



Empati yang Tidak Menyelamatkan: Ilusi Design Thinking pada Ekosistem EdTech Zenius

Nur Afifah Az-Zahra¹, Elda Ajeng², Ziyen Jamal Maulana³, Muhammad Yusuf⁴, Yayan Sopyan^{5*}

¹⁻⁵Program Studi Bisnis Digital, Universitas Kuningan, Indonesia

*Penulis Korespondensi: yayan.sopyan@uniku.ac.id

Abstract. *This article critically examines the implementation of Design Thinking in the development of Zenius Education, an Indonesian EdTech platform, during 2020-2024. Using a qualitative explanatory single-case study design, the study analyzes the paradox between successful user empathy and ecosystem failure that led Zenius to cease operations in 2024. Findings show that Zenius succeeded on the desirability pillar (content quality acknowledged as superior) but failed systematically on the viability pillar, scoring 2/10 on an ecosystem index compared to its closest competitor Ruangguru at 8/10. Analysis through Brown's (2008) three-pillar framework, Matthews and Wrigley's (2017) design-maturity spectrum, and Sreenivasan and Suresh's (2024) Design Thinking-Lean Start-Up integration theory reveals that Zenius remained trapped at the Human-Centered Design level without transforming toward Design as Strategy. The study proposes the concept of the "Design Thinking illusion": a condition in which user empathy is achieved yet fails to sustain business viability due to an insufficiently framed wicked problem. Practical implications are directed at UI/UX designers to move beyond interface competence toward ecosystem design that builds switching costs and long-term user loyalty.*

Keywords: *Design Thinking; EdTech Indonesia; Lean Start-Up; UI/UX; Zenius Education.*

Abstrak. Artikel ini melakukan kajian kritis terhadap penerapan Design Thinking dalam pengembangan platform EdTech Zenius Education di Indonesia pada periode 2020-2024. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal explanatory, studi ini menganalisis paradoks antara keberhasilan empati pengguna dan kegagalan ekosistem bisnis yang dialami Zenius hingga menutup operasionalnya pada 2024. Temuan menunjukkan bahwa Zenius berhasil pada pilar desirability (kualitas konten diakui unggul), namun gagal sistematis pada pilar viability dengan skor ekosistem 2/10 dibandingkan kompetitor terdekat Ruangguru yang mencapai 8/10. Analisis melalui kerangka tiga pilar Brown (2008), spektrum maturitas Matthews dan Wrigley (2017), serta teori integrasi Design Thinking-Lean Start-Up Sreenivasan dan Suresh (2024) mengungkap bahwa Zenius terjebak pada level Human-Centered Design tanpa berhasil bertransformasi menuju Design as Strategy. Studi ini merumuskan konsep ilusi Design Thinking, yaitu kondisi ketika empati pengguna berhasil dicapai namun tidak mampu menopang keberlanjutan bisnis akibat kegagalan mendefinisikan wicked problem secara komprehensif. Implikasi praktis ditujukan kepada desainer UI/UX untuk melampaui kompetensi antarmuka menuju desain ekosistem yang membangun switching costs dan loyalitas pengguna jangka panjang.

Kata kunci: Design Thinking; EdTech Indonesia; Zenius Education; Lean Start-Up; UI/UX.

1. LATAR BELAKANG

Sektor teknologi pendidikan (EdTech) merupakan salah satu bidang yang paling cepat bertumbuh sekaligus paling rentan terhadap kegagalan sistemik, sebuah kontradiksi yang mencerminkan konflik mendasar antara kepuasan pengguna dan keberlanjutan bisnis. Zenius Education, EdTech Indonesia yang telah dikenal lebih dari sepuluh tahun karena kualitas konten akademiknya, menjadi contoh paling jelas dari konflik tersebut. Berdiri sejak 2004 dan telah menjangkau jutaan pelajar di seluruh Indonesia, Zenius justru mengalami penurunan bertahap sejak 2022 hingga akhirnya menutup operasionalnya pada 2024. Kegagalan ini menjadi tantangan intelektual bagi praktisi UI/UX dan peneliti EdTech untuk mengkaji kembali asumsi mendasar dalam metodologi desain yang berfokus pada empati.

Fenomena ini bukan sekadar cerita satu platform yang berhenti beroperasi, melainkan cerminan tantangan struktural yang dihadapi banyak perusahaan rintisan digital di sektor pendidikan. Pertumbuhan pesat adopsi teknologi pembelajaran selama dan pasca pandemi COVID-19 menciptakan ekspektasi baru dari pengguna sekaligus memperketat persaingan antarplatform. Dalam situasi tersebut, kemampuan sebuah produk digital untuk bertahan tidak lagi ditentukan semata oleh kualitas materi pembelajaran, tetapi juga oleh sejauh mana ekosistem yang dibangun mampu menjawab kebutuhan pengguna secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Kasus Zenius menarik untuk dikaji karena menghadirkan situasi paradoks: sebuah platform yang secara konsisten memperoleh apresiasi tinggi atas kualitas kontennya, namun tidak mampu mempertahankan keberlangsungan bisnisnya. Situasi ini menimbulkan pertanyaan mendasar bagi disiplin UI/UX, yaitu apakah pendekatan yang berorientasi pada kepuasan pengguna semata sudah cukup untuk menjamin keberhasilan produk digital, ataukah dibutuhkan perspektif yang lebih luas yang turut mempertimbangkan keberlanjutan bisnis dan dinamika ekosistem kompetitif. Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk: (1) menganalisis kesenjangan antara keberhasilan empati pengguna dan kegagalan ekosistem Zenius melalui kerangka Design Thinking; (2) mengidentifikasi faktor struktural ekosistem EdTech Indonesia yang tidak dapat dijelaskan hanya dengan pendekatan berbasis empati; (3) merumuskan kerangka konseptual yang mengintegrasikan prinsip UI/UX dengan keberlanjutan bisnis, termasuk dimensi *Lean Start-Up*; serta (4) memberikan rekomendasi praktis bagi desainer UI/UX yang beroperasi dalam konteks EdTech dan industri digital pada umumnya.

2. KAJIAN TEORITIS

Design Thinking telah menjadi posisi dominan dalam wacana inovasi produk dan desain layanan digital sejak diperkenalkan oleh IDEO dan Stanford d.school pada awal 1990-an (Alfirahmi et al., 2023). Metodologi ini mencakup lima tahap, yaitu *Empathize*, *Define*, *Ideate*, *Prototype*, dan *Test*, yang menjanjikan solusi berfokus pada manusia melalui pemahaman mendalam terhadap kebutuhan pengguna sebelum merancang produk. (Bell, 2008) menegaskan bahwa inti *Design Thinking* adalah pendekatan unik yang dimulai dari pemahaman menyeluruh terhadap permasalahan sebelum memikirkan solusinya. Dalam konteks pendidikan, (Tsai et al., 2023) secara empiris menunjukkan bahwa pembelajaran berlandaskan *Design Thinking* dalam konteks konstruktivis dapat meningkatkan motivasi belajar dan kemampuan menyelesaikan masalah kompleks, sementara (Satria & Muntaha,

2022) menegaskan bahwa pendekatan ini merupakan elemen penting dalam inovasi pendidikan abad ke-21 di Indonesia.

(Sabika et al., 2019), dalam penelitian pengembangan aplikasi UniBook di lingkungan kampus Universitas Islam Indonesia, menunjukkan bahwa penerapan tahap *empathize* dan *define* berhasil mengidentifikasi kebutuhan nyata pengguna yang sebelumnya tidak terungkap. Namun, temuan tersebut mengangkat pertanyaan lebih mendalam: apakah keberhasilan pada tahap prototipe dan validasi empati awal cukup untuk memastikan keberhasilan produk digital dalam skala ekosistem yang lebih luas dan kompetitif. Data dari kasus Zenius menunjukkan bahwa pengguna, khususnya mahasiswa, secara konsisten mengakui kualitas materi Zenius yang sangat baik, harga yang lebih terjangkau, serta fokus pada pemahaman konseptual. Validasi empati pengguna dengan demikian berhasil dilakukan. Namun, pengguna yang sama juga melaporkan kekurangan fitur komunitas dan forum diskusi, ketiadaan fitur karier dan portofolio, absennya sistem progres belajar terintegrasi, serta minimnya interaksi dengan mentor. Kesenjangan antara kualitas konten yang diakui dan kekurangan ekosistem inilah yang secara bertahap mengikis daya saing Zenius.

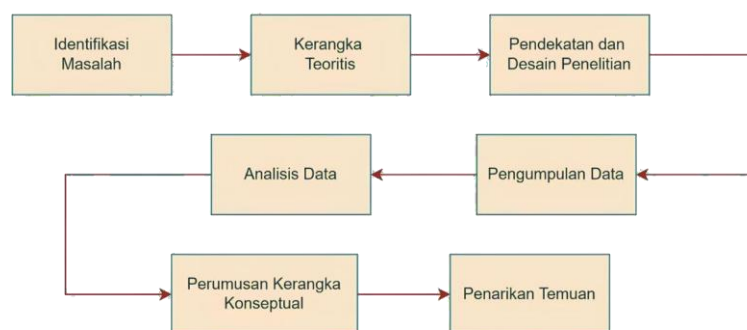
(Sreenivasan & Suresh, 2024) mengungkapkan bahwa pendekatan *Lean Start-Up*, yang menekankan siklus *build-measure-learn* dan pengujian minimum *viable product* (MVP), memiliki keunggulan komparatif justru pada aspek yang paling diabaikan Zenius, yaitu kemampuan merespons perubahan kebutuhan pasar. Penggabungan *Design Thinking* dan *Lean Start-Up* menciptakan sinergi yang lebih kuat, di mana *Design Thinking* menyediakan kedalaman empati sedangkan *Lean Start-Up* memberikan ketangkasan validasi hipotesis bisnis. (Matthews & Wrigley, 2017) menambahkan bahwa dalam konteks bisnis, *Design Thinking* hanya berfungsi optimal ketika diperkuat pemahaman strategis mengenai model pendapatan dan analisis ekosistem persaingan. (Brown, 2008) mendeskripsikan *Design Thinking* sebagai bidang yang harus menyatukan *desirability*, *feasibility* dan *viability* secara bersamaan; kecenderungan Zenius yang terlalu fokus pada *desirability* sembari mengabaikan dua pilar lainnya menghasilkan apa yang disebut studi ini sebagai “ilusi *Design Thinking*”.

(Ilyas et al., 2024) menekankan bahwa kebutuhan pendidikan di era digital terus berkembang seiring kemajuan teknologi dan kerja sama baru antara industri dan lembaga pendidikan, mencakup *human relation competences* dan *managerial skills* yang krusial. Zenius, dengan fokus terbatas pada pengalihan pengetahuan akademis, tidak berkembang menjadi ekosistem pembelajaran menyeluruh sebagaimana dibutuhkan penggunanya. Dari perspektif teori wicked problems yang dikembangkan (Rittel & Webber, 1973), kegagalan Zenius dapat dipandang sebagai akibat dari pendefinisian masalah yang terlalu terbatas, yakni

berhenti pada pertanyaan “apa yang diharapkan pengguna dari konten belajar?” tanpa mengintegrasikan pertanyaan yang lebih rumit mengenai bagaimana membangun ekosistem yang menguntungkan secara berkelanjutan sambil memenuhi ekspektasi pengguna yang terus berubah. (Matthews & Wrigley, 2017) mengidentifikasi empat kategori pendekatan *Design Thinking* dalam konteks bisnis, yaitu *Human-Centered Design*, *Integrative Thinking*, *Design Management* dan *Design as Strategy*, di mana kategori terakhir merupakan tingkat tertinggi yang menjadikan desain sebagai elemen keunggulan kompetitif berkelanjutan. Kasus Zenius menunjukkan bahwa platform ini cenderung beroperasi pada *level Human-Centered Design* tanpa berkembang ke dimensi strategis yang lebih mendalam.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif interpretivis-kritis dengan desain studi kasus tunggal explanatory (Yin, 2017), mengikuti prinsip ketelitian desain kualitatif sebagaimana diuraikan (Careswell & Poth, 2017). Zenius Education dipilih sebagai unit analisis karena menawarkan kontras tajam antara keberhasilan empati pengguna dan kegagalan ekosistem bisnis, dengan periode analisis 2020-2024. Sumber data meliputi data primer berupa infografis studi kritis UI/UX Zenius (survei pengguna) dan analisis fitur kompetitor (Ruangguru, Quipper, Pahamify, Cakap), serta data sekunder berupa jurnal ilmiah (2008-2024), laporan industri EdTech Indonesia, dan dokumentasi publik Zenius. Triangulasi antar-sumber dilakukan untuk memperkuat kredibilitas temuan. Penelitian ini dilaksanakan melalui tujuh fase iteratif sebagaimana divisualisasikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Alur Penelitian.

- Identifikasi Masalah - Zenius tutup operasional pada 2022 meskipun unggul dalam kualitas konten, memunculkan pertanyaan mengenai batas metodologis *Design Thinking* dalam ekosistem EdTech Indonesia.
- Kerangka Teoritis - menggunakan artikel jurnal yang membahas praktik ideal *Design Thinking*.

- c. Pendekatan dan Desain Penelitian - paradigma *interpretivis-kritis* dengan desain studi kasus tunggal *explanatory*.
- d. Pengumpulan Data - data primer melalui infografis dan dokumen produk; data sekunder melalui artikel jurnal dan pemberitaan terkait Zenius.
- e. Analisis Data - analisis kesenjangan fitur vs ekspektasi pengguna dan kompetitor (Brown, 2008); analisis tematik pola kegagalan melalui *lensa desirability-feasibility-viability* (Strauss & Corbin, 1990); serta interpretasi kritikal melalui kerangka wicked problem dan teori ekosistem EdTech (Sreenivasan & Suresh, 2024).
- f. Perumusan Kerangka Konseptual - mengintegrasikan *Design Thinking*, *Lean Start-Up*, dan strategi ekosistem; merumuskan konsep ilusi *Design Thinking* sebagai kategori analitis baru.
- g. Penarikan Temuan - diagnosis kegagalan Zenius, faktor struktural ekosistem EdTech Indonesia, dan kerangka integratif bagi desainer UI/UX EdTech (Ilyas et al., 2024).

Validitas dijamin melalui triangulasi sumber, reflektivitas peneliti, dan *thick description*. Keterbatasan penelitian meliputi: (1) generalisasi bersifat analitis, bukan statistik; (2) akses terbatas pada data internal Zenius; dan (3) tidak adanya wawancara langsung dengan pemangku kepentingan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan awal menunjukkan bahwa Zenius berhasil menjalankan tahap *empathize* dan *define* dengan memuaskan. Survei terhadap pengguna, yang sebagian besar mahasiswa, menghasilkan umpan balik positif konsisten pada tiga dimensi: kualitas konten akademis yang diakui lebih unggul dengan pendekatan konseptual mendalam; harga yang dianggap lebih terjangkau dibanding bimbingan belajar konvensional; serta fokus akademis yang konsisten tanpa gangguan fitur non-akademis.

Dalam kerangka (Bell, 2008), Zenius telah berhasil mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan *core learning* penggunanya. (Tsai et al., 2023) menunjukkan bahwa platform pembelajaran berbasis *Design Thinking* dengan pendekatan konstruktivis dapat meningkatkan motivasi belajar secara signifikan, dan pada standar ini Zenius merupakan contoh sukses penerapan *Design Thinking* setidaknya pada tahap awal. Namun sebagaimana ditunjukkan (Sabika et al., 2019) pada kasus UniBook, pencapaian prototipe yang memenuhi harapan pengguna tidak otomatis menjamin keberhasilan produk dalam kompetisi yang lebih luas. Zenius adalah contoh paling tragis dari keterbatasan ini: platform yang disukai penggunanya tetapi ditinggalkan karena ekosistemnya tidak memadai. Perbandingan fitur ekosistem antara

Zenius dan empat kompetitor utama (Ruangguru, Quipper, Pahamify, Cakap) disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Perbandingan Zenius dengan Kompetitor.

Fitur Ekosistem	Zenius	Ruangguru	Quipper	Pahamify	Cakap
Konten video akademis berkualitas	✓	✓	✓	✓	✓
Harga terjangkau / freemium	✓	✓	✓	✓	X
Forum diskusi & komunitas	X	✓	✓	✓	X
Fitur karier & portofolio	X	✓	X	X	✓
Progres belajar terintegrasi	X	✓	✓	✓	X
Mentoring / interaksi langsung	X	✓	X	✓	✓
Sertifikasi & ujian resmi	X	X	✓	X	✓
Event, workshop & webinar	X	✓	X	✓	✓
Showcase / portofolio karya	X	✓	X	X	X
Notifikasi & reminder adaptif	X	✓	✓	✓	X
SKOR EKOSISTEM	2/10	8/10	6/10	7/10	5/10

Sumber: Diolah dari infografis studi kritis UI/UX Zenius Education (2023).

Zenius memperoleh nilai ekosistem terendah (2/10) di antara semua platform yang diteliti, jauh tertinggal dari Ruangguru (8/10). Dari sepuluh fitur ekosistem yang dianggap penting, Zenius hanya memenuhi dua yaitu konten video akademis dan harga terjangkau; delapan dimensi lainnya seperti forum diskusi, fitur karier, progress tracking, mentoring, sertifikasi, event/workshop, showcase portofolio, dan notifikasi adaptif absen dari ekosistemnya. Dalam istilah (Rittel & Webber, 1973), Zenius terperangkap dalam mendefinisikan masalah yang terlalu sederhana. Data juga menunjukkan bahwa pengguna EdTech Indonesia kini mendefinisikan “nilai” sebuah platform tidak hanya dari kualitas kontennya, sebagaimana diistilahkan (Ilyas et al., 2024) sebagai *evolving educational needs* yang berfokus pada kemampuan interpersonal, jaringan profesional, dan kesiapan karier. Ruangguru berhasil memadukan kualitas konten dengan fitur komunitas, *career center* dan mentoring, menjadikannya ekosistem pembelajaran yang jauh lebih menarik di mata pengguna masa kini.

(Brown, 2008) menggambarkan *Design Thinking* sebagai bidang yang harus secara bersamaan memenuhi tiga pilar: *desirability* (apa yang diinginkan pengguna), *feasibility* (apa yang secara teknis dapat direalisasikan), dan *viability* (apa yang dapat diterima secara bisnis dan berkelanjutan). Analisis kasus Zenius menggunakan kerangka ini ditampilkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Analisis Kasus Zenius.

Pilar DT	Definisi Brown (2008)	Status Zenius	Konsekuensi
Desirability	Produk yang benar-benar diinginkan dan dibutuhkan pengguna.	TERCAPAI	Konten diakui berkualitas; pengguna puas secara akademis.
Feasibility	Produk yang secara teknis dan operasional dapat diwujudkan.	PARSIAL	Platform berfungsi namun skalabilitas fitur ekosistem tidak tereksekusi.
Viability	Model bisnis yang menghasilkan nilai jangka panjang.	GAGAL	Tidak mampu mempertahankan pendapatan dan loyalitas jangka panjang.

Sumber: Diolah dari Brown (2008) dan data analisis kasus Zenius.

Tabel 2 menunjukkan ketimpangan signifikan: Zenius unggul pada *desirability*, berada di tingkat menengah pada *feasibility*, dan gagal total pada *viability*. Pola ini menjadi ciri khas “ilusi *Design Thinking*”, keberhasilan satu pilar menciptakan kesan bahwa seluruh metodologi berfungsi baik, sementara dua pilar lain diabaikan. Dalam dunia digital yang kompetitif, *viability* berkaitan dengan kemampuan platform menciptakan *switching costs* ekosistemik melalui portofolio, koneksi sosial, riwayat progres, dan kredensial pengguna, elemen yang tidak satu pun diciptakan Zenius.

(Sreenivasan & Suresh, 2024) mengaitkan kegagalan *viability* ini dengan prinsip *validated learning* dalam *Lean Start-Up*: setiap asumsi bisnis harus divalidasi secara empiris melalui eksperimen MVP. Seandainya Zenius menerapkan siklus *build-measure-learn* secara konsisten, sinyal migrasi pengguna ke platform berekosistem lebih lengkap seharusnya terdeteksi lebih awal. (Matthews & Wrigley, 2017) mengidentifikasi empat level maturitas *Design Thinking* dalam konteks bisnis; Tabel 3 menempatkan posisi Zenius dalam spektrum ini.

Tabel 3. Posisi Zenius.

Level DT (Matthews & Wrigley, 2017)	Karakteristik	Posisi Zenius
<i>Human-Centered Design</i>	Fokus pada empati dan kebutuhan pengguna akhir.	Tercapai - kualitas konten tinggi, pengalaman belajar individual baik.
<i>Integrative Thinking</i>	Mengintegrasikan perspektif desain dengan analisis bisnis.	Lemah - tidak ada bukti integrasi desain UI/UX dengan roadmap bisnis.
<i>Design Management</i>	Desain sebagai fungsi manajerial penggerak inovasi.	Tidak tercapai - defisit fitur ekosistem menunjukkan absennya manajemen desain.
<i>Design as Strategy</i>	Desain sebagai komponen inti keunggulan kompetitif.	Tidak tercapai - gagal menciptakan <i>switching costs</i> dan loyalitas ekosistem.

Sumber: Diadaptasi dari Matthews dan Wrigley (2017).

Zenius terperangkap pada level pertama, *Human-Centered Design*, tanpa berhasil naik ke level yang lebih strategis, fenomena yang dapat disebut DT *Ceiling Effect*, di mana keberhasilan awal pada level pertama justru menciptakan keyakinan kelembagaan bahwa “apa

yang dilakukan sudah benar”. Keputusan strategis paling menentukan, termasuk pilihan untuk tidak membangun fitur komunitas, ekosistem karier, dan sistem sertifikasi, menunjukkan bahwa pertimbangan desain UI/UX tidak terintegrasi dengan pengambilan keputusan bisnis. Dengan kata lain, *Design Thinking* di Zenius berfungsi sebagai *downstream* (mendesain cara menyampaikan konten yang sudah diputuskan), bukan *upstream* (mendesain seluruh ekosistem nilai yang ditawarkan).

(Sreenivasan & Suresh, 2024) meyakini bahwa *Design Thinking* unggul dalam *front-end innovation*, memahami pengguna, mendefinisikan masalah yang tepat, menghasilkan solusi kreatif, sedangkan *Lean Start-Up* unggul dalam *back-end execution* melalui pengujian asumsi bisnis secara cepat. (Ilyas et al., 2024) menambahkan bahwa *lean canvas* dan *business model canvas* bukan sekadar alat pembelajaran, melainkan instrumen strategis untuk memvalidasi relevansi proposisi nilai platform. Jika Zenius menerapkan *lean canvas* secara konsisten sejak 2020, setidaknya tiga hipotesis kritis seharusnya teridentifikasi lebih awal: apakah pengguna bersedia membayar premium untuk ekosistem lebih lengkap; fitur ekosistem mana yang paling menentukan keputusan berlangganan; dan apa yang mendorong pengguna berpindah ke Ruangguru.

Kegagalan Zenius pada dasarnya adalah kegagalan mendefinisikan masalah yang benar. (Rittel & Webber, 1973) memperingatkan bahwa *wicked problems*, masalah kompleks, saling bergantung, dan tanpa solusi tunggal, tidak dapat diselesaikan dengan mendefinisikannya secara terlalu sempit sebagai masalah *tame* (jinak) dan terstruktur. Zenius mendefinisikan masalahnya sebagai “bagaimana menyampaikan konten akademis berkualitas tinggi?”, pertanyaan terstruktur yang dijawabnya dengan sangat baik. Namun masalah sesungguhnya jauh lebih *wicked*: bagaimana membangun ekosistem digital yang menjadi bagian integral dari perjalanan belajar, karier, dan identitas profesional pengguna, sehingga meninggalkan platform tersebut terasa seperti kehilangan aset berharga (Tsai et al., 2023). (Satria & Muntaha, 2022) mengingatkan bahwa inovasi pendidikan abad ke-21 menuntut pendekatan yang melampaui transfer pengetahuan akademis semata, mencakup dimensi kolaborasi, komunikasi, dan koneksi sosial-profesional, dimensi yang tidak dijawab Zenius.

Implikasi Praktis bagi Desainer UI/UX

- a. Empati adalah prasyarat, bukan tujuan akhir, (Bell, 2008) mengingatkan bahwa *design thinkers* paling efektif mampu mengubah pemahaman pengguna menjadi keputusan strategis yang menciptakan nilai bisnis berkelanjutan, bukan sekedar desain antarmuka.

- b. Definisikan masalah pada skala yang tepat, desainer perlu melatih kemampuan mengidentifikasi *wicked problems* di balik *tame problems* yang tampak di permukaan (Rittel & Webber, 1973).
- c. Integrasikan DT dengan *Lean Start-Up* — sebagai disiplin komplementer yang menghasilkan produk yang dicintai pengguna sekaligus bertahan dalam kompetisi pasar (Sreenivasan & Suresh, 2024).
- d. Rancang untuk *switching costs* ekosistemik, bukan hanya kepuasan individual, mencakup portofolio, koneksi sosial, riwayat progres, dan kredensial (Ilyas et al., 2024).

Sejak dipopulerkan oleh IDEO dan Stanford d.school, *Design Thinking* berkembang menjadi semacam *meta-methodology* yang dipercaya mampu menghasilkan inovasi relevan hanya dengan berpegang pada empati pengguna. Kasus Zenius menunjukkan bahwa kepercayaan berlebihan pada satu metodologi dapat menciptakan ilusi metodologis yaitu keyakinan bahwa metodologi yang benar pasti menghasilkan hasil yang benar. (Matthews & Wrigley, 2017) memperingatkan bahwa *Design Thinking* yang tidak diintegrasikan dengan pemikiran strategis berisiko menjadi *design theatre*: serangkaian aktivitas empatis yang menghasilkan produk bagus namun tidak berkelanjutan secara bisnis. Platform EdTech yang hanya menguasai empati tanpa strategi, iterasi, dan ekosistem sedang membangun fondasi indah di atas tanah yang rapuh.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini membuktikan bahwa keberhasilan empati pengguna dalam kerangka *Design Thinking* tidak secara otomatis menjamin keberlanjutan bisnis platform digital. Zenius Education berhasil pada pilar *desirability* dengan kualitas konten yang diakui unggul, namun gagal sistematis pada pilar *viability* dengan skor ekosistem terendah (2/10) di antara seluruh kompetitor yang dianalisis (Brown, 2008). Kegagalan ini berakar pada dua persoalan mendasar: pertama, Zenius terjebak pada level *Human-Centered Design* tanpa berhasil bertransformasi menuju *Design as Strategy* (Matthews & Wrigley, 2017); kedua, platform tidak mengintegrasikan mekanisme iterasi bisnis berbasis data sebagaimana ditawarkan *Lean Start-Up*, sehingga gagal mendeteksi pergeseran ekspektasi pengguna pasca-pandemi secara tepat waktu (Sreenivasan & Suresh, 2024). Studi ini merumuskan konsep ilusi *Design Thinking*: kondisi ketika empati pengguna berhasil dicapai namun tidak mampu menopang keberlanjutan bisnis akibat pendefinisian *wicked problems* yang terlalu sempit (Rittel & Webber, 1973) (Tsai et al., 2023). Bagi desainer UI/UX, temuan ini menegaskan satu implikasi kritis: merancang

produk yang dicintai pengguna tidaklah cukup tanpa merancang ekosistem yang tidak mudah ditinggalkan.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas unit analisis pada beberapa kasus EdTech lain di Indonesia maupun Asia Tenggara guna menguji generalisasi konsep ilusi *Design Thinking* secara lebih luas, serta melibatkan wawancara langsung dengan mantan pengguna dan pemangku kepentingan internal Zenius untuk memperdalam triangulasi data. Studi kuantitatif lanjutan juga diperlukan untuk menguji hubungan antara skor maturitas *Design Thinking* (Matthews & Wrigley, 2017) dengan indikator keberlanjutan bisnis secara statistik, serta mengeksplorasi bagaimana kerangka integrasi *Design Thinking-Lean Start-Up* dapat dioperasionalkan menjadi panduan praktis bagi tim produk EdTech tahap awal agar tidak mengulangi pola kegagalan yang sama.

DAFTAR REFERENSI

- Alfirahmi, D. M., Kania, D. S., & Yusup, D. (2023). Rancang Bangun Aplikasi Pengelolaan Sampah Plastik Menggunakan Pendekatan Design Thinking. *Dadang Yusup INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3, 219–233. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/2165/1576>
- Bell, S. J. (2008). Design Thinking. *American Libraries*, 39(1/2), 44–49.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–92.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=gX1ZDwAAQBAJ>
- Ilyas, I. M., Kansikas, J., & Fayolle, A. (2024). Rethinking entrepreneurship and management education for engineering students: The appropriateness of design thinking. *The International Journal of Management Education*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:271361456>
- Matthews, J., & Wrigley, C. (2017). Design and Design Thinking in Business and Management Higher Education. *Journal of Learning Design*, 10, 41. <https://doi.org/10.5204/jld.v9i3.294>
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Rittel, Horst W. J., Dilemmas in a General Theory of Planning, *Policy Sciences*, 4:2 (1973:June) p.155. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169.
- Sabika, A., Wahid, F., Saphira Farhani, F., & Setiani, N. (2019). Rancang Purwarupa Aplikasi UniBook Menggunakan Metode Pendekatan Design Thinking. *Rancang Purwarupa Aplikasi UniBook Menggunakan Metode Pendekatan Design Thinking*, Agustus, 5. <http://www.marketeers.com>
- Satria, A. B. A., & Muntaha, A. A. (2022). Inovasi pendidikan abad 21: penerapan design thinking dan pembelajaran berbasis proyek dalam pendidikan Indonesia. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 9(2). <https://doi.org/10.20961/jpd.v9i2.59940>
- Sreenivasan, A., & Suresh, M. (2024). A comparative analysis of *Lean Start-Up* and design thinking and its integration. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*,

18, 172–194. <https://doi.org/10.1108/APJIE-09-2023-0181>

- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=nvwOAQAAMAAJ>
- Tsai, C.-A., Song, M.-Y., Lo, Y.-F., & Lo, C.-C. (2023). Design Thinking with Constructivist Learning Increases the Learning Motivation and Wicked Problem-solving Capability- An Empirical Research in Taiwan. *Thinking Skills and Creativity*, 50, 101385. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2023.101385>
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=uX1ZDwAAQBAJ>