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

Fahutan IPB