

Bagaimana  
kita  
membuat  
perubahan  
berhasil  
dilakukan?

# The Smart Solution Book

Bagaimana  
membuat  
orang lain  
menyetujui  
ide kita?

Bagaimana  
saya dan  
rekan kerja  
bisa saling  
belajar?

68 alat untuk  
brainstorming,  
perubahan masalah,  
dan pengambilan  
keputusan

Bagaimana  
mendesain  
produk yang  
lebih baik?

Bagaimana saya  
mengerjakan sesuatu  
dengan lebih efisien?

**David Cotton**

**'Sebuah panduan  
penting untuk setiap  
situasi pemecahan  
masalah. Efektif,  
praktis, dan mudah  
dilakukan. Sangat  
direkomendasikan.'**

CHRIS GARTHWAITE, CEO,  
CGA. CONSULTING

Bagaimana  
cara saya  
memotivasi  
tim?

# THE SMART SOLUTION BOOK



PORTAL: [ElexMedia.id](http://ElexMedia.id)  
FORUM: [ElexMedia.co.id/forum](http://ElexMedia.co.id/forum)

# THE SMART SOLUTION BOOK

68 ALAT UNTUK BRAINSTORMING,  
PEMECAHAN MASALAH, DAN  
PENGAMBILAN KEPUTUSAN

David Cotton

PENERBIT PT ELEX MEDIA KOMPUTINDO



PORTAL: [ElexMedia.id](http://ElexMedia.id)  
FORUM: [ElexMedia.co.id/forum](http://ElexMedia.co.id/forum)

## **The Smart Solution Book**

By David Cotton

First Published in United Kingdom in 2016 by FT Publishing

Copyright ©2016 by Pearson Education Limited 2016

ISBN 978-1-292-14231-9

All rights reserved.

How to be a Brilliant Thinker

Oleh Paul Sloane

Alih bahasa: Fathurizqi

Hak Cipta Terjemahan Indonesia

©2017 Penerbit PT Elex Media Komputindo

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Diterbitkan pertama kali dalam Bahasa Indonesia oleh

Penerbit PT Elex Media Komputindo

Kelompok Gramedia - Jakarta

Anggota IKAPI, Jakarta

717061926

ISBN 978-602-04-4970-8

Dilarang mengutip, memperbanyak, dan menerjemahkan sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta

Isi di luar tanggung jawab percetakan



PORTAL: [ElexMedia.id](http://ElexMedia.id)  
FORUM: [ElexMedia.co.id/forum](http://ElexMedia.co.id/forum)

# DAFTAR ISI

Pendahuluan

## BAB 1 ALAT YANG TEPAT GUNA DAN KAPAN MENGGUNAKANNYA

Alat untuk area masalah yang luas 3

Alat untuk masalah spesifik 5

## BAB 2 INTISARI PEMECAHAN MASALAH

Rintangan dalam pemecahan masalah 9

Merumuskan masalah 14

Tahapan dalam pemecahan masalah 18

Persiapan untuk pemecahan masalah dalam kelompok 21

Alat-alat yang dibutuhkan 22

## BAB 3 TEKNIK PEMECAHAN MASALAH UNTUK INDIVIDU DAN KELOMPOK KECIL

1. Analisis Kekuatan Lapangan dan Analisis Kekuatan Lapangan Secara Grafis 25
2. Pertanyaan Sulit 29
3. Ketidaksepakatan Ritual (dan Persetujuan Ritual) 32
4. Brainstorming Ramah Otak 35
5. Brainstorming Terbalik 38
6. Penundaan 40
7. Logika Cartesian 42
8. Menuliskan Isi Kepala 46
9. Peta Pikiran Individu dan Kolektif 49
10. Walkthroughs (Penelusuran) Terstruktur 52
11. Hidup di Balik Sebuah Lensa 55
12. Teknik Kelompok Nominal 58
13. GROW untuk Pemecahan Masalah 61
14. Kepala/Hati-Dorong/Tarik 64
15. Proses Pemecahan Masalah Kritis Osborn-Parnes 67
16. Appreciative Inquiry 70
17. Ide-Ide yang Kompetitif 73



18. Mengapa Tidak? 75
19. MUSE 77
20. Diagram Tulang Ikan Ishikawa (Ishikawa's Fishbone Diagrams) 78
21. Siklus PDSA Deming atau Lingkaran Shewart 80
22. 3D Stakeholder Mapping 83
23. Teknik Dua Kata 86
24. Asosiasi Grid 88
25. Teknik Delphi 91
26. Teknik Teratai Mekar (The Lotus Blossoms Technique) 93
27. Asosiasi Fotografis 98
28. Teknik Kata Acak 100
29. Menantang Ssumsi 102
30. Pemecahan Masalah Metaforis 104
31. Siapa Saja yang Telah Memecahkan Masalah Ini? 107
32. Bagaimana-bagaimana? 109
33. 5 WHYS/Mempertanyakan Segala Hal 112
34. Jelly Baby Tree 115
35. Future Shock 118
36. Bagaimana jika? 120
37. Bagaimana jika kami tidak? 122
38. Reframing (Membingkai Ulang) 124
39. The Ripple Effect/Efek Riak (Sistem Berpikir) 126
40. Apa yang Saya Perlu dari Anda 128
41. Diagram Pemusatan 130
42. Analisis Pareto (Versi Sederhana) 133
43. Analisis Dampak Solusi 137
44. Peta Kerja 139
45. Kerangka Nilai Bersaing 144
46. Timelining 149
47. Satu Pertanyaan 152
48. Bantuan Rekan 154
49. Aksi Belajar 156
50. Lingkaran Cerita 158
51. Diagram Jalur Renang (Diagram Rummler-Brache) 160





## **BAB 4 TEKNIK PENYELESAIAN MASALAH DALAM KELOMPOK BESAR**

- 52 Lembaran Crawford 165
- 53 Prosedur Charette 166
- 54 Starbusting (Ledakan Bintang) 169
- 55 Ruang Terbuka 171
- 56 Kafe Dunia 174
- 57 Kafe Pro-Aksi 177

## **BAB 5 PERMAINAN PEMECAHAN MASALAH BISNIS**

Kapan dan Bagaimana Menggunakan Permainan Bisnis 183

- 58 Pidato Pengunduran Diri 184
- 59 Yakinkan Saya 186
- 60 Evolusi 188
- 61 Hal Ini Ada di Berita 190
- 62 Pengadilan 192
- 63 Kura-Kura dan Kelinci 194
- 64 Galeri Seni 196
- 65 Peribahasa Pemecahan Masalah 198
- 66 Tidak ada aturan 200
- 67 Dokumenter 202
- 68 Pitch Perfect 204

## **BAB 6 BERBAGI DAN MENGINPLEMENTASIKAN SOLUSI**

Berbagi Solusi 209

Menerapkan Solusi 213

Cinta and syukur untuk Jane, Philippa, dan Victoria Cotton.





# BAB 1

## ALAT YANG TEPAT GUNA DAN KAPAN MENGGUNAKANNYA



Anda dapat menggunakan banyak teknik ini secara individual. Beberapa juga dapat digunakan di dalam kelompok kecil dan di kelompok besar. Untuk tujuan ini, mari kita anggap bahwa sebuah kelompok kecil terdiri dari 6 hingga 20 orang. Sedangkan, kelompok besar bisa berisi lebih dari 20 peserta. Pada tahun 2011, sesi *World Café* di Tel Aviv melibatkan 10.000 orang. Anda tidak perlu memikirkan jumlah besar ini (untuk saat ini)....

Beberapa alat pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang bersifat multi-guna bisa untuk menyelesaikan berbagai isu, sementara alat lainnya aplikatif untuk tujuan tertentu. Pada tabel di bawah ini, Anda akan melihat kategori masalah, jumlah alat atau teknik, dan indikasi ukuran kelompok yang mungkin dapat Anda gunakan:

Satu orang = Anda

Dua orang = kelompok kecil




Tiga orang = kelompok besar

Mungkin tidak mengejutkan, ada lebih banyak alat dan teknik yang dapat diterapkan pada berbagai macam masalah dan hal tersebut tertulis di bawah ini sebagai ‘Penciptaan Ide Kreatif/ Pemecahan Masalah Generik ‘.





Banyak teknik dapat dimaksimalkan bergantung pada jumlah orang yang dapat menggunakannya. Dalam tabel, ini terlihat bila kolom yang diberi tanda ada lebih dari satu.

Di indeks pertama, Anda akan melihat jenis masalah yang cukup umum. Setelah itu, Anda akan menemukan kunci metode terbaik untuk memecahkan masalah yang lebih spesifik.

## ALAT UNTUK AREA MASALAH YANG LUAS

Kategori	Alat/teknik			
Perencanaan karier	34, 45		×	
Mengganti manajemen	1 1, 9, 16, 25, 35, 36, 39, 50, 67 55, 56, 57	×	×	×
Mengomunikasikan solusi/ keputusan	14		×	×
Manajemen konflik	16, 34, 59		×	



Kategori	Alat/teknik		 	  
Penciptaan ide kreatif/pemecahan masalah	13, 23, 24, 27, 28 3, 4, 5, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 17 19, 21, 24, 26, 27, 28, 30, 31, 32 36, 52, 61, 64, 66, 67 8, 26, 52, 55, 56, 61, 64	×	×	×
Pengambilan keputusan	7 3, 9, 11, 12, 16, 19, 39, 50 55, 56, 57	×	×	×
Membingkai masalah	38, 54 2, 38, 47, 54 54	×	×	×
Pembelajaran dan pengembangan karier	48, 49, 50		×	
Perencanaan	3, 4, 5, 9, 11, 16, 19, 22, 25, 35, 37, 39, 46, 50, 52, 63, 67 46, 52, 55, 56, 58		×	×
Proses/ sistem/ desain dan peningkatan produk	20 9, 10, 16, 20, 21, 29, 36, 51 57, 66	×	×	×
Perencanaan/ manajemen proyek	9, 63		×	
Analisis akar masalah	20 20, 32, 33, 41, 42	×	×	
Manajemen stakeholder	22 22, 40 40	×	×	×
Strategi/ desain/ pengembangan perusahaan	3, 4, 5, 9, 16, 19, 25, 34, 39, 52, 60, 63, 67 52, 55, 56, 57		×	×
Menguji solusi	37, 39, 43 10, 18, 37, 39, 43, 50, 59, 65, 68 39	×	×	×
Manajemen waktu	6, 44 44	×	×	

## ALAT UNTUK MASALAH SPESIFIK

Indeks di atas fokus pada area masalah yang umum. Di bawah ini, Anda akan menemukan referensi praktis untuk alat yang akan membantu Anda menyelesaikan beberapa masalah yang lebih spesifik. Anda bisa menerapkannya sendiri atau dengan bantuan orang lain. Dalam banyak kasus, meskipun suatu teknik dirancang untuk digunakan oleh kerja sama beberapa orang, Anda bisa menyesuaikannya sehingga dapat digunakan sendiri.

<i>Bagaimana saya bisa...</i>	<i>Alat dan teknik</i>	
	<i>Sendiri</i>	<i>Dengan orang lain</i>
tahu bahwa saya memecahkan masalah yang tepat?	38	
mengerjakan lebih banyak hal dalam waktu yang lebih sedikit?	44	
tahu bahwa saya menghabiskan waktu kerja dengan bijak?	6, 44	
memotivasi tim saya	23	
mengetahui bahwa saya melamar pekerjaan yang tepat?	45	
menyelesaikan konflik di tempat kerja?	34	59
mengetahui bahwa ada sesuatu yang tidak bekerja dengan benar?	20	
mengetahui siapa saja yang akan terpengaruh oleh rencana saya?	22	
memastikan bahwa rencana proyek kita akan berjalan?		49
merampingkan beberapa proses bisnis?	20	
bisa membuat keputusan ketika orang-orang senior terus-menerus berkuasa?		8, 12, 52, 53, 55, 56, 57
belajar dari rekan-rekan saya?		10, 48, 49
membuat perubahan kerja?	9	1, 16, 25
menarik lebih banyak pelanggan/ klien untuk bisnis kita?	14	
membuat orang lain mendukung ide kita?	14	
mendesain produk yang lebih baik?	9	
memastikan bahwa rencana proyek kami akan berjalan?		49
membuat keputusan yang lebih baik?	7	
melihat sesuatu dari sudut pandang orang lain?	11, 31	
memecahkan masalah yang sangat sulit yang melibatkan hubungan kompleks?	26	26



# BAB 2

## INTISARI PEMECAHAN MASALAH



## RINTANGAN DALAM PEMECAHAN MASALAH

Ada sesuatu yang terasa ajaib ketika memecahkan suatu masalah. Ketika menemukan sebuah solusi, sering kali insting Anda mengatakan bahwa itulah yang terbaik. Sebuah masalah bisa saja memiliki berbagai bentuk, yaitu:

- Ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan
- Kegagalan mencapai standar yang telah diterapkan
- Kebutuhan untuk mencapai sesuatu melebihi standar yang telah ada
- Performa atau hasil yang tidak konsisten

Ada banyak penyebab mengapa begitu sulit menemukan solusi atas sebuah masalah. Berikut beberapa penyebab umum dan solusi singkat. Setelah tabel berikut, Anda akan menemukan cara-cara menggunakannya secara detail.

<i>Penyebab</i>	<i>Solusi (secara singkat)</i>
Kegagalan orang-orang menyadari bahwa ada suatu masalah	Bantu mereka melihat manfaat dari sudut pandang baru dan tetap tak menghakimi perkaranya
Masalah terlalu besar untuk diselesaikan sekaligus	Memecahnya menjadi bagian-bagian kecil
Buruk dalam perumusan masalah	Merumuskan masalah secara hati-hati
Terburu-buru dalam menyelesaikan masalah	Kumpulkan informasi secara perlahan dan pahami lebih dalam solusi yang diusulkan
Politik	Libatkan politisi
Orang-orang yang mendominasi	Gunakan metode yang memperkecil dominasi mereka
Kurang memahami masalah	Lakukan riset sebelum menyelesaikan masalah
Orang-orang yang menyelesaikan masalah tidak punya cukup pengalaman	Gunakan metode yang bisa memasukkan pandangan-pandangan baru
Orang-orang yang menyelesaikan masalah memiliki terlalu banyak pengalaman	Libatkan para pemula dengan pandangan baru
Tidak bisa mendiskusikan masalah dengan orang yang tepat	Libatkan orang-orang yang terkena dampak dari masalah yang ada dan akan terkena dampak dari solusi yang dihasilkan



Gagal mengomunikasikan solusi	Pastikan memberi informasi pada orang-orang yang terlibat
Mencoba menyelesaikan masalah dengan pemikiran yang sama dengan saat masalah tersebut tercipta	Gunakan metode yang bisa membuat Anda terlepas dari pola pikir lama
Menyelesaikan masalah tanpa memahami penyebab	Pastikan Anda mengetahui dan menysasar sumber masalah, bukan gejalanya
Sikap-sikap lain	Lihat deskripsi detail selanjutnya

Lihatlah ide-ide berikut secara detail:

**Kegagalan orang-orang menyadari bahwa ada suatu masalah:** Anda mungkin bertemu dengan orang-orang yang menolak untuk mengakui adanya suatu masalah karena pengakuan tersebut akan membuat mereka terlihat buruk atau solusi yang akan dihasilkan membuat mereka tidak nyaman. Bekerjasamalah dengan mereka dan tunjukkan manfaat dari sudut pandang baru dengan tak menghakimi. Beberapa orang perlu diyakinkan bahwa melanjutkan kebiasaan lama hanya akan membawa bencana sebelum terlambat sadar untuk mengubahnya.

**Masalah terlalu besar untuk diselesaikan sekaligus:** Memecah masalah dalam beberapa bagian sehingga lebih mudah ditangani akan membantu Anda tetap di jalan yang tepat selama menyelesaikan masalah sebenarnya.

**Buruk dalam perumusan masalah:** Anda harus fokus ketika menyelesaikan suatu masalah. Jika Anda ceroboh ketika melakukannya, tentu akan mengalami kesulitan. Pertama, pastikan Anda mengungkapkan masalah secara tepat. Saya pernah menemukan perusahaan yang telah menginvestasikan banyak uang dan waktu hanya untuk menyelesaikan suatu masalah yang salah. Jika seseorang meminta Anda mendesain sebuah kursi, konsep kursi yang ada dalam pikiran Anda menjadi titik awal dalam membuatnya. Apa pun yang didesain akan mengacu pada konsep kursi dalam pikiran Anda. Namun, apa tujuan dari kursi tersebut? Mungkin Anda memutuskan untuk membuat sesuatu yang membawa kenyamanan bagi penggunanya.

Saat ini Anda telah terlepas dari konsep ‘kursi’ sehingga Anda bisa fokus untuk mendesain sesuatu seperti kursi. Di tingkat paling sederhana, Anda bisa ‘mendesain tempat tidur gantung’. Di tingkat yang lebih kompleks, Anda mungkin juga mendesain sesuatu yang bisa membuat seseorang melayang dengan bantuan bantalan udara panas. Dalam menyelesaikan suatu masalah,

