuk membuat nilai tambah dengan berinovasi dapat dilakukan menggunakan *design thinking* dan hal itu sesuai dengan pendapat Fontaine (2014) yang mendefinisikan *design thinking* sebagai proses kreatif yang berfokus pada kebutuhan pengguna dan memotivasi serta memberikan dorongan untuk menciptakan solusi yang kreatif dan menurut Brown (2009), *design thinking* berbicara tentang sebuah proses inovasi dan suatu pendekatan untuk memecahkan masalah.

Ferryanto (2009) menemukan bahwa untuk mencapai *business sustainability*, maka perusahaan harus mempunyai proses perencanaan dan solusi atas permasalahan di mana salah satunya adalah dengan berinovasi. Hal ini sejalan dengan Brown (2009) yang mengatakan bahwa *design thinking* diperlukan dalam perusahaan untuk memecahkan masalah, sehingga dapat dikatakan bahwa *design thinking* sangat diperlukan dalam keberlanjutan suatu bisnis yaitu

dengan mengimplementasikan *design thinking* untuk menciptakan keberlanjutan suatu bisnis.

Mengenai implementasi *design thinking* untuk *business sustainability* dalam perusahaan, penelitian ini akan meneliti perusahaan distributor keramik di Surabaya. Subjek penelitian merupakan distributor keramik dari induk perusahaannya yang merupakan pabrik pembuatan keramik.

Saat ini, subjek penelitian sedang mengalami penurunan *profit* dibandingkan tahun 2014 lalu karena dampak dari melemahnya nilai tukar Rupiah terhadap Dollar Amerika yang mengakibatkan menurunnya daya beli masyarakat (Lestari, 2015, para. 9). Akibat penurunan daya beli masyarakat tersebut menyebabkan perusahaan mengalami penurunan profit sebesar 51.5% pada tahun 2014 dibandingkan tahun 2013 dan 97.17% pada tahun 2015 dari Januari 2015 sampai September 2015 dibandingkan profit tahun 2014.

Dari fenomena yang telah dijabarkan di atas, sangat penting untuk meneliti tentang implementasi *design thinking* untuk *business sustainability* karena saat ini subjek penelitian sedang mengalami penurunan profit hingga mencapai 97.17%, sehingga dengan melakukan penelitian mengenai implementasi *design thinking* diharapkan dapat membantu perusahaan dalam memecahkan masalah penurunan profit yang terjadi dan melakukan inovasi sesuai dengan harapan pelanggan sehingga dapat menciptakan *sustainability business* bagi perusahaan.

Penelitian ini menarik untuk dilakukan karena topik mengenai *design thinking* masih jarang dibahas di Indonesia. Lebih menarik lagi jika *design thinking* tersebut diimplementasikan untuk mendesain strategi inovasi yang sesuai dengan harapan pelanggan, sehingga dapat memecahkan masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan dan diharapkan dapat menaikkan jumlah penjualan agar bisa menciptakan *profit* bagi perusahaan dan keberlanjutan bisnis bagi perusahaan.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif. Menurut Kurniawan (2012), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bersifat alamiah, penelitian yang tidak menggunakan model-model matematik, statistik atau komputer. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif, karena berusaha menggambarkan atau menjelaskan *business sustainability* pada subjek penelitian menggunakan pendekatan proses *design thinking*.

Objek penelitian adalah sifat keadaan dari suatu benda, orang atau yang menjadi pusat perhatian dan sasaran penelitian. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah implementasi *design thinking* dan *business sustainability*.

Subjek penelitian adalah sesuatu yang diteliti baik orang, benda, ataupun lembaga (organisasi). Subjek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan distributor keramik di Surabaya.

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan data sekunder. Data primer menurut Kurniawan (2012) adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Sedangkan data sekunder adalah data yang didapat dari buku, literatur,

serta materi tertulis yang relevan dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, data primer didapat langsung melalui wawancara dengan narasumber, sedangkan data sekunder didapat dari laporan keuangan perusahaan dari Januari 2012 sampai Agustus 2015.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan wawancara kepada narasumber. Penelitian ini akan menggunakan wawancara semi terstruktur kepada narasumber di mana pewawancaralah yang lebih mengarahkan pembicaraan. Menurut Suwartono (2014), wawancara semi terstruktur adalah wawancara tidak mengajukan persoalan berdasarkan daftar pertanyaan yang telah disiapkan.

Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan berkerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain (Moleong, 2007). Dalam penelitian ini, analisis data yang digunakan adalah:

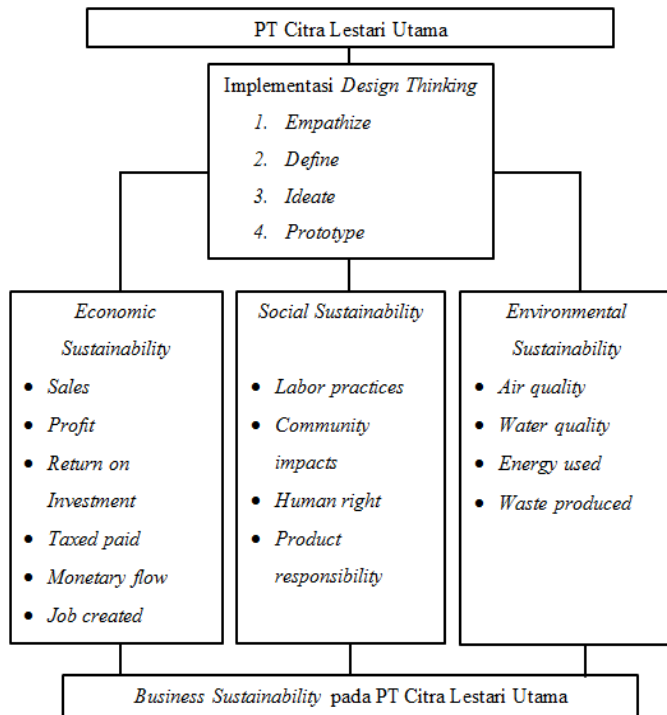
1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber: menelaah atau mendeskripsikan seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya.
2. Reduksi data: pada tahap ini peneliti mereduksi segala informasi yang telah diperoleh pada tahap pertama untuk memfokuskan pada masalah tertentu. Pada tahap reduksi ini peneliti menyortir data dengan cara memilih mana data yang menarik, penting, dan berguna. Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka data-data tersebut selanjutnya dikelompokkan menjadi berbagai kategori yang ditetapkan sebagai fokus penelitian.
3. Kategorisasi: tahap kategorisasi adalah dengan melakukan *coding* pada gejala-gejala atau hasil-hasil dari seluruh proses penelitian. Kategorisasi disusun berdasarkan pada pemikiran, institusi, pendapat atau kriteria tertentu.
4. Pemeriksaan keabsahan data: menguji keabsahan data dan memastikan bahwa data-data penelitian yang ada benar-benar alamiah.
5. Penafsiran data: untuk menjawab rumusan masalah yang dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang telah ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data

Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji triangulasi. Menurut Suwartono (2014), triangulasi merupakan pengumpulan dan pengecekan data menggunakan perspektif berlainan. Terdapat berbagai macam triangulasi, seperti triangulasi metode dengan menggabungkan catatan lapangan hasil pengamatan dan naskah hasil wawancara, triangulasi penyidik dengan mengumpulkan data oleh lebih dari seorang peneliti, dan triangulasi sumber dengan menghimpun data dari sumber perspektif yang berlainan. Dalam penelitian ini, jenis triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber dengan memilih 4 narasumber dari berbagai divisi, jabatan dan pera-

nan yang berbeda dalam perusahaan seperti manajer, devisi *accounting* dan pelanggan, sehingga memungkinkan narasumber untuk memiliki perspektif yang berbeda-beda. Tidak hanya perspektif dari karyawan atau pihak internal, tetapi juga mencakup perspektif dari pelanggan atau pihak eksternal perusahaan.

**Kerangka Kerja Penelitian**

Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian



Sumber: Insitute of Design di Stanford University (2009), Elkington (1997) dan Global Reporting Initiative (2006) (telah diolah kembali)

**III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Profil Perusahaan**

Perusahaan distributor keramik ini adalah sebuah perusahaan keluarga yang menjual keramik untuk lantai dan dinding di Surabaya. Perusahaan distributor keramik ini berdiri pada tahun 2003 sebagai depo dari induk perusahaannya, dan pada tahun 2007 menjadi perusahaan sendiri.

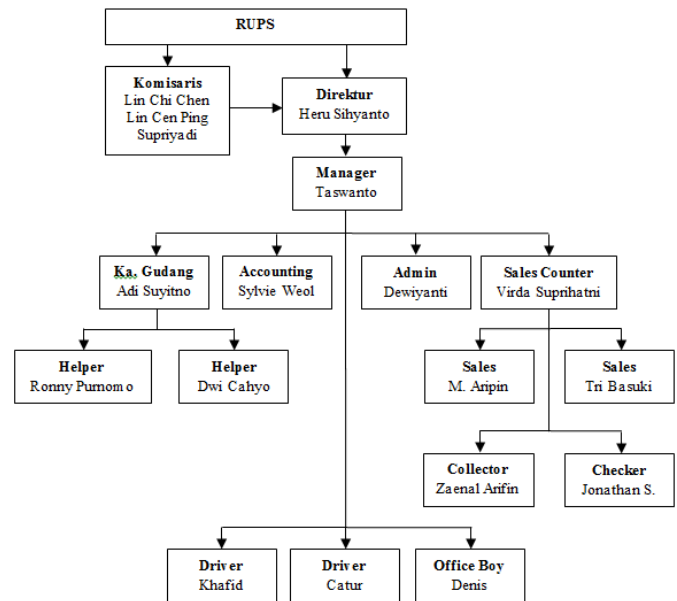
Perusahaan distributor keramik ini berlokasi di Jalan Raya Tambak Langon nomor 27 komplek pergudangan Tambak Langon Indah Blok B-1, Kelurahan Tambak Langon, Kecamatan Asemrowo, Surabaya. Perusahaan distributor keramik ini menjual keramik dengan merek Picasso, Grand Atena Keramik dan Grand Atena Granit. Saat ini jumlah karyawan perusahaan ini adalah 20 orang.

**Struktur Organisasi**

Dapat dilihat bahwa stuktur organisasi perusahaan distributor keramik ini adalah struktur organisasi fungsional. Menurut Shtub dan Karni (2010), struktur organisasi fungsional adalah

pengelompokan individu ke dalam unit organisasi sesuai dengan fungsi yang mereka lakukan.

Gambar 2. Struktur Organisasi Perusahaan



Sumber: Data Sekunder (telah diolah kembali)

**Narasumber**

Penelitian ini menggunakan 4 narasumber, yaitu:

1. Narasumber-1 adalah manajer perusahaan yang sudah bekerja lebih dari 5 tahun
2. Narasumber-2 adalah divisi accounting perusahaan yang sudah bekerja lebih dari 5 tahun
3. Narasumber-3 adalah pelanggan tetap subjek penelitian yang sudah berlangganan lebih dari 2 tahun
4. Narasumber-4 juga adalah pelanggan tetap subjek penelitian yang sudah berlangganan lebih dari 2 tahun

**Implementasi Design Thinking**

**Empathize**

Menurut kedua narasumber pelanggan dalam penelitian ini, keduanya ingin adanya sistem yang mempercepat *time to market* produk baru dengan adanya pendistribusian secara *online* yang bisa mempermudah dan mempercepat pelanggan untuk melihat contoh produk baru. Untuk harga dan kualitas produk, pelanggan sudah cukup puas dan hal itu dapat dilihat dari harga produk yang bisa bersaing di pasar dan kualitas produk yang bagus karena memiliki keunggulan produk yang tebal dan tidak mudah tembus oleh cairan.

Dari wawancara yang dilakukan, narasumber-3 mengatakan bahwa ingin adanya katalog *online* yang di dalamnya ada contoh gambar produk baru dan keterangan ketersediaan *stock* barang, hal itu membuktikan bahwa pelanggan membutuhkan suatu inovasi yang dapat mempercepat informasi produk baru sampai kepada pelanggan. Hal itu didukung oleh pernyataan narasumber-4 yang juga mengatakan bahwa ingin lebih mudah dan cepat dalam mendapatkan informasi mengenai produk

baru sebelum *sales* datang ke toko, sehingga dengan adanya inovasi untuk menciptakan katalog *online* menggunakan konektivitas jaringan internet dapat mempermudah dan mempercepat informasi produk baru sampai kepada pelanggan. Narasumber-4 menambahkan bahwa intensitas *sales* datang ke pelanggan untuk menyampaikan informasi mengenai produk baru hanya sekitar 1 minggu 1 kali atau sesuai dengan jadwal yang telah disepakati. Hal itu membuat pelanggan sangat membutuhkan adanya sistem *online* yang bisa mempercepat informasi mengenai produk baru sampai kepada pelanggan.

Temuan ini sejalan dengan pernyataan Beheshti dan Sangari (2007) yang menyatakan bahwa konektivitas dalam bisnis elektronik memungkinkan perusahaan untuk menjadi lebih efisien dengan menurunkan biaya, meningkatkan produktivitas, mencapai tujuan bisnis lebih cepat dan dapat meningkatkan tanggap terhadap kebutuhan pelanggan, komunikasi dengan perusahaan, serta hubungan dan pemilihan dengan pemasok, sehingga adanya konektivitas dengan sistem *online* dapat mempermudah dan mempercepat informasi mengenai produk baru sampai kepada pelanggan.

### **Define**

Melalui tahapan *empathize*, maka dapat didefinisikan bahwa keinginan dari kedua pelanggan adalah ingin adanya kemudahan dalam mengakses informasi yang dibutuhkan dan kecepatan dalam mendapatkan informasi mengenai produk baru, yaitu dengan adanya sistem *online* seperti *website* perusahaan yang bisa diakses selama 24 jam sehingga dapat mempermudah dan mempercepat pelanggan untuk mendapatkan informasi mengenai produk baru.

Temuan ini sejalan dengan Meyliana (2010) yang mengatakan bahwa adanya sistem *online* seperti *website* dapat memberikan manfaat bagi pelanggan dengan mempermudah pelanggan dalam mengakses informasi produk perusahaan, dan hal itu dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk bisa dengan cepat dan mudah mendapatkan informasi mengenai produk baru perusahaan.

### **Ideate**

Menurut kedua narasumber pelanggan dalam penelitian ini, keduanya ingin mencantumkan contoh gambar produk baru dan keterangan ketersediaan *stock* barang di dalam *website* perusahaan tersebut karena katalog produk perusahaan hanya terbit sekitar 1 tahun 1 kali. Kedua narasumber menjelaskan bahwa saat ini subjek penelitian tidak memiliki *website* perusahaan yang dapat mempermudah dan mempercepat pelanggan untuk mendapatkan informasi mengenai produk baru. Dari wawancara yang dilakukan, narasumber-3 mengatakan bahwa sangat bagus jika perusahaan memiliki *website online* sehingga dapat memperlengkap contoh barang-barang baru yang belum ada di katalog. Narasumber-4 juga mengatakan bahwa ide dengan adanya pendistribusian produk melalui *website online* ini sangat bagus, karena bisa lebih cepat mendapatkan info mengenai produk baru. *Website* perusahaan juga dapat mempermudah pelanggan untuk melakukan tanya jawab langsung secara *online* pada pilihan *question and answer* (Q&A) dan bisa melakukan komplain produk serta pengajuan retur barang secara *online* yang akan secara otomatis diteruskan kepada perusahaan sehingga dapat ditindak-

lanjuti dengan cepat oleh perusahaan dengan jangka waktu maksimal 1x24 jam setelah pelanggan melakukan pelaporan secara *online*.

Temuan ini sejalan dengan pernyataan Yuliana (2000) yang menyatakan bahwa situs *web* perusahaan bukan hanya sekedar menyajikan katalog produk dan media promosi, melainkan digunakan untuk berdialog, berdiskusi, dan berkonsultasi dengan konsumen secara *online*, *bulletin boards*, kuesioner elektronik, *mailing lists*, dan pengiriman surat elektronik, sehingga konsumen dapat dilibatkan secara langsung dalam perancangan, pengembangan, pemasaran, dan penjualan produk.

### **Prototype**

Melalui penelitian yang dilakukan dengan pelanggan dari subjek penelitian, maka penulis dapat mengetahui kebutuhan dan keinginan dari pelanggan, serta melakukan inovasi dalam mengintegrasikan kebutuhan pengguna dengan teknologi yang memungkinkan untuk keberhasilan bisnis. Dalam penelitian ini, dapat diketahui bahwa kebutuhan dan keinginan pelanggan adalah ingin adanya kemudahan dan kecepatan informasi produk baru sampai kepada pelanggan. Maka penulis mendesain *website online* untuk perusahaan yang dapat memudahkan dan mempercepat informasi produk baru sampai kepada pelanggan dalam waktu maksimal 1x24 jam. *Website online* diperlukan karena saat ini perusahaan tidak memiliki *website online* yang bisa memudahkan dan mempercepat informasi sampai kepada pelanggan. *Website* tersebut berisi contoh gambar produk baru dan keterangan ketersediaan *stock* produk yang dijual, serta adanya fasilitas tanya-jawab *online* pada *question and answer* (Q&A) yang dapat membantu pelanggan untuk terhubung langsung dengan perusahaan.

### **Economic Sustainability pada Subjek Penelitian**

#### **Sales**

Menurut kedua narasumber, subjek penelitian sedang mengalami penurunan *sales* pada tahun 2015 ini dibandingkan tahun lalu karena adanya penurunan daya beli masyarakat.

Dari laporan penjualan perusahaan pada tahun 2015, dapat dilihat bahwa adanya penurunan jumlah penjualan yang cukup signifikan pada bulan April, Juli dan Agustus. Dari wawancara yang dilakukan dengan narasumber-2, adanya penurunan penjualan pada bulan April diindikasikan karena adanya perubahan kenaikan harga yang dilakukan perusahaan sehingga terjadi penurunan daya beli masyarakat, sedangkan penurunan penjualan pada bulan Juli disebabkan oleh adanya persiapan untuk hari raya Idul Fitri yang menyebabkan para pelanggan tidak melakukan pembelian produk karena sedang mempersiapkan dana lebih saat hari raya Idul Fitri. Pada bulan Agustus terjadi penurunan penjualan karena bertepatan dengan hari raya Idul Fitri dan hari libur Nasional yang menyebabkan perusahaan tidak beroperasi selama kurang lebih 2 minggu yang mengakibatkan tidak ada aktivitas penjualan dan menyebabkan terjadinya penurunan jumlah penjualan.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Swastha (2004) yang mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penjualan di antaranya adalah kondisi pasar yang terdiri dari jenis pasar, kelompok pembeli, daya beli, frekuensi pem-

belian, serta keinginan dan kebutuhan pengguna. Hal itu dapat dilihat dari pernyataan kedua narasumber yang mengatakan bahwa tahun 2015 ini terjadi penurunan jumlah penjualan yang disebabkan oleh adanya penurunan daya beli di masyarakat.

#### **Profit**

Menurut kedua narasumber, pada tahun 2015 ini subjek penelitian sedang mengalami penurunan *profit*. Hal itu karena adanya penurunan jumlah penjualan yang akhirnya mengakibatkan penurunan *profit*. *Profit* tahun 2015 ini masih rendah dibandingkan tahun 2014 lalu karena pada bulan Januari, Februari, April, Juli dan Agustus mengalami kerugian sehingga *profit* yang didapat masih digunakan untuk menutupi kerugian yang ada. Hal itu dapat dilihat dari laporan laba/rugi perusahaan yang mencatat laba/rugi perusahaan pada tahun 2015 dari bulan Januari sampai November.

Walaupun pada bulan Januari, Februari, April, Juli dan Agustus ada penjualan produk, namun perusahaan tetap mengalami kerugian, hal itu disebabkan oleh biaya tetap perusahaan yang cukup tinggi yaitu sekitar 64,71%.

Dari wawancara yang dilakukan, kedua narasumber mengatakan bahwa *profit* yang didapat masih kecil dibandingkan *profit* tahun 2014 karena pasarnya sedang tidak mendukung sehingga terjadi penurunan jumlah penjualan. Temuan ini sejalan dengan pendapat Sutrisno (2009) yang mengatakan bahwa *profit margin* merupakan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dibandingkan dengan penjualan yang dicapai, dan dapat dilihat bahwa perusahaan mengalami penurunan *profit* yang disebabkan oleh penurunan jumlah penjualan.

#### **Return on Investment (ROI)**

Menurut kedua narasumber, ROI pada tahun 2014 adalah sebesar 14.1%. Perhitungan ROI pada perusahaan dilakukan selama jangka waktu 1 tahun pada saat perusahaan tutup buku di akhir tahun. Dari data perusahaan yang ada dan dari wawancara yang dilakukan dapat diperkirakan akan terjadi penurunan ROI pada tahun 2015 dibandingkan tahun 2014 karena perusahaan mengalami penurunan keuntungan (*profit*) yang akan mengakibatkan penurunan ROI. Melalui wawancara yang dilakukan, kedua narasumber mengatakan bahwa perusahaan sedang mengalami penurunan *profit* pada tahun 2015 ini. Temuan ini sejalan dengan pendapat Sutrisno (2009) yang mengatakan bahwa ROI merupakan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan yang akan digunakan untuk menutup investasi yang dikeluarkan.

#### **Taxed Paid**

Menurut kedua narasumber, perusahaan selalu membayar pajak berupa PPn, PPh 21 dan PPh 25 tepat waktu dan tidak mengalami masalah dalam pajak. Total pajak yang dibayarkan oleh perusahaan pada tahun 2014 lalu sekitar Rp 168.000.000,00 yang terdiri dari PPn sebesar Rp 84.000.000,00, PPh 21 untuk karyawan sebesar Rp 12.000.000,00 dan PPh 25/29 untuk badan usaha sebesar Rp 72.000.000,00. Dari wawancara yang dilakukan, narasumber-1 mengatakan bahwa perusahaan selalu membayar pajak dan pembayarannya selalu tepat waktu. Hal itu didukung oleh pernyataan narasumber-2 yang juga mengatakan hal yang

sama bahwa pembayaran pajak perusahaan selalu lancar dan tidak pernah terlambat.

Temuan ini sejalan dengan Undang-undang Republik Indonesia nomor 28 tahun 2007 mengenai perubahan ketiga atas undang-undang nomor 6 tahun 1983 tentang ketentuan umum dan tata cara perpajakan yang mengatakan bahwa pajak sebagai kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

#### **Monetary Flow**

Menurut kedua narasumber, perusahaan tidak mengalami kenaikan omset di tahun 2015 ini karena pasar sedang tidak mendukung. Omset pada tahun 2015 dari bulan Januari sampai September adalah sekitar 21 Milyar. Omset perusahaan pada tahun 2015 ini rata-rata sama dengan omset pada tahun 2014, padahal perusahaan mengalami penurunan jumlah penjualan. Hal itu disebabkan oleh adanya kenaikan harga produk, sehingga walaupun terjadi penurunan jumlah penjualan tetapi omset perusahaan masih sama dengan tahun lalu. Dari wawancara yang dilakukan, kedua narasumber mengatakan bahwa omset perusahaan pada tahun ini rata-rata sama dengan omset tahun lalu dan tidak ada peningkatan omset. Temuan ini sejalan dengan pernyataan Marcellina dan Setiawan (2012) yang menyatakan bahwa omset penjualan adalah jumlah total yang dapat dijual, dan omset perusahaan tidak mengalami kenaikan karena terjadi penurunan penjualan.

#### **Job Created**

Menurut kedua narasumber, perusahaan ikut berperan dalam menyediakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar dengan menggunakan sumber daya manusia untuk operasional perusahaan dan membayar para karyawan sesuai dengan UMR. Penulis menemukan bahwa perusahaan berkontribusi aktif untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat dalam bentuk menyerap tenaga kerja untuk proses operasional perusahaan. Perusahaan juga tidak melakukan pengurangan jumlah karyawan walaupun kondisi perusahaan sedang mengalami penurunan *profit*, tetapi perusahaan tetap menyejahterakan karyawannya dengan tetap memberikan segala hak para karyawannya.

Dari penelitian yang dilakukan, dapat dilihat bahwa perusahaan sangat menjaga dan menghargai para karyawannya sebagai salah satu aset perusahaan. Hal itu diperkuat dengan pernyataan kedua narasumber yang mengatakan bahwa perusahaan memberikan banyak tunjangan dan bonus kepada karyawannya seperti bonus untuk karyawan yang lembur, uang makan siang, klaim kesehatan dan bonus saat penjualannya bisa mencapai target.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Sumarsono (2003) yang mengatakan bahwa permintaan tenaga kerja berkaitan dengan jumlah tenaga yang dibutuhkan oleh perusahaan atau instansi dan dari wawancara yang dilakukan, perusahaan sudah turut ikut berperan dalam menyediakan tenaga kerja dengan menyerap tenaga kerja manusia untuk kegiatan operasional perusahaan.

### ***Social Sustainability pada Subjek Penelitian Labor Practices***

Menurut kedua narasumber, subjek penelitian mengadakan pelatihan secara rutin yang diselenggarakan untuk meningkatkan kualitas para pekerjanya. Pelatihan tersebut bertujuan agar para karyawannya mengetahui kelebihan dan kekurangan produk yang dijual, sehingga dapat menjelaskan kepada pelanggan mengenai produk yang dijual dengan baik. Pelatihan untuk bagian sales/marketing dilakukan 1 tahun 1 kali yang diselenggarakan di pabriknya yang berlokasi di Losarang setiap sekitar bulan Februari, dan pelatihan untuk karyawan divisi lainnya seperti *accounting*, *administration* dan manajer di lakukan di kantor pusatnya di Jakarta yang berupa seminar-seminar dan pelatihan-pelatihan untuk menambah wawasan yang berkaitan dengan operasional perusahaan seperti aturan-aturan dalam perusahaan, standar operasional perusahaan, dan wawasan lainnya seputar manajemen perusahaan. Melalui wawancara yang dilakukan, narasumber-1 mengatakan bahwa untuk marketingnya selalu ada kunjungan rutin ke pabrik untuk melihat proses pembuatan produk dari awal sampai akhir agar *sales* dapat menjelaskan ke pelanggan tentang kekuatan produk yang dijual, dan untuk devisi lainnya juga ada seminar khusus. Hal tersebut didukung oleh pernyataan narasumber-2 yang juga mengatakan bahwa selalu ada pelatihan khusus 1 tahun 1 kali bagi karyawannya, seperti narasumber-2 sebagai *accounting* yang selalu mendapatkan seminar-seminar di Jakarta selama 3 hari 2 malam yang berupa *workshop*.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Mathis (2006) yang mengatakan bahwa pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Menurut Undang-undang Republik Indonesia nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan juga mengatakan bahwa pelatihan kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan, sehingga dengan adanya pelatihan bagi para karyawannya maka dapat meningkatkan kinerja karyawan dan dapat menambah wawasan para karyawannya.

### ***Community Impact***

Menurut kedua narasumber, perusahaan tidak memberikan dampak negatif bagi masyarakat sekitar karena lingkungan sekitar perusahaan adalah kompleks khusus pergudangan sehingga operasional perusahaan tidak mengganggu aktivitas masyarakat sekitar. Operasional perusahaan yang melibatkan truk-truk besar untuk pendistribusian produk dapat memungkinkan masyarakat sekitar terganggu, tetapi pemilihan lokasi perusahaan yang khusus di daerah pergudangan adalah tepat sehingga tidak mengganggu masyarakat sekitar. Perusahaan juga merupakan distributor dan tidak melakukan proses produksi, sehingga aktivitas operasional perusahaan tidak mengganggu lingkungan sekitar seperti tidak menimbulkan bunyi yang bising, tidak menimbulkan limbah proses produksi yang dapat mengganggu aktivitas di sekitarnya seperti asap atau polusi, bau tidak sedap dan pencemaran lainnya. Hal itu didukung oleh pernyataan kedua narasumber yang meng-

atakan bahwa lokasi perusahaan adalah di kompleks pergudangan tambak langon yang khusus untuk pergudangan sehingga tidak ada rumah-rumah penduduk dan tidak mengganggu aktivitas masyarakat sekitarnya.

Temuan ini sejalan dengan pendapat *Smart Steps to Sustainability*, *Environmental Protection Agency* di United States yang menyatakan bahwa perusahaan perlu memahami dampak dari aktivitas bisnis terhadap lingkungan sekitar, sehingga perusahaan dapat mengidentifikasi tindakan yang memberikan manfaat terbesar bagi lingkungan. Dari wawancara yang dilakukan, perusahaan tidak memberikan dampak negatif bagi lingkungan sekitarnya karena perusahaan memilih lokasinya memang khusus untuk daerah pergudangan sehingga tidak ada masyarakat yang terganggu dengan aktivitas dari perusahaan.

### ***Human Right***

Menurut kedua narasumber, perusahaan tidak melanggar Hak Asasi Manusia terhadap para karyawannya karena perusahaan mempekerjakan karyawannya sesuai dengan standar kerja dan adanya tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh perusahaan yang sesuai dengan Undang-undang Republik Indonesia nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan. Untuk jam kerja karyawan sudah sesuai dengan Undang-undang yaitu selama 40 jam kerja selama 1 minggu dengan jam istirahat selama 1 jam setelah bekerja selama 4 jam berturut-turut, dan perusahaan juga memberikan jaminan kesehatan untuk para karyawannya. Dari wawancara yang dilakukan, narasumber-1 mengatakan bahwa jam kerja karyawan sudah sesuai dengan peraturan yang ada. Narasumber-1 juga menambahkan bahwa perusahaan akan memberikan upah tambahan bila ada karyawan yang lembur, selain itu juga perusahaan mengikutsertakan BPJS untuk semua karyawannya. Hal itu selaras dengan pernyataan narasumber-2 yang juga mengatakan bahwa perusahaan memperlakukan karyawannya dengan baik, yaitu dengan mempekerjakan karyawan sesuai dengan standar jam kerja di Indonesia serta menjamin kesehatan karyawannya dengan adanya klaim kesehatan sebelum pemerintah mewajibkan perusahaan untuk mengikutsertakan BPJS untuk para karyawannya.

Temuan itu sejalan dengan Undang-undang Republik Indonesia nomor 39 tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia yang menyatakan bahwa Hak Asasi Manusia adalah seperangkat hak yang melekat pada hakikat dan keberadaan manusia sebagai makhluk Tuhan Yang Maha Esa dan merupakan anugerah-Nya yang wajib dihormati, dijunjung tinggi dan dilindungi oleh negara, hukum, Pemerintah, dan setiap orang demi kehormatan serta perlindungan harkat dan martabat manusia, dan dari wawancara yang dilakukan, perusahaan senantiasa menghormati, menjunjung tinggi dan melindungi Hak Asasi Manusia para pekerjanya dengan mempekerjakan karyawan sesuai dengan peraturan-peraturan yang ada.

### ***Product Responsibility***

Menurut kedua narasumber, perusahaan memiliki tanggung jawab terhadap produk yang dijual berupa penanganan langsung bagi pelanggan yang komplain, serta perusahaan

juga menerima retur dari pelanggannya. Tanggung jawab perusahaan terhadap produk yang dijual cukup baik karena perusahaan akan menindaklanjuti segala keluhan dan komplain dari para pelanggannya dengan segera datang ke pelanggan yang komplain dan meninjau produk yang dikeluhkan. Perusahaan juga bersedia menerima retur dari pelanggan setelah melakukan pengecekan terhadap produk, dan akan menggantinya dengan produk baru. Semua saran dan kritik yang diperoleh saat melakukan pengecekan produk akan diteruskan dan dilaporkan pada kantor pusat agar perusahaan dapat melakukan perbaikan terhadap produk yang dijual. Dari wawancara yang dilakukan, narasumber-1 mengatakan bahwa perusahaan akan langsung ke pelanggan jika ada komplain dan retur barang. Hal itu didukung oleh pernyataan narasumber-2 yang juga mengatakan bahwa perusahaan akan melakukan pengecekan produk untuk pelanggan yang komplain atau retur agar perusahaan bisa mengetahui penyebab pelanggan komplain sehingga perusahaan bisa melakukan perbaikan.

Temuan ini sejalan dengan Hakim (2010) yang menyatakan bahwa tanggung jawab produk adalah suatu tanggung jawab secara hukum dan orang atau badan yang menghasilkan suatu produk, atau dari orang atau badan yang bergerak dalam suatu proses untuk menghasilkan suatu produk, atau dari orang atau badan yang menjual atau mendistribusikan produk tersebut, dan dapat dilihat bahwa perusahaan melakukan tanggung jawab secara perorangan atau badan dengan menerima komplain dan retur dari pelanggan serta menindaklanjuti komplain dan retur tersebut.

#### **Environmental Sustainability pada Subjek Penelitian Air Quality**

Menurut kedua narasumber, perusahaan tidak menimbulkan dampak negatif bagi kualitas udara di lingkungan sekitarnya karena perusahaan adalah perusahaan distributor bukan pabrik. Dari wawancara yang dilakukan, kedua narasumber mengatakan bahwa perusahaan tidak menimbulkan pencemaran udara karena hanya sebagai perusahaan distributor yang tidak melakukan proses produksi, sehingga tidak ada limbah yang dapat mencemari udara.

Temuan ini sejalan dengan Currie, Neidell dan Schmieder (2009) yang mengatakan bahwa polusi dapat memiliki banyak bentuk termasuk abu, debu serta knalpot kendaraan bermotor, dan *carbon monoxide* (CO) yang memiliki pengaruh lebih besar. Dari wawancara yang dilakukan dapat dilihat bahwa perusahaan tidak menimbulkan abu serta debu yang dapat mencemari udara, perusahaan juga tidak menghasilkan CO yang melebihi index standar pencemaran udara karena tidak ada proses produksi.

#### **Water Quality**

Menurut kedua narasumber, perusahaan tidak menimbulkan pencemaran air bagi lingkungan sekitarnya karena perusahaan hanya merupakan perusahaan distributor. Dapat dilihat dari bangunan perusahaan yang hanya merupakan gudang penyimpanan barang dan tidak terdapat tempat pembuangan limbah zat-zat kimia berbahaya yang dapat mencemari air di lingkungan sekitar karena tidak ada proses produksi yang dilakukan perusahaan dan dapat dilihat bahwa perusahaan tidak menghasilkan limbah pembuangan yang dapat mencemari

air di lingkungan sekitarnya, terutama limbah yang memiliki kandungan zat kimia berbahaya tersebut. Temuan ini sejalan dengan pendapat Ekiye, Ebiare dan Zejiao (2010) yang mengatakan bahwa limbah terdiri dari klorida, fosfat, minyak dan lemak, nitrat dan logam berat, dan perusahaan tidak menghasilkan limbah yang mengandung zat berbahaya tersebut

#### **Waste Produced**

Menurut kedua narasumber, perusahaan tidak menimbulkan sampah pembuangan karena sampah hasil pembuangan selalu dijual dan dirombeng. Dari wawancara yang dilakukan, narasumber-1 mengatakan bahwa semua hasil pembuangannya dijual seperti kerdus sama kertas-kertas bekas, kemudian untuk keramik yang pecahnya juga dijual. Hal itu didukung oleh pernyataan narasumber-2 yang juga mengatakan bahwa semua sampah hasil pembuangannya dijual dan dirombeng, dan untuk keramik pecahnya dijual dengan harga murah dan memang sudah ada yang selalu membelinya. Melalui wawancara yang dilakukan, perusahaan melakukan *recycle* untuk mengelola sampah yang dihasilkan perusahaan dengan menjual sampah yang dihasilkan agar bisa didaur ulang. Temuan ini sejalan dengan pendapat Herlambang dan Martono (2008) yang menyatakan bahwa sistem pengelolaan sampah dapat dilakukan dengan prinsip 3R yaitu dengan *Reduce*, *Reuse*, dan *Recycle*.

#### **Energy Used**

Menurut kedua narasumber, perusahaan sudah melakukan penghematan energi dengan selalu mematikan listrik yang tidak digunakan dan menghemat penggunaan bensin dengan menggunakan sepeda motor untuk sales yang keliling. Dengan adanya penghematan energi yang dilakukan perusahaan, maka biaya operasional untuk energi yang digunakan oleh perusahaan hanya kecil dan tidak mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2014 lalu yaitu hanya sebesar 10% dari total biaya perusahaan. Dari wawancara yang dilakukan, kedua narasumber mengatakan bahwa adanya penghematan energi yang dilakukan perusahaan yaitu dengan selalu mematikan listrik yang sudah tidak digunakan.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Samuel (2014) yang menyatakan bahwa keberhasilan dari adanya sebuah regulasi yang mengatur penggunaan energi dalam dunia usaha, terukur melalui dampaknya terhadap kinerja usaha dan hal itu dapat dilihat dari biaya yang dikeluarkan untuk penggunaan energi dalam perusahaan yang kecil yaitu hanya sebesar 10% dan tidak mengalami peningkatan dibandingkan tahun lalu.

#### **Manfaat Design Thinking untuk Business Sustainability**

Dengan menggunakan *design thinking*, maka penulis dapat mengetahui kebutuhan dan keinginan dari pelanggan dengan melakukan *empathize*, *define*, *ideate* dan *prototype*. Dengan menggunakan *design thinking*, maka didapati bahwa pelanggan ingin adanya nilai tambah pada *time to market* untuk pelanggan dalam proses pendistribusian produk. Pelanggan ingin adanya proses pendistribusian produk baru yang mudah dan cepat, yaitu dengan adanya sistem *online* agar pelanggan dapat mengetahui informasi produk baru dengan lebih mudah dan cepat dengan jangka waktu maksimal 1x24 jam.

Melalui *design thinking*, maka perusahaan dapat melakukan inovasi sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan yaitu ingin adanya *website online* yang dapat mempermudah pelanggan mendapatkan informasi yang dibutuhkan dan mempercepat pelanggan mendapatkan informasi mengenai produk baru maksimal 1x24 jam, sehingga dapat mendorong *business sustainability* perusahaan yang dapat dilihat dari *economic sustainability*, *social sustainability* dan *environmental sustainability*.

*Design thinking* dapat menggerakkan inovasi dan strategi bisnis, menemukan peluang dan menciptakan solusi baru, membantu perusahaan untuk mampu melakukan inovasi yang radikal serta membantu dalam menciptakan nilai tambah, sehingga dengan adanya inovasi menciptakan *website* perusahaan maka dapat mempermudah dan mempercepat informasi produk baru sampai kepada pelanggan dengan maksimal waktu 1x24 jam. Dengan adanya *website online* perusahaan maka diharapkan dapat mendorong terjadinya peningkatan jumlah penjualan, meningkatkan profit perusahaan, meningkatkan ROI dan meningkatkan omzet perusahaan sehingga dapat menciptakan *economic sustainability* bagi perusahaan.

Adanya inovasi untuk menciptakan *website online* juga memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya agar bisa menggunakan komputer dan dapat mengoperasikan internet, namun pada penelitian ini tidak ada hubungan yang signifikan antara *design thinking* berupa *website online* dengan *community impact* dan *human right*. Melalui *website online*, perusahaan juga bisa melakukan *product responsibility* seperti menerima tanya-jawab secara *online* melalui *question and answer* (Q&A), komplain secara *online* dan pengajuan retur produk secara *online* yang akan segera ditindaklanjuti dengan batas waktu maksimal 1x24 jam, sehingga dapat menciptakan *social sustainability* bagi perusahaan.

Pada penelitian ini, tidak ada hubungan antara *design thinking* yang menghasilkan *website online* perusahaan dengan *air quality*, *water quality* dan *energy used*. *Website online* perusahaan yang berisi informasi mengenai produk baru dan keterangan ketersediaan *stock* barang juga diharapkan dapat mengurangi penggunaan kertas untuk mencetak katalog karena semua informasi yang dibutuhkan oleh pelanggan sudah bisa diakses secara *online*, sehingga perusahaan dapat *mengurangi waste produced* dan menciptakan *environmental sustainability* mengurangi penggunaan kertas.

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

##### Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Mendesain *business sustainability* pada subjek penelitian dengan berinovasi menciptakan nilai tambah bagi pelanggan sesuai dengan harapan pelanggan yang diketahui melalui implementasi *design thinking*, berupa kemudahan dan kecepatan dalam mendapat-

kan informasi mengenai produk baru maksimal 1x24 jam yaitu dengan adanya *website* perusahaan.

2. Perusahaan belum menciptakan *economic sustainability* yang dapat dilihat dari *sales*, *profit*, *Return on Investment* dan *monetary flows* tahun 2015 yang mengalami penurunan dibandingkan tahun 2014.
3. Perusahaan terbukti menciptakan *social sustainability* yang dapat dilihat dari adanya pelatihan karyawan, tidak ada dampak buruk yang ditimbulkan, menghargai hak asasi karyawannya dan memiliki tanggung jawab terhadap produk yang dijual.
4. Perusahaan terbukti menciptakan *environmental sustainability* dengan tidak menghasilkan pencemaran udara, air, sampah pembuangan dan juga melakukan penghematan energi.

##### Saran

Dari hasil penelitian dan analisis yang dilakukan, maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Perusahaan sebaiknya menjalin kerjasama dengan perusahaan lain yang membutuhkan produk keramik seperti perusahaan pengemban dan kontraktor agar bisa menaikkan jumlah penjualan, sehingga dapat menciptakan *profit* bagi perusahaan.
2. Perusahaan sebaiknya melakukan analisis keuangan lebih lanjut terhadap *fixed cost* perusahaan agar dapat mengefisiensikan biaya dan meminimalkan *fixed cost*.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Asosiasi Industri Keramik Indonesia. (2015). Industri Keramik di Indonesia. Retrieved: January 13, 2016, from <http://www.asaki.or.id/index.php/about-us/tentang-kami>
- Beheshti, H. M. & Sangari, E. S. (2007). The benefits of e-business adoption: an empirical study of Swedish SMEs. *Service Business* 10(1), 233-245. Retrieved November 28, 2015, from <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:474933/FULLTEXT01.pdf>
- Brown, T. (2009). *Change by design*. New York: Harper Collins.
- Ekiye, Ebiare & Zejiao. (2010). Water quality monitoring in Nigeria: Case study of Nigeria's industrial cities. *Journal of American Science* 6(4), 22-28. Retrieved November 28, 2015, from [http://www.jofamericanscience.org/journals/am-sci/am0604/04\\_2270\\_water\\_am0604\\_22\\_28.pdf](http://www.jofamericanscience.org/journals/am-sci/am0604/04_2270_water_am0604_22_28.pdf)
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line 21<sup>st</sup> century business*. New York: Paperback.
- Environmental Protection Agency. (2009). *Smart steps to sustainability*. United States: Author.
- Ferryanto, L. (2009). Inovasi dan strategi pencapaiannya. *Jurnal Teknik Industri*, 11(2), 9-100. Retrieved September 4, 2015, from <http://jurnalindustri.petra.ac.id/index.php/ind/article/view/17679>.



- Fontaine, L. (2014). Learning design thinking by designing learning experiences: a case study in the development of strategic thinking skills through the design of interactive museum exhibitions. *Scholarly Journals*, 48(2), 48-69. Retrieved August 23, 2015, from <http://search.proquest.com/docview/1568630816?accountid=38628>.
- Gara-gara utang swasta. (13 Mei 2015). *Kaltim Post*. Retrieved September 23, 2015, from <http://kaltimpost.co.id/>
- Hadapi krisis dengan mengejar inovasi kreatif. (2009, February 2). *Kompas News*. Retrieved September 23, 2015, from <http://news.kompas.com/>
- Hakim, L. (2010). Tanggung jawab produsen dalam perdagangan bebas. *Among Makarti* 3(6), 34-46. Retrieved November 20, 2015, from <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=198392&val=6549&title=TANGGUNG%20JAWAB%20PRODUSEN%20DALAM%20PERDAGANGAN%20BEBAS>
- Herlambang, A. & Martono, D. H. (2008). Teknologi pengolahan sampah dan air limbah. *Teknologi Pengolahan Sampah* 4(2), 146-159. Retrieved September 23, 2015, from <http://ejurnal.bppt.go.id/index.php/JAI/article/download/281/280>.
- Indonesia. Presiden Republik Indonesia. (1999). Undang-undang Republik Indonesia tentang Hak Asasi Manusia. Retrieved September 23, 2015, from <http://www.komnasham.go.id/>
- Institute of Design, Stanford University. (2009). *Bootcamp bootleg: an introduction to design thinking process guide*. Retrieved September 10, 2015, from <http://dschool.stanford.edu/wp-content/uploads/2011/03/BootcampBootleg2010v2SLIM.pdf>
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (n.d.). Dua perusahaan keramik lokal berhenti produksi. Retrieved October 28, 2015, from <http://www.kemenperin.go.id/>
- Kurniawan, B. (2012). *Metodologi penelitian*. Tangerang: Jelajah Nusa.
- Lestari, S. (2015, July 12). Penurunan daya beli ancam penurunan ekonomi. *BBC Indonesia*. Retrieved September 4, 2015, from <http://www.bbc.com>
- Marcellina, A. L. & Setiawan, A. H. (2012). Analisis dampak kredit mikro terhadap perkembangan usaha mikro di kota Semarang. *Diponegoro Journal of Economics* 1(2), 1-7, Retrieved September 23, 2015, from <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=75069&val=4726>
- Mathis, R. & Jackson. J. H. (2010). *Human resource management*. USA: Cengage.
- Meyliana. (22 Mei 2010). *Analisa strategi e-marketing dan implementasinya*. Paper presented at Seminar Nasional Informatika, Yogyakarta.
- Moleong, L. J. (2007). *Metode penelitian kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Neidell, J. & Schmieder, J. F. (2009). Air pollution and infant health: Lessons from New Jersey. *Journal of Health Economics* 28(1), 688-703. Retrieved Desember 3, 2015, from [http://www.princeton.edu/~jcurrie/publications/Air\\_Pollutio&Infant\\_Health\\_NJ.pdf](http://www.princeton.edu/~jcurrie/publications/Air_Pollutio&Infant_Health_NJ.pdf)
- Semuel, H. (2014). Penerapan kebijakan penggunaan energi listrik terhadap kinerja usaha mikro kecil dan menengah di provinsi Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Pemasaran* 8(1), 39-46. Retrieved December 1, 2015, from [http://repository.petra.ac.id/17004/1/Publikasi1\\_94033\\_1885.pdf](http://repository.petra.ac.id/17004/1/Publikasi1_94033_1885.pdf)
- Shtub, A. & Karni, R. (2010). *The dynamic of supply chain and process management*. London: Springer.
- Sutrisno. (2009). *Manajemen keuangan teori, konsep dan aplikasi*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Sumarsono, S. (2003). *Ekonomi manajemen sumber daya manusia dan ketenagakerjaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suwartono. (2014). *Dasar-dasar metodologi penelitian*. Yogyakarta: Andi.
- Swastha, B. (2004). *Azas-azas marketing*. Yogyakarta: Liberty.
- Vilà, J & MacGregor. S. (2010). *Business innovation: what it brings, what it takes*. (OP-182-E). Occasional Paper. IESE Business School, Universitas Navarra.
- Yuliana, O. Y. (2000). Penggunaan teknologi internet dalam bisnis. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* 2(1), 36/52. Retrieved November 28, 2015, from <http://jurnalakuntansi.petra.ac.id/index.php/aku/article/download/15666/15658>