

30 IDE

Problem Solving



Suwandi Soh
suwanditalks.com

Problem	3
Apa itu Problem?	5
Asumsi Masalah	11
Cara Dokter	13
Klarifikasi Masalah	16
Definisi Operasional	21
Tikus dan Masalahnya	24
Masalah Mereka adalah Masalah Anda?	27
Apakah Masalah Ini Harus Diselesaikan?	29
Pria dan Sepatu Baru	34
Sarjana Ahli Bahasa	36
Team Based Problem Solving	38
$Y=f(X)$	40
Analysis Paralysis Si Lipan	44
5 Whys	47
Fishbone Diagram	52
Assumption is The Mother of...	55
Menemukan Solusi	57
Kisah Troli Supermarket	60
5 Elemen Penerimaan Ide	62
Gagalnya Semmelweis si Penyelamat Ibu	65
Benefit vs Effort	68
Ooo Cuma Begini?	71
Dewan Tikus Mencari Solusi	75
Kebiasaan Baru dengan Pepsodent	78
Gagak Menyelesaikan Masalah	82
Simple Reaction Plan	84
Jika Masalah Sangat Sulit	86
Studi Kasus: Glass Gallery	90

Problem

Anda melihat lantai sangat basah dan dalam 5 detik lagi anak-anak yang sedang berlari akan berada di area tersebut, apa yang Anda lakukan?

Ini adalah masalah dan Anda kemudian melakukan analisa akar masalah.

Anak-anak ini kemudian terpeleset dan menangis.

Tentu saja **analisa akar masalah adalah hal terakhir yang Anda lakukan**, setelah meminta anak-anak tidak berlari ke area tersebut, atau secara cekatan membersihkan lantai hingga kering.

Catatan: dalam buku ini, saya akan menggunakan kata problem atau masalah untuk hal yang sama.

Masalah ada di mana-mana dan dalam buku ini yang saya sebut sebagai masalah bukanlah hal urgent yang memang harus Anda lakukan secara reaktif berdasarkan insting dan pengetahuan Anda, atau yang jika Anda lakukan, malah Anda terjebak pada situasi **Analysis Paralysis**.

Tetapi, lebih jauh lagi yaitu mengenai masalah yang ada di area kerja kita yang memang harus kita selesaikan agar tidak berulang.

Kata 'masalah' adalah satu kata yang memang terkesan negatif dan sulit dipilah ataupun dibayangkan ruang lingkupnya. Kopi Anda tumpah adalah 'masalah'. Ancaman nuklir dari beberapa negara juga merupakan 'masalah'.

Jika Anda menggunakan buku ini untuk menyelesaikan masalah kopi tumpah Anda, rasanya mubazir. Jika Anda menggunakan buku ini untuk menyelesaikan masalah ancaman nuklir, rasanya kita telah oversimplify masalah.

Masalah dalam buku ini lebih ke konteks masalah yang terjadi sehari-hari terutama di unit kerja ataupun perusahaan Anda.

Walaupun demikian, saya yakin aplikasinya dapat Anda terapkan dimana saja. Nah, mudah-mudahan dengan satu halaman pembuka ini, kita berada di frame yang kurang lebih sama terkait kata 'masalah' atau 'problem' ini.

Apa itu Problem?

.....
For every complex problem there is an answer
that is clear, simple, and wrong ~ H. L. Mencken
.....

Sama seperti istilah ‘business model’, problem solving adalah istilah umum yang penggunaannya sudah sedemikian umum hingga kadang tidak ada lagi yang berani bertanya “sebenarnya business model itu apa sih?” atau “problem solving itu apa sih?”

Well, walaupun Anda tidak bertanya, saya akan coba menguraikan definisi problem solving dimulai dari problem dan solving itu sendiri agar kita memiliki pemahaman yang sama.

PROBLEM/MASALAH

.....
Secara ringkas, masalah adalah segala situasi tidak ideal yang berlaku bagi saya, dan terjadi pada saat ini.
.....

Jika menggunakan definisi ini, artinya sesuatu disebut sebagai masalah atau tidak sangatlah tergantung dari situasi ideal yang diinginkan (*ideal state*). Sesuatu yang

dianggap masalah bagi satu pihak, mungkin bukanlah masalah bagi pihak lain. Dan, masalah pada satu titik waktu tertentu, bisa jadi bukanlah masalah pada titik waktu lain. Saya akan uraikan lebih dalam.

.....
Masalah adalah situasi tidak ideal.
.....

Saya mendefinisikan problem, yang diterjemahkan menjadi ‘masalah’, sebagai situasi tidak ideal. Tidak ideal dalam konteks tidak sesuai standar yang ditentukan, tidak sesuai harapan saya dan harapan stakeholder lain.

Anda membuat secangkir kopi panas dengan coffee-maker Anda, tetapi kopi yang dihasilkan ternyata tidak panas seperti yang Anda inginkan dan atur di mesin tersebut. Ini adalah masalah.

Anda memiliki smartphone canggih yang ternyata tidak bisa bisa mengirim email, tetapi Anda memang tidak pernah menggunakan email. Ini bukanlah masalah, bagi Anda. Dengan demikian, Anda tidak perlu memikirkan bagaimana menyelesaikan hal ini.

.....
Masalah Anda mungkin bukan masalah bagi saya.
.....

Saya juga mendefinisikan masalah sebagai kondisi yang unik dari sudut pandang siapa yang mengalaminya. Kemacetan Jakarta adalah masalah bagi mereka yang menggunakan fasilitas jalan raya pada waktu tertentu di lokasi tertentu yang memiliki harapan tiba lebih awal. Tapi masalah ini bukanlah masalah bagi warga Jakarta yang bekerja di rumah misalnya.

Keterlambatan pengiriman barang adalah masalah bagi mereka yang memberikan komitmen kepada pelanggan, tetapi bukanlah masalah bagi mereka yang memproduksi barang tersebut.

Oleh karena itu, seringkali perusahaan membuat Key Performance Indicator agar hal ini kemudian menjadi 'masalah' bagi Departemen Produksi saat terjadi keterlambatan pengiriman karena proses produksi.

.....
Masalah bisa berubah status setiap waktu.
.....

Ya. Masalah yang Anda temui saat ini mungkin bukanlah masalah pada beberapa waktu lalu dan mungkin bukan lagi masalah pada beberapa saat yang akan datang. Tapi yang pasti, itu adalah masalah pada saat ini. Dan Anda tentu saja tidak berada pada posisi

berharap masalah ini hilang sendiri. **Deal with it. Solve it.**

SOLVING

.....
Menyelesaikan masalah adalah soal bagaimana
Anda membuat masalah ini hilang.
.....

Dengan membuat masalah ini hilang, **harapan kita adalah akibat yang ditimbulkan juga hilang.** Jika masalah pengiriman barang ke pelanggan telah hilang, maka akibat yang mungkin ditimbulkan yaitu keluhan pelanggan, kehilangan order, dan negative word of mouth bisa dihilangkan.

Menghilangkan masalah harus selalu dengan menghilangkan akar masalah. Masalah keterlambatan pengiriman barang bisa hilang jika kita tahu apa yang menyebabkan keterlambatan, misalnya kesalahan perencanaan produksi, kurangnya informasi pengiriman, tidak konsistennya hasil produksi, tidak tersedianya bahan baku dll.

Bagaimana jika saya tidak bisa menghilangkan masalah?

Pada praktiknya menghilangkan masalah memang kadang sangatlah sulit. Ada banyak alternatif lain yang saya cantumkan di sini.

1. Mengurangi frekwensi berulangnya masalah ini
2. Mengurangi tingkat keseriusan yang ditimbulkan oleh masalah
3. Menentukan tindakan recovery atas akibat dari masalah.

Mengurangi frekwensi masalah sering dilakukan misalnya lewat penentuan Service Level Agreement. Kita tahu sulit sekali (dan mahal!) bagi operator seluler untuk menghilangkan gangguan jaringan, oleh sebab itu muncullah standar SLA misalnya 99%. Kemudian, kita berusaha untuk terus memperbaikinya.

Mengurangi tingkat keseriusan yang ditimbulkan oleh masalah juga kerap dilakukan, misalnya lewat taktik pengelolaan harapan pelanggan. Misalnya menunggu lebih dari 20 menit adalah masalah di ruang tunggu klinik dokter.

Untuk menghindari calon pasien yang membatalkan berobat dan pindah ke dokter lain karena menunggu terlalu lama, staf penerima pendaftaran pasien bisa menginformasikan kepada calon pasien tersebut berapa lama mereka akan menunggu dan kemudian menyediakan monitor informasi status antrian.

Menentukan tindakan recovery atas akibat dari masalah adalah menurut saya jalan terakhir. Artinya kita tidak bisa menyelesaikan masalah tersebut secara efisien dan efektif dan memilih taktik menangani akibatnya. Misalnya dengan memberikan potongan harga jika pengiriman terlambat, memberikan bonus pizza saat pesanan pizza kita lebih dari 30 menit.

Asumsi Masalah

Seorang wanita sedang menyetir menuju acara anaknya di sekolah. Ia membawa hamster yang ditempatkan di jok sampingnya.

Tiba-tiba, hamster tersebut berhasil keluar dari kotak yang menjadi kandangnya dan secara gesit berjalan masuk ke celana wanita ini.

Karena kaget, wanita ini segera menghentikan mobilnya dan mengayun-ayunkan kakinya di pinggir jalan untuk menyingkirkan hewan.

Lewatlah seorang pria yang berpikir bahwa wanita ini mengalami kejang, sehingga ia segera berlari mendekati dan menahan tangan wanita ini untuk menenangkannya.

Pada saat bersamaan, lewat lagi seorang pengemudi lain yang melihat perjuangan si wanita, dan tanpa berpikir panjang ia menonjok pria karena ia berasumsi bahwa pria tersebut sedang menyerang si wanita.

Ini adalah sebuah kisah legendaris terkait *jumping into conclusion*. Kadang terlalu cepat kita bereaksi, tanpa lagi mengklarifikasi situasi.

Cara Dokter

Jika ingin melihat proses klarifikasi masalah, perhatikanlah cara dokter menganalisa akar masalah. Walaupun saya pernah pula mendengar lelucon lain yang berseberangan dengan contoh ini.

Saya mulai dengan lelucon yang pernah saya dengar dulu ya.

Suatu hari, tangan John sedang nyeri dan dia memeriksakan diri ke dokter. Dokter dan asistennya tidak banyak bicara (apalagi bertanya), John langsung diminta masuk ke ruang persiapan dan membuka baju dan celana.

John heran bukan kepalang.

Ternyata di ruangan tersebut sudah ada 2 orang lainnya yang juga tanpa baju dan celana dan sudah berganti dengan daster yang disiapkan klinik itu. John memberanikan diri bertanya kepada orang di sebelahnya.

“Saya heran, kenapa saya disuruh buka baju dan celana ya, padahal yang sakit cuma tangan saya. Kalau Bapak kenapa?”

Bapak tersebut menjawab, “Saya juga heran, Pak, saya cuma sedang sakit kepala. Begitu masuk, tidak ditanya sakit saya apa, langsung disuruh buka baju buka celana.”

Tiba-tiba, orang yang satu lagi ikut bersuara, “Saya lebih heran, Pak, saya cuma mau antar surat. Begitu saya masuk langsung diminta buka baju buka celana...”

Ini cuma ilustrasi saja bahwa kadang kita tidak mencoba untuk menggali masalah lebih dalam.

Tapi, saya yakin ini cuma lelucon. Tidak usah ditanggapi serius. Seperti kata Mark Twain:

.....
Humor is mankind's greatest blessing.
.....

Contoh dari teman saya lebih mewakili keadaan sesungguhnya. Ia mengatakan dokter paling jago mendefinisikan dan mengklarifikasi masalah. Dalam banyak kunjungan kita ke dokter, saya yakin kita pernah

mengalami proses ini. Dokter selalu memulai dengan menanyakan:

- Ada apa nih?
- Demamnya sejak kapan?
- Ada mencret?
- Makannya bagaimana?
- Apa ada keluhan lain? Bagaimana dengan muntah-muntah?
- Kapan terakhir cek darah?
- Apa ada alergi sebelumnya?

Ini adalah mencoba klarifikasi masalah. Tentu saja dokter tidak langsung dengan akar masalah, walaupun ia bisa menduga-duga dan mengajukan beberapa pertanyaan untuk mempertajam analisa dan kemudian mengetahui solusinya.

Klarifikasi Masalah

Sering kali begitu diberikan sebuah masalah untuk diselesaikan, tindakan pertama kita secara refleks adalah mencari solusi yang tepat.

Tergantung seberapa berpengalaman kita dalam urusan problem solving ini, lamanya waktu hingga kita tersadar agar tidak langsung memikirkan solusi bisa bervariasi antara sepersekian detik hingga semua terlambat sudah. Kita sering mendengar istilah fire-fighting bukan? Atau gali lubang tutup lubang?

Coba Anda lakukan latihan kecil ini: “Biaya raw material mencapai 75%, ini terlalu tinggi. Harus bagaimana?” atau “Seperti Jakarta, Bandung juga sangat macet terutama di hari libur. Apa solusinya?”, atau “Setiap malam, byar-pet listrik kerap terjadi di kota ini. Apa solusinya?”

Apakah Anda langsung memikirkan solusinya?

Dari latihan kecil ini, pikiran yang sering muncul adalah negosiasi dengan suplier untuk turunkan biaya material, kurangi penggunaan raw material, cari alternatif raw material. Atau, gunakan 3-in-1, kembangkan

transportasi umum. Atau, tambah pembangkit listrik. Atau hayoo mungkin Anda langsung mengambil kesimpulan petugas ‘tidak becus’ dan harus diganti.

Jika kita telah memahami proses problem solving, maka yang akan kita lakukan biasanya adalah analisa akar masalah. Kita (kadang secara refleks) bertanya ‘mengapa’. Mengapa ini terjadi.

- Mengapa biaya raw material tinggi?
- Mengapa ada kemacetan di Bandung?
- Mengapa terjadi banjir?
- Mengapa cacat pada produk ini bisa terjadi?
- Mengapa keluhan keterlambatan pelayanan ini muncul?
- Mengapa kecelakaan kerja ini terjadi?
- Mengapa stok bahan baku bisa kosong?

Tapi tunggu dulu!

Sebenarnya ini bukan hal yang salah. Tapi sebaiknya Anda membaca bagian berikut ini sebelum melakukan analisa akar masalah.

Banyak dari kita diajarkan untuk melakukan analisa akar masalah. Atasan kita, trainer kita, mentor kita, setiap kali kita menyampaikan adanya problem, mereka sering menanyakan (dan mengajarkan kita) mengapa ini bisa terjadi dan apa penyebabnya. Akan tetapi, ada satu langkah kecil sebelum hal itu dilakukan, yaitu **clarifying the problem.**

“Kami tahu sih masalahnya, hanya saja kami tidak tahu bagaimana menyelesaikannya.”

Apakah Anda sering mendengar atau mengatakan hal ini?

Dalam pengalaman saya, mereka yang mengatakan hal ini seringkali salah dan/atau tidak tahu masalahnya.

Atau, mungkin inilah masalahnya: kemampuan menyelesaikannya.

“Jumlah operator produksi terlalu banyak”. Sekilas ini terlihat seperti masalah. Tetapi kita perlu lakukan klarifikasi. Contohnya:

- **Mengapa disebut banyak?** Karena jumlahnya saat ini yaitu 1500 tidak sesuai dengan benchmark yang

dilakukan dan komponen biaya SDM sudah sangat tinggi yaitu 15%.

- **Berapa jumlah ideal?** Dari benchmark, jumlah di best-performing company adalah 900 dan komponen biaya SDM hanya 10%.
- **Apa dasar perhitungannya?** Dasar perhitungannya adalah informasi dari produsen mesin produksi dan juga dari data benchmark di industri kita.
- **Sejak kapan jumlah operator menjadi masalah?** Sejak 2 tahun terakhir, yaitu sejak upgrade mesin dan kenaikan Upah Minimum Provinsi.
- **Apa akibatnya jika banyak? Siapa yang terganggu?** Marjin keuntungan hanya 3% dan ini sangat tidak sehat.

Nah, sekarang masalah lebih jelas bukan? Saya yakin Anda sudah bisa menyusun sendiri *problem statement*-nya.

Bagaimana sebaiknya cara kita melakukan klarifikasi?

1. Mengumpulkan orang dan fungsi yang relevan dengan masalah ini dan ajak diskusi mengenai

definisi lengkap dari masalah ini. Umumnya yang perlu kita gali adalah:

- Apa masalahnya?
- Kapan (dan dalam kondisi apa) masalah ini dianggap sudah selesai?
- Sejak kapan ‘masalah ini disebut masalah’?
- Apa akibatnya? Siapa yang merasakan akibatnya?
- Area, segmen, proses, departemen mana saja yang terkena imbasnya?

2. Mengumpulkan data dan informasi tambahan untuk memperjelas masalah. Kita harus bisa memisahkan antara fakta, opini, dan dugaan. **Dugaan dan opini tetap dapat menjadi sumber informasi yang berguna.**

.....
Dugaan dan opini tetap dapat menjadi sumber informasi yang berguna.
.....

Definisi Operasional

Lama proses aplikasi kredit di bank kami adalah 2 hari! Wah Anda merasa ini adalah layanan prima yang Anda cari-cari. Setelah mengajukan aplikasi, akhirnya proses selesai 10 hari kemudian.

Anda kecewa dengan pelayanan yang over-promise, tetapi tim di bank tersebut merasa telah mencapai Key Performance Indicators dan Service Level Agreements mereka.

Lho kok bisa?

Ini semua karena perbedaan definisi operasional pada ukuran “lama proses aplikasi kredit”.

Jika Anda melihat dan membaca lebih teliti, mungkin muncul segudang persyaratan tambahan, misalnya: sejak dokumen diterima lengkap dan diverifikasi oleh Tim Verifikasi Kelengkapan Data hingga munculnya keputusan aplikasi.

Kemudian ditambah lagi, dengan catatan dokumen lengkap dan catatan kredit sebelumnya tidak ada masalah dan seterusnya.

Hal ini cukup umum terjadi dan bukan hanya ada di bank, di manufaktur, tambang, rumah sakit, semuanya memiliki kemungkinan kejadian seperti ini.

.....
Definisi On Time Delivery pelanggan kita dengan kita sendiri sangat mungkin berbeda, bahkan definisi antara Dept Delivery dan Dept Sales saja bisa berbeda.
.....

Definisi Operasional adalah definisi yang kita gunakan pada sebuah ukuran sehingga tidak memunculkan penafsiran atau interpretasi yang berbeda antara 2 orang atau 2 pihak.

Jika kita bisa memiliki Definisi Operasional yang jelas dan dipahami semua orang untuk ukuran “lama proses aplikasi kredit” tadi, atau bahkan ukuran seperti “lead time”, “on time delivery”, maka cara pandang kita pada masalah juga akan sama.

Praktiknya dalam problem solving adalah seperti ini:

1. Rekan Anda menyampaikan: “Keluhan pelanggan sekarang sudah sangat tinggi.”

2. Anda harus meminta rekan Anda untuk memberikan fakta, misalnya “Berapa? Kenapa disebut tinggi?”
3. Rekan Anda mungkin akan menambahkan “10% dari tiap pengiriman produk selalu diikuti dengan keluhan. Disebut tinggi karena kita memiliki standar 3%”
4. Anda harus mendiskusikan Definisi Operasional seperti ini:
 - Apa definisi dari keluhan?
 - Apakah hanya keluhan resmi tertulis ataukah semua jenis keluhan termasuk via email, via percakapan lisan?
 - Apakah maksud keluhan per pengiriman produk?
 - Apakah 1 pengiriman hanya maksimal 1 keluhan?
 - Apakah 1 keluhan hanya untuk 1 jenis masalah?
 - Dan seterusnya.

Dari pertanyaan yang diajukan di poin 4 saja, saya yakin di kebanyakan masalah yang sedang kita telisik bisa berbeda-beda.

Apakah Anda sudah yakin definisi Anda sama dengan rekan Anda?

Tikus dan Masalahnya

Alkisah, seekor tikus sedang mengintip melalui sebuah celah di dinding. Dari sana, ia melihat petani dan istrinya sedang membuka sebuah paket. Tikus terkejut menemukan bahwa paket tersebut adalah perangkap tikus!

Segera Tikus ini berlari ke kandang di peternakan itu dan berteriak memberi peringatan, "Ada perangkap tikus di dalam rumah, ada perangkap tikus di dalam rumah!"

Ayam berdecak dan menggaruk, mengangkat kepalanya dan berkata, "Tikus, ini adalah masalah besar bagi kamu, tapi itu tidak ada hubungannya dengan saya. Saya tidak dapat terganggu oleh itu."

Tikus kemudian segera mencari Kambing dan mengatakan kepadanya, "Ada perangkap tikus di dalam rumah!"

Jawab Kambing, "Wah saya turut prihatin, Tikus, tapi tidak ada yang bisa saya lakukan tentang hal ini, tetapi saya akan berdoa, yakinlah bahwa Anda berada dalam doaku."

Tikus kali ini beralih ke Sapi, yang hanya menjawab ,
“Wow, Tikus, perangkap tikus? Saya dalam bahaya
besar!”

Ternyata Sapi hanya menyindir Tikus.

Jadi Tikus kembali ke rumahnya, dengan kepala
tertunduk dan sedih menghadapi perangkap tikus
petani.

Malam itu tiba-tiba terdengar suara dari rumah, seperti
suara perangkap tikus yang berhasil menjalankan
fungsinya. Istri petani bergegas untuk melihat apa yang
tertangkap.

Dalam kegelapan rumah itu, dia tidak melihat bahwa itu
adalah seekor ular berbisa. Saat dia mendekat, Ular
langsung menggigit istri petani. Petani itu bergegas
membawanya ke rumah sakit.

Setelah dari rumah sakit, petani membawa istrinya
pulang dengan keadaan demam. Saat demam,
semangkuk sup ayam segar yang hangat sangat
membantu.

Sehingga petani itu mengambil kapak ke peternakan
untuk mengambil bahan utama sup itu, si Ayam.

Sakit istrinya berlanjut sehingga teman-teman dan tetangga datang untuk menjenguknya. Untuk memberi makan mereka, petani memotong Kambing.

Istri petani ini tidak membaik, pada kenyataannya, akhirnya dia meninggal. Begitu banyak orang datang ke pemakamannya, petani segera menyembelih Sapi untuk menyediakan daging bagi mereka semua untuk makan siang.

Jadi pada saat Anda mendengar bahwa seseorang sedang menghadapi masalah dan berpikir bahwa itu bukan urusan Anda, **coba pikir kembali.**

Masalah Mereka adalah Masalah Anda?

Seringkali masalah yang terjadi di tempat lain atau menimpa orang lain terasa seperti bukan masalah kita. Masalah On Time Delivery rasanya bukan masalah bagi staff di Finance.

Masalah produk yang reject rasanya juga bukan masalah tim Marketing. Masalah turn-over karyawan yang tinggi juga rasanya bukan masalah departemen Production Planning.

Tapi, apakah benar?

.....
Seringkali, di dalam kompleksitas perusahaan,
satu masalah adalah akibat dari masalah lain.
.....

Dan satu masalah cenderung menyebabkan dan setidaknya memiliki potensi menciptakan (trigger) masalah lain di tempat lain.

On Time Delivery buruk menyebabkan penalti dan penurunan order. Penurunan order ini ternyata menyebabkan kita kelebihan stok bahan baku.

Kelebihan stok bahan baku ini ternyata menyebabkan masalah bagi Finance. Dan seterusnya.

Kita bisa dikatakan beruntung jika berhasil mengidentifikasi masalah dan secara cepat menyelesaikannya.

Dengan demikian kita akan mendapatkan 2 manfaat lain:

1. Menemukan masalah baru yang selama ini tidak terlihat
2. Menghindari masalah yang akan muncul jika masalah ini dibiarkan.

Jadi, suatu saat jika Anda diminta membantu rekan atau tim lain memikirkan cara menyelesaikan suatu masalah, Anda sebaiknya memang meluangkan waktu dan energi Anda.

.....
Anda tidak akan pernah tahu dampaknya pada Anda di masa yang akan datang, atau jangan-jangan masalah ini justru ternyata berasal dari Anda.
.....

Apakah Masalah Ini Harus Diselesaikan?

Masalah di hidup kita dan dunia ini sangatlah banyak, tentunya banyak yang harus pula kita selesaikan untuk membuat hidup kita lebih nyaman (dan berarti).

.....
Hanya saja, kita memiliki keterbatasan sumber daya seperti waktu, fokus, skill, dan energi.
.....

Saat Anda membaca e-book ini, saya yakin Anda adalah salah satu dari mereka yang ingin menyelesaikan masalah!

That's good!

Saya akan membatasi ruang lingkup masalah pada bidang yang saya kuasai yaitu **operational management**.

Jika Anda ingin tahu mengenai bagaimana menyelesaikan masalah yang sangat kompleks seperti kelaparan di dunia, Anda dapat membaca [artikel The Guardian yang ditulis Alex Renton dan didukung oleh Bill & Melinda Gates Foundation](#).

Saya pribadi berharap link ini setidaknya bisa membantu promosi mereka.

Nah, balik lagi ke pertanyaan utama, apakah saya harus menyelesaikan masalah ini? **Ada 8 hal yang harus dipikirkan dulu.**

1. Apakah ini benar-benar sebuah masalah?
2. Apakah sudah pernah ada solusi atas masalah ini di perusahaan lain atau departemen lain?
3. Apakah saya orang yang tepat untuk menyelesaikan masalah ini?
4. Apakah ada hal yang lebih mendesak untuk diselesaikan?
5. Apakah saya harus menyelesaikan masalah ini sekarang?
6. Apa akibatnya jika saya menunda menyelesaikan masalah ini?
7. Apa yang harus terjadi agar saya tahu masalah ini telah selesai?
8. Apakah ada batasan/constraint untuk menyelesaikan masalah ini?

Setelah Anda menjawab 8 pertanyaan tersebut, saya yakin Anda memiliki gambaran apakah masalah ini harus Anda selesaikan sekarang atau tidak, ataukah Anda harus atau bisa:

1. Melakukan klarifikasi atas masalah,
2. Menunda menyelesaikan masalah ini hingga satu waktu tertentu,
3. Meminta orang lain yang lebih tepat untuk menyelesaikannya,
4. Membiarkan saja karena masalah ini adalah akibat dari masalah lain yang lebih urgent
5. Memikirkan hanya recovery atas akibat yang ditimbulkan.

Saya akan memberikan beberapa contoh agar hal ini lebih mudah dipahami.

Skenario A

Anda menemukan masalah dimana kadangkala staf call-center Anda absen dan menyebabkan service level ke nasabah menurun 1% dari 96% ke 95%.

Tetapi pada saat bersamaan, Anda juga dihadapi masalah akurasi informasi yang sangat rendah.

Setelah menjawab pertanyaan #4 di atas, mungkin Anda merasa bahwa Anda harus fokus terlebih dahulu pada masalah akurasi.

Skenario B

Anda menemukan masalah yang sama pada skenario A ini, setelah menjawab pertanyaan #3, Anda menemukan bahwa HR adalah divisi yang lebih tepat untuk menyelesaikan masalah ini.

Kapan saya bisa melangkah ke proses penyelesaian masalah?

1. Ini benar-benar sebuah masalah dan Anda telah melakukan klarifikasi.
2. Anda sudah mencari informasi dan memang tidak ada masalah yang sama dengan solusi efektif di perusahaan atau area lain.
3. Anda adalah orang yang tepat untuk menyelesaikan masalah ini.
4. Masalah ini dikategorikan sebagai mendesak.

5. Dan, Anda harus menyelesaikannya sekarang.
6. Akibat dari menunda penyelesaian lebih besar daripada alternatif lain.
7. Anda tahu ukuran atau indikator bahwa masalah telah selesai.
8. Anda juga telah memahami batasan/constraint penyelesaian masalah.

Pria dan Sepatu Baru

Alkisah ratusan tahun silam di China, seorang pria membutuhkan sepasang sepatu baru.

Sebelum ia pergi ke pasar, dia menggambar sebuah gambaran rinci tentang kakinya di selembar kertas.

Ia mengukurnya dengan seksama dan menuliskan semua dimensi kakinya seperti lebar, panjang, dan lain lain di kertas yang sangat detail itu.

Ia memang seseorang yang sangat ahli dengan diagram, ukuran, dan matematika.

Kemudian, ia berangkat dengan berjalan kaki ke toko sepatu di kota. Setelah perjalanan panjang, akhirnya ia tiba menjelang siang. Namun, ia sangat kecewa dan kesal begitu menemukan bahwa ia lupa membawa kertas yang sudah ditulisnya secara lengkap itu!

Dia akhirnya berjalan kembali ke rumah untuk mengambilnya. Kemudian setelah ia berjalan kembali ke toko tersebut, ia melihat hampir semua toko sudah tutup dan ia melihat seorang pedagang sepatu sedang

mengemas barang dagangannya. Ia menceritakan kenapa ia baru bisa tiba sesore itu.

"Orang bodoh!" kata pedagang. "Mengapa kau tidak mencoba ukuran-ukuran yang ada di toko? Bukankah itu lebih mudah dan gampang? Mengapa kau harus pulang untuk mengambil diagram Anda?"

Pria itu merasa malu, "Saya rasa karena tadinya saya lebih percaya pada pengukuran yang saya lakukan..."

.....
Kadang kita memang merasa tahu segalanya. Kita merasa bahwa logika yang kita explore di benak kita adalah satu-satunya jalan yang logis.
.....

Jika kita tidak berbicara dengan tim, dengan orang lain, dengan stakeholder lain, dengan pelanggan, dengan pemasok, maka hal ini sangat mungkin terjadi.

Sarjana Ahli Bahasa

Seorang ahli linguistik sedang bersama tukang perahu untuk mendayung menyeberangi sungai.

Perjalanan panjang dan lambat. Sarjana merasa bosan. "Pak," ia berseru, "saya ajak ngobrol ya karena perjalanan sepertinya masih akan cukup lama."

Ia kemudian menyarankan topik yang menarik baginya, ia bertanya, "Apakah Bapak pernah belajar fonetik atau tata bahasa?"

"Tidak," kata tukang perahu, "Aku tidak menggunakan fonetik atau apapun itu namanya untuk pekerjaan ini."

"Wah, sungguh sayang sekali, Pak," kata sarjana, "setengah hidup Bapak seperti tersia-siakan karena tidak mengenal dan memahami tata bahasa. Ini keahlian yang sangat berguna."

Kemudian, tiba-tiba perahu kecil ini menabrak sebuah batu di tengah sungai, tukang perahu berpaling kepada orang tersebut dan berkata, "Maafkan pikiran dan keahlian saya yang sederhana ini. Tapi, orang bijak,

katakan padaku, apakah Anda pernah belajar berenang? "

"Tidak," kata ahli tersebut, "Saya tidak pernah belajar berenang. Aku menghabiskan waktuku memikirkan tata bahasa."

"Dalam hal itu," kata tukang perahu, "Anda telah menya-nyia-kan seluruh hidup Anda. Perahu ini segera tenggelam."

Ini adalah sebuah cerita rakyat dari Timur Tengah.

.....
Kita hanya mengetahui sebatas apa yang kita ketahui.
.....

Dalam problem solving, seringnya sebuah masalah dalam perusahaan harus diselesaikan dengan melibatkan banyak keahlian dan pengetahuan.

Paling ideal adalah jika kita bisa melibatkan banyak pihak.

Jika Anda merasa bahwa pengalaman Anda saja sudah lengkap dan memadai, coba pikirkan kembali.

Team Based Problem Solving

Saya pernah membaca bahwa ide memberikan timer pada jalur penyeberangan (zebra cross) yang sekarang sudah umum diaplikasikan di mana-mana, bukanlah datang dari ahli lalu lintas, tetapi justru dari orang awam yang terinspirasi oleh timer di oven.

Sama pula dengan banyak masalah yang harus kita selesaikan, kita membutuhkan banyak ide dan sering ide tersebut datang dari orang lain, departemen lain, maupun keahlian lain.

Anda telah membaca 2 cerita sebelumnya, “Pria dan Sepatu Baru” dan “Sarjana Ahli Bahasa”. Kedua cerita tersebut dapat kita gunakan untuk memberi analogi bahwa pendekatan tim selalu lebih baik.

Untuk menyelesaikan masalah, cobalah kumpulkan juga mereka yang tidak secara natural dianggap bagian dari masalah ini.

Misalnya saat kita membahas mengenai lamanya waktu antrian teller, cobalah ajak perwakilan dari IT.

Saat kita membahas lambatnya proses changeover, cobalah mengajak satu dua orang dari Purchasing.

.....
Sekali lagi, jika kita bisa memiliki tambahan sudut pandang yang berbeda, seringkali mereka bisa memberikan tambahan informasi.
.....

Saya harap Anda setuju bahwa menyelesaikan masalah secara tim akan lebih baik daripada secara individual. Seperti kata Einstein juga:

.....
You can never solve a problem on the level on which it was created.
.....

Setiap kali kita melibatkan orang lain, tentu saja selain memiliki dampak positif, juga ada negatifnya. Umumnya kita sering kesal karena ada rekan yang cuma bisa bicara tapi tidak bisa bertindak.

Kita juga kesal karena ada satu rekan yang sibuk menunjuk-nunjuk orang untuk melakukan sesuatu padahal dia hanya duduk-duduk saja.

Atau rekan lain yang sibuk pula berwacana dan tidak membumi.

$Y=f(X)$

Konsep $y=f(x)$ alias “y adalah fungsi dari x” adalah konsep yang umum, sederhana, tapi penuh makna. Ada banyak faktor yang mempengaruhi keluaran. Ada beberapa X yang menyebabkan terjadinya Y.

Berikut ini adalah ilustrasi sederhana dari $y=f(x)$.

Apa yang menentukan kapan kita bisa tiba jika berlayar dari satu dermaga ke dermaga lain?

- Arah angin
- Kecepatan angin
- Ukuran dan desain layar
- Berat perahu dan beban
- Desain perahu
- Ombak
- Kompetensi

Nah, lama perjalanan dapat kita sebut sebagai response atau y.

Disini, y adalah hasil dari kombinasi banyak faktor atau x, yaitu 7 hal di atas.

X ini sering dibagi lagi menjadi 2 kategori yaitu:

- **Controllable** misalnya ukuran dan desain layar
- **Uncontrollable** misalnya arah angin

Anda harus berpikir lebih dalam jika saat Anda melakukan brainstorming, Anda menemukan bahwa seluruh faktor adalah uncontrollable. Jika tidak ada faktor yang bisa kita kendalikan, maka kita tidak bisa mengubah respon ke arah yang kita inginkan secara konsisten.

Apa yang harus dilakukan jika semua faktor tidak bisa dikendalikan?

1. **Lakukan evaluasi**, terkadang seakan-akan memang faktor seperti tidak bisa dikendalikan padahal sebenarnya bisa. Misalnya, untuk masalah antrian di front office, faktor yang berpengaruh adalah jumlah walk-in customer dan Anda merasa ini tidak bisa dikendalikan. Saya pernah melihat perusahaan yang memasang informasi grafik jumlah kunjungan dan estimasi lama tunggu per 30 menitnya, dengan harapan pelanggan bisa

mengatur kapan mereka sebaiknya datang, dan kemudian terjadi load-balancing.

2. **Lakukan brainstorming dan kemudian gali lebih dalam**, usahakan melibatkan sekelompok orang yang berbeda fungsi atau kompetensi. Misalnya menurut kita di Dept Produksi, jumlah order pelanggan adalah uncontrollable, jangan-jangan setelah berdiskusi dengan tim dari Dept Sales, mereka bisa mengatur bagaimana pelanggan memberikan order.

Apa yang harus dilakukan jika faktor yang bisa dikendalikan sangat banyak?

1. **Lakukan penentuan prioritas faktor** yang akan kita pelajari lebih dalam termasuk nantinya menentukan solusi memperbaiki faktor tersebut. Cara menentukan prioritas akan saya bahas di bagian lain.
2. Jika semua faktor sama pentingnya, **bagi dalam tim untuk memperbaiki masing-masing faktor**. Dengan ruang lingkup yang lebih kecil, perbaikan akan lebih cepat.

Bagaimana kita bisa yakin jika semua faktor sudah diperhitungkan?

- I. Cara paling simpel adalah dengan melakukan **trial and error**. Yaitu mencoba perbaikan pada faktor dan melihat respon. Jika ternyata masalah masih berulang atau target belum tercapai, maka ada kemungkinan belum semua faktor diperhitungkan. Catatan: ada kemungkinan juga karena solusi atas faktor (baca: akar masalah) belum efektif.
- II. Ada beberapa cara dengan menggunakan **statistik** yang bisa digunakan, tetapi tidak akan kita bahas di ebook sederhana ini.

Analysis Paralysis Si Lipan

Suatu saat, seekor lipan (yang kakinya banyak) mengejar seekor laba-laba.

Kemudian laba-laba ini berhenti, menoleh sejenak, dan bertanya kepada si lipan, "Saya kagum dengan kamu, Lipan! Bagaimana cara kamu mengkoordinasikan kaki yang banyak itu?"

Lipan itu menjawab, "Saya tidak tahu. Saya tidak pernah memikirkan hal itu sebelumnya."

Segera setelah itu, laba-laba kembali berlari, dan lipan mencoba untuk mengejar, tetapi kali ini ia tidak mampu karena ia tidak bisa membuat kakinya berjalan dengan baik lagi.

Kakinya saling tersangkut karena ia sibuk memikirkan mana yang kiri dan mana yang kanan, mana yang duluan dan mana yang harus serentak!

Cerita ini ada dalam banyak versi, tapi pesan yang ingin disampaikan adalah berpikir atau analisa berlebihan justru merugikan.

Kondisi ini dikenal dengan istilah **analysis paralysis** atau **paralysis of analysis**.

Dalam kondisi ini, justru keputusan apalagi tindakan/ action tidak muncul.

Sebuah keputusan memang bisa dipikirkan secara detail dari berbagai sudut pandang, berbagai pilihan, berbagai kemungkinan.

Saat kita terus berusaha mencari solusi paling maksimal, kadang yang terjadi adalah kondisi ini.

.....
Memang sulit untuk menentukan apakah kita sudah melakukan analisa berlebihan atau belum.
.....

Langkah yang bisa kita lakukan adalah memilah analisa menjadi 2 atau 3 kategori (short term atau smaller scope, longer term atau larger scope).

Kita melakukan analisa terbatas secara cepat untuk kemudian beralih untuk menentukan solusi cepat.

Sambil, pada saat bersamaan jika memungkinkan melakukan analisa yang lebih komprehensif.

Cara ini memang akan lebih menghabiskan energi dan waktu, tapi setidaknya bisa mengambil manfaat dan menghindari resiko dari analisa terlalu minim dan analisa berlebihan.

5 Whys

.....
If you do not know how to ask the right question,
you discover nothing. ~ W. Edwards Deming
.....

5-Whys atau bertanya mengapa secara 5 kali berturut-turut merupakan alat bantu sederhana yang sangat powerful untuk menggali akar masalah. Ini adalah alat bantu yang sangat sering disalahgunakan.

Secara ringkas, cara penggunaannya adalah mencoba bertanya mengapa secara sistematis, analitis, dan objektif.

.....
Saya memberikan penekanan pada “secara sistematis, analitis, dan objektif” karena saya sering menemukan bahwa 5-whys ini tidak digunakan secara sistematis, tidak analitis, dan sangat subjektif.
.....

Contoh masalah: “Panduan cara perakitan meja oleh bagian perancangan seringkali menyebabkan kesalahan penggunaan baut. Masalah muncul sejak sekitar 6 bulan lalu saat headquarter menerbitkan panduan kerja baru. Hal ini menimbulkan incoming call

untuk menanyakan hal ini sebanyak 100 call per hari dan memakan waktu 500 menit per hari hanya untuk menjelaskan hal ini ke pelanggan.”

Pertanyaan 1: Mengapa sampai butuh waktu 500 menit?

Jawaban: Karena memang untuk 1 pertanyaan dibutuhkan waktu 5 menit.

Pertanyaan 2: Mengapa butuh waktu selama itu? Apakah karena kompetensi call-agent?

Jawaban: Mungkin.

Bisa ditebak, diskusi akan berlanjut pada peningkatan kompetensi. Ini adalah contoh yang tidak sistematis dan cenderung mengarah pada apa yang ada di benak si penanya. *Leading question*.

Skenario lain:

Pertanyaan 1: Mengapa menghubungi call center saat salah menggunakan baut?

Jawaban: Karena kita menyarankan mereka untuk menghubungi jika ada masalah.

Pertanyaan 2: Mengapa kita menyarankan mereka seperti itu?

Jawaban: Karena top management meminta kita untuk menjadi customer-focused company.

Pertanyaan 3: Mengapa kita harus menjadi customer-focused company?

Jawaban:.....

Analisa “5-Whys” yang benar kira-kira seperti ini:

Pertanyaan 1: Mengapa pekerja menggunakan baut yang salah?

Jawaban: Ia kebingungan harus memilih baut yang mana

Pertanyaan 2: Mengapa dia bingung?

Jawaban: Dia tidak bisa menemukan jawaban dalam panduan perakitan.

Pertanyaan 3: Mengapa dia tidak menemukannya di panduan perakitan?

Jawaban: Dia membaca panduan perakitan hanya selama 5 menit.

Pertanyaan 4: Mengapa dia hanya membaca selama 5 menit?

Jawaban: Dia tidak punya waktu untuk membaca keempat panduan perakitan karena deadline.

Pertanyaan 5: Mengapa terdapat 4 panduan perakitan?

Jawaban:.....

5-Whys adalah alat bantu yang 'kelewat sederhana' hingga seringkali muncul kesalahan penggunaan.

Bahkan beberapa kali, ujung dari 5-Whys ini nantinya adalah kesalahan manajemen dan rendahnya kompetensi SDM.

Jika terjadi seperti itu, 9 dari 10 kali kejadian adalah karena kesalahan cara melakukan analisa 5-Whys.

WARNING: Alat bantu ini juga memiliki kelemahan karena cenderung mengikuti 1 alur berpikir. Misalnya untuk kasus diatas, tim akan luput memperhatikan

apakah bahasa panduan sudah cukup jelas, mengapa diperlukan panduan perakitan, mengapa pekerja memiliki pilihan baut lain? Sangat disarankan untuk menggunakan 5-Whys dengan alat bantu lain. Atau minimal menggunakannya beberapa kali untuk masalah yang sama.

Fishbone Diagram

Fishbone Diagram atau Diagram Tulang Ikan ini adalah alat bantu sederhana dengan penggunaan yang sangat umum.

Nama lain dari diagram ini adalah Diagram Ishikawa, Cause-and-Effect Diagram, bahkan ada yang menggabungkannya menjadi Fishikawa.

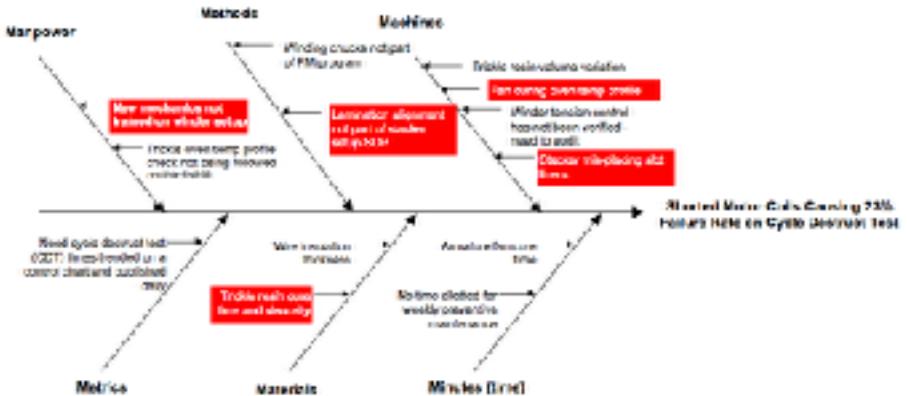
Mengapa Disebut Diagram Tulang Ikan?

Pernah suatu kali ada yang bertanya mengapa tulang ikan dan bukan tulang lainnya. Saya tertawa terbahak-bahak, tetapi ternyata pertanyaan ini juga ada artinya.

Coba bayangkan diagram tulang ayam, paha ayam bentuknya lurus. Artinya kita berasumsi bahwa hanya ada 1 sebab untuk 1 akibat.

Diagram Tulang Ikan bentuknya seperti ini:

Fishbone Diagram: Shorted Motor Coils



Sisi paling kanan adalah akibat alias y. Sementara tulang ikan berisi sebab-sebab alias x.

Setiap tulang utama diberi judul:

- Machine (technology)
- Method (process)
- Material (termasuk Raw Material, Consumables, dan Informasi)
- Man Power (physical work)
- Measurement (Inspection)
- Mother Nature (Environment)

Tulang ini diberi judul dengan tujuan kita bisa berpikir dari sudut pandang yang berbeda, Anda juga bisa membaca Six Thinking Hats dengan cara berpikir yang sama.

Ini mengurangi kemungkinan kita terlalu fokus pada salah satu aspek saja, misalnya menyalahkan Manpower.

Saat Anda mengisi tulang Machine, artinya Anda harus berpikir apa saja faktor terkait mesin yang menyebabkan masalah ini. Begitupun, saat Anda 'dipaksa' untuk pindah berpikir ke tulang Material.

Alat bantu ini sangat sederhana dan bisa digunakan dalam situasi apapun. Anda bisa mengganti judul tulang sesuai keinginan Anda.

.....
Gunakan alat bantu ini saat Anda ingin melihat kemungkinan akar masalah dari berbagai aspek atau sudut pandang.
.....

Menggunakan 5-Whys untuk menggali lebih dalam Diagram Tulang Ikan sangatlah disarankan. Dengan demikian kita bisa melihat dari lebih banyak sudut pandang dan mendalam.

Assumption is The Mother of...

Pertanyaan: Bagaimana Anda memasukkan seekor jerapah dewasa ke dalam kulkas?

Jawaban: Buka kulkas, masukkan jerapah tersebut ke dalam kulkas, dan tutup pintunya.

Pertanyaan ini sebenarnya banyak digunakan menguji apakah Anda cenderung memikirkan hal-hal sederhana dengan cara yang terlalu rumit. Ataupun cenderung berpikir terlalu sederhana.

Seringkali kita langsung berpikir kompleks sebelum berpikir sederhana.

Tidak ada yang salah dengan berpikir kompleks, toh umumnya masalah yang kita hadapi sekarang adalah hasil dari kompleksitas yang ada. Entah necessary complexity atau bukan.

Yang kerap menjadi hambatan dalam problem solving adalah seringkali kita sudah memiliki asumsi-asumsi.

Kita berasumsi bahwa Jerapah pastinya tinggi sekali dan kulkas pastilah jauh lebih kecil daripada Jerapah. Asumsi.

.....
**Assumption is the mother of all screw-ups. ~
Eugene Lewis Fordsworthe**
.....

Di artikel sebelum ini, kita membahas bagaimana Tikus Kecil menggampangkan solusi sementara di artikel ini giliran cerita Jerapah membuat kita harus mencoba tidak membatasi pemikiran kita dengan asumsi-asumsi yang belum tentu benar.

Menemukan Solusi

.....
Every problem is an opportunity. ~ Kiichiro
Toyota, founder of Toyota
.....

Jika Anda sudah mengetahui akar masalah, maka langkah berikutnya adalah menentukan solusi.

Anda dapat memulai dengan menampilkan informasi akar masalah yang telah ditemukan dan diduga kuat berkontribusi besar pada masalah yang sedang dibahas.

Saya menggunakan kata 'diduga kuat' karena dalam bahasan ini saya belum menjelaskan penggunaan alat bantu yang dapat menghindari kita pada situasi hanya menduga-duga akar masalah.

Setelah Anda menentukan akar masalah yang akan Anda perbaiki, menentukan solusi adalah suatu proses kreatif.

Proses analisa akar masalah cenderung analitis, sementara proses mencari solusi cenderung kreatif. Walau demikian, cukup banyak kasus dimana solusi

yang perlu dijalankan bukanlah sesuatu yang baru dan tidak pernah dijalankan.

Anda awalnya akan banyak menemukan solusi untuk hal-hal ini:

1. Konsistensi menjalankan prosedur
2. Terlambatnya informasi atau feedback loop

Baru setelah itu, Anda akan banyak bersinggungan dengan hal-hal atau ide baru. Di sini, tantangan akan lebih banyak.

Kenapa?

Karena Anda akan melakukan hal baru dan pada praktiknya menjalankan hal baru itu sangatlah sulit.

.....
Umumnya sulitnya bukan karena teknis, tetapi pada faktor penerimaan atas ide tersebut.
.....

Anda pasti pernah mendengar:

- Ooo, cara itu tidak akan bisa di sini.
- Masalahnya begini,...
- Kita sudah pernah lakukan hal tersebut.

- Solusi ini tidak akan bisa karena...

Sulit bagi ebook ini untuk menjejalkan dengan ringkas bagaimana cara menemukan solusi dikarenakan variasi yang sangat tinggi antara satu masalah dengan masalah yang lain. Saya akan masuk ke aspek penerimaan ide dan juga bagaimana menentukan prioritas.

Kisah Troli Supermarket

Sekarang ini berbelanja di hypermarket ataupun supermarket, yang pertama kali kita lakukan adalah mengambil trolley belanja. Tahukah Anda bahwa awalnya untuk membuat pengunjung menggunakan shopping cart ini ternyata tidak mudah!

Adalah Sylvan Goldman yang membeli jaringan supermarket Piggly Wiggly pada tahun 1934. Setelah membeli jaringan ini, Goldman mulai mengamati apa yang dilakukan pengunjung supermarketnya.

Dia sedang khawatir karena angka sales dan margin yang terus menipis. Saat Goldman mengamati behavior pengunjung, ia menemukan banyak hal menarik.

Dalam konteks saat ini, istilah Gemba adalah istilah tepat untuk menggambarkan hal ini, atau 'blusukan' jika menurut Jokowi.

Salah satu observasinya adalah ternyata para pengunjung berhenti berbelanja setelah keranjang belanjaan mereka menjadi berat. Ia dan mekaniknya

menemukan solusi untuk hal ini yaitu troli! Sekilas, ini adalah ide luar biasa yang tidak mungkin ditolak siapapun. Akan tetapi, pada saat implementasi, ia menemukan adanya resistensi.

Pengunjung pria tidak suka menggunakan troli karena terkesan tidak macho, wanita merasa tidak fashionable, sementara pengunjung yang lebih tua tidak mau terkesan lemah.

Walhasil, butuh banyak taktik dan waktu bagi Goldman hingga akhirnya semua orang terbiasa menggunakan troli dan bahkan berkembang terus menerus hingga saat ini dan menjadi bagian tidak terpisahkan dari berbelanja.

5 Elemen Penerimaan Ide

.....
All imaginable inventions have already been invented. - Manager of the American Patent Agency Charles Duell 1899
.....

Everett M. Rogers adalah seorang ahli difusi inovasi. Ia telah meneliti bagaimana orang mengadopsi produk baru, jasa atau praktek gaya hidup.

Dalam penelitiannya ia mengisolasi **lima sifat inovasi** yang membantu untuk mempercepat penerimaan mereka dan kemudian diadopsi.

Atribut-atribut tersebut adalah:

1. Keuntungan Relatif
2. Kompatibilitas
3. Kompleksitas
4. Trialability
5. Observability

Keuntungan relatif adalah ukuran dari seberapa jauh lebih baik suatu inovasi dari ide atau produk yang digantikannya.

Ini adalah salah satu pendekatan yang paling umum dan paling efektif untuk menjual ide. Idenya harus jelas menggambarkan keuntungan dalam hal biaya lebih rendah, peningkatan kenyamanan, atau penghematan waktu dan usaha.

Kompatibilitas. Apakah ide Anda konsisten dengan nilai-nilai, pengalaman masa lalu dan kebutuhan individu atau kelompok yang berpotensi akan mengadopsinya?

Hal ini sangat mungkin bahwa Anda akan membeli produk atau perubahan aspek gaya hidup Anda yang bertentangan dengan nilai-nilai Anda. Adalah jauh lebih mungkin bahwa Anda akan mengadopsi inovasi yang konsisten dengan mereka.

Kompleksitas adalah bagaimana sulitnya untuk memahami atau menggunakan ide baru Anda. Semakin kompleks ide Anda tampaknya, semakin kecil kemungkinan akan diterima. Keep it simple.

Mungkin salah satu contoh terbaik dari tetap sederhana dan peluncuran produk yang sukses adalah komputer Macintosh.

Trialability adalah kualitas sebuah inovasi yang memungkinkan pengadopsi potensial atau pelanggan untuk bereksperimen dengan ide secara terbatas sebelum “membeli itu”.

Test mengendarai mobil baru adalah contoh yang sangat baik trialability.

Observability adalah karakteristik dari sebuah inovasi yang membuatnya terlihat orang lain. Jika Anda menjual ide atau konsep tidak berwujud, seperti asuransi jiwa , apa hasil yang terlihat dari apa yang Anda beli? Dalam cara apa Anda dapat membuat hasil yang nyata? Dapatkah orang benar-benar melihat hasilnya?

Bisakah Anda mengajak mereka ke lokasi lain yang telah mengadopsi ide sehingga mereka dapat melihat secara langsung implementasi ide Anda?

Ingat, melihat adalah percaya, seeing is believing.

Gagalnya Semmelweis si Penyelamat Ibu

Ignaz Philipp Semmelweis (1 Juli 1818 - 13 Agustus 1865) adalah seorang dokter Hungaria yang dikenal sebagai pelopor awal prosedur antiseptik.

Ia dikenal juga sebagai “penyelamat ibu”.

Semmelweis menemukan bahwa kejadian demam nifas bisa dipotong secara drastis dengan menggunakan desinfeksi tangan di klinik kandungan.

Demam nifas adalah hal umum di rumah sakit pertengahan abad 19 dan seringkali demam ini berakibat fatal dengan tingkat kematian mencapai 10-35%.

Semmelweis saat itu bekerja di Rumah Sakit Umum Wina.

.....
Di rumah sakit ini, rasio kematian di klinik yang ditangani dokter mencapai 3 kali lipat kematian di klinik yang ditangani bidan!
.....

Bahkan, diceritakan oleh Semmelweis bagaimana ibu-ibu memohon agar dapat masuk ke klinik yang ditangani bidan dan bukan ditangani dokter.

Semmelweis sangat heran dengan fenomena ini. Dan menariknya, tidak semua orang merasa ini adalah masalah yang harus diselesaikan.

Semua orang, selain Semmelweis dan ibu-ibu, merasa ini wajar.

Dari pengamatannya, ia menemukan bahwa klinik dokter memiliki tingkat kematian tinggi karena dokter juga melakukan otopsi (pada mayat), sementara bidan tidak melakukan otopsi.

.....
Ia lewat beberapa penelitiannya, menemukan bahwa ada partikel dari mayat yang menyebabkan hal ini. Ia mengusulkan perlunya cuci tangan sebelum tindakan medis.
.....

Ia menerbitkan sebuah buku terkait temuannya dalam buku *Die Ätiologie, der Begriff und die Prophylaxis des Kindbettfiebers* (Etiologi, Konsep, dan Pencegahan Demam Nifas). Di sana, ia menampilkan berbagai kisah sukses di mana tingkat kematian berkurang hingga di

bawah 1% hanya dengan melakukan pencucian tangan dokter.

Walaupun demikian, ide ini tidak diterima secara umum. Pengamatan Semmelweis bertentangan dengan pendapat ilmiah dan medis yang berkembang pada saat itu. Beberapa dokter bahkan tersinggung atas saran bahwa mereka harus mencuci tangan mereka. Sayangnya, Semmelweis tidak bisa memberikan penjelasan ilmiah mengenai temuannya ini.

Ide dan solusi dari Semmelweis baru mendapat penerimaan luas dari kalangan medis beberapa tahun setelah kematiannya. Penerimaan ini muncul setelah **Louis Pasteur** mengkonfirmasi teori kuman dan **Joseph Lister**, yang menggunakan hasil penelitian Pasteur yakni menggunakan metode higienis dan memiliki tingkat sukses tinggi pada tindakan medisnya.

Apakah Anda masih heran kenapa ide Anda tidak diterima orang lain?

Benefit vs Effort

Suatu saat Anda akan dihadapi pada situasi dimana Anda memiliki banyak hal yang harus dilakukan. Salah satu alat bantu untuk mempermudah Anda memilih adalah **PICK Chart**, yaitu **Possible, Implement, Challenge, dan Kill**. Atau ada juga matriks serupa yang disebut Benefit - Effort Matrix.

Kita harus memberikan pembobotan apakah sebuah ide aksi merupakan High Effort, Low Effort, High Impact, Low Impact.

Idealnya yang kita akan lakukan di awal adalah High Impact - Low Effort.

Dan, yang ingin kita hindari adalah Low Impact, High Effort.

Kita memberikan nilai akhir pada **Effort** berdasarkan elemen:

- Waktu yang diperlukan
- Sumber daya yang diperlukan

- Resiko dalam perubahan ini
- Tingkat penerimaan

Sementara, untuk **Benefit** alias **Impact** berdasarkan elemen:

- Kemampuan menyelesaikan masalah
- Alignment pada strategi dan fokus perusahaan

Cara menggunakannya sederhana, Anda perlu memberikan pembobotan dan standar penilaian untuk tiap komponen.

Anda bisa membuat sendiri standar Anda yang kemudian bisa diterima dan dijadikan acuan oleh tim.

Jika Anda melakukannya dengan benar, maka Anda akan mendapatkan beberapa solusi yang masuk di masing-masing kategori, tentunya setelah Anda mengkonfirmasi ulang lagi dengan tim setelah proses plotting selesai.

Prioritas utama adalah solusi di kotak **Implement**.

Ini adalah solusi yang menurut tim kita memiliki impact yang tinggi dengan upaya yang cenderung lebih rendah.

Kemudian, jika Anda memiliki waktu atau sumber daya lebih, Anda juga dapat menjalankan solusi di kotak **Possible**.

Jika Anda memiliki banyak solusi di **Challenge** (dan di situasi tertentu Anda malah tidak memiliki solusi di Implement, tetapi hanya di Challenge), tugas Anda adalah coba menggali dan mengkonfirmasi apakah memang effortnya dikategorikan besar, apakah bisa dipersempit ruang lingkup solusinya dll.

Alat bantu ini tentunya sangat tepat digunakan saat Anda sudah menetapkan ide-ide apa saja yang akan dieksekusi dan jumlahnya 'cukup' banyak. Saya menggunakan kata 'cukup' karena definisi ini bisa berbeda antar orang, antar tim.

Ooo Cuma Begini?

Dalam banyak sesi diskusi dengan klien, tim SSCX sering menunjukkan peluang perbaikan (opportunities for improvement) dan kadang bagaimana cara menyelesaikan sebuah masalah.

Menariknya, saat kami menyampaikan apa yang perlu dan bisa dilakukan banyak yang mengatakan “**Kalau cuma ini, kami juga bisa**”.

Dalam banyak sesi sebenarnya kalimat yang ingin disampaikan klien adalah “Kalau cuma ini, kami juga bisa. This is obvious. Saya tidak butuh orang lain untuk membantu saya menyelesaikan masalah ini kalau solusinya cuma segini”.

Saat salah satu klien SSCX mengganti pola shift kerja operator dan menghemat banyak uang, sebagian eksekutif mengatakan bahwa “Ya, ini common sense, ini sesuatu yang sangat jelas, dari awal kita aware bahwa kita harus menggantinya”.

Tetapi hal ini tidak terjadi sampai tim SSCX membantu mereka dan memastikan mereka menggantinya.

Pernah, saat kami mengganti kantong belanja di sebuah perusahaan ritel dengan spesifikasi yang lebih rendah (dan biaya yang lebih rendah) tetapi masih dapat diisi dengan beban barang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, eksekutif perusahaan mengatakan bahwa “Ya, ini sesuatu yang sangat jelas dan kami sudah tahu dari dulu, ini hanya tinggal menunggu waktu untuk dijalankan”.

Di sektor manapun, hal yang sama terjadi, saat kami menjalankan perubahan pada cara setup sebuah mesin produksi, waktu setup turun dari 3 jam menjadi 25 menit, lagi-lagi ada direktur yang merasa bahwa ini sesuatu yang mudah dan mereka cuma heran kenapa orang di Produksi tidak melakukan ini lebih awal.

Di awal-awal keterlibatan saya di bidang ini, saya masih muda dan tidak begitu paham kenapa ini terjadi. Pertanyaan saya, sebagian terlontar saat sesi memanas dan sebagian lagi saya sampaikan dalam hati: “Jika anda sudah tahu, dan jika ini gampang, mengapa anda tidak melakukannya sebelum kami ke sini?”

Columbus sedang makan dengan beberapa bangsawan Spanyol setelah ia menemukan benua Amerika,

kemudian salah satu dari mereka berkata: “Sir Christopher, bahkan jika Anda tidak menemukan benua itu, benua itu tetap akan segera ditemukan. Negeri ini berlimpah dengan orang yang sangat ahli dalam kosmografi dan sastra, salah satu dari mereka akan memulai petualangan yang sama dengan hasil yang sama.”

Columbus tidak menanggapi kata-kata tetapi malah meminta telur utuh untuk dibawa kepadanya.

Dia meletakkannya di atas meja dan berkata: “Tuan, saya bertaruh dengan salah satu dari Anda bahwa Anda tidak dapat membuat telur ini berdiri pada ujungnya seperti aku akan melakukannya tanpa bantuan apapun atau bantuan”.

Mereka semua kemudian mencoba tetapi tidak berhasil dan ketika telur kembali ke Columbus, ia mengetuk telur dengan lembut di meja dan memecahkan telur ini sedikit, dengan ini telur berdiri di ujungnya.

Semua orang kemudian berkata bahwa kalau cuma seperti itu mereka juga bisa. Kemudian Columbus menjelaskan poinnya:

“...setelah sesuatu telah dilakukan, semua orang akan tahu bagaimana melakukannya...”

Mungkin Anda masih ingat “insiden” logo Pertamina. Pertamina membayar mahal ke sebuah perusahaan branding untuk sebuah identitas baru. Saat semua orang melihat logo baru Pertamina, semua mencibir “Masa’ untuk logo seperti ini saja sekian Milyar Rupiah?”

Sekali lagi, segala sesuatunya terlihat mudah dan dapat dilakukan saat seseorang telah melakukannya dan menunjukkannya pada Anda.

Dewan Tikus Mencari Solusi

Di sebuah ladang, tikus-tikus mengadakan satu rapat besar untuk mempertimbangkan langkah-langkah apa yang bisa mereka ambil untuk mengecoh musuh bersama mereka.

Si Kucing.

Akhir-akhir ini, mereka sangat terganggu dengan Kucing yang dibawa Pemilik Ladang ke ladang tersebut.

Beberapa tikus punya solusi ini dan itu, tetapi tidak ada yang dianggap akan efektif. Hingga akhirnya seekor tikus muda berdiri dan berkata dia punya usulan yang akan menyelesaikan masalah mereka ini.

Semua orang menatap dan serius mendengarkan solusi apa yang ditawarkan tikus muda ini.

"Anda semua pasti setuju," katanya, "bahwa masalah utama kita adalah kita tidak tahu dimana dan kapan musuh kita ini mendekati kita. Sekarang, jika kita bisa membuat sinyal saat ia mendekat, kita dapat dengan

mudah melarikan diri darinya. Saya mengusulkan adanya sebuah lonceng kecil untuk kita gantung di leher kucing. Dengan ini, berarti kita akan selalu tahu ketika ia berada di sekitar kita, dan bisa dengan mudah lari menghindarinya. "

Proposal ini disambut dengan tepuk tangan seluruh peserta rapat, sungguh ide cemerlang.

Sampai seekor tikus tua yang bijaksana berdiri dan berkata: "Itu ide yang sangat baik, tapi siapa yang akan menggantungkan lonceng ke leher Kucing?"

Tikus tua ini menatap satu sama lain dan tak seorang pun berbicara.

Fabel Aesop ini masih sangat relevan dengan situasi hari ini, semua orang seakan memiliki banyak solusi dan terkadang solusi tersebut sangat tidak masuk akal dan (terkesan) sangat menggampangkan segala sesuatunya.

Untuk menghindari situasi seperti ini, kita dapat mencoba menggali lebih detail, lebih dalam, tidak hanya sekedar judul utama.

Misalnya untuk permasalahan kemacetan lalu lintas, muncullah solusi: “Meningkatkan partisipasi publik pada transportasi umum”, jika kita drill lebih dalam, kita akan memiliki beberapa actionable-solution:

- Pengumpulan data dan analisa statistik titik kemacetan per satuan 10 menit.
- Menentukan Top-30 rute commuter terpadat dari pemukiman ke area kerja
- Dan seterusnya.

Actionable-solution hasil **drill** ini biasanya lebih **feasible** dan juga akan lebih mudah dijalankan. Dan tentunya akan lebih mudah diterima.

Kebiasaan Baru dengan Pepsodent

Suatu hari pada awal 1900-an, seorang pengusaha terkemuka di Amerika bernama **Claude C. Hopkins** didekati oleh seorang teman lama dengan ciptaan baru yang menakjubkan, pasta gigi rasa mint dan berbusa yang ia namakan "Pepsodent".

Hopkins adalah salah satu eksekutif periklanan yang sangat terkenal.

Kontribusi Hopkins nantinya bukanlah meledakkan penjualan Pepsodent, tetapi membantu menciptakan kebiasaan menyikat gigi secara nasional di Amerika.

Pada saat itu, hampir tidak ada orang Amerika menggosok gigi mereka. Sepuluh tahun setelah iklan dan promosi dari Hopkins, menyikat gigi telah menjadi ritual harian selama lebih dari setengah populasi.

Bagaimana Hopkins bisa mengubah kebiasaan?

Secara ringkas, Hopkins menciptakan kebiasaan menyikat gigi dengan mengidentifikasi sinyal yang

sederhana dan jelas (*cue*), memberikan hadiah atau reward yang jelas dan dengan menciptakan keinginan neurologis (*neurological craving*).

Ketika Hopkins setuju untuk mempromosikan Pepsodent, dia menyadari bahwa dia harus menemukan pemicu (trigger) agar Pepsodent digunakan setiap hari.

Dia duduk dengan tumpukan buku tentang kesehatan gigi dan setelah sekian lama akhirnya ia menemukan referensi ke plak musin pada gigi, yang ia sebut 'film' atau sebuah lapisan tipis di gigi.

Lapisan yang dimaksud Hopkins adalah satu lapisan licin yang bisa kita sentuh dan rasakan dengan lidah kita.

.....
Coba sentuh gigi Anda dengan lidah, apakah Anda merasakan satu lapisan licin tersebut?
.....

Segera setelah itu, Hopkins memenuhi kota dengan iklan-iklan "Hanya dengan menempelkan lidah di gigi, Anda akan merasakan adanya film - itulah yang membuat gigi Anda terlihat tidak putih dan menyebabkan kerusakan."

"Mengapa setiap wanita memiliki film yang suram di giginya? Pepsodent menghilangkan film!"

Dalam buku **The Power of Habit** itu, diceritakan bahwa semua kebiasaan (tidak peduli seberapa besar atau kecil), memiliki tiga komponen:

1. isyarat/cue atau sinyal
2. pemicu/trigger untuk perilaku tertentu, sebuah rutinitas, yang merupakan perilaku/habit itu sendiri
3. hadiah/reward, yang merupakan apa yang diingat otak Anda.

Ketika Hopkins mengidentifikasi film pada gigi, ia menemukan isyarat/sinyal yang telah ada selama ribuan tahun. Imbalan/reward yang Hopkins janjikan sulit untuk ditolak.

Siapa yang tidak ingin senyum cantik?

Penjualan Pepsodent benar-benar meledak pada saat itu karena munculnya kebiasaan baru di Amerika yaitu menggosok gigi.

Tidak seperti pasta gigi lain dari periode itu, Pepsodent mengandung asam sitrat, minyak mint dan bahan kimia unik lainnya. Menariknya, dari salah satu bahan kimia tersebut, ada efek tak terduga seperti ini: adanya sensasi baru di lidah dan gusi, seperti satu sensasi segar yang sebenarnya lebih mirip sensasi kesemutan ringan.

Ketika para peneliti di kompetitor mulai mewawancarai konsumen Pepsodent, mereka menemukan bahwa orang-orang mengatakan bahwa jika mereka lupa untuk menggunakan Pepsodent, mereka menyadari kesalahan mereka karena mereka tidak merasakan adanya sensasi di lidah dan gusi.

Jika sensasi tersebut tidak ada, rasanya mulut mereka tidak bersih.

Claude Hopkins ternyata tidak menjual gigi yang indah, dia menjual sensasi. Orang seperti mengasosiasikan sensasi tersebut dengan rasa bersih.

Sebenarnya, sensasi tersebut tidak berpengaruh pada apakah gigi akan bersih atau tidak, tetapi sensasi tersebut meyakinkan pengguna bahwa Pepsodent sedang secara aktif bekerja membersihkan.

Gagak Menyelesaikan Masalah

Seekor gagak yang kehausan setengah mati menemukan sebuah pitcher yang ternyata airnya tinggal sedikit. Ketika si gagak menempatkan paruhnya yang panjang ke dalam mulut pitcher ternyata ia tidak bisa mencapai cukup jauh ke bawah untuk mendapatkan air itu.

Dia mencoba, dan ia mencoba, tapi akhirnya harus menyerah dalam keputus-asaan. Kemudian ia menemukan sebuah ide, ia mengambil kerikil dan menjatuhkannya ke dalam pitcher itu.

Lalu ia mengambil kerikil lain dan menjatuhkannya lagi.

Akhirnya, akhirnya, ia melihat air mulai naik hingga ke permukaan leher pitcher tersebut dan setelah beberapa kerikil kemudian ia mampu menyeruput air dan menyelamatkan nyawanya.

.....
Sedikit demi sedikit, jika dilakukan secara konsisten dengan sasaran yang jelas bisa membawa perubahan signifikan.
.....

Begitupun aktivitas perbaikan proses dan penyelesaian masalah. Menyelesaikan masalah sedikit demi sedikit karena keterbatasan sumber daya lebih baik daripada membiarkannya.

Simple Reaction Plan

Saya cukup suka fabel Aesop ini. Relevan dengan bagian sebelumnya dari buku ini, fabel Kucing vs Rubah ini menceritakan bagaimana jika kita memiliki terlalu banyak pilihan dan analisa hingga akhirnya malah merugikan kita sendiri.

Rubah membual ke seekor Kucing tentang cara dia melarikan diri dari musuh-musuhnya. "Saya memiliki seratus cara untuk melarikan diri dari musuh-musuhku."

"Aku hanya punya satu," kata Kucing, "tapi aku selalu berhasil melarikan diri."

Tepat pada saat itu mereka mendengar suara sekelompok anjing datang ke arah mereka, dan Kucing segera berlari di atas pohon dan bersembunyi di dahan.

"Ini adalah taktik saya," kata Kucing. "Apa yang akan kamu lakukan?"

Si Rubah memikirkan opsi pertama, kemudian opsi kedua dan seterusnya. Sementara ia sedang berpikir, kelompok anjing datang semakin dekat, dan akhirnya

Rubah dalam kebingungannya tertangkap oleh anjing-anjing dan segera dibunuh oleh pemburu.

“Lebih baik satu cara aman yang pasti daripada seratus yang tidak pasti.”

Setelah Anda menyelesaikan problem solving Anda dan kemudian solusi telah dijalankan, pastikan Anda juga menyediakan Reaction Plan agar mereka yang menjalankan solusi ini memiliki rencana aksi yang jelas.

.....
Reaction Plan ini kerap dikenal juga dengan Control Plan.
.....

Contoh penggunaannya adalah kita membuat satu list berisi potensi variasi di masa yang akan datang, misalnya jika nantinya jumlah antrian mencapai 10, apa yang kita lakukan.

Jika jumlah subscriber melonjak 100 dalam 1 hari, apa yang kita lakukan.

Rencana yang telah diatur matang ini akan sangat membantu mereka yang menemukan variasi di proses mereka.

Jika Masalah Sangat Sulit

Dalam buku Switch yang ditulis Chip Heath dan Dan Heath, ada satu kisah menarik mengenai Jerry Sternin dan Brightspots.

Tahun 1990, Jerry Sternin diutus oleh satu yayasan terkemuka Save The Children untuk menyelesaikan masalah malnutrisi di Vietnam.

Ia diberi waktu hanya 6 bulan oleh Menteri Luar Negeri Vietnam.

Sternin sangatlah memahami konsep dari kompleksnya penyebab malnutrisi: **sanitasi yang buruk, kemiskinan, dan rendahnya pendidikan.**

Tapi kita semua juga tahu bahwa dalam 6 bulan tidaklah mungkin bagi siapapun untuk membalikkan tingkat pendidikan, sistem sanitasi, dan kemiskinan. Program seperti ini membutuhkan waktu tahunan, kalau tidak mau dihitung dalam dekade.

Sternin kemudian menggunakan satu metode yang kemudian disebut dengan **positive deviance**.

Apa yang dilakukan Sternin?

Ia pergi dan berkeliling ke banyak desa dan berbicara dengan orang yang paling ahli dalam urusan memberi makan anak: ibu-ibu.

.....
Misi dari Sternin saat itu adalah mencari dan berusaha menemukan keluarga miskin dengan anak yang lebih sehat dibandingkan anak-anak lain.
.....

Tim Sternin ini akhirnya menemukan beberapa anak dengan kategori tersebut. Dan apa yang ia bayangkan benar terjadi, ada perbedaan antara cara dan kebiasaan ibu yang memiliki anak sehat dan anak biasa.

Ibu yang anaknya lebih sehat memberi makan anaknya dalam porsi lebih kecil tetapi lebih sering.

Kemudian, ibu-ibu ini juga memberi makan anak mereka udang kecil yang ada di sawah dan juga daun ubi. Udadang dan daun ubi ini ditambahkan ke dalam sup ataupun nasi.

Yang ketiga, saat memberi makan anaknya, mereka mengambil dari sup dari bagian paling bawah dari mangkuk ataupun panci sup mereka, sehingga anak-anak ini mendapatkan udang dan daun ubi itu, yang biasanya mengendap di bagian paling bawah.

Sternin menyebut keluarga ini dengan “**bright spots**” – situasi berbeda yang ia temukan.

.....
Sternin mengidentifikasi perbedaan-perbedaan dan kemudian membuat semacam standar untuk ini.
.....

Setelah itu, ia mencoba melakukan replikasi dengan cara meminta ibu-ibu ini menunjukkan dan mengajarkan teknik ini kepada ibu lain.

Dalam 6 bulan, 65% dari anak-anak di desa dimana Sternin melakukan perubahan ternyata jauh lebih sehat.

Kadang kita mudah menyerah sewaktu kita melihat bahwa perusahaan kita terlalu kompleks untuk menjalankan perubahan, termasuk program continuous improvement, productivity improvement, ataupun operational excellence.

Kita melihat bawah yang terjadi ini sistemik dan rasanya butuh ratusan tahun untuk memperbaiki. Tapi, sebenarnya tidak selalu demikian. **Dalam banyak situasi, kita hanya perlu menemukan bright spots.**

Studi Kasus: Glass Gallery

Selama musim panas, ketika suhu udara lebih tinggi, karyawan Fifth Avenue Glass Gallery harus membuka pintu geser mereka yang besar, tepatnya berukuran 4.5 meter, untuk mendinginkan galeri mereka karena mereka bekerja meniup kaca.

Ya, kaca adalah seni dan dibuat dengan teknik glass-blowing.



Selama bulan-bulan musim panas penghuni Charlesgate Apartments, yang terletak tepat di belakang Fifth Avenue Glass Gallery, pulang dari kantor mereka dan membuka jendela kamar mereka untuk sirkulasi udara di apartemen mereka. Satu-satunya pemisah antara galeri kaca tersebut dan gedung apartemen 60 unit ini adalah lorong dengan lebar 4.5 meter.

Akibatnya, setidaknya dua atau tiga kali seminggu selama musim panas, penghuni Charlesgate Apartemen menelepon 911 mengeluh tentang kebisingan yang berasal dari Fifth Avenue Glass Gallery.

Pada bulan bulan lain, keluhan tidak pernah ada karena pintu dan jendela galeri, serta jendela apartemen, ditutup karena cuaca dingin.



Untuk setiap keluhan yang mereka terima, petugas kepolisian akan tiba di lokasi, menghubungi pelapor, dan meminta karyawan di galeri untuk mengurangi kebisingan.

Karyawan galeri ini selalu sopan kepada petugas dan mematuhi permintaan untuk menutup pintu dan jendela dan mengecilkan stereo mereka, masalah selesai. Akan tetapi 2 hari lagi, kembali polisi harus datang mengingatkan mereka.

Suatu saat, Officer Hayes, polisi yang ditugaskan ke sana, memutuskan untuk mengambil langkah-langkah tambahan untuk mengatasi masalah tersebut. Ia berbicara dengan pemilik galeri dan melakukan survei langsung di lokasi (bahasa lainnya: Gemba).

Officer Hayes menemukan sejumlah faktor yang berkontribusi terhadap keluhan kebisingan. **Pertama**, galeri ini merupakan studio tempat bekerja bagi sejumlah seniman kaca berbeda.

Sehingga, walaupun petugas berulang kali menanggapi kejadian dan meminta agar orang-orang di studio ini menutup pintu pengiriman dan jendela, seniman yang berbeda kemudian akan bekerja di studio ini kemudian

membuka pintu, dan sama sekali tidak menyadari bahwa sebelumnya petugas telah meminta mereka untuk menutup pintu ini.

Kedua, seniman biasanya bekerja di hari kerja hingga jam 9 malam, kadang-kadang bahkan lebih malam lagi. Karena itu, ketika warga Charlesgate pulang dari kerja di malam hari, para seniman masih bekerja.

Ketiga, Officer Hayes juga melihat bahwa penempatan pemutar musik yang dimainkan seniman di galeri saat bekerja memberikan kontribusi signifikan terhadap masalah. Pemutar musik ini terletak di sebelah pintu.

.....
Dengan demikian, tidak ada penghalang untuk mencegah kebisingan dari tape ke apartemen.
.....

Dari pertemuan ini, Officer Hayes dan pemilik galeri sepakat untuk mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengurangi keluhan.

Dia menerapkan beberapa aturan baru, dan menjelaskan kepada setiap seniman yang memanfaatkan studio, diantaranya mereka membatasi waktu pintu dan jendela boleh dibuka selama musim panas.

Kemudian, karena keluhan kerap terjadi pada malam hari ketika penghuni Charlesgate Apartemen pulang kerja, pemilik galeri membuat aturan bahwa pintu dan jendela ditutup pada jam 5 sore.

Selain itu, ia juga memindahkan pemutar musik ke sisi lain untuk mengurangi kebisingan di gang.

Melalui langkah-langkah tersebut, keluhan kebisingan dihapuskan dan semua orang diuntungkan. Petugas patroli tidak lagi dipanggil ke tempat kejadian untuk menangani keluhan berulang, penghuni Apartemen Charlesgate tidak lagi terganggu.

Dan pemilik galeri menyadari masalah ini dan mendapatkan kesempatan untuk mengatasi masalah sebelum masalah bertambah parah.