

# Masalah Menentukan Masalah

Hariadi Kartodihardjo

*Kita lebih sering gagal karena kita memecahkan masalah yang salah, daripada menemukan solusi yang salah terhadap masalah yang tepat, Russell L. Ackoff.*

“Masalah bila dinyatakan dengan benar, menjawab separuh persoalan”, demikian John Dewey dalam karangannya berjudul “*How We Think*”. Einstein sekali waktu pernah ditanya apabila ia mempunyai 1 jam untuk menyelamatkan dunia, bagaimana ia memanfaatkan waktu tersebut? Ia mengatakan: “Saya akan menghabiskan 55 menit untuk merumuskan masalah dan 5 menit untuk memecahkannya”. Pernyataan Dewey dan Einstein tersebut sangat penting dalam pengambilan keputusan.

Organisasi atau lembaga yang mampu berfikir kritis dalam menetapkan dan merumuskan masalah, akan berhasil. Demikian pula bagi setiap orang yang mampu berfikir kritis dalam menetapkan dan merumuskan masalah yang dihadapinya secara tepat akan menjadi lebih baik dan bijaksana dalam mengarungi kehidupannya.

Apa sebenarnya yang sering kita sebut sebagai “masalah” dan apa esensi perumusan masalah itu? Masalah terjadi apabila perbedaan antara situasi yang dihadapi dan situasi yang diinginkan – atau dalam hal tertentu diharapkan – terjadi. Suatu lembaga menentukan sesuatu sebagai masalah apabila sesuatu itu tidak sebagaimana yang seharusnya terjadi. Mitroff dan Linstone (1993) mencatat:

Apa yang kita sebut sebagai “masalah” bukan hanya merefleksikan nilai-nilai (*values*) tetapi juga komitmen etis yang kita miliki, yakni yang kita percayai seharusnya tidak terjadi. Dalam perusahaan, sesuatu dianggap sebagai masalah apabila hal tersebut tidak sebagaimana yang diharapkan terjadi oleh masyarakat. Dengan demikian, kesenjangan antara apa yang kita inginkan dan apa yang dapat kita penuhi tidak hanya dapat kita tetapkan atas pertimbangan sederhana, melainkan didalamnya mengandung unsur etika dan estetika. Pertimbangan etika dan estetika, oleh karena itu, memainkan peran fundamental dalam menetapkan masalah dan cara kita untuk menentukannya.

Verschoor (1998) pernah melakukan studi terhadap 500 perusahaan publik di Amerika Serikat dengan fokus pada hubungan antara

kinerja finansial dan komitmen mereka pada hal-hal terkait etika yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Kajian empiris tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan nyata secara statistik antara tingginya komitmen manajemen yang menekankan pertimbangan etika dan ketepatan merumuskan masalah dengan tingginya kinerja finansial perusahaan.

ooo

Masalah yang salah tidak pernah menjadi jelas langkah-langkah penyelesaiannya. Masalah-masalah tersebut cenderung hanya merupakan gejala-gejala atau rumusan masalah yang keliru. Solusi atas masalah yang keliru biasanya hanya berupa tindakan tunggal dan terhenti; tanpa ada kesempatan untuk melaksanakan pendekatan *trial and error*. Para pengambil keputusan tidak berkesempatan untuk berbuat “salah yang bermakna” dan kemudian belajar darinya. Karena yang dilakukan hanya memperhatikan keadaan atau kondisi yang dianggap sebagai masalah dan dipecahkan, padahal bukan masalah yang sesungguhnya. Mereka bekerja keras, berbulan-bulan bahkan bertahun-tahun, menggunakan sumberdaya besar, tetapi tanpa makna. Ibarat dokter memberi resep terhadap penyakit yang salah, akibat diagnosa yang dilakukan tidak menemukan penyakit yang benar. Sehingga obat semanjur dan semahal apapun tidak mempunyai arti.

Memecahkan masalah yang salah akan membuat kondisi jauh lebih buruk daripada dibiarkan saja. Sehingga bukan hanya sumberdaya penting digunakan sia-sia, tetapi juga dapat menghasilkan kondisi lebih buruk daripada yang sebelumnya terjadi, karena menghasilkan masalah lebih serius – akan timbul komplikasi penyakit – sebagai hasilnya.

Mitroff (1997) dalam karangannya “*Smart Thinking for Crazy Times: The art of solving the right problems*” menyatakan bahwa formulasi masalah dan langkah-langkah yang dilakukan pada umumnya tidak banyak difahami oleh para pengambil keputusan. Formulasi masalah yang menghasilkan masalah yang keliru cenderung sudah menjadi kebiasaan dan cukup sulit untuk

mengatasinya. Memimpin rapat untuk menentukan masalah, dengan gaya kepemimpinan dan informasi yang itu-itu juga, biasanya tidak pernah menghasilkan inovasi penetapan masalah secara benar. Untuk setiap situasi kompleks biasanya dihadapi hanya dengan formulasi masalah secara sederhana – terlalu cepat dirumuskan dan terlalu dangkal kerangka pikir yang digunakan. Demikian kata Mitroff, dari hasil penelitiannya di banyak perusahaan dan lembaga publik.

ooo

Lima faktor sebagai penyebab, sehingga para pengambil keputusan senantiasa memecahkan masalah yang salah, yaitu: konsultasi dengan orang-orang yang tidak tepat, selalu berkaca pada masalah di masa lalu, lebih memperhatikan gejala daripada penyebabnya, terlalu banyak berfikir struktural daripada fungsional, serta hanya terfokus pada bidang atau unit kerja tertentu. Terkait hal ini, rapat – sebagai ajang pengambilan keputusan – biasanya menjadi suatu ritual atau gerakan reflek dengan agenda seadanya untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang keliru.

Pertanyaan-pertanyaan yang keliru tersebut juga dapat melanda dunia penelitian. Para peneliti seringkali menjawab pertanyaan mereka sendiri dan bukan pertanyaan di dunia nyata yang menjadi topik penelitiannya. Mereka seringkali tidak merasa perlu komunikasi dengan pelaku-pelaku atau bahkan tidak merasa perlu membaca referensi dan langsung merumuskan pertanyaan penelitian sesuai apa yang dipikirkannya. William N Dunn, ahli kebijakan publik, menyatakan kondisi demikian itu sebagai pemikiran logis tetapi tidak terpakai.

Untuk kasus pengambilan keputusan dalam bentuk pembuatan peraturan, kelima faktor di atas paling banyak terjadi. Pertanyaan lebih banyak kearah kesesuaian koridor hukum, namun secara substansial sangat lemah, bahkan seringkali hasil peraturan yang dibuat tidak mempunyai hubungan dengan penyebab terjadinya persoalan. Peraturan ada dengan membawa logikanya sendiri, tidak terkait dengan peristiwa yang harus diintervensi. Regulator merasa harus masuk ke wilayah operator hanya karena alasan ada kewenangan untuk itu, tanpa

secara kritis mempertanyakan tujuan dan hasilnya. Adanya peraturan adalah demi peraturan itu sendiri. Adanya peraturan menjadi tujuan akhir dan biasanya timbul masalah baru, yaitu tambahan birokrasi. Persoalan tetap menjadi persoalan dan bahkan bertambah. Peraturan ada hanya karena dituntut keberadaannya.

Ritme kegiatan seperti itu menjadi sebuah jebakan. Dikerjakan salah, tidak dikerjakan hampir tidak mungkin karena semua orang sudah biasa melakukan hal demikian. Apalagi ada disposisi “atasan”. Nampak penting, tetapi perlu dipertanyakan. Terkait jebakan tersebut filosof di bidang bisnis, Charles Handy, pernah bertanya: Apa sebenarnya tujuan bisnis? Dia menyatakan bahwa jangan terjebak bahwa bisnis adalah mencari untung, kecuali keuntungan itu untuk menjaga kesinambungan pencarian inovasi dan berbuat hal-hal positif bagi masyarakat.

Rapat, peraturan, keuntungan diperlukan, tetapi tidak pernah mengisi kecukupan “kehidupan”, sekalipun kehidupan perusahaan. Ini sejalan dengan ucapan yang sudah populer, Russel L. Ackoff, pengajar di Wharton School of Economic:

“Keuntungan seperti oksigen. Jika tidak cukup oksigen, anda tidak bertahan (hidup) lama. Namun bila anda fikir bahwa hidup adalah untuk bernafas, anda akan kehilangan sesuatu (arti hidup).”

ooo

Segenap persoalan laten senantiasa dialami oleh berbagai pihak, dapat disebabkan akibat lemahnya menentukan masalah. Tidak ada cara lain untuk menghindarinya, kecuali mengubah cara berfikir yang biasa digunakan untuk menentukan masalah. Juga berfikir ulang mengenai berbagai bentuk kebiasaan dan konsensus terkait menentukan dan cara menyelesaikan masalah. Mungkin juga perlu melihat sekeliling, apakah kedekatan hubungan-hubungan sosial, budaya, psikologi dan juga kedekatan secara fisik, yang seperti halnya menghangatkan suasana kerja sehari-hari dan telah menjadi tempat nyaman, sehingga lupa bahwa berfikir kritis untuk pembaruan itu perlu. Sebagaimana John F. Kennedy katakan: “Pembaruan adalah hukum dari kehidupan” ■