

**NEW YORK TIMES BESTSELLER**

“... begitu memikat. Rasa ingin tahu dapat membuat dunia menjadi tempat yang lebih baik.”

—Malcolm Gladwell

Penulis Buku Bestseller *Blink* dan *The Tipping Point*

# THINK Like A FREAK



**BERPIKIR TIDAK BIASA UNTUK HASIL YANG LUAR BIASA**

**STEVEN D. LEVITT & STEPHEN J. DUBNER**

“Dalam sembilan bab yang menghibur, penulis menunjukkan cara agar tidak jatuh ke dalam pendekatan basi untuk memecahkan masalah.”

—*New York Daily News*

“Menarik dan menyenangkan.”

—*New York Post*

“Buku ini akan mengubah hidup Anda.”

—*Daily Express*

“Ide yang bagus ... diekspresikan dengan penuh percaya diri.”

—*Financial Times*

“Buku yang menarik dan sangat provokatif.”

— *The Horn*

“Buku yang paling revolusioner. Mengajari kita untuk lebih produktif, kreatif, rasional, dan berpikir seperti Orang Aneh.”

—*Book repoter.com*

“Genius ... membuat Anda menahan napas karena terpana.”

—*The Wall Street Journal*

“Membaca buku ini akan mengubah Anda menjadi orang yang paling menarik.”

—*National Public Radio*

“Buku yang indah, penuh hal yang tak mungkin, tetapi menangkap detail sejarah yang membedakan penulis dengan ilmuwan sosial populer.”

—*The New York Times*

“Rangkaian pelajaran yang sangat menarik dan adiktif dalam aplikasi ekonomi yang populis.”

—*The A.V. Club*

“Kini, kami semua menjadi Freakonomist.”

—*The Washington Post*

# THINK LiKE A FREAK

Steven D. Levitt & Stephen J. Dubner



Menyajikan bacaan yang diramu dari beragam informasi, kisah, dan pengalaman yang akan memperkaya hidup Anda dan keluarga.

# THINK LIKE A FREAK

Steven D. Levitt & Stephen J. Dubner

naura

# THINK LIKE A FREAK

karya Steven D. Levitt & Stephen J. Dubner

Diterjemahkan dari *Think Like a Freak*, terbitan William Morrow Paperbacks,  
HarperCollins Publisher

Hak penerjemahan ke dalam bahasa Indonesia ada pada Penerbit Noura Books  
(PT Mizan Publiko).

Hak cipta dilindungi undang-undang

Penerjemah: Adi Toha Penyunting: Ida Wajdi Penyelaras aksara: Lian Kagura,  
Putri Rosdiana Penata aksara: Puthut TS.

Perancang sampul: Muhammad Usman Digitalisasi: Elliza Titin Gumalasari

Diterbitkan oleh Noura Books PT Mizan Publiko (Anggota IKAPI) Jln. Jagakarsa  
No.40 Rt.007/Rw.04, Jagakarsa-Jakarta Selatan 12620

Telp.: 021-78880556, Faks.: 021-78880563

E-mail: [redaksi@noura.mizan.com](mailto:redaksi@noura.mizan.com) [www.nourabooks.co.id](http://www.nourabooks.co.id)

ISBN 978-602-385-007-5

E-book ini didistribusikan oleh: Mizan Digital Publishing Jl. Jagakarsa Raya No. 40  
Jakarta Selatan - 12620

Phone.: +62-21-7864547 (Hunting) Fax.: +62-21-7864272

email: [mizandigitalpublishing@mizan.com](mailto:mizandigitalpublishing@mizan.com)

**Bandung:** Telp.: 022-7802288 - **Jakarta:** 021-7874455, 021-78891213, Faks.:

021-7864272- **Surabaya:** Telp.: 031-8281857, 031-60050079, Faks.: 031-

8289318 - **Pekanbaru:** Telp.: 0761-20716, 076129811, Faks.: 0761-20716 -

**Medan:** Telp./Faks.: 061-7360841 - **Makassar:** Telp./Faks.: 0411-873655 -

**Yogyakarta:** Telp.: 0274-885485, Faks.: 0274-885527 - **Banjarmasin:** Telp.:

0511-3252374 **Layanan SMS: Jakarta:** 021-92016229

**Bandung:** 08888280556

**Untuk ELLEN,**  
yang sudah hadir untuk segalanya,  
termasuk untuk buku-buku.

**—SJD**

**Untuk saudariku LINDA LEVITT JINES,**  
yang kreativitasnya sangat mengagumkan,  
menyenangkan, dan menginspirasiku.

**—SDL**

Mengikuti Rasa Ingin Tahu Dapat Membuat  
Dunia  
Menjadi Tempat yang Lebih Baik

Komentar Malcolm Gladwell  
setelah Membaca *Think Like a Freak*

Salah satu momen yang luar biasa dalam *Think Like a Freak*, Steven Levitt dan Stephen Dubner mengajukan pertanyaan berikut; Siapa yang lebih mudah dibodohi, anak-anak atau orang dewasa? Tentu saja, jawabannya jelas anak-anak. Ungkapan klisenya adalah mengambil permen dari tangan bayi, bukan dari seorang pria dewasa. Namun, alih-alih menerima kearifan konvensional sebagai sebuah fakta, kedua pria tersebut membahasnya dengan Alex Stone, seorang pesulap—seseorang yang berkecimpung dalam bisnis membodohi orang. Mereka menanyakan apa pendapatnya. Dan, jawaban Alex? Orang dewasa.

Stone memberi contoh trik sulap dasar “pengangkat ganda”, saat dua kartu ditampilkan seolah satu. Triknya adalah bagaimana seorang pesulap tampak mengubur sebuah kartu yang Anda pilih secara acak dan kemudian, secara gaib, mengambilnya kembali. Sepanjang kariernya, Stone telah sangat sering melakukan trik pengangkat ganda ini. Dia mengatakan bahwa anak-anak—luar biasanya—yang mampu menerka triknya. Tugas seorang pesulap adalah memberikan serangkaian petunjuk untuk mengarahkan perhatian penonton. Orang dewasa sangat pandai dalam mengikuti petunjuk dan memperhatikan. Namun, tidak demikian dengan anak-anak. Pandangan mereka selalu berkelana. Orang dewasa memiliki serangkaian ekspektasi dan asumsi mengenai cara dunia ini bergerak, yang membuat mereka menjadi rentan terhadap profesi yang mencoba mengeksplorasi ekspektasi dan

asumsi tersebut. Anak-anak tidak cukup tahu untuk dapat dieksplorasi. Anak-anak jauh lebih ingin tahu. Mereka tidak terlalu memikirkan masalah. Mereka lebih berpikir bahwa dasar dari trik sulap adalah sesuatu yang benar-benar sederhana. Dan, yang terpenting—dan ini adalah favoritku—anak-anak lebih pendek daripada orang dewasa. Jadi, mereka melihat trik sulap dari sudut pandang yang berbeda dan lebih jelas.

*Think Like a Freak* bukanlah sebuah buku tentang bagaimana cara memahami trik sulap. Itu adalah topik dalam dua buku pertama Dubner dan Levitt—*Freakonomics* dan *SuperFreakonomics*. *Think Like a Freak* adalah tentang perilaku yang kita perlukan serta mengatasi berbagai trik dan masalah yang dunia lemparkan kepada kita. Dubner dan Levitt memiliki resep tentang seperti apa perilaku itu. Namun, fondasinya adalah menarik diri Anda ke dalam pikiran seorang anak kecil, mendongak, menatap trik pengangkat ganda. Bebaskan diri Anda dari ekspektasi, bersiap untuk mendapatkan penjelasan yang sangat, sangat sederhana, dan biarkan perhatian Anda berkelana dari waktu ke waktu.

Dubner dan Levitt sekilas menelaah argumen tersohor mereka dari buku pertama tentang kaitan antara gelombang aborsi di tahun 1970-an dan menuiknya tingkat kriminalitas dua puluh tahun kemudian. Tujuan mereka bukanlah untuk mendebat ulang pernyataan tersebut. Tujuannya adalah untuk menekankan bahwa kita tidak seharusnya menghindari argumen seperti itu hanya karena itu membuat kita merasa sedikit tersinggung. Dubner dan Levitt juga mengisahkan tentang seorang dokter Australia, Barry Marshall, yang telah menggulingkan kepercayaan selama bertahun-tahun saat dia membuktikan bahwa tukak lambung sesungguhnya disebabkan oleh bakteri gastrik, bukan makanan

pedas/asam dan stres. Ide tersebut pada awalnya dianggap sangat sesat. Itu benar-benar tidak masuk akal. Itu semacam ide asal yang hanya bisa dimiliki oleh seorang anak kecil. Namun, Dubner dan Levitt menunjukkan, dalam buku terbaru mereka yang begitu memikat, bahwa mengikuti rasa ingin tahu Anda—bahkan sampai ke titik yang sangat tidak masuk akal dan sesat—dapat membuat dunia menjadi tempat yang lebih baik. Selain itu, juga sangat menyenangkan.[]

# Daftar Isi

## Bab 1 Apa Maksud Berpikir seperti Orang Aneh?

Banyak sekali pertanyaan menarik .... Pro dan kontra menyusui, perekahan hidrolik, dan mata uang virtual .... Tidak ada alat sihir *Freakonomics* .... Masalah-masalah yang mudah semuanya menguap; masalah-masalah sulitlah yang tetap ada .... Cara memenangi Piala Dunia .... Keuntungan Pribadi versus kebaikan yang lebih besar .... Berpikir dengan seperangkat otot yang berbeda .... Apakah orang yang menikah itu bahagia ataukah orang bahagialah yang menikah? .... Menjadi terkenal hanya dengan berpikir sekali atau dua kali seminggu .... Pertemuan sial kami dengan calon perdana menteri.

## Bab 2 Tiga Kata yang Paling Sulit Dicapkan

Mengapa “Saya tidak tahu” begitu sulit dikatakan? .... Tentu, anak-anak suka mengarang jawaban, tetapi mengapa kita melakukannya? .... Siapa yang percaya setan? .... Dan, siapa yang percaya 9/11 adalah pekerjaan orang dalam? .... “Pengusaha kesalahan” .... Mengapa mengukur sebab-akibat begitu sulit .... Kebodohan prediksi .... Apakah prediksi Anda lebih baik daripada seekor simpanse yang melempar anak panah? .... Dampak ekonomi internet akan “tidak lebih besar daripada dampak mesin faksimili” .... “Ultracrepidarianisme” .... Akibat dari berpura-pura tahu lebih banyak daripada yang benar-benar Anda tahu .... Bagaimana cara

menghukum prediksi buruk? .... Perburuan Penyihir Rumania .... Langkah pertama untuk memecahkan masalah: singkirkan kompas moral Anda .... Mengapa bunuh diri meningkat seiring dengan kualitas hidup—and betapa sedikitnya yang kita tahu tentang bunuh diri .... Umpan balik adalah kunci untuk semua pembelajaran .... Seberapa buruk roti pertama itu? .... Jangan serahkan eksperimentasi kepada para ilmuwan .... Apakah anggur yang lebih mahal rasanya lebih enak?

### Bab 3 Apa Masalah Anda?

Jika Anda mengajukan pertanyaan yang salah, Anda pasti akan mendapatkan jawaban yang salah .... Apa arti sebenarnya dari “reformasi sekolah”? .... Mengapa anak-anak Amerika tahu lebih sedikit daripada anak-anak Estonia? Mungkin itu kesalahan orangtua! .... Kisah nyata menakjubkan Takeru Kobayashi, sang juara makan hot dog .... Lima puluh hot dog dalam 12 menit! .... Jadi, bagaimana dia melakukannya? .... Dan, mengapa dia jauh lebih baik daripada semua orang lain? .... “Makan cepat-cepat itu sangat tidak sopan” .... Metode Sulaiman .... Eksperimen tanpa henti untuk mengejar keunggulan .... Ditangkap! .... Bagaimana mendefinisikan ulang masalah yang sedang Anda coba pecahkan .... Otak adalah organ yang penting .... Cara mengabaikan hambatan buatan .... Bisakah Anda *push-up* 20 kali?

### Bab 4 Kebenaran Ada di dalam Akar

Sekarung uang tunai tidak akan mengentaskan kemiskinan dan sepesawat penuh makanan tidak akan menghapuskan kelaparan .... Cara menemukan akar penyebab suatu masalah .... Meninjau ulang

mata rantai kejahatan aborsi .... Apa hubungan Martin Luther dengan perekonomian Jerman? .... Bagaimana "Perebutan Afrika" menciptakan pertikaian abadi .... Mengapa para pedagang budak menjilat kulit budak yang mereka beli? .... Obat vs. cerita rakyat .... Memikirkan penyakit maag .... Obat terlaris pertama .... Mengapa dokter muda menelan setumpuk bakteri berbahaya? .... Bicara tentang gangguan lambung! .... Alam semesta yang hidup di dalam usus kita .... Kekuatan tinja.

## Bab 5 Berpikir seperti Anak-Anak

Bagaimana mendapatkan ide yang bagus .... Kekuatan berpikir kecil .... Anak-anak cerdas dengan 15 dolar sekali BAB .... Jangan takut pada sesuatu yang sudah jelas .... 1,6 juta dari apa pun itu banyak sekali .... Jangan tergoda oleh kompleksitas .... Apa yang harus dicari di tempat rongsokan .... Tubuh manusia hanyalah mesin .... Orang-orang aneh hanya ingin bersenang-senang .... Sulit menjadi unggul dalam sesuatu yang tidak Anda sukai .... Apakah "lotre tanpa kalah" adalah jawaban untuk tingkat menabung kita yang rendah? .... Perjudian bertemu dengan amal .... Mengapa anak-anak mengetahui trik sulap lebih baik daripada orang dewasa .... "Anda akan berpikir para ilmuwan sulit dikelabui" .... Cara menyelundupkan naluri kekanak-kanakan melintasi perbatasan orang dewasa.

## Bab 6 Seperti Memberi Permen kepada Balita

Ini insentif, dasar bodoh! .... Seorang gadis, sebungkus permen, dan toilet .... Apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan oleh insentif keuangan .... Kalung susu raksasa .... Uang untuk nilai .... Bila menyangkut insentif keuangan, ukuran itu penting .... Cara

menentukan insentif sejati seseorang .... Menunggangi mentalitas kelompok .... Mengapa insentif moral itu sangat lemah? .... Mari kita curi beberapa fosil kayu! .... Salah satu ide paling radikal dalam sejarah filantropi .... “Industri 300 miliar dolar paling tidak berfungsi di dunia” .... Kencan semalam untuk donator yang dermawan .... Cara mengubah kerangka hubungan .... Diplomasi tenis meja dan menjual sepatu .... “Kalianlah yang terbaik!” .... Pelanggan adalah dompet manusia .... Ketika insentif menjadi bumerang .... “Efek Kobra” .... Mengapa memperlakukan orang dengan sopan adalah ide yang bagus.

## Bab 7 Apa Kesamaan Raja Sulaiman dan David Lee Roth?

Dua anak laki-laki Yahudi penggila teori permainan .... “Ambilkan pedangku!” .... Apa sebenarnya cokelat M&M’s itu .... Ajari kebun Anda untuk menyiangi sendiri .... Apakah “siksaan” air mendidih abad pertengahan benar-benar ampuh? .... Sesekali Anda juga bisa menjadi Tuhan .... Mengapa lamaran perguruan tinggi jauh lebih panjang daripada lamaran pekerjaan? .... Zappos dan “Tawaran” .... Alarm bir hangat .... Mengapa penipu Nigeria mengatakan mereka berasal dari Nigeria? .... Akibat alarm palsu dan hal-hal positif palsu lainnya .... Dimohon agar semua orang yang mudah tertipu angkat tangan? .... Cara mengelabui teroris agar Anda tahu dia seorang teroris.

## Bab 8 Cara Membujuk Orang yang Tidak Mau Dibujuk

Pertama, pahami betapa sulitnya hal ini .... Mengapa orang-orang yang berpendidikan tinggi ekstremis? .... Logika dan fakta bukan

tandingan ideologi .... Konsumen hanya punya satu suara yang penting .... Jangan berpura-pura argumen Anda sempurna .... Berapa banyak nyawa yang bisa diselamatkan oleh sebuah mobil tanpa pengemudi? .... Simpan penghinaan untuk diri Anda sendiri .... Mengapa Anda harus bercerita .... Apakah makan lemak benar-benar buruk? .... Ensiklopedia Kegagalan Etika .... “Tentang” apakah Alkitab itu? .... Sepuluh Perintah Tuhan vs. *The Brady Bunch*.

## Bab 9 Sisi Baik dari Berhenti

Winston Churchill memang benar—sekaligus salah .... Kerancuan biaya hangus dan biaya kesempatan .... Anda tidak bisa memecahkan masalah esok hari jika Anda tidak bersedia meninggalkan kegagalan hari ini .... Merayakan kegagalan dengan pesta dan kue .... Mengapa toko China unggulan tidak buka tepat waktu .... Apakah cincin-O pesawat *Challenger* ditakdirkan gagal? .... Mengetahui bagaimana Anda bisa gagal tanpa mengalami kesulitan karena kegagalan .... Pertanyaan paling sulit: “Kapan harus berjuang dan kapan harus berhenti” .... Apakah Anda akan membiarkan lemparan koin memutuskan masa depan Anda? .... “Haruskah saya keluar dari kepercayaan Mormon?” .... Menumbuhkan janggut tidak akan membuat Anda bahagia .... Namun, menyingkirkan pacar Anda mungkin bisa .... Mengapa Dubner dan Levitt sangat suka berhenti .... Seluruh buku ini adalah tentang “melepaskan” .... Dan sekarang, giliran Anda.

## Catatan-Catatan

## Ucapan Terima Kasih

## Tentang Penulis



## BAB 1

# *Apa Maksud Berpikir seperti Orang Aneh?*

Setelah menulis *Freakonomics* dan *SuperFreakonomics*, kami mulai mendengar semua jenis pertanyaan dari pembaca. *Apakah gelar sarjana masih “berguna”?* (Jawaban singkat: ya; jawaban panjang: juga ya.) *Apakah mewariskan suatu bisnis keluarga kepada generasi berikutnya itu ide yang bagus?* (Tentu, jika tujuan Anda adalah mematikan bisnis itu—karena data menunjukkan secara umum akan lebih baik bila Anda mendatangkan seorang manajer dari luar.<sup>1</sup>) *Apa yang terjadi dengan epidemi sindrom lorong karpal?* (Beginu para jurnalis berhenti

mengalaminya, mereka berhenti menulis tentangnya—tetapi masalah itu tetap ada, terutama di kalangan karyawan kerah biru.)

Beberapa pertanyaan bersifat eksistensial: *Apa yang membuat orang benar-benar bahagia? Apakah ketidaksetaraan pendapatan seberbahaya kelihatannya? Apakah diet tinggi omega-3 akan mengarah pada perdamaian dunia?*

Orang-orang ingin tahu pro dan kontra terkait: kendaraan otomatis, menyusui, kemoterapi, pajak harta benda, perekahan hidrolik, lotre, “doa penyembuh”, kencan daring, reformasi hak paten, perburuan badak, penggunaan besi pada tongkat golf, dan mata uang virtual. Satu menit kami akan mendapatkan sebuah surel yang meminta kami “memecahkan epidemi obesitas” dan kemudian, 5 menit berikutnya, satu surel mendesak kami untuk “menghapuskan kelaparan, sekarang juga!”

Pembaca tampaknya berpikir tidak ada teka-teki yang terlalu rumit dan tidak ada masalah yang terlalu sulit untuk dipecahkan. Seolah-olah kami memiliki semacam alat khas—sebuah gunting tang *Freakonomics*, mungkin demikian bayangan orang-orang—yang bisa dimasukkan ke dalam masyarakat untuk mengeluarkan semacam kearifan tersembunyi.

Seandainya saja itu benar!

Faktanya, memecahkan masalah-masalah itu sulit. Jika masalah tertentu masih ada, Anda boleh bertaruh bahwa sudah banyak orang yang mencoba dan gagal menyelesaiakannya. Masalah-masalah yang mudah semuanya menguap; masalah-masalah yang sulitlah yang tetap ada. Selain itu, butuh banyak waktu untuk melacak, mengorganisasi, dan menganalisis data untuk menjawab satu pertanyaan kecil sekalipun.

Jadi, ketimbang mencoba dan mungkin gagal menjawab sebagian besar pertanyaan yang dikirimkan, kami bertanya-tanya apakah mungkin akan lebih baik bila kami menulis sebuah buku yang bisa mengajarkan semua orang untuk berpikir seperti Orang Aneh.<sup>2</sup>

Seperti apa kemungkinannya?



Bayangkan Anda seorang pemain sepak bola yang sangat mahir, dan Anda telah membawa negara Anda selangkah lagi menjadi juara Piala Dunia. Yang harus Anda lakukan sekarang hanyalah melakukan satu tendangan penalti. Peluang ada di pihak Anda: sekitar 75% dari tendangan penalti yang dilakukan pemain elite berhasil mencetak gol.

Kerumunan bersorak saat Anda meletakkan bola di titik penalti. Gawang hanya 10 meter jauhnya; panjangnya 7 meter dan tingginya juga 7 meter.

Si penjaga gawang menatap Anda. Begitu bola melambung dari tendangan sepatu Anda, bola itu akan melesat ke arahnya dengan kecepatan 130 km per jam. Dengan kecepatan ini, dia tidak mampu menunggu dan melihat ke arah mana Anda menendang bola; dia harus menebak-nebak dan melontarkan tubuhnya ke arah situ. Jika tebakan penjaga gawang keliru, peluang Anda naik menjadi sekitar 90%.

Tendangan terbaik adalah ke arah sudut gawang dengan kekuatan yang cukup sehingga penjaga gawang tidak bisa melakukan penyelamatan, walaupun tebakannya benar. Namun, tendangan seperti itu menyisakan sedikit margin kesalahan: sedikit salah tendang, dan Anda akan luput dari gawang sama sekali. Jadi, Anda mungkin sedikit ingin meringankan risiko, atau membidik sedikit lebih jauh dari sudut

gawang—walaupun hal itu memberi penjaga gawang peluang yang lebih besar bila tebakannya benar.

Anda juga harus memilih antara sudut kiri dan sudut kanan gawang. Jika Anda penendang kaki kanan, seperti kebanyakan pemain, menendang ke kiri adalah sisi “kuat” Anda. Itu berarti tendangan Anda lebih bertenaga dan akurat—tetapi tentu saja si penjaga gawang juga mengetahui hal ini. Itulah sebabnya 57% para penjaga gawang melompat ke arah kiri si penendang, dan ke arah kanan hanya 41%.

Jadi, di sanalah Anda berdiri—penonton borsorak sekeras-kerasnya, jantung Anda berdebar-debar kencang sekali—bersiap melakukan satu tendangan yang mengubah kehidupan Anda. Seluruh dunia menyaksikan Anda, dan negara mendoakan Anda. Jika bola masuk ke gawang, nama Anda selamanya akan dibicarakan dengan nada yang diperuntukkan bagi orang-orang kudus paling tercinta. Jika Anda gagal —yah, lebih baik tidak memikirkan tentang itu.

Pilihan-pilihan berputar di kepala Anda. Sisi yang kuat atau yang lemah? Apakah Anda akan menendang keras-keras ke sudut gawang atau bermain sedikit aman? Apakah Anda pernah melakukan tendangan penalti melawan penjaga gawang ini sebelumnya—and jika begitu, ke mana bidikan Anda? Dan, ke mana dia melompat?

**Masalah-masalah yang mudah  
semuanya menguap; masalah-masalah  
yang sulitlah yang tetap ada.**

Saat Anda memikirkan semua ini, Anda juga memikirkan apa yang dipikirkan si penjaga gawang, dan Anda bahkan mungkin memikirkan

apa yang dipikirkan si penjaga gawang tentang apa yang Anda pikirkan.

Anda tahu peluang untuk menjadi pahlawan adalah sekitar 75%, itu tidaklah buruk. Namun, bukankah lebih baik bila mendongkrak angka itu? Mungkinkah ada cara yang lebih baik untuk memikirkan masalah ini? Bagaimana jika Anda bisa mengakali lawan Anda dengan berpikir melampaui yang sudah jelas? Anda tahu si penjaga gawang sedang mengoptimalkan antara melompat ke kanan atau ke kiri. Namun, bagaimana kalau ... kalau ... bagaimana kalau Anda tidak menendang ke kanan maupun ke kiri? Bagaimana jika Anda melakukan hal terkonyol yang bisa dibayangkan dan menendang tepat ke tengah gawang?

Ya, di sanalah si penjaga gawang berdiri sekarang, tetapi Anda cukup yakin dia akan mengosongkan tempat itu saat Anda mulai menendang. Ingat apa kata data: penjaga gawang melompat ke kiri 57% dan ke kanan 41%—itu berarti mereka tetap di tengah-tengah hanya 2 kali dari 100 kali. Seorang penjaga gawang yang melompat tentu saja masih bisa menghentikan bidikan bola ke tengah, tetapi seberapa sering hal itu bisa terjadi? Seandainya saja Anda bisa melihat data semua tendangan penalti yang diarahkan ke tengah-tengah gawang!

Oke, kami kebetulan baru mendapatkannya: tendangan ke tengah gawang, walaupun tampaknya berisiko, tujuh persen *lebih* mungkin berhasil daripada tendangan ke sudut gawang.

Apakah Anda bersedia mengambil kesempatan itu?

Katakanlah Anda bersedia. Anda berlari ke arah bola, menghunjamkan kaki kiri Anda, mengayunkan kaki kanan, dan membiarkannya melayang. Anda seketika dicengkeram oleh gemuruh yang menggetarkan—*Goool!* Penonton bersorak-sorai kegirangan saat Anda terkubur di bawah tumpukan rekan-rekan satu tim Anda. Momen ini akan berlangsung selamanya; seluruh hidup Anda akan menjadi satu

pesta besar yang menyenangkan; anak-anak Anda tumbuh menjadi kuat, makmur, dan baik hati. Selamat!



Meskipun tendangan penalti ke arah pusat gawang secara signifikan lebih mungkin berhasil, hanya 17% dari tendangan yang diarahkan ke sana. Mengapa sedikit sekali?

Salah satu alasan adalah bahwa sekilas, membidik ke tengah gawang sepertinya ide yang buruk. Menendang bola tepat ke arah penjaga gawang? Itu tampaknya tidak wajar saja, jelas-jelas melanggar akal sehat —tetapi kemudian begitu pula dengan ide mencegah penyakit dengan menyuntik orang-orang dengan mikroba penyebab penyakit itu sendiri.

Selain itu, keuntungan si penendang dalam tendangan penalti itu misterius: si penjaga gawang tidak tahu ke mana dia akan membidik. Jika penendang melakukan hal yang sama setiap saat, tingkat keberhasilan mereka akan menurun; jika mereka mulai sering membidik ke pusat, penjaga gawang akan beradaptasi.

Ada alasan ketiga dan penting mengapa lebih banyak penendang tidak membidik ke tengah gawang, terutama dalam situasi penuh pertaruhan seperti Piala Dunia. Namun, tidak ada pemain sepak bola waras yang mau mengakuinya: rasa takut malu.

Bayangkan lagi Anda adalah pemain yang akan melakukan tendangan penalti itu. Pada momen paling bergejolak ini, apakah insentif sejati Anda? Jawabannya mungkin tampak jelas: Anda ingin mencetak gol untuk mempersesembahkan kemenangan pada tim Anda. Jika itu yang terjadi, statistik jelas menunjukkan Anda harus menendang bola ke tengah gawang. Namun, apakah memenangi permainan adalah insentif sejati Anda?

Bayangkan diri Anda berdiri di atas bola itu. Anda baru saja bertekad untuk membidik ke tengah gawang. Namun, tunggu sebentar—bagaimana jika si penjaga gawang *tidak* meloncat? Bagaimana jika untuk alasan tertentu dia tetap di tempatnya dan Anda menendang bola langsung ke perutnya, dan dia menyelamatkan negaranya tanpa harus berpindah tempat? Anda akan tampak sangat menyedihkan! Sekarang si penjaga gawang adalah si pahlawan dan Anda harus memindahkan keluarga Anda ke luar negeri untuk menghindari pembunuhan.

Jadi, Anda berpikir ulang.

Anda memikirkan tentang tendangan tradisional, ke arah sudut gawang. Jika si penjaga gawang menebak dengan benar dan menghentikan bola—yah, Anda akan melakukan usaha gagah berani, walaupun dikalahkan oleh yang lebih gagah berani lagi. Tidak, Anda tidak akan menjadi pahlawan, tetapi Anda tidak harus milarikan diri ke luar negeri.

Jika Anda mengikuti insentif egois ini—melindungi reputasi Anda sendiri dengan tidak melakukan sesuatu yang berpotensi bodoh—Anda akan lebih cenderung menendang ke arah sudut gawang.

Jika Anda mengikuti insentif komunal—berusaha mempersesembahkan kemenangan bagi negara Anda, walaupun Anda berisiko terlihat bodoh secara pribadi—Anda akan menendang ke tengah gawang.

Dalam hidup, kadang-kadang terjun tepat ke tengah-tengah sesuatu adalah langkah paling berani.



Jika ditanya bagaimana kita akan bertindak dalam situasi yang membenturkan kepentingan pribadi dengan kebaikan yang lebih besar, kebanyakan dari kita tidak mau mengakui bila memilih kepentingan pribadi. Namun, sebagaimana jelas dalam sejarah, kebanyakan orang,

entah karena bakat alam atau latihan, pada umumnya menempatkan kepentingan mereka sendiri di atas kepentingan orang lain. Ini tidak lantas menjadikan mereka orang jahat; itu hanya menjadikan mereka manusiawi.

Namun, semua kepentingan pribadi ini bisa membingungkan jika ambisi Anda lebih besar daripada sekadar mengamankan sedikit kemenangan pribadi tertentu. Mungkin Anda ingin mengurangi kemiskinan, atau membuat pemerintah bekerja lebih baik lagi, atau membujuk perusahaan Anda untuk mengurangi pencemaran lingkungan, atau sekadar menghentikan pertengkarannya anak-anak Anda. Bagaimana Anda bisa membuat semua orang bergerak ke arah yang sama ketika mereka semua bergerak ke arah diri mereka sendiri?

Kami menulis buku ini untuk menjawab pertanyaan semacam itu. Terpikirkan oleh kami bahwa dalam beberapa tahun terakhir, muncul ide bahwa ada cara yang “benar” untuk memikirkan pemecahan masalah tertentu dan tentu saja ada juga cara yang “salah”. Hal ini tak pelak menimbulkan banyak adu pendapat—dan, sayangnya, banyak masalah yang tak terpecahkan. Bisakah situasi ini diperbaiki? Kami berharap begitu. Kami ingin menguburkan gagasan bahwa ada cara yang benar dan cara yang salah, cara yang pandai dan cara yang bodoh, cara merah dan cara biru. Dunia modern menuntut agar kita semua berpikir sedikit lebih produktif, lebih kreatif, lebih rasional; agar kita berpikir dari sudut yang berbeda, dengan seperangkat otot yang berbeda, dengan harapan yang berbeda; agar kita berpikir tidak dengan rasa takut ataupun keuntungan, tidak dengan optimisme buta ataupun skeptisme suram. Agar kita berpikir seperti—ehem—Orang Aneh.



Dua buku pertama kami dihidupkan oleh seperangkat gagasan yang relatif sederhana: *Insentif adalah landasan dari kehidupan modern*. Dan, memahaminya—atau, sering kali, menguraikannya—adalah kunci untuk memahami suatu masalah, dan cara masalah itu mungkin terselesaikan.

**Tendangan terbaik adalah ke arah sudut gawang dengan kekuatan yang cukup sehingga penjaga gawang tidak bisa melakukan penyelamatan, walaupun tebakannya benar.**

*Mengetahui apa yang harus diukur, dan cara mengukurnya, dapat membuat kerumitan dunia berkurang.* Tidak ada yang namanya kekuatan angka-angka semata untuk menyingkirkan lapisan kebingungan dan kontradiksi, terutama menyangkut topik-topik panas dan emosional.

*Kearifan konvensional sering kali salah.* Dan, penerimaan penuh sukacita akan hal itu dapat menimbulkan hasil yang ceroboh, boros, atau bahkan berbahaya.

*Korelasi tidak sama dengan kausalitas.* Ketika dua hal berjalan bersamaan, rasanya menggoda bila menganggap bahwa yang satu mengakibatkan yang lain. Misalnya, orang-orang yang menikah terlihat lebih bahagia daripada orang-orang yang masih lajang; apakah ini berarti pernikahan menimbulkan kebahagiaan? Belum tentu. Data menunjukkan bahwa orang yang bahagia lebih mungkin untuk menikah. Sebagaimana penjelasan tak terlupakan dari seorang peneliti, “Jika Anda pemarah, siapa yang mau menikahi Anda?”

Buku ini berdasarkan ide-ide inti yang sama, tetapi ada satu perbedaan. Dua buku pertama jarang memberikan petunjuk. Sebagian besar, kami hanya menggunakan data untuk menceritakan kisah-kisah yang menurut kami menarik, menjelaskan bagian-bagian dalam masyarakat yang sering kali tersembunyi dalam bayang-bayang. Buku ini keluar dari bayang-bayang itu dan berusaha memberikan beberapa saran yang mungkin sesekali berguna, entah Anda tertarik dalam sedikit kemudahan hidup atau reformasi global yang besar.

Artinya, ini bukan sebuah buku *self-help* dalam pengertian tradisional. Kami mungkin bukan sejenis orang yang biasanya Anda ingin mintai bantuan; dan beberapa saran kami justru cenderung membuat orang-orang terbelit kesulitan alih-alih lepas dari kesulitan.

Pemikiran kami terinspirasi oleh apa yang dikenal sebagai pendekatan ekonomi. Itu tidak berarti kami fokus pada “ekonomi”—sama sekali tidak. Pendekatan ekonomi lebih luas sekaligus lebih sederhana ketimbang itu. Ia lebih bergantung pada data, daripada firasat atau ideologi, untuk memahami bagaimana cara kerja dunia, untuk mempelajari bagaimana insentif berhasil (atau gagal), bagaimana sumber daya dialokasikan, dan kendala-kendala apa yang mencegah orang-orang mendapatkan sumber daya tersebut, entah itu konkret (seperti makanan dan transportasi) ataukah lebih aspiratif (seperti pendidikan dan cinta).

Tidak ada yang ajaib dalam cara berpikir seperti ini. Hal ini biasanya berhubungan dengan sesuatu yang jelas dan sangat berguna bagi akal sehat. Nah, inilah kabar buruknya: jika Anda membaca buku ini dengan harapan seperti menemukan seorang pesulap yang membocorkan rahasianya, Anda mungkin akan kecewa. Namun, ada juga kabar baiknya: berpikir seperti Orang Aneh itu cukup sederhana sehingga

siapa pun dapat melakukannya. Yang mengherankan, sedikit sekali yang melakukannya.

Kenapa bisa begitu?

Salah satu alasannya, sangat mudah untuk membiarkan prasangka Anda—politis, intelektual, atau lainnya—mewarnai pandangan dunia Anda. Semakin banyak penelitian yang menunjukkan bahwa orang-orang paling cerdas sekalipun cenderung mencari bukti yang mengonfirmasi apa yang sudah mereka pikirkan, alih-alih informasi baru yang akan memberi mereka pandangan yang lebih kukuh terhadap realitas.

Bergerak bersama kelompok juga sangat menggoda. Bahkan pada isu-isu paling penting hari ini, kita sering mengadopsi pandangan teman-teman, keluarga, dan rekan-rekan kita. (Anda akan membaca lebih lanjut mengenai hal ini dalam Bab 6.) Pada tingkat tertentu, ini masuk akal: lebih mudah untuk menyesuaikan dengan apa yang dipikirkan keluarga dan teman-teman Anda daripada menemukan keluarga dan teman-teman baru! Namun, bergerak bersama kelompok berarti kita akan lekas merangkul status quo, lambat mengubah pikiran kita, dan senang mewakilkan pemikiran kita.

Penghalang lain untuk berpikir seperti Orang Aneh adalah bahwa kebanyakan orang terlalu sibuk untuk memikirkan ulang cara mereka berpikir—atau bahkan untuk menghabiskan banyak waktu untuk berpikir sama sekali. Kapan terakhir kali Anda duduk selama 1 jam untuk benar-benar berpikir? Jika Anda seperti kebanyakan orang, Anda pasti sudah lama tidak melakukannya. Apakah ini sekadar fungsi dari era berkecepatan tinggi kita? Mungkin bukan. George Bernard Shaw yang sangat berbakat—seorang penulis kelas dunia dan pendiri *London School of Economics*—mencatat defisit pemikiran ini beberapa tahun

yang lalu. “Beberapa orang berpikir lebih dari dua atau tiga kali setahun,” kabarnya Shaw berkata demikian. “Saya telah meraih reputasi internasional untuk diri saya sendiri dengan berpikir sekali atau dua kali seminggu.”

Kami juga berusaha berpikir sekali atau dua kali seminggu (walaupun tentu saja tidak sepadai Shaw) dan mendorong Anda untuk melakukan hal yang sama.

Ini bukan berarti Anda harus selalu *ingin* berpikir seperti Orang Aneh. Ini mempunyai beberapa kelemahan potensial. Anda mungkin akan menemukan jalan sendiri, jalan keluar dari arus utama. Anda mungkin kadang-kadang mengatakan hal-hal yang membuat orang lain gelisah. Misalnya, bisa jadi Anda bertemu pasangan yang menawan dengan tiga anak, dan mendapati diri Anda mencerocos bahwa *car seat* untuk anak-anak itu hanya buang-buang uang saja (setidaknya, begitulah menurut data uji kecelakaan). Atau, pada acara makan malam liburan bersama keluarga pacar baru Anda, Anda berceloteh tentang bagaimana gerakan untuk mendukung makanan lokal justru akan benar-benar merusak lingkungan—hanya untuk mengetahui bahwa ayah pacar Anda adalah maniak makanan lokal, dan segala yang ada di atas meja dihasilkan dari pertanian yang tak sampai 100 km jaraknya.

Anda harus terbiasa jika orang-orang menyebut Anda sinting, atau melontarkan kemarahan, atau bahkan mungkin berdiri dan berjalan keluar dari ruangan. Kami punya pengalaman langsung akan hal ini.



Tak lama setelah publikasi *SuperFreakonomics*, selagi menjalani tur buku di Inggris, kami diundang bertemu dengan David Cameron, yang akan segera menjadi Perdana Menteri Inggris.

Karena tidak biasa bagi orang-orang seperti kami untuk mengumpulkan ide-ide dari orang-orang seperti kami, undangan itu mengejutkan bagi kami. Dalam halaman pembuka *SuperFreakonomics*, kami menyatakan bahwa kami tidak tahu apa-apa tentang kekuatan-kekuatan ekonomi makro—inflasi, pengangguran, dan sejenisnya—yang berusaha dikendalikan oleh para politisi dengan melakukan tindakan ini dan itu.

Terlebih lagi, para politisi cenderung menghindar dari kontroversi, dan buku kami telah menghasilkan cukup banyak kontroversi di Inggris. Kami telah dicecar di TV nasional perihal satu bab yang menggambarkan sebuah algoritma yang kami ciptakan, bekerja sama dengan sebuah bank di Inggris, untuk mengidentifikasi tersangka teroris.” Mengapa, sih, kami mengungkapkan rahasia yang mungkin bisa membantu para teroris menghindari deteksi? “Tanya pewawancara TV kepada kami. (Waktu itu kami tidak bisa menjawab pertanyaan tersebut, tetapi kami menjawabnya dalam Bab 7 buku ini. Petunjuk: pengungkapan itu bukan sebuah kebetulan.) Kami juga mendapat kecaman karena menyarankan bahwa pedoman standar untuk memerangi pemanasan global tidak akan ada gunanya. Bahkan, anak buah Cameron yang menjemput kami di pos keamanan, seorang penasihat kebijakan yang masih muda dan cerdas bernama Rohan Silva, mengatakan kepada kami bahwa toko buku di lingkungannya menolak memajang *SuperFreakonomics* karena pemilik toko buku itu benci sekali dengan bab pemanasan global dalam buku kami.

Silva membawa kami ke sebuah ruang konferensi tempat sekitar dua lusin penasihat Cameron menunggu. Bos mereka belum tiba. Kebanyakan dari mereka berusia dua atau tiga puluhan. Seorang pria, yang pernah dan akan menjadi menteri kabinet, tampak jauh lebih senior. Dia membuka obrolan dan mengatakan kepada kami bahwa, pada waktu pemilu, pemerintahan Cameron akan memerangi pemanasan global mati-matian. Jika dia bisa melakukan segalanya,

katanya, Inggris akan menjadi masyarakat nol-karbon dalam waktu semalam. Hal itu, katanya, “Perkara kewajiban moral tertinggi.”

Ini membuat telinga kami berdiri. Satu hal yang telah kami pelajari adalah bahwa ketika orang-orang, terutama para politisi, mulai membuat keputusan berdasarkan pembacaan atas kompas moral mereka, fakta-fakta cenderung akan menjadi salah satu korban pertama. Kami menanyakan kepada sang Menteri apa yang dia maksud dengan “kewajiban moral”.

“Jika bukan karena Inggris,” lanjutnya, “kondisi dunia tidak akan seperti sekarang. Semua *ini* tidak akan terjadi.” Dia menunjuk ke atas dan ke luar. Kata “ini” yang diucapkannya menyiratkan, kamar ini, bangunan ini, Kota London, semua peradaban.

Kami pastinya terlihat kebingungan karena itu dia menjelaskan lebih jauh. Inggris, katanya, sudah memulai Revolusi Industri, memimpin seluruh dunia menapaki jalan menuju polusi, kerusakan lingkungan, dan pemanasan global. Oleh karena itu, sudah kewajiban Inggris untuk memimpin dalam memperbaiki kerusakan tersebut.

Baru kemudian, Mr. Cameron memasuki ruangan. “Baiklah.” Suaranya bergemuruh. “Di mana orang-orang pintar itu?”

Dia mengenakan kemeja putih rapi, dasi ungu khasnya, dan aura optimisme yang tak terkalahkan. Selagi kami mengobrol, jelas seketika mengapa dia digadang-gadang menjadi perdana menteri berikutnya. Segala hal tentangnya memancarkan kompetensi dan kepercayaan diri. Dia kelihatan persis sejenis orang yang dibayangkan oleh para dekan di Eton dan Oxford sewaktu mereka pertama kali menangani anak itu.

Cameron mengatakan, masalah terbesar yang akan dia warisi sebagai perdana menteri adalah buruknya kondisi perekonomian. Inggris, bersama seluruh dunia, sedang berada dalam cengkeraman resesi parah.

Suasana hati dari para pensiunan hingga mahasiswa hingga industri besar, sedang muram; utang nasional berjumlah sangat besar dan terus bertambah. Segera setelah menjabat, kata Cameron kepada kami, dia harus melakukan langkah-langkah besar dan menyulitkan.

Namun, dia menambahkan, ada beberapa hak berharga dan mutlak yang akan dia lindungi dengan cara apa pun.

“Seperti apa?” tanya kami.

“Yah, National Health Service,” katanya, matanya berbinar bangga. Ini masuk akal. NHS memberikan perawatan kesehatan seumur hidup kepada setiap warga negara Inggris, sebagian besarnya gratis di titik-titik pelayanan. Sebagai sistem semacam itu yang tertua dan terbesar di dunia, NHS sudah merupakan ciri khas nasional Inggris seperti klub sepak bola dan puding bintik. Seorang mantan kanselir keuangan menyebut NHS “hal paling mendekati agama yang Inggris miliki”—yang semakin menarik karena Inggris memang punya agama sungguhan.

Hanya ada satu masalah: biaya perawatan kesehatan di Inggris sudah dua kali lipat lebih tinggi selama sepuluh tahun terakhir dan diperkirakan akan terus meningkat.

Meskipun kami tidak mengetahuinya pada waktu itu, pengabdian Cameron pada NHS sebagian berdasarkan pengalaman pribadi yang mendalam. Putra sulungnya, Ivan, lahir dengan kelainan neurologis langka yang disebut sindrom *ohtahara*. Kelainan itu ditandai dengan kejang-kejang hebat yang sering terjadi. Akibatnya, keluarga Cameron menjadi akrab sekali dengan para perawat, dokter, ambulans, dan rumah sakit NHS. “Ketika keluarga Anda bergantung kepada NHS sepanjang waktu, hari demi hari, malam demi malam, Anda benar-benar tahu betapa berharganya hal itu.” Dia pernah berkata di

konferensi tahunan Partai Konservatif. Ivan meninggal pada awal 2009, beberapa bulan sebelum ulang tahunnya yang ketujuh.

Jadi, mungkin tidaklah mengejutkan bila Cameron, bahkan sebagai ketua sebuah partai yang menganut penghematan fiskal, memandang NHS sebagai sesuatu yang sakral. Untuk Secara politis, mempermainkan sistem pada saat krisis ekonomi adalah hal yang konyol, ibarat menendang salah satu anjing *corgi* milik sang Ratu.

Namun, bukan berarti NHS masuk akal. Meskipun tujuan perawatan kesehatan gratis, tanpa batas, dan seumur hidup itu patut dipuji, situasi ekonomi itu rumit. Kami sekarang menunjukkan hal ini, sehormat mungkin, kepada sang perdana menteri yang spekulatif.

Oleh karena ada begitu banyak emosi yang melekat pada perawatan kesehatan, bisa jadi sulit untuk memandang bahwa hal itu, secara keseluruhan, adalah sama halnya seperti bagian lain dari ekonomi. Namun, di bawah pengaturan seperti di Inggris, perawatan kesehatan merupakan hampir satu-satunya bagian ekonomi ketika individu bisa datang dan mendapatkan hampir semua pelayanan yang mereka butuhkan dan hampir tanpa membayar sepeser pun, entah biaya sebenarnya untuk prosedur tersebut adalah 100 dolar ataukah 100.000 dolar.

Apa yang salah dengan itu? Ketika orang-orang tidak membayar biaya sebenarnya dari sesuatu, mereka cenderung mengonsumsinya dengan tidak efisien.

Pikirkan terakhir kali Anda duduk di sebuah restoran makan-sepuasnya. Betapa besar kemungkinannya Anda makan melebihi porsi normal? Hal serupa terjadi jika perawatan kesehatan didistribusikan dengan cara yang sama: orang-orang mengonsumsinya lebih banyak daripada jika mereka dikenakan harga banderol. Ini berarti “orang sehat

yang khawatir” menyesaki orang yang benar-benar sakit, waktu antrean semakin lama untuk semua orang, dan biaya bersama dalam jumlah besar tersalurkan dalam bulan-bulan terakhir kehidupan pasien usia lanjut, sering kali tanpa banyak keuntungan yang nyata.

Konsumsi berlebihan semacam ini dapat lebih mudah ditoleransi bila perawatan kesehatan hanyalah sebagian kecil dari ekonomi. Namun, dengan biaya perawatan kesehatan mendekati 10% dari PDB (Produk Domestik Bruto) di Inggris—dan hampir *dua kali lipat* di Amerika Serikat—Anda harus serius memikirkan ulang bagaimana biaya itu disediakan, dan dibayarkan.

**Ketika orang-orang tidak membayar biaya sebenarnya dari sesuatu, mereka cenderung mengonsumsinya dengan tidak efisien.**

Kami berusaha menjelaskan dengan sebuah percobaan pikiran. Kami menyarankan kepada Mr. Cameron agar dia mempertimbangkan kebijakan serupa dalam arena yang berbeda. Misalnya, bagaimana jika setiap warga Inggris juga berhak mendapatkan pasokan gratis, tanpa batas, dan seumur hidup untuk transportasi? Yakni, bagaimana jika setiap orang diperbolehkan pergi ke gerai mobil kapan saja mereka mau dan memilih model baru apa pun, gratis, dan mengendarainya ke rumah?

Kami mengira dia akan gembira dan berkata, “Yah, ya, itu akan sangat tidak masuk akal—tidak akan ada alasan untuk merawat mobil lama Anda, dan insentif semua orang akan menjadi salah sasaran. Saya

mengerti maksud Anda tentang semua perawatan kesehatan gratis yang sedang kami bagi-bagikan ini!"

Namun, dia tidak mengatakan hal seperti itu. Bahkan dia tidak mengatakan apa-apa sama sekali. Wajah David Cameron terus tersenyum, tetapi matanya tidak. Mungkin cerita kami tidak keluar seperti yang kami harapkan. Atau mungkin begitu, dan itulah masalahnya. Bagaimana pun juga, dia lekas berjabat tangan dan bergegas pergi untuk menemukan sekelompok orang kurang konyol yang harus dia temui.

Anda tidak bisa menyalahkannya. Memperbaiki masalah besar seperti biaya perawatan kesehatan yang tak terkendali kira-kira seribu kali lebih sulit daripada, katakanlah, mencari tahu cara melakukan tendangan penalti. (Itulah sebabnya, seperti yang kami uraikan di Bab 5, Anda harus fokus pada masalah-masalah kecil bila memungkinkan.) Kami juga bisa saja mengambil keuntungan dari mengetahui di kemudian hari apa yang kami ketahui sekarang tentang membujuk orang-orang yang tidak mau dibujuk (yang kami bahas di Bab 8).

Demikianlah, kami sungguh-sungguh percaya ada manfaat besar dalam melatih ulang otak Anda untuk berpikir berbeda tentang masalah-masalah besar dan kecil. Dalam buku ini, kami membagi semua yang telah kami pelajari selama beberapa tahun terakhir, beberapa di antaranya lebih berguna daripada pertemuan singkat kami dengan sang Perdana Menteri.

Apakah Anda bersedia mencobanya? Luar biasa! Langkah pertama adalah jangan malu oleh seberapa banyak yang belum Anda tahu ....[]



## BAB 2

# Tiga Kata yang Paling Sulit Diucapkan

Bayangkan Anda diminta mendengarkan sebuah cerita sederhana, lalu menjawab beberapa pertanyaan tentangnya. Berikut cerita tersebut:

*Seorang gadis kecil bernama Maria pergi ke pantai bersama ibu dan adiknya. Mereka mengendarai mobil merah ke sana. Di pantai mereka berenang, makan es krim, bermain di atas pasir, dan makan siang roti lapis.*

Sekarang pertanyaannya:

1. Apa warna mobil itu?
2. Apakah mereka makan siang ikan dan kentang goreng?

3. Apakah mereka mendengarkan musik di dalam mobil?
4. Apakah mereka minum limun sambil makan siang?

Baiklah, bagaimana jawaban Anda? Mari kita bandingkan jawaban Anda dengan jawaban sekelompok anak-anak sekolah di Inggris, berusia lima sampai sembilan tahun, yang diberi kuis ini oleh para peneliti akademis. Hampir semua anak-anak benar menjawab dua pertanyaan pertama (“merah” dan “tidak”). Namun, jawaban anak-anak itu jauh lebih buruk dengan pertanyaan 3 dan 4. Mengapa? Pertanyaan-pertanyaan itu tak bisa dijawab—tidak ada cukup informasi yang diberikan dalam cerita itu. Namun, 76% anak-anak menjawab pertanyaan-pertanyaan ini entah dengan ya atau tidak.

Anak-anak yang berusaha berlagak tahu dalam sebuah kuis sederhana seperti ini, cocok berkarier di bidang bisnis dan politik, hampir tak ada seorang pun yang pernah mengaku tidak tahu apa-apa. Sudah lama disebutkan bahwa tiga kata paling sulit untuk diucapkan adalah “aku cinta padamu”. Kami sangat tidak sepakat! Bagi kebanyakan orang, jauh lebih sulit mengatakan “saya tidak tahu”. Itu memalukan, karena sampai Anda bisa mengakui apa yang belum Anda ketahui, hampir mustahil untuk mempelajari apa yang Anda perlukan.



Sebelum kita memahami alasan semua kepalsuan ini—and akibat serta solusinya—mari kita perjelas apa yang kita maksudkan ketika kita bicara tentang apa yang kita “tahu”.

Tentu saja ada berbagai tingkat dan kategori pengetahuan. Di puncak hierarki ini adalah apa yang bisa disebut “fakta yang diketahui”, hal-hal yang dapat diverifikasi secara ilmiah. (Sebagaimana Daniel Patrick Moynihan terkenal dengan mengatakan: “Semua orang berhak atas

pendapat mereka sendiri, tetapi tidak atas fakta mereka sendiri.”) Jika Anda berkeras bahwa susunan kimia air adalah  $\text{HO}_2$  bukan  $\text{H}_2\text{O}$ , Anda pada akhirnya akan terbukti salah.

Kemudian, ada “keyakinan”, hal-hal yang kita anggap benar, tetapi yang mungkin tidak dapat diverifikasi dengan mudah. Dalam topik-topik semacam itu, ada lebih banyak ruang untuk ketidaksepakatan. Misalnya: apakah setan benar-benar ada?

Pertanyaan ini ditanyakan dalam sebuah survei global. Di antara negara-negara yang tercakup, berikut lima teratas yang percaya adanya setan, diurutkan berdasarkan jumlah mereka yang percaya.

1. Malta (84,5%)
2. Irlandia Utara (75,6%)
3. Amerika Serikat (69,1%)
4. Irlandia (55,3%)
5. Kanada (42,9%)

Dan inilah lima negara yang paling sedikit percaya adanya setan.

1. Latvia (9,1%)
2. Bulgaria (9,6%)
3. Denmark (10,4%)
4. Swedia (12,0%)
5. Republik Ceko (12,8%)

Bagaimana mungkin ada selisih besar untuk sebuah pertanyaan sesederhana itu? Entah orang-orang Latvia atau Malta jelas tidak tahu apa yang mereka pikir mereka tahu.

Oke. Jadi, mungkin keberadaan setan merupakan sebuah topik yang terlalu nonduniawi untuk dipertimbangkan secara faktual. Mari kita lihat jenis pertanyaan lain, salah satu yang berada di antara keyakinan dan fakta: Menurut berita, kelompok-kelompok orang Arab melakukan serangan terhadap Amerika Serikat pada 11 September. Apakah Anda percaya hal ini benar atau tidak?

Bagi kebanyakan dari orang Amerika dan Eropa, pertanyaan itu sendiri tidak masuk akal: *tentu saja* itu benar! Namun, bila ditanyakan di negara-negara yang mayoritas Muslim, pertanyaan itu mendapat jawaban yang berbeda. Hanya 20% orang Indonesia yang percaya bahwa orang-orang Arab melakukan serangan 9/11, serta 11% orang Kuwait,

dan 4% orang Pakistan yang mepercayainya.. (Ketika ditanyakan siapa yang *benar-benar* bertanggung jawab, responden biasanya menyalahkan pemerintah Israel atau AS atau “teroris non-Muslim”.)

Baiklah. Jadi, apa yang kita “tahu” jelas dapat dibentuk oleh pandangan politik atau agama kita. Dunia juga penuh dengan “pengusaha kesalahan”, sebagaimana sebutan ekonom Edward Glaeser terhadap mereka, para pemimpin politik, agama, dan bisnis yang “memasok keyakinan bila hal itu akan meningkatkan keuntungan keuangan atau politik mereka sendiri”.

Dengan sendirinya, hal ini cukup bermasalah. Namun, taruhannya semakin tinggi manakala kita secara rutin berpura-pura tahu melebihi yang benar-benar kita tahu.

Pikirkan tentang beberapa isu sulit yang dihadapi para politisi dan pemimpin bisnis setiap hari. *Apa cara terbaik untuk menghentikan penembakan massal? Apakah manfaat dari perekahan hidrolik pada pengeboran minyak dan gas bumi sebanding dengan dampak lingkungannya? Apa yang terjadi jika kita membiarkan diktator Timur Tengah yang membenci kita tetap berkuasa?*

Pertanyaan-pertanyaan seperti ini tidak bisa dijawab hanya dengan mengumpulkan sekelompok fakta; mereka memerlukan penilaian, intuisi, dan tebakan mengenai bagaimana hal-hal pada akhirnya akan dimainkan. Selain itu, ini adalah pertanyaan sebab-akibat multidimensi, yang berarti hasilnya luas dan bernuansa. Dalam isu-isu kompleks, sangat sulit menentukan penyebab tertentu dari efek yang ada. *Apakah larangan senjata api benar-benar mengurangi kejahatan—atau apakah itu salah satu dari sepuluh faktor yang lain? Apakah perekonomian mandek karena tarif pajak terlalu tinggi—atau apakah penjahat sesungguhnya*

*adalah semua barang-barang ekspor China itu dan lonjakan harga minyak?*

Dengan kata lain, bisa jadi sulit untuk *benar-benar* “tahu” apa penyebab atau solusi sebuah masalah tertentu—itu pun untuk peristiwa yang sudah terjadi. Pikirkan saja betapa jauh lebih sulit untuk memprediksi apa yang akan terjadi pada masa depan. “Prediksi,” seperti yang suka dikatakan Niels Bohr, “itu sulit sekali, terutama bila menyangkut masa depan.”

Namun, kita selalu mendengar dari para pakar—bukan hanya para politisi dan pemimpin bisnis, tetapi juga para pakar olahraga, guru pasar saham, dan tentu saja meteorolog—yang memberi tahu kita bahwa mereka cukup tahu tentang bagaimana masa depan akan terkuak. Apakah mereka benar-benar tahu apa yang mereka bicarakan atau apakah mereka, seperti anak-anak sekolah di Inggris, tadi cuma berlagak tahu?

Dalam beberapa tahun terakhir, para cendekiawan mulai secara sistematis melacak prediksi dari berbagai pakar. Salah satu penelitian paling mengesankan dilakukan oleh Philip Tetlock, seorang profesor psikologi di Universitas Pennsylvania. Fokusnya adalah politik. Tetlock mendaftar hampir 300 pakar—pejabat pemerintah, cendekiawan ilmu politik, pakar keamanan nasional, dan ekonom—untuk membuat ribuan prediksi yang dia petakan selama dua puluh tahun. Misalnya: di negara Demokrasi X—katakanlah di Brasil—akankah partai mayoritas saat ini akan mempertahankan, kehilangan, atau memperkuat statusnya setelah pemilu berikutnya? Atau, di negara Tidak Demokratis Y—Suriah, mungkin—akankah karakter dasar rezim politik berubah dalam lima tahun berikutnya? Dalam sepuluh tahun berikutnya? Jika demikian, ke arah mana?

Hasil penelitian Tetlock sungguh mencengangkan. Para pakar dari pakar ini—96% dari mereka lulusan pascasarjana—“Menganggap diri mereka tahu lebih banyak daripada yang sebenarnya mereka tahu,” katanya. Seberapa akurat prediksi mereka? Mereka tidak jauh lebih baik daripada “Monyet yang bermain *dart*,” gurau Tetlock.

“Oh, perbandingan monyet dengan papan *dart* itu, menghantui saya sepanjang waktu,” katanya. “Dalam hal memprediksi mereka mungkin melakukannya sedikit lebih baik ketimbang, misalnya, sekelompok sarjana lulusan Berkeley. Tapi, apakah mereka lebih baik daripada sebuah algoritma ekstrapolasi? Tidak, mereka tidak begitu.”

“Algoritma ekstrapolasi” Tetlock hanyalah sebuah komputer yang diprogram untuk memprediksi “tidak ada perubahan dalam situasi saat ini”. Yang, sebenarnya, adalah cara komputer untuk mengatakan, “Saya tidak tahu.”

Sebuah penelitian serupa oleh perusahaan bernama CXO Advisory Group mencakup lebih dari 6.000 prediksi oleh para pakar pasar saham selama beberapa tahun. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa tingkat akurasi secara keseluruhan adalah 47,4%. Sekali lagi, simpanse yang melemparkan anak panah mungkin akan melakukan sebaik itu—and, bila Anda mempertimbangkan biaya investasi, dengan lebih sedikit biaya.

Sewaktu diminta menyebutkan sifat dari seseorang yang sangat buruk dalam memprediksi, Tetlock hanya perlu satu kata. “Dogmatisme,” katanya. Yaitu, suatu keyakinan tak tergoyahkan bahwa mereka tahu sesuatu itu benar, walaupun mereka tidak tahu. Tetlock dan para sarjana lainnya yang telah melacak para pakar terkemuka menemukan bahwa mereka cenderung “terlalu percaya diri”, dalam istilah Tetlock, walaupun prediksi mereka terbukti salah besar. Itulah kombinasi

mematikan—congkak plus salah—terutama ketika ada pilihan yang lebih bijaksana: cukup mengakui bahwa masa depan jauh lebih sulit diketahui daripada yang Anda pikirkan.

Sayangnya, ini jarang terjadi. Orang-orang cerdas suka membuat prediksi yang kedengarannya cerdas, tidak peduli betapa salah mereka ternyata nantinya. Fenomena ini ditangkap dengan indahnya pada sebuah artikel tahun 1998 di majalah *Red Herring* berjudul “Alasan Sebagian Besar Prediksi Ekonom Keliru”. Artikel itu ditulis oleh Paul Krugman, yang juga seorang ekonom, yang kemudian memenangi Hadiah Nobel.<sup>3</sup> Krugman menunjukkan bahwa banyak prediksi ekonom gagal karena mereka berlebihan memandang dampak teknologi masa depan, lalu dia membuat beberapa prediksinya sendiri. Inilah salah satunya: “Pertumbuhan Internet akan melambat drastis, seperti kelemahan dalam ‘hukum Metcalfe’—yang menyatakan bahwa jumlah potensi hubungan dalam sebuah jaringan sebanding dengan kuadrat jumlah peserta—menjadi jelas: kebanyakan orang tidak punya bahan untuk diobrolkan satu sama lain! Kira-kira pada 2005, akan menjadi jelas bahwa dampak internet terhadap ekonomi tidak lebih besar daripada dampak mesin faksimili.”

... banyak prediksi ekonom gagal karena mereka berlebihan memandang dampak teknologi masa depan ....

Saat buku ini ditulis, kapitalisasi pasar dari Google, Amazon, dan Facebook saja lebih dari 700 miliar dolar, lebih besar daripada PDB semua negara, kecuali delapan belas negara saja. Jika Anda memasukkan

Apple, yang bukan sebuah perusahaan internet, tetapi internet tidak bisa eksis tanpanya, kapitalisasi pasarnya adalah \$1,2 triliun. Jumlah sebanyak itu bisa membeli banyak sekali mesin faksimili.

Mungkin kita perlu lebih banyak ekonom seperti Thomas Sargent. Dia juga memenangi hadiah nobel, untuk karyanya dalam mengukur sebab akibat ekonomi makro. Sargent mungkin lebih lupa tentang inflasi dan suku bunga daripada kita semua akan pernah tahu. Ketika Ally Bank ingin membuat sebuah iklan TV beberapa tahun lalu sambil menggembor-gemborkan sertifikat deposito dengan fitur “tingkatkan suku bunga Anda”, Sargent berperan sebagai tokoh utama.

Latarnya adalah sebuah auditorium yang panggungnya merupakan replika sebuah klub universitas: lampu gantung berhias, rak-rak buku yang rapi, dinding dengan foto orang-orang terkenal. Sargent, duduk anggun di sebuah kursi klub dari kulit, menunggu diperkenalkan. Seorang moderator mulai bicara:

**MODERATOR:** Malam ini, tamu kita adalah Thomas Sargent, penerima hadiah nobel dalam bidang ekonomi dan salah satu ekonom paling sering dikutip di dunia. Profesor Sargent, bisakah Anda sampaikan seperti apa suku bunga sertifikat deposito dalam dua tahun mendatang?

**SARGENT:** Tidak.

Itu saja. Sebagaimana penjelasan penyiar Ally, “Jika dia tidak bisa, tidak ada yang bisa”—demikianlah kebutuhan sebuah sertifikat deposito dengan suku bunga yang bisa disesuaikan. Iklan itu adalah sebuah karya genius jenaka. Mengapa? Karena Sargent, dalam memberikan satu-satunya jawaban yang benar pada pertanyaan yang hampir tak bisa

dijawab, menunjukkan betapa absurdnya bahwa begitu banyak dari kita sering kali gagal untuk melakukan hal yang sama.

Bukan hanya kita tahu lebih sedikit daripada yang kita pura-pura tahu tentang dunia luar; kita bahkan tidak tahu tentang diri sendiri sebaik itu. Kebanyakan orang payah dalam tugas yang tampaknya sederhana dalam menilai bakat mereka sendiri. Sebagaimana dijelaskan baru-baru ini oleh dua psikolog dalam sebuah jurnal akademik: “Meskipun menghabiskan lebih banyak waktu dengan diri sendiri daripada dengan orang lain, orang sering kali memiliki wawasan yang sangat sedikit tentang keterampilan dan kemampuan mereka.” Sebuah contoh klasik: ketika diminta menilai keterampilan mengemudi mereka, sekitar 80% responden menilai diri mereka lebih baik daripada pengemudi rata-rata.

Namun, katakanlah Anda *memang* sangat pandai dalam hal tertentu, master sejati dalam bidang Anda, seperti Thomas Sargent. Apakah ini berarti Anda juga lebih mungkin untuk unggul dalam bidang berbeda?

Cukup banyak penelitian yang mengatakan jawabannya adalah tidak. Kesimpulannya di sini sederhana, tetapi kuat: hanya karena Anda hebat dalam suatu hal bukan berarti Anda bagus dalam segala hal. Sayangnya, fakta ini sering diabaikan oleh mereka yang terlibat dalam—ambil napas dalam-dalam—*ultracrepidarianisme*, atau “kebiasaan memberikan pendapat dan saran dalam hal-hal di luar pengetahuan atau kompetensi seseorang”.

Membuat asumsi yang megah tentang kemampuan Anda dan gagal mengakui apa yang Anda tidak tahu dapat menimbulkan bencana. Ketika anak-anak sekolah memalsukan jawaban mereka tentang sebuah perjalanan ke tepi pantai, tidak ada konsekuensi. Keengganan mereka untuk mengatakan “saya tidak tahu” tidak menimbulkan akibat nyata

kepada siapa pun. Namun, di dunia nyata, akibat sosial dari memalsukannya bisa sangat besar.

**Meskipun menghabiskan lebih banyak waktu dengan diri sendiri daripada dengan orang lain, orang sering kali memiliki wawasan yang sangat sedikit tentang keterampilan dan kemampuan mereka.**

Lihat saja Perang Irak. Perang itu dilaksanakan terutama karena klaim AS bahwa Saddam Hussein memiliki senjata pemusnah massal dan bersekutu dengan Al-Qaeda. Pastinya, ada yang lebih dari itu—politik, minyak, dan mungkin balas dendam—tetapi klaim Al-Qaeda dan senjata itulah yang menentukan. Delapan tahun, 800 miliar dolar dan hampir 4.500 nyawa orang Amerika telah menjadi korban—bersama dengan setidaknya 100.000 korban di pihak Irak. Menggoda sekali untuk memikirkan apa yang mungkin saja terjadi seandainya para pembuat klaim itu mengakui bahwa mereka tidak benar-benar “tahu” benar tidaknya hal itu.

Sama halnya sebuah lingkungan yang hangat dan lembap kondusif bagi penyebaran bakteri mematikan, dunia politik dan bisnis khususnya —dengan kerangka waktu mereka yang panjang, hasil yang kompleks, dan sebab-akibat yang suram—kondusif bagi penyebaran tebakan setengah matang yang ditempatkan sebagai fakta. Dan, inilah sebabnya: orang-orang yang membuat tebakan-tebakan liar ini biasanya dapat

melenggang bebas dari itu! Pada saat segala sesuatunya sudah dimainkan dan semua orang menyadari mereka tidak tahu apa yang mereka bicarakan, para orang sok tahu itu sudah lama menghilang.



Jika konsekuensi dari berpura-pura tahu dapat sebegitu merusak, mengapa orang-orang terus melakukannya?

Jawabannya mudah: dalam kebanyakan kasus, akibat dari mengatakan “saya tidak tahu” lebih besar daripada akibat karena salah—setidaknya bagi individu.

Pikirkan lagi pemain sepak bola yang hendak melakukan tendangan penalti yang mengubah hidup. Membidik ke tengah gawang punya kesempatan berhasil lebih besar, tetapi membidik ke sudut gawang lebih sedikit berisiko bagi reputasinya sendiri. Jadi, ke sanalah dia menendang. Setiap kali kita berpura-pura mengetahui sesuatu, kita melakukan hal yang sama: melindungi reputasi kita sendiri ketimbang mengedepankan kebaikan bersama. Tak satu pun dari kita ingin terlihat bodoh, atau setidaknya terkalahkan, dengan mengakui kita tidak tahu sebuah jawaban. Insentif untuk berpura-pura memang terlampau kuat..

Insentif juga dapat menjelaskan mengapa begitu banyak orang bersedia memprediksi masa depan. Bayaran besar menunggu siapa saja yang membuat prediksi besar dan berani yang kebetulan menjadi kenyataan. Jika Anda mengatakan pasar saham akan naik tiga kali lipat dalam dua belas bulan dan itu benar-benar terjadi, Anda akan diagung-agungkan selama bertahun-tahun (dan dibayar mahal untuk prediksi masa depan). Apa yang terjadi bila sebaliknya: pasar anjlok? Tidak perlu khawatir. Prediksi Anda akan terlupakan. Karena hampir tidak ada yang punya insentif kuat untuk melacak prediksi buruk orang lain, nyaris

tidak berakibat apa-apa bila Anda berpura-pura tahu apa yang akan terjadi di masa depan.

Pada 2011, seorang pengkhotbah Kristen tua di radio bernama Harold Camping menghebohkan dunia dengan meramalkan bahwa Pengangkatan kaum beriman ke surga akan terjadi pada Sabtu, 21 Mei pada tahun itu. Dunia akan kiamat, dia memperingatkan, dan tujuh miliar orang—semuanya, kecuali orang-orang yang sangat beriman—akan mati.

Salah satu dari kami punya seorang anak kecil yang melihat berita ini dan menjadi ketakutan. Ayahnya meyakinkan dia bahwa prediksi Camping tidak berdasar, tetapi anak itu putus asa. Pada malam menjelang 21 Mei, dia menangis sampai tertidur; itu pengalaman menyedihkan bagi semua orang. Kemudian, hari Sabtu bersinar terang dan cerah, dunia masih utuh. Anak laki-laki itu, dengan keberanian palsu anak sepuluh tahun, menyatakan bahwa dia tidak pernah takut sama sekali.

“Meski begitu,” ayahnya berkata, “menurutmu apa yang seharusnya terjadi pada Harold Camping?”

“Oh, itu mudah,” kata anak laki-laki itu. “Mereka harus menyeretnya ke luar dan menembaknya.”

Hukuman itu mungkin tampak ekstrem, tetapi sentimen itu bisa dipahami. Ketika prediksi buruk tidak mendapat hukuman, insentif apa yang ada untuk menghentikannya? Satu solusi baru-baru ini diusulkan di Rumania. Negara itu memiliki banyak populasi “penyihir”, wanita yang meramal masa depan sebagai mata pencaharian. Para pembuat undang-undang memutuskan bahwa para penyihir harus diatur, dikenai pajak, dan—yang paling penting—diharuskan membayar denda atau bahkan dipenjara jika ramalan yang mereka sampaikan terbukti tidak

akurat. Para penyihir itu marah besar. Salah satu dari mereka merespons dengan cara terbaik: mengancam akan mengguna-gunai para politisi dengan kotoran kucing dan mayat anjing.



Ada satu penjelasan lagi mengapa begitu banyak dari kita berpikir kita tahu lebih banyak daripada yang kita tahu. Ini ada hubungannya dengan sesuatu yang kita semua bawa ke mana-mana, walaupun mungkin kita tidak sadar memikirkannya: kompas moral.

Masing-masing dari kita menumbuhkan sebuah kompas moral (beberapa lebih kuat daripada yang lain, pastinya) saat kita hidup di dunia. Secara garis besar, ini hal yang luar biasa. Siapa yang ingin hidup di dunia tempat orang-orang berkeliaran tanpa menghargai perbedaan antara benar dan salah?

Namun, bila menyangkut pemecahan masalah, salah satu cara terbaik untuk memulai adalah dengan menanggalkan kompas moral Anda.

Mengapa?

Ketika Anda dikuasai oleh kebenaran atau kesalahan atas masalah tertentu—entah itu perekahan hidrolik atau pengendalian senjata api atau pangan hasil rekayasa genetika—sangat mudah untuk kehilangan jejak atas apa masalah yang sebenarnya. Kompas moral dapat meyakinkan Anda bahwa semua jawaban sudah jelas (bahkan bila mereka tidak jelas); bahwa ada garis tegas antara benar dan salah (padahal sering kali tidak ada); dan yang terburuk, bahwa Anda yakin Anda sudah tahu segala yang Anda perlu tahu tentang suatu subjek sehingga Anda berhenti berusaha mempelajari lebih lanjut.

Berabad-abad lalu, para pelaut yang bergantung pada kompas kapal mendapati alat itu kadang-kadang memberikan pembacaan tidak menentu yang membuat mereka keluar dari jalur pelayaran. Mengapa?

Meningkatnya penggunaan logam pada kapal—paku besi dan perangkat keras, perkakas pelaut, dan bahkan gesper dan kancing mereka—mengacaukan pembacaan magnetik kompas. Seiring waktu, para pelaut berusaha keras menjauhkan logam agar tidak mengacaukan kompas. Dengan memikirkan langkah penghindaran semacam itu, kami tidak sedang menyarankan Anda agar membuang jauh-jauh kompas moral Anda—sama sekali tidak—tetapi sekadar mengesampingkannya untuk sementara waktu, agar tidak mengaburkan pandangan Anda.

Pikirkan sebuah masalah seperti bunuh diri. Hal ini begitu penuh dengan moralitas sehingga kita jarang membahasnya di depan umum; seolah-olah kita telah melemparkan tirai hitam di atas seluruh topik tersebut.

Tampaknya ini tidak berfungsi dengan baik. Ada sekitar 38.000 kasus bunuh diri per tahun di Amerika Serikat, lebih dari dua kali angka pembunuhan. Bunuh diri termasuk sepuluh teratas penyebab kematian dalam hampir setiap kelompok usia. Karena membicarakan tentang bunuh diri mengandung tabu moral yang kuat, fakta-fakta ini sedikit saja diketahui.

Pada saat buku ini dituliskan, tingkat pembunuhan di AS lebih rendah daripada dalam lima puluh tahun terakhir. Tingkat kecelakaan lalu lintas fatal sangat rendah sepanjang sejarah, turun dua pertiga sejak 1970-an. Sementara itu, tingkat bunuh diri semakin melonjak—and lebih buruk lagi, bunuh diri dalam usia antara 15 hingga 24 tahun meningkat *tiga kali lipat* selama beberapa dekade terakhir.

Oleh karena itu, kita mungkin berpikir, bahwa dengan mempelajari kasus dominan, masyarakat telah mengetahui segala kemungkinan yang menjadi penyebab orang bunuh diri.

David Lester, seorang profesor psikologi di Richard Stockton College di New Jersey, mungkin sudah memikirkan tentang bunuh diri lebih lama, lebih keras, dan dari sudut pandang yang berbeda daripada orang lain. Dalam lebih dari 2.500 publikasi akademik, dia telah menjelajahi hubungan antara bunuh diri dan, antara lain, alkohol, kemarahan, antidepresan, zodiak, biokimia, golongan darah, tipe tubuh, depresi, penyalahgunaan obat, pengendalian senjata api, kebahagiaan, liburan, penggunaan internet, IQ, penyakit kejiwaan, migrain, bulan, musik, lirik lagu nasional, tipe kepribadian, seksualitas, rokok, spiritualitas, menonton TV, dan ruang terbuka yang luas.

Apakah semua penelitian ini membuat Lester menemukan semacam teori besar pemersatu tentang bunuh diri? Hampir tidak. Sejauh ini, dia punya satu gagasan menarik. Gagasan itu adalah apa yang bisa disebut sebagai teori bunuh diri “tidak ada yang bisa disalahkan”. Sementara kita mungkin mengharapkan bahwa bunuh diri tertinggi terjadi di kalangan orang yang kehidupannya paling sulit, penelitian oleh Lester dan yang lain menunjukkan sebaliknya: bunuh diri lebih umum di kalangan orang-orang dengan kualitas hidup yang lebih baik.

“Jika Anda tidak bahagia dan Anda punya sesuatu yang bisa disalahkan atas ketidakbahagiaan Anda—apakah itu pemerintah, atau ekonomi, atau lainnya—maka hal itu membuat Anda kebal terhadap tindakan bunuh diri,” katanya. “Saat Anda tidak punya penyebab eksternal yang bisa disalahkan atas ketidakbahagiaan Anda, saat itulah tindakan bunuh diri menjadi lebih mungkin dilakukan. Saya telah menggunakan gagasan ini untuk menjelaskan mengapa orang-orang Afrika-Amerika memiliki tingkat bunuh diri yang lebih rendah, mengapa orang buta yang penglihatannya pulih sering kali bunuh diri,

dan mengapa tingkat bunuh diri di kalangan remaja sering kali naik saat kualitas hidup mereka membaik.”

**Jika Anda tidak bahagia dan Anda punya sesuatu yang bisa disalahkan atas ketidakbahagiaan Anda—apakah itu pemerintah, atau ekonomi, atau lainnya—maka hal itu membuat Anda kebal terhadap tindakan bunuh diri ....**

Artinya, Lester mengakui bahwa apa yang dia dan para pakar lainnya ketahui tentang bunuh diri adalah kecil dibanding apa yang tidak diketahui. Misalnya, kita tidak tahu banyak tentang persentase orang-orang yang mencari atau mendapatkan bantuan sebelum memikirkan bunuh diri. Kita tidak tahu banyak tentang “dorongan bunuh diri”—berapa banyak waktu yang berlangsung antara keputusan dan tindakan seseorang. Kita bahkan tidak tahu berapa banyak dari korban bunuh diri yang sakit jiwa. Ada begitu banyak perdebatan tentang masalah ini, kata Lester, sehingga perkiraannya berkisar antara *5% hingga 94%*.

“Saya diharapkan tahu jawaban pertanyaan-pertanyaan seperti mengapa orang bunuh diri,” kata Lester. “Dan, saya dan teman-teman saya, kami sering—saat kami bersantai—mengakui bahwa kami benar-benar tidak tahu mengapa orang bunuh diri.”

Jika seseorang seperti David Lester, salah satu otoritas terkemuka di dunia dalam bidangnya, mau mengakui betapa banyak yang harus dia pelajari, bukankah seharusnya lebih mudah bagi kita semua untuk

melakukan hal yang sama? Baiklah, kalau begitu: kita beralih ke pembelajaran.



Kunci untuk belajar adalah umpan balik. Hampir mustahil untuk mempelajari apa pun tanpa hal itu.

Bayangkan Anda adalah manusia pertama dalam sejarah yang mencoba membuat roti—tetapi Anda tidak diperbolehkan untuk benar-benar memanggangnya dan melihat hasil dari resep itu nantinya. Tentu saja, Anda dapat menyesuaikan bahan dan variabel lain sesuka Anda. Namun, jika Anda tidak pernah bisa memanggang dan memakan produk jadi, bagaimana Anda tahu mana yang berhasil dan mana yang tidak? Haruskah rasio tepung dan air 3:1 atau 2:1? Apa yang terjadi jika Anda menambahkan garam atau minyak atau ragi—atau mungkin kotoran hewan? Haruskah adonan dibiarkan sebelum dipanggang—and jika demikian, berapa lama, dan dalam kondisi apa? Berapa lama harus dipanggang? Tertutup atau terbuka? Harus sepanas apa apinya?

Bahkan dengan umpan balik yang baik, belajar akan memakan waktu cukup lama. (Bayangkan saja betapa buruknya beberapa roti awal itu!) Namun, tanpa hal itu, Anda tidak akan berhasil; Anda akan terus membuat kesalahan yang sama selamanya.

Syukurlah, nenek moyang kita akhirnya berhasil mengetahui cara memanggang roti, dan sejak itu kita telah belajar melakukan segala macam hal: membangun rumah, mengendarai mobil, menulis kode komputer, bahkan mengetahui jenis kebijakan ekonomi dan sosial yang disukai para pemilih. Pemungutan suara mungkin salah satu umpan balik paling buruk yang ada, tetapi itu tetap saja sebuah umpan balik.

Dalam sebuah skenario sederhana, mudah sekali untuk mendapatkan umpan balik. Ketika Anda belajar mengendarai mobil, cukup jelas apa

yang terjadi saat Anda menikung di sebuah tikungan tajam pegunungan dengan kecepatan 80 mil per jam. (Halo, jurang!) Namun, semakin rumit sebuah masalah, semakin sulit untuk menangkap umpan balik yang baik. Anda bisa mendapatkan banyak fakta, dan yang mungkin berguna, tetapi untuk mengukur pasti sebab-akibat Anda harus memahami fakta-fakta. Anda mungkin harus sengaja keluar dan menciptakan umpan balik melalui sebuah eksperimen.

Belum lama, kami bertemu dengan beberapa eksekutif dari sebuah pengecer besar multinasional. Mereka menghabiskan ratusan juta dolar per tahun untuk iklan di AS—terutama iklan TV dan iklan cetak di koran Minggu—tetapi mereka tidak yakin seberapa efektifnya hal itu. Sejauh ini, mereka mendapat satu kesimpulan konkret: iklan TV kira-kira empat kali lebih efektif, setiap dolarnya, daripada iklan cetak.

Kami bertanya bagaimana mereka tahu hal ini. Mereka menunjukkan beberapa grafik PowerPoint yang indah dan penuh warna yang melacak hubungan antara iklan TV dan penjualan produk. Tentu saja, ada lonjakan besar penjualan setiap kali iklan TV mereka ditayangkan. Umpan balik yang berharga, bukan? Hmm ... mari kita pastikan.

Kami bertanya, seberapa sering iklan itu mengudara? Para eksekutif itu menjelaskan bahwa karena iklan TV jauh lebih mahal daripada iklan cetak, mereka berkonsentrasi pada tiga hari saja: Jumat Hitam, Natal, dan Hari Ayah. Dengan kata lain, perusahaan menghabiskan jutaan dolar untuk memikat orang-orang agar berbelanja pada saat yang persis sama dengan jutaan orang yang hendak pergi berbelanja.

Jadi, bagaimana mereka bisa tahu iklan TV itu mengakibatkan lonjakan penjualan? Mereka tidak bisa! Hubungan sebab-akibat mungkin mudah saja bergerak ke arah yang berlawanan, dengan lonjakan penjualan yang diharapkan mengakibatkan perusahaan

memasang iklan TV. Sangat mungkin perusahaan akan menjual barang dagangan sama banyaknya tanpa menghabiskan satu dolar pun untuk iklan TV. Umpang balik dalam kasus ini sama sekali tidak berguna.

Sekarang, kami menanyakan tentang iklan cetak. Seberapa sering mereka memasang iklan tersebut? Seorang eksekutif memberi tahu kami, jelas dengan bangga, bahwa perusahaan telah membeli sisipan koran setiap Minggu selama dua puluh tahun terakhir di 250 pasar di Amerika Serikat.

Jadi, bagaimana mereka bisa tahu apakah iklan ini efektif? Mereka tidak bisa. Tanpa variasi apa pun, mustahil efektivitasnya diketahui.

Bagaimana jika, kata kami, perusahaan menjalankan sebuah eksperimen untuk mencari tahu? Dalam ilmu pengetahuan, uji kontrol acak telah menjadi aturan standar pembelajaran selama ratusan tahun—tetapi mengapa para ilmuwan itu mau bersenang-senang? Kami menggambarkan sebuah eksperimen yang mungkin bisa dilakukan perusahaan. Mereka bisa memilih 40 pasar utama di seantero negeri dan secara acak membaginya menjadi dua kelompok. Di kelompok pertama, perusahaan akan terus membeli iklan koran setiap hari Minggu. Di kelompok kedua, mereka benar-benar akan diam—tidak ada satu pun iklan. Setelah tiga bulan, akan mudah untuk membandingkan penjualan barang dalam kedua kelompok tersebut untuk mengetahui seberapa penting iklan cetak.

“Anda gila?” kata seorang eksekutif pemasaran. “Kami tidak mungkin diam di 20 pasar. CEO kami akan membunuh kami.”

“Ya,” kata yang lain, “itu akan jadi seperti anak di Pittsburgh itu.”

Anak Pittsburgh apa?

Mereka menceritakan kepada kami tentang seorang magang musim panas yang seharusnya menelepon guna membeli iklan hari Minggu

untuk koran-koran di Pittsburgh. Entah karena alasan apa, dia gagal melakukan tugasnya dan tidak menelepon. Jadi, sepanjang musim panas, perusahaan tidak beriklan di sebagian besar wilayah Pittsburgh. “Ya,” kata salah satu eksekutif, “kami hampir dipecat karena itu.”

Jadi, apa yang terjadi, tanya kami, dengan penjualan perusahaan di Pittsburgh sepanjang musim panas itu?

Mereka menatap kami, lalu menatap satu sama lain—and dengan malu-malu mengakui bahwa mereka tidak pernah terpikir untuk memeriksa datanya. Ketika mereka kembali dan memeriksa angkanya, mereka menemukan sesuatu yang mengejutkan: penghentian iklan tidak memengaruhi penjualan di Pittsburgh sama sekali!

Nah, kata kami, *itulah* umpan balik yang berharga. Perusahaan mungkin saja akan membuang ratusan juta dolar untuk iklan. Bagaimana bisa para eksekutif itu tahu pasti? Eksperimen terhadap 40 pasar itu masih jauh untuk menjawab pertanyaan tersebut. Nah, kata kami kepada mereka, apakah Anda siap mencobanya sekarang?

... semakin rumit sebuah masalah,  
semakin sulit untuk menangkap umpan  
balik yang baik.

“Apakah Anda gila?” kata eksekutif pemasaran itu lagi. “Kami akan dipecat kalau kami melakukan itu!”

Sampai hari ini, setiap hari Minggu di setiap pasar, perusahaan ini masih membeli iklan koran—walaupun satu-satunya umpan balik sungguhan yang pernah mereka dapatkan adalah bahwa iklan-iklan itu *tidak* berguna.



Eksperimen yang kami usulkan, walaupun sesat bagi para eksekutif perusahaan ini, tidak ada apa-apanya, walaupun tidak sederhana. Hal itu akan memungkinkan mereka secara rapi mendapatkan umpan balik yang mereka butuhkan. Tidak ada jaminan mereka akan senang dengan hasilnya—mungkin mereka akan perlu menghabiskan *lebih banyak* uang untuk iklan, atau mungkin iklan-iklan tersebut hanya berhasil di pasar tertentu—tetapi setidaknya mereka akan memperoleh beberapa petunjuk tentang mana yang berhasil dan mana yang tidak. Keajaiban dari eksperimen yang baik adalah bahwa dengan satu potongan sederhana, Anda dapat menghilangkan semua kompleksitas yang menyulitkan dalam menentukan sebab dan akibat.

Namun, eksperimen semacam ini sayangnya jarang dilakukan di dunia perusahaan dan nirlaba, pemerintah, dan di tempat lain. Mengapa?

Salah satu alasannya adalah tradisi. Dalam pengalaman kami, banyak lembaga terbiasa membuat keputusan berdasarkan perpaduan yang suram antara naluri, kompas moral, dan apa pun yang dilakukan pembuat keputusan sebelumnya.

Alasan kedua adalah kurangnya keahlian: walaupun tidak sulit untuk melakukan sebuah eksperimen sederhana, kebanyakan orang tidak pernah diajari melakukannya dan oleh karenanya mungkin mereka terintimidasi.

Namun, ada alasan ketiga, penjelasan yang lebih suram lagi atas keengganannya umum untuk melakukan eksperimen ini: karena mengharuskan seseorang mengatakan “saya tidak tahu”. Mengapa repot-repot dengan sebuah eksperimen bila Anda berpikir Anda sudah tahu jawabannya? Daripada buang-buang waktu, Anda langsung bisa tancap

gas dan membiayai proyek atau mengesahkan hukum tanpa harus mengkhawatirkan detail konyol seperti apakah hal itu akan berguna atau tidak.

Namun, jika Anda bersedia berpikir seperti Orang Aneh dan mengakui apa yang Anda tidak tahu, Anda akan melihat hampir tidak ada batas untuk kekuatan dari sebuah eksperimen acak yang baik.

Memang, tidak semua skenario cocok untuk eksperimen, terutama bila menyangkut masalah-masalah sosial. Di kebanyakan tempat—dalam kebanyakan demokrasi, setidaknya—Anda tidak bisa begitu saja secara acak memilih sebagian dari populasi dan memerintahkan mereka untuk, katakanlah, memiliki 10 anak bukannya 2 atau 3; atau tidak makan apa-apa selain kacang miju-miju selama 20 tahun; atau mulai pergi ke gereja setiap hari. Itulah sebabnya akan berguna bila terus mencari sebuah “eksperimen alamiah”, sebuah kejutan terhadap sistem yang menghasilkan sejenis umpan balik yang Anda akan dapatkan jika Anda *bisa* secara acak memerintahkan orang-orang untuk mengubah perilaku mereka.

Banyak skenario yang sudah kami tulis dalam buku-buku kami sebelumnya telah memanfaatkan eksperimen-eksperimen alamiah. Dalam mencoba mengukur efek jera mengirim jutaan orang ke penjara, kami memanfaatkan gugatan hak sipil yang memaksa penjara yang kepenuhan di beberapa negara bagian untuk mengeluarkan ribuan narapidana—sesuatu yang tidak akan dilakukan gubernur atau walikota manapun secara sukarela. Dalam menganalisis hubungan antara aborsi dan kejahatan, kami menggarisbawahi fakta bahwa legalisasi aborsi menyebar secara bertahap di seluruh negara bagian yang berbeda; ini memungkinkan kami untuk mengisolasi efek dengan lebih baik lagi daripada jika aborsi dilegalkan serentak di mana-mana.

Sayangnya, eksperimen alamiah sepenting ini tidaklah lazim. Salah satu alternatif adalah mendirikan sebuah laboratorium eksperimen. Ilmuwan sosial di seluruh dunia telah melakukan hal ini secara berbondong-bondong baru-baru ini. Mereka merekrut banyak sekali sarjana untuk melakukan berbagai skenario dengan harapan mengetahui tentang segala sesuatu dari altruisme, keserakahan, hingga kriminalitas. Eksperimen laboratorium dapat sangat berguna dalam mengeksplorasi perilaku yang tidak mudah ditangkap di dunia nyata. Hasilnya sering kali menarik—tetapi tidak selalu se informatif itu.

Mengapa tidak? Kebanyakan dari mereka tidak mengandung cukup banyak kemiripan dengan skenario dunia nyata yang sedang mereka coba tiru. Mereka secara akademik setara dengan kelompok fokus pemasaran—sejumlah kecil relawan pilihan dalam sebuah lingkungan buatan yang dengan patuh melaksanakan tugas-tugas yang diminta oleh orang yang bertanggung jawab. Eksperimen-eksperimen laboratorium tak ternilai harganya dalam ilmu-ilmu pasti, sebagian karena atom-atom dan sel-sel tidak mengubah perilaku mereka saat sedang diamati; tetapi manusia melakukannya.

Cara yang lebih baik untuk mendapatkan umpan balik yang baik adalah menjalankan sebuah eksperimen lapangan—yaitu, alih-alih mencoba meniru dunia nyata di sebuah laboratorium, terapkan pola pikir laboratorium ke dunia nyata. Anda masih menjalankan sebuah eksperimen, tetapi subjek tidak selalu mengetahuinya, yang berarti umpan balik yang akan Anda peroleh bersifat murni.

Dengan sebuah eksperimen lapangan, Anda dapat mengacak sesuka Anda, melibatkan lebih banyak orang ketimbang yang bisa Anda lakukan di laboratorium, dan mengamati orang-orang itu menanggapi insentif dunia nyata ketimbang dorongan dari seorang profesor yang

mondar-mandir di dekat mereka. Bila dilakukan dengan baik, eksperimen lapangan bisa secara radikal meningkatkan cara-cara memecahkan masalah.

Hal ini sudah terjadi. Dalam Bab 6, Anda akan membaca tentang sebuah eksperimen lapangan cerdik yang membuat para pemilik rumah di California mengurangi penggunaan listrik, dan eksperimen lain yang membantu sebuah badan amal mengumpulkan jutaan dolar untuk membantu mengubah kehidupan anak-anak miskin. Dalam Bab 9, kami akan memberi tahu Anda tentang eksperimen paling berani yang pernah kami jalankan, ketika kami merekrut orang-orang untuk menghadapi keputusan sulit dalam kehidupan—apakah akan bergabung dengan militer atau berhenti bekerja atau mengakhiri sebuah hubungan asmara—and, dengan lemparan koin, secara acak membuat keputusan untuk mereka.



Seberapa pun bermanfaatnya sebuah eksperimen nantinya, ada satu alasan lagi mengapa Orang Aneh mungkin ingin mencobanya: hal itu menyenangkan! Begitu Anda menganut semangat eksperimentasi, dunia menjadi sebuah bak pasir tempat mencoba ide-ide baru, mengajukan pertanyaan-pertanyaan baru, dan menantang ortodoksi yang berlaku.

Anda mungkin saja tersentak, misalnya, dengan fakta bahwa beberapa jenis minuman anggur jauh lebih mahal daripada yang lain. Apakah anggur mahal benar-benar terasa lebih nikmat? Beberapa tahun lalu, salah satu dari kami melakukan sebuah eksperimen untuk mengetahuinya.

Latarnya adalah *Society of Fellows*, sebuah pos di Harvard tempat para mahasiswa *postdoctoral* melakukan penelitian dan, sekali seminggu, duduk bersama rekan-rekan mereka yang lebih tua untuk

sebuah jamuan resmi. Anggur menjadi bagian besar dalam makan malam ini, dan perkumpulan itu membanggakan sebuah gudang anggur yang luar biasa. Tidak aneh bila sebotol anggurnya berharga \$100. Rekan muda kami penasaran apakah harga ini dapat dibenarkan. Beberapa rekan yang lebih tua, yang kebetulan para pecinta anggur, meyakinkannya begitu: sebotol anggur yang mahal, kata mereka kepadanya, pada umumnya jauh lebih unggul daripada sebotol anggur yang lebih murah.

Anak muda itu memutuskan untuk mencicipi tanpa melihat guna mengetahui kebenaran hal ini. Dia meminta pelayan anggur perkumpulan itu untuk mengeluarkan dua anggur lama dari gudang. Kemudian, dia pergi ke toko minuman keras dan membeli sebotol paling murah yang dibuat dari buah anggur yang sama. Harganya 8 dolar. Dia menuangkan anggur itu ke dalam tiga tempat anggur, dengan pengulangan salah satu anggur dari gudang. Berikut tata letaknya:

Tempat Anggur	Anggur
1	Anggur Mahal A
2	Anggur Mahal B
3	Anggur Murah
4	Anggur Mahal A

Saat tiba waktunya untuk mencicipi anggur, rekan-rekan senior sangat kooperatif. Mereka berputar-putar, mengendus, menyesap; mereka mengisi kartu nilai, mencatatkan penilaian mereka pada masing-masing anggur. Mereka tidak diberi tahu bahwa salah satu anggur harganya sekitar sepersepuluh dari harga yang lain.

Hasilnya? Rata-rata, keempat tempat anggur itu menerima peringkat yang hampir sama—yaitu, anggur murah itu terasa senikmat anggur

mahal. Namun, bahkan itu bukan temuan paling mengejutkan. Anak muda itu juga membandingkan bagaimana setiap peminum menilai setiap anggur dibandingkan dengan anggur yang lain. Dapatkah Anda menebak mana dua tempat anggur yang mereka nilai paling berbeda satu sama lain? Tempat anggur 1 dan 4—yang telah dituangkan dari botol yang persis sama!

Temuan ini tidak disambut dengan tepukan gembira. Salah satu penggemar anggur tua dengan keras menyatakan bahwa dia mengalami pusing, yang mungkin menumpulkan cita rasanya, dan bergegas keluar ruangan.

Oke, jadi mungkin eksperimen ini tidak begitu adil—atau ilmiah. Bukankah lebih bagus bila melihat hasil sebuah eksperimen yang lebih meyakinkan lagi?

Robin Goldstein, seorang kritikus makanan dan anggur yang telah mempelajari ilmu saraf, hukum, dan masakan Prancis, memutuskan untuk melakukan eksperimen semacam itu. Selama beberapa bulan, dia mengatur 17 kali pencicipan tanpa melihat di seluruh Amerika Serikat yang mencakup lebih dari 500 orang, mulai dari penikmat anggur pemula hingga para pelayan anggur dan pedagang anggur.

Goldstein menggunakan 523 anggur berbeda, dari yang seharga 1,65 dolar hingga 150 dolar per botol. Pencicipan itu buta dua kali lipat, artinya baik si peminum maupun orang yang menyajikan anggur tidak tahu identitas atau harganya. Setelah mencicipi masing-masing anggur, seorang peminum akan menjawab pertanyaan ini: “Secara keseluruhan, menurut Anda bagaimana rasa anggurnya?” Jawabannya adalah “tidak enak” (1 poin), “lumayan” (2 poin), “enak” (3 poin), dan “luar biasa” (4 poin).

Nilai rata-rata untuk semua anggur, di semua pencicip, adalah 2,2 atau sedikit di atas “lumayan”. Jadi, apakah anggur lebih mahal memperoleh poin lebih banyak? Satu kata: tidak. Goldstein menemukan bahwa rata-rata, orang-orang dalam eksperimennya “menikmati anggur yang lebih mahal lebih sedikit” daripada yang lebih murah. Dia berhati-hati mencatat bahwa para ahli dalam sampelnya—sekitar 12% dari peserta pernah mendapatkan semacam pelatihan anggur—tidak suka anggur yang lebih murah, tetapi juga tidak jelas bahwa mereka lebih suka yang lebih mahal.

Bila Anda membeli sebotol anggur, apakah Anda kadang-kadang mendasarkan keputusan Anda pada betapa bagus labelnya? Menurut hasil Robin Goldstein, tampaknya ini bukan strategi yang buruk: setidaknya mudah untuk membicarakan labelnya secara terpisah, tidak seperti barang di dalam botolnya.

Goldstein, yang sudah mendapat status sesat dalam industri anggur, punya satu lagi eksperimen untuk dicoba. Jika anggur yang lebih mahal tidak terasa lebih nikmat daripada yang murah, dia bertanya-tanya, bagaimana dengan peringkat dan penghargaan para kritikus anggur—seberapa sah mereka? Pelaku paling terkenal dalam arena ini adalah majalah *Wine Spectator* yang mengulas ribuan anggur dan memberikan Penghargaan Keunggulan pada restoran yang menyajikan “pilihan yang bagus dari produsen berkualitas, serta sebuah kecocokan tematik pada menu, baik dalam harga maupun gaya”. Hanya beberapa ribu restoran di seluruh dunia yang menerima kehormatan ini.

Goldstein penasaran apakah penghargaan itu bermakna seperti tampaknya. Dia menciptakan sebuah restoran fiktif, di Milan, dengan situs palsu dan menu palsu, “Sebuah perpaduan menyenangkan dari masakan-masakan Italia yang agak canggung,” jelasnya. Dia menamainya

Osteria L'Intrepido, atau “Fearless Restaurant”, seperti nama buku panduan restoran *Fearless Critic* karyanya sendiri. “Ada dua pertanyaan yang sedang diuji di sini,” katanya. “Satu, apakah Anda harus memiliki daftar anggur enak untuk memenangi Penghargaan Keunggulan dari *Wine Spectator*? Dan, yang kedua, apakah Anda harus *nyata* untuk memenangi Penghargaan Keunggulan dari *Wine Spectator*? ”

Goldstein sangat telaten dalam menciptakan daftar anggur fiktif L'Intrepido, tetapi tidak dengan cara yang mungkin Anda bayangkan. Untuk daftar anggur simpanan—biasanya anggur terbaik dan termahal dari sebuah restoran—dia memilih anggur yang sangat tidak enak. Daftar tersebut termasuk 15 anggur yang pernah diulas oleh *Wine Spectator*, menggunakan skala 100 mereka. Dengan skala ini, apa pun yang bernilai di atas 90 setidaknya “luar biasa”; di atas 80 adalah setidaknya “enak”. Jika anggur mendapat nilai 75–79 poin, *Wine Spectator* menyebutnya “biasa-biasa saja”. Apa pun yang bernilai di bawah 74 “tidak disarankan”.

Jadi, bagaimana majalah itu menilai 15 anggur yang Goldstein pilih untuk daftar simpanannya? Peringkat *Wine Spectator* mereka rata-rata adalah 71 poin. Satu anggur lama, menurut *Wine Spectator*, “berbau peternakan dan rasanya busuk”. Yang lain mendapat “terlalu banyak sifat pengencer cat dan pemoles kuku”. Sebuah Cabernet Sauvignon “I Fossaretti” tahun 1995, yang mendapat nilai rendah 58 poin, mendapat ulasan ini dari *Wine Spectator*: “Ada sesuatu yang salah di sini ... rasanya seperti logam dan aneh.” Dalam daftar simpanan Goldstein, botol ini diberi harga 120 Euro; dia membelinya dengan harga rata-rata 15 botol kurang lebih 180 Euro.

Bagaimana mungkin Goldstein mengharapkan bahwa sebuah restoran palsu yang anggur-anggur paling mahalnya mendapat ulasan buruk dari *Wine Spectator* akan memenangi Penghargaan Keunggulan dari *Wine Spectator*?

“Hipotesis saya,” katanya, “biaya 250 dolar adalah bagian yang paling fungsional dari surat permohonan.”

Jadi, dia mengirimkan cek, surat permohonan, dan daftar anggurnya. Tidak lama kemudian, mesin penjawab telepon di restoran palsu miliknya di Milan menerima panggilan sungguhan dari *Wine Spectator* di New York. Dia telah memenangi sebuah Penghargaan Keunggulan! Majalah itu juga menanyakan “Apakah Anda mungkin berminat memublikasikan penghargaan Anda dengan iklan di edisi mendatang?” Hal ini membuat Goldstein berkesimpulan bahwa “seluruh program penghargaan itu benar-benar skema iklan belaka”.

Apakah itu artinya, tanya kami kepadanya, bahwa kami berdua—yang tidak tahu apa-apa tentang cara mengelola sebuah restoran—suatu hari nanti bisa berharap memenangi Penghargaan Keunggulan dari *Wine Spectator*?

“Ya,” katanya, “jika anggurnya cukup buruk.”



Mungkin Anda berpikir, jelas bahwa “penghargaan” seperti ini dalam kadar tertentu hanyalah sebuah akrobat pemasaran. Mungkin juga jelas bagi Anda bahwa anggur yang lebih mahal tidak selalu terasa lebih enak atau bahwa banyak uang iklan terbuang percuma.

Namun, banyak ide yang jelas baru akan tampak kejelasannya setelah ada fakta—setelah ada seseorang yang meluangkan waktu dan upaya untuk menyelidikinya, untuk membuktikan kebenarannya (atau kesalahannya). Dorongan untuk menyelidiki baru dapat dilepaskan bila

Anda berhenti berpura-pura mengetahui jawaban yang tidak Anda ketahui. Karena insentif untuk berpura-pura begitu besar, mungkin Anda butuh sedikit keberanian.

Ingat anak-anak sekolah di Inggris yang mengarang jawaban tentang perjalanan Maria ke tepi pantai? Para peneliti yang melakukan eksperimen tersebut melakukan penelitian lanjutan, bernama “Membantu Anak-Anak Mengatakan dengan Benar ‘Saya Tidak Tahu’ untuk Pertanyaan-Pertanyaan yang Tak Bisa Dijawab”. Sekali lagi, anak-anak ditanyai serangkaian pertanyaan; tetapi dalam hal ini, secara eksplisit mereka diperintahkan mengatakan “saya tidak tahu” jika sebuah pertanyaan tak bisa dijawab. Kabar baiknya adalah bahwa anak-anak sangat berhasil mengatakan “saya tidak tahu” bila sesuai, sambil tetap menjawab pertanyaan lain dengan benar.

Mari kita semua mengambil pelajaran dari kemajuan anak-anak itu. Kali berikutnya, Anda mendapat pertanyaan yang Anda hanya dapat berpura-pura menjawabnya, ayolah katakan, “Saya tidak tahu”—dan kemudian tindaklanjuti, tentu saja, dengan “Tetapi mungkin saya bisa mencari tahu.” Kemudian, berusaha sekeras mungkin untuk melakukannya. Anda mungkin akan terkejut oleh betapa reseptifnya orang-orang terhadap pengakuan Anda, terutama ketika Anda datang lagi dengan jawaban sungguhan sehari atau seminggu kemudian.

Meskipun seandainya hal ini berlangsung buruk—jika bos Anda mengejek ketidaktahuan Anda atau Anda tidak bisa mencari tahu jawabannya sekeras apa pun Anda berusaha—ada manfaat lain yang lebih strategis bila sesekali mengatakan “saya tidak tahu”. Katakanlah Anda sudah melakukan hal itu pada beberapa kesempatan. Kali berikutnya Anda benar-benar mengalami macet, menghadapi sebuah pertanyaan penting yang tidak bisa Anda jawab, barulah silakan karang

sesuatu—dan semua orang akan memercayai Anda, karena Anda adalah orang yang pada waktu lain cukup gila untuk mengakui Anda tidak tahu jawabannya.

Lagi pula, hanya karena Anda berada di kantor, tidak ada alasan untuk berhenti berpikir.[]



## BAB 3

# *Apa Masalah Anda?*

Jika butuh banyak keberanian untuk mengakui Anda tidak tahu semua jawaban, bayangkan betapa sulitnya mengakui bahwa Anda bahkan tidak tahu pertanyaan yang tepat. Namun, jika Anda mengajukan pertanyaan yang salah, Anda hampir pasti mendapatkan jawaban yang salah pula.

Pikirkan tentang masalah yang Anda benar-benar ingin melihatnya terpecahkan. Epidemi obesitas, mungkin, atau perubahan iklim atau kemerosotan sistem sekolah negeri di Amerika. Sekarang tanyakan kepada diri Anda bagaimana Anda mendefinisikan masalah tersebut sebagaimana Anda melihatnya. Dalam semua kemungkinan, pandangan Anda sangat dipengaruhi oleh pers populer.

Kebanyakan orang tidak punya waktu atau kecenderungan untuk berpikir sangat keras tentang masalah-masalah besar seperti ini. Kita cenderung memperhatikan apa yang dikatakan orang lain dan, jika pandangan mereka sesuai dengan kita, kita menggeser persepsi kita di atas persepsi mereka. Selanjutnya, kita cenderung fokus pada bagian masalah yang *mengganggu* kita. Mungkin Anda membenci gagasan tentang sekolah-sekolah yang di bawah standar karena nenek Anda dulu seorang guru dan dia tampaknya jauh lebih mencerahkan perhatiannya dibanding para guru masa kini. Bagi Anda, jelas bahwa sekolah-sekolah gagal karena terdapat terlalu banyak guru yang buruk.

Mari kita pikirkan hal ini dengan sedikit lebih cermat lagi. Untuk mendorong reformasi pendidikan di AS, terdapat banyak teori tentang faktor-faktor penting: ukuran sekolah, ukuran kelas, stabilitas administrasi, uang untuk teknologi, dan, ya, kemampuan guru. Terbukti benar bahwa guru yang baik, lebih baik daripada guru yang buruk, dan benar bahwa secara keseluruhan kualitas guru menurun sejak masa nenek Anda, sebagian karena wanita yang pintar sekarang punya begitu banyak pilihan pekerjaan. Selain itu, di beberapa negara—Finlandia, Singapura, dan Korea Selatan, misalnya—calon guru direkrut dari mahasiswa terbaik perguruan tinggi, sedangkan guru di Amerika Serikat cenderung berasal dari peringkat tengah ke bawah di kelasnya. Jadi, mungkin masuk akal bahwa setiap pembicaraan tentang reformasi sekolah harus fokus pada kemampuan guru.

Namun, banyak sekali bukti baru yang menunjukkan bahwa kemampuan guru hanya sedikit berpengaruh pada prestasi siswa daripada serangkaian faktor lain yang sama sekali berbeda; yakni seberapa banyak anak-anak belajar dari orangtua mereka, seberapa keras mereka belajar di rumah, dan apakah orangtua telah menanamkan

semangat pendidikan. Jika *input* dari rumah ini kurang, hanya ada sedikit sekali yang bisa dilakukan di sekolah. Sekolah menghabiskan waktu anak hanya 7 jam per hari, 180 hari per tahun, atau sekitar 22% dari waktu bangun anak-anak. Juga tidak semua waktu itu digunakan khusus untuk belajar, begitu Anda memperhitungkan waktu untuk bergaul, makan, dan keluar-masuk kelas. Dan, bagi banyak anak-anak, tiga atau empat tahun pertama kehidupan semuanya serba-orangtua dan tidak ada sekolah.

Namun, ketika orang-orang serius membicarakan tentang reformasi pendidikan, mereka jarang membicarakan tentang peranan keluarga dalam mempersiapkan keberhasilan anak-anak. Hal itu sebagian karena kata “reformasi pendidikan” itu sendiri menunjukkan bahwa pertanyaannya adalah “Apa yang salah dengan sekolah-sekolah kita?”, padahal kenyataannya, pertanyaannya mungkin sebaiknya adalah “Mengapa anak-anak Amerika tahu lebih sedikit dibanding anak-anak dari Estonia dan Polandia?” Bila Anda mengajukan pertanyaan berbeda, Anda mencari jawaban di tempat yang berbeda pula.

Jadi, mungkin, ketika kita membicarakan tentang mengapa anak-anak Amerika tidak begitu pandai, kita seharusnya membicarakan lebih sedikit tentang sekolah dan lebih banyak tentang orangtua.

Dalam masyarakat kita, jika seseorang ingin menjadi penata rambut atau petinju atau pemandu berburu—atau guru sekolah—mereka harus dididik dan mendapatkan izin dari sebuah lembaga negara. Tidak ada persyaratan seperti itu untuk menjadi orangtua. Siapa saja yang memiliki seperangkat organ reproduksi bebas melahirkan anak-anak, tidak ada pertanyaan yang diajukan, dan membesarakan mereka sekehendak hati mereka, asalkan tidak ada memar yang kentara—lalu menyerahkan anak itu ke sistem sekolah agar para guru dapat

menggunakan sihir mereka. Mungkinkah kita menuntut terlalu banyak pada sekolah dan terlalu sedikit pada orangtua dan anak-anak kita?

Inilah maksud yang lebih luas lagi: masalah apa pun yang Anda coba pecahkan, pastikan Anda tidak hanya sedang menyerang bagian bising dari masalah yang kebetulan memikat perhatian Anda. Sebelum menghabiskan semua waktu dan sumber daya Anda, sangat penting untuk mendefinisikan masalah dengan benar—atau, lebih baik lagi, mendefinisikan ulang masalah tersebut.

Itulah yang dilakukan seorang mahasiswa sederhana dari Jepang ketika dia menerima sejenis tantangan yang tidak akan—atau bahkan tidak ingin—dibayangkan oleh sebagian besar dari kita.



Pada musim gugur tahun 2000, seorang pemuda yang kelak dikenal sebagai Kobi sedang kuliah ekonomi di Universitas Yokkaichi, Prefektur Mie. Dia tinggal bersama pacarnya, Kumi. Mereka menerangi apartemen mereka dengan lilin karena mereka tidak mampu lagi membayar tagihan listrik. Tak satu pun dari mereka berasal dari keluarga mampu—ayah Kobi seorang murid di sebuah kuil Buddha, pekerjaannya memberi tur tentang sejarah kuil tersebut—and mereka juga masih mengontrak rumah.

... masalah apa pun yang Anda coba pecahkan, pastikan Anda tidak hanya sedang menyerang bagian bising dari masalah yang kebetulan memikat perhatian Anda.

Kumi mendengar tentang sebuah kontes berhadiah 5.000 dolar. Tanpa memberi tahu Kobi, dia mengirimkan kartu pos untuk mendaftarkan pacarnya. Itu lomba makan yang disiarkan televisi.

Ini sama sekali bukan ide yang bagus. Kobi sama sekali tidak rakus; perawakannya kecil dan tingginya hampir tidak ada sampai 175 cm. Namun, dia punya perut yang kuat dan selera makan yang bagus. Sewaktu masih anak-anak, dia selalu menghabiskan porsi makannya dan kadang-kadang juga porsi makan saudari-saudarinya. Dia juga percaya bahwa ukuran bisa diakali. Salah satu pahlawan masa kanak-kanaknya adalah juara sumo Chiyonofuji, alias “Sang Serigala”, yang relatif bertubuh ringan, tetapi punya teknik yang unggul.

Kobi ogah-ogahan mengikuti lomba tersebut. Satu-satunya kesempatan adalah mengakali kompetisi. Di universitas, dia telah belajar tentang teori permainan dan sekarang ternyata berguna. Kontes tersebut terdiri atas empat babak: kentang rebus disusul dengan semangkuk makanan laut, *barbeque* kambing Mongolia, dan mi. Hanya pemenang dari setiap babak yang akan maju ke babak berikutnya. Kobi mempelajari sebelumnya kontes-kontes makan multibabak. Dia melihat bahwa sebagian besar pesaing berusaha begitu keras di putaran awal sehingga, walaupun mereka maju ke putaran berikutnya, mereka terlalu lelah (dan kekenyangan) untuk bertanding di babak final. Strateginya adalah menghemat energi dan kapasitas perut dengan makan secukupnya pada setiap babak untuk memenuhi syarat ke babak berikutnya. Itu bukan benar-benar ilmu yang sulit, begitu juga para pesaingnya bukan ilmuwan yang ulung. Di babak final, Kobi membayangkan pahlawan sumo masa kanak-kanaknya dan melahap mi secukupnya untuk memenangi hadiah 5.000 dolar. Listrik pun kembali menyala di apartemen Kobi dan Kumi.

Ada lebih banyak uang yang bisa dihasilkan dalam lomba-lomba makan di Jepang, tetapi Kobi, setelah mencicipi kesuksesan pemula, ingin menjadi seorang profesional. Dia mengincar lomba makan Super Bowl, sebagaimana olahraga itu dikenal: Lomba Makan Hot Dog Internasional 4 Juli yang diadakan oleh Nathan's Famous. Selama empat dekade lomba itu telah diadakan di Coney Island, New York City—*New York Times* dan surat kabar lain telah menuliskan bahwa lomba itu diadakan sejak 1916, tetapi para promotornya mengakui bahwa mereka mengarang sejarah tersebut—and secara rutin lomba itu menarik lebih dari satu juta pemirsa di ESPN.

Aturannya sederhana. Peserta makan sebanyak mungkin hot dog dan roti alias HDB, singkatan dari, *Hot Dogs and Buns* dalam waktu 12 menit. Setiap HDB atau bagiannya yang telanjur ada di mulut peserta ketika bel akhir berbunyi akan dihitung asalkan dia menelannya pada akhirnya. Namun, seorang peserta dapat didiskualifikasi bila selama lomba, sejumlah HDB yang telah masuk ke mulutnya keluar lagi—yang dikenal dalam olahraga itu sebagai “pembalikan keberuntungan”. Tambahan saus diperbolehkan, tetapi tidak ada peserta serius yang mau repot-repot dengan itu. Minuman juga diperbolehkan, apa saja dalam jumlah tak terbatas. Pada 2001, ketika Kobi memutuskan untuk mendaftar lomba di Coney Island tersebut, rekor yang tercatat adalah 25 $\frac{1}{8}$  HDB dalam waktu 12 menit.

Di rumahnya di Jepang, dia berlatih. Dia sempat kesulitan menemukan hot dog, sehingga dia menggunakan sosis yang terbuat dari ikan cincang. Bukannya roti *bun*, dia mengiris roti biasa. Selama berbulan-bulan, dia berlatih secara diam-diam, dan tiba di Coney Island secara diam-diam juga. Tahun sebelumnya, tiga teratas adalah orang Jepang—Kazutoyo “Sang Kelinci” Arai memegang rekor dunia—tetapi

pendatang baru ini tidak dianggap sebagai ancaman. Beberapa orang berpikir dia seorang pelajar SMA, yang akan membuatnya tidak memenuhi syarat. Seorang peserta lomba mengejeknya: "Kakimu lebih kurus daripada lenganku!"

Bagaimana dia melakukannya? Dalam lomba pertamanya di Coney Island, Kobi bersenang-senang dan mencatatkan rekor dunia baru. Tebak berapa banyak hot dog dan roti yang dia makan? Ingat, rekornya adalah  $25\frac{1}{8}$ . Tebakan yang masuk akal mungkin 27 atau bahkan 28 HDB. Itu 10% lebih dari rekor lama. Jika Anda ingin membuat tebakan yang benar-benar agresif, Anda mungkin menebak 20% lebih banyak, yang berarti 30 HDB lebih sedikit dalam waktu 12 menit.

Namun, dia makan 50 HDB. Lima puluh! Itu lebih dari empat hot dog dan roti per menit selama 12 menit penuh. Kobi dua puluh tiga tahun yang kurus—nama lengkapnya Takeru Kobayashi—benar-benar telah *melipatgandakan* rekor dunia.

Pikirkan saja tentang margin kemenangan itu. Lomba makan hot dog Coney Island tidak sepenting, katakanlah, lari 100 meter, tetapi mari kita letakkan prestasi Kobayashi ke dalam perspektif. Rekor lari 100 meter saat buku ini ditulis dipegang oleh Usain Bolt, pelari cepat asal Jamaika dengan nama yang sempurna, dengan waktu 9,58 detik. Bahkan dalam perlombaan sesingkat itu, Bolt sering mengalahkan saingannya dengan beberapa langkah saja; dia dikenal luas sebagai pelari cepat terbaik dalam sejarah. Sebelum Bolt, rekornya adalah 9,74 detik. Jadi, penambahannya adalah 1,6%. Jika dia memperlakukan rekornya seperti rekor Kobayashi, Usain Bolt akan lari 100 meter dengan waktu sekitar 4,87 detik, dengan kecepatan rata-rata sekitar 74 km per jam. Itu adalah kecepatan di antara anjing pacuan dan macan tutul.

Kobayashi memenangi lomba di Coney Island lagi tahun berikutnya, dan empat tahun berikutnya juga, memperbarui rekornya hingga  $53\frac{3}{4}$  HDB. Tidak ada juara masa lalu yang telah memenangi lebih dari tiga kali lomba, apalagi enam kali berturut-turut. Namun, bukan hanya kemenangan atau margin kemenangan itu yang membuatnya berbeda. Peserta lomba makan biasanya tipe orang yang seolah-olah bahkan bisa melahap Kobayashi. Tipe pria yang terkenal di lingkungannya karena dalam sekali makan bisa menghabiskan dua porsi pizza dan enam pak minuman. Sedangkan Kobayashi, dia pelan bicaranya, periang, dan analitis.

Dia menjadi seorang superstar internasional. Di Jepang, antusiasme lomba makan mereda setelah seorang anak sekolah tersedak sampai mati meniru pahlawannya. Namun, Kobayashi menemukan banyak kompetisi di tempat lain, mencatatkan rekor dalam kontes makan hamburger, sosis, Twinkie, lobster gulung, taco ikan, dan banyak lagi. Kekalahan langka terjadi dalam sebuah acara TV satu lawan satu. Dalam waktu sekitar 2,5 menit, Kobayashi makan 31 hot dog tanpa roti, tetapi lawannya makan 50. Lawannya sebesar beruang Kodiak seberat setengah ton.

Pada awalnya, dominasinya di Coney Island membingungkan. Beberapa pesaing berpikir dia bermain curang. Mungkinkah dia menggunakan pelepas otot atau semacam zat asing lainnya untuk meredakan refleks muntah? Dia digosipkan telah menelan batu untuk memperluas perutnya. Bahkan ada bisik-bisik bahwa Kobayashi mewakili persekongkolan pemerintah Jepang untuk mempermalukan orang-orang Amerika—di sebuah lomba yang diadakan pada Hari Kemerdekaan pula!—dan bahwa para dokter bedah Jepang telah menanam kerongkongan atau lambung kedua.

Sayangnya, tak satu pun dari tuduhan ini benar. Jadi, mengapa Takeru Kobayashi jauh lebih baik daripada yang lain?



Kami bertemu dengannya pada beberapa kesempatan untuk mencoba menjawab pertanyaan tersebut. Pertemuan pertama terjadi pada suatu malam musim panas di New York, sambil makan malam di Cafe Luxembourg, sebuah restoran menawan di Upper West Side. Kobayashi makan dengan luwes—salad hijau porsi kecil, teh *English breakfast*, sedikit dada bebek tanpa saus. Sulit membayangkan dia adalah orang sama yang menjelaskan begitu banyak hot dog di mulutnya ketika bel berbunyi; rasanya seperti menyaksikan seorang pegulat sedang menyulam. “Dibandingkan dengan para pemakan asal Amerika,” katanya, “saya tidak makan banyak secara teratur. Makan cepat-cepat itu sangat tidak sopan. Semua yang saya lakukan berlawanan dengan etika dan moral orang Jepang.”

Ibunya tidak peduli dengan profesi pilihan anaknya. “Saya tidak akan pernah berbicara dengannya tentang lomba atau latihan saya.” Namun, pada 2006, ketika ibunya sekarat karena kanker, dia tampaknya mendapat inspirasi dari sang anak. “Dia menjalani kemoterapi. Jadi, dia bakal sering ingin muntah. Dan, dia akan berkata, ‘Kau juga bisa melawan dorongan untuk muntah akibat makan begitu banyak. Jadi, aku merasa sepertinya aku bisa mencobanya dan bertahan.’”

Wajah pria itu halus—matanya lembut dan tulang pipinya menonjol, memberinya tampilan periang. Rambutnya dipotong penuh gaya dan diwarnai, merah di satu sisi dan kuning di sisi yang lain, mewakili saus tomat dan mustard. Dia mulai bicara, tenang tetapi intens, tentang bagaimana dia berlatih untuk kompetisi pertamanya di Coney Island.

Berbulan-bulan menyendiri itu, ternyata, merupakan satu rangkaian panjang eksperimen dan umpan balik.

Kobayashi telah mengamati bahwa kebanyakan pemakan Coney Island menggunakan strategi yang sama, yang sebenarnya bukan strategi sama sekali. Itu pada dasarnya versi cepat dari bagaimana orang rata-rata memakan hot dog di acara *barbeque* halaman belakang: mengambilnya, menjelaskan hot dog dan roti ke dalam mulut, mengunyahnya dari ujung ke ujung, dan meneguk sedikit air untuk menelannya. Kobayashi penasaran apakah mungkin ada cara yang lebih baik lagi.

Tidak ada aturan bahwa, misalnya, hot dog harus dimakan dari ujung ke ujung. Eksperimen pertamanya sederhana: Apa yang akan terjadi jika dia memotong hot dog dan roti jadi dua sebelum makan? Dia menemukan bahwa ini, memberinya lebih banyak pilihan untuk mengunyah dan mengisi mulut, dan ini juga memungkinkan tangannya melakukan sedikit pekerjaan yang bila tidak dilakukan akan menyibukkan mulutnya. Manuver ini nantinya dikenal sebagai Metode Sulaiman, sesuai Raja Sulaiman dalam alkitab, yang menyelesaikan perselisihan dua orang ibu dengan mengancam akan memotong seorang bayi menjadi dua (lebih lanjut soal ini ada di Bab 7).

Kobayashi kini mempertanyakan praktik konvensional yang lain: makan hot dog dan roti bersamaan. Tidaklah mengherankan bila setiap orang melakukan hal ini. Hot dog bersarang begitu nyaman di dalam roti, dan ketika makan untuk kesenangan, rasa hambar yang lembut dari roti itu bercampur dengan daging licin berbumbu. Namun, Kobayashi tidak sedang makan demi kesenangan. Dia menemukan bahwa mengunyah daging hot dog dan roti bersamaan, menciptakan konflik kepadatan. Daging hot dog itu sendiri berupa benda berbentuk tabung

yang dipadatkan, daging asin yang praktis dapat meluncur sendiri di kerongkongan. Rotinya, walaupun ringan dan kurang padat, butuh banyak ruang dan butuh banyak kunyah.

Jadi, dia mulai menghilangkan daging hot dog dari roti. Sekarang, dia bisa makan sendiri segenggam hot dog tanpa roti, dipotong jadi dua, disusul rotinya. Dia seperti pabrik satu orang, mengerjakan semacam spesialisasi yang telah membuat jantung ekonom berdetak lebih kencang sejak zaman Adam Smith.

Meskipun dia mudah menelan hot dog—seperti lumba-lumba terlatih makan dengan menyeropot ikan haring di akuarium—rotinya masih jadi masalah. (Jika Anda ingin memenangi taruhan di bar, tantang seseorang untuk makan dua roti isi hot dog dalam satu menit tanpa minuman; itu hampir mustahil.) Jadi, Kobayashi mencoba sesuatu yang berbeda. Sambil dia makan potongan hot dog tanpa roti dengan satu tangan, dia menggunakan tangan yang lain untuk mencelupkan roti ke dalam gelas airnya. Kemudian, dia akan memeras sebagian besar kelebihan air dan menjelaskan roti ke dalam mulutnya. Ini mungkin tampak kontradiktif—mengapa memasukkan tambahan cairan ke dalam perut Anda padahal Anda membutuhkan semua ruang yang ada untuk roti hot dog dan dagingnya?—tetapi mencelupkan roti memberikan manfaat tersembunyi. Memakan roti basah berarti Kobayashi semakin kurang haus sepanjang waktu, yang berarti lebih sedikit waktu yang terbuang untuk minum. Dia bereksperimen dengan suhu air dan menemukan bahwa air hangatlah yang terbaik, karena bisa mengendurkan otot pengunyahnya. Dia juga mencampur air dengan minyak sayur, yang tampaknya bisa membantunya menelan.

Eksperimennya tak ada habisnya. Dia merekam sesi-sesi latihannya dan mencatat semua data dalam sebuah tabel, mencari inefisiensi dan

mili detik yang hilang. Dia bereksperimen dengan kecepatan: Apakah lebih baik bila berusaha keras selama 4 menit pertama, melambat selama 4 menit pertengahan, dan “lari cepat” menjelang akhir—atau mempertahankan kecepatan stabil sepanjang waktu? (Awalan yang cepat, dia menemukan, adalah yang terbaik.) Dia juga menemukan bahwa banyak tidur sangatlah penting. Begitu pula latihan beban: otot-otot yang kuat berguna dalam mengunyah dan membantu menahan dorongan ingin muntah. Dia juga menemukan bahwa dia bisa membuat lebih banyak ruang di perutnya dengan melompat dan menggeliat-geliat sambil makan—sebuah tarian aneh dan liar yang kemudian dikenal sebagai Goyang Kobayashi.

Sama pentingnya dengan taktik yang dia ambil adalah taktik yang dia tolak. Tidak seperti para pemakan saingannya, dia tidak pernah berlatih di restoran-makan-sepuasnya. (“Jika saya melakukan itu, saya tidak tahu berapa banyak yang saya makan.”) Dia tidak mendengarkan musik sambil makan. (“Saya tidak ingin mendengar suara tambahan apa pun.”) Dia menemukan bahwa minum bergalon-galon air dapat memperluas perutnya, tetapi hasil akhirnya berbahaya. (“Saya mulai mengalami semacam kejang-kejang, seperti kejang-kejang epilepsi. Jadi, itu kesalahan besar.”) Saat dia menyatukan semuanya, Kobayashi menemukan bahwa persiapan fisiknya dapat menghasilkan kondisi mental yang meningkat. “Dalam kasus biasa, makan begitu banyak adalah selama 10 menit—2 menit terakhir adalah saat-saat paling sulit, dan Anda menjadi khawatir. Namun, jika Anda berkonsentrasi tinggi, itu menyenangkan. Anda merasakan sakit dan menderita—tetapi, saat Anda merasakannya, Anda merasa lebih bersemangat. Dan, saat itulah Anda merasa melayang-layang.”

Namun, tunggu sebentar. Bagaimana jika Kobayashi, untuk semua inovasi metodologisnya, semata-mata seseorang dengan anatomi aneh, sebuah mesin pemakan sekali seumur hidup?

Bukti terbaik atas argumen ini adalah bahwa kompetisinya mulai berpengaruh buruk terhadapnya. Setelah enam tahun mendominasi Coney Island, Kobayashi dikalahkan oleh seorang pemakan asal Amerika Joey “Jaws” Chestnut, yang memenangi *tujuh* lomba di Coney Island berturut-turut saat buku ini ditulis.

Sering kali, dia mengalahkan Kobayashi dengan selisih sedikit sekali. Mereka berdua menambah rekor dunia semakin banyak, dengan Chestnut melahap 69 HDB hanya dalam waktu 10 menit (lomba tersebut dipendekkan 2 menit pada 2008). Sementara itu, segelintir saingan—termasuk Patrick “Deep Dish” Bertoletti dan Tim “Eater X” Janus—secara rutin memakan HDB lebih banyak daripada Kobayashi sewaktu pertama kali dia melipatgandakan rekor lama. Begitu pula pemegang rekor wanita, Sonya “the Black Widow” Thomassi dengan berat badan tak sampai 45 kg, yang telah melahap 45 HDB dalam waktu 10 menit. Beberapa saingan Kobayashi telah meniru strategi tertentu darinya. Mereka semua mendapat keuntungan dari pengetahuan bahwa 40 atau 50 HBD, yang pernah dianggap hanya mimpi, ternyata bukan.

Pada 2010, Kobayashi terlibat sebuah sengketa kontrak dengan penyelenggara acara di Coney Island—dia mengklaim mereka membatasi kemampuannya untuk bersaing di tempat lain—and dia tidak diikutsertakan. Namun, dia toh muncul juga dan, dengan gembira, melompat ke atas panggung. Dia segera diborgol dan ditahan. Itu sebuah tindakan yang sangat kurang ajar untuk seorang pria sedisiplin dirinya. Malam itu di dalam penjara, dia diberi roti lapis dan susu.

“Saya lapar sekali,” katanya. “Saya berharap ada hot dog di dalam penjara.”



Dapatkah keberhasilan Takeru Kobayashi, seluar biasa apa pun, diterapkan untuk sesuatu yang lebih penting daripada makan hot dog dengan cepat? Kami percaya hal itu bisa. Jika Anda berpikir seperti Orang Aneh, setidaknya ada dua pelajaran lebih luas yang bisa dipetik dari pendekatannya.

Yang pertama adalah tentang pemecahan masalah secara umum. Kobayashi mendefinisikan ulang masalah yang dia coba pecahkan. Pertanyaan apa yang diajukan oleh para pesaingnya? Pertanyaan itu pada dasarnya adalah: *Bagaimana cara saya makan lebih banyak hot dog?* Kobayashi mengajukan pertanyaan yang berbeda: *Bagaimana cara saya membuat hot dog lebih mudah dimakan?* Pertanyaan ini mendorongnya bereksperimen dan mengumpulkan umpan balik yang mengubah permainan. Hanya dengan mendefinisikan ulang masalah dia dapat menemukan serangkaian solusi baru.

Kobayashi memandang lomba makan sebagai kegiatan yang sangat berbeda daripada makan sehari-hari. Dia melihatnya sebagai olahraga—yang menjijikkan, mungkin, setidaknya bagi sebagian besar orang—tetapi, seperti olahraga apa pun, ini membutuhkan latihan, strategi, serta manuver fisik dan mental tertentu. Memandang sebuah lomba makan sebagai versi yang diperbesar dari makan sehari-hari, baginya, seperti memandang sebuah maraton sebagai versi yang diperbesar dari jalan kaki menyusuri jalanan. Tentu saja, kebanyakan dari kita jalan kaki dengan cukup baik, dan bahkan dalam waktu lama bila perlu. Namun, menyelesaikan maraton sedikit lebih rumit dibandingkan itu.

Tentu lebih mudah mendefinisikan ulang masalah seperti perlombaan makan daripada, katakanlah, sistem pendidikan yang lemah atau kemiskinan endemik—tetapi bahkan dengan isu-isu kompleks seperti ini, awalan yang baik adalah dengan menilai inti masalah secermat Kobayashi.

Pelajaran kedua yang bisa diambil dari keberhasilan Kobayashi berkaitan dengan batas-batas yang kita terima atau yang kita tolak.

Sambil makan malam itu di Cafe Luxembourg, Kobayashi mengatakan bahwa ketika dia mulai berlatih, dia menolak mengakui keabsahan rekor Coney Island  $25\frac{1}{8}$  HDB. Mengapa? Dia beralasan bahwa rekor itu tidak bertahan lama sejak para pesaing sebelumnya mengajukan pertanyaan yang salah tentang memakan hot dog. Dia memandang rekor itu adalah penghalang buatan.

Jadi, dia mengikuti lomba itu tanpa berpikir tentang  $25\frac{1}{8}$  sebagai semacam batas atas. Dia memerintahkan pikirannya untuk tidak memperhatikan jumlah hot dog yang dia makan dan hanya berkonsentrasi pada bagaimana dia memakannya. Akankah dia tetap memenangi lomba pertama itu jika dia secara mental memperhatikan penghalang  $25\frac{1}{8}$  tersebut? Mungkin, tetapi sulit membayangkan dia akan melipatgandakan rekor tersebut.

Dalam eksperimen-eksperimen terbaru, para ilmuwan telah menemukan bahwa atlet papan atas bahkan bisa diperdaya untuk menjadi lebih baik lagi dengan sesuatu yang pada dasarnya penipuan terhadap mereka. Dalam sebuah eksperimen, para pesepeda disuruh mengayuh sepeda stasioner dengan kecepatan tinggi sejauh setara dengan 4.000 meter. Kemudian, mereka mengulangi tugas itu sambil menonton sebuah avatar diri mereka sendiri mengayuh dalam percobaan sebelumnya. Apa yang tidak diketahui para pesepeda itu

adalah bahwa para peneliti telah menambah kecepatan avatar tersebut. Namun, para pesepeda itu mampu menyesuaikan diri dengan avatar mereka, melebihi apa yang mereka pikir adalah kecepatan tertinggi mereka. “Otak, bukan jantung atau paru-paru, yang merupakan organ terpenting,” kata ahli saraf terpandang Roger Bannister, yang paling dikenal sebagai manusia pertama yang berlari satu mil (1,6 km) kurang dari 4 menit.

Kita semua menghadapi penghalang—fisik, keuangan, waktu—setiap hari. Ada yang nyata sekali. Namun, ada pula yang jelas buatan—pengharapan tentang seberapa baik sistem tertentu dapat berfungsi, atau seberapa banyak perubahan yang berlebihan, atau perilaku semacam apa yang dapat diterima. Kali lain Anda menghadapi penghalang semacam itu, yang diberlakukan oleh orang-orang yang tidak memiliki imajinasi, semangat, dan kreativitas seperti Anda, berusahalah sekeras mungkin untuk mengabaikannya. Memecahkan masalah saja sudah cukup sulit; akan jauh lebih sulit bila Anda memutuskan terlebih dahulu hal itu tidak bisa dilakukan.

Jika Anda meragukan kekuatan merugikan dari batas-batas buatan, berikut ada sebuah tes sederhana. Katakanlah Anda tidak berolahraga dan ingin kembali melakukan olahraga. Anda memutuskan untuk melakukan *push-up* beberapa kali. Berapa banyak? *Yah, sudah lama aku tidak melakukannya*, kata Anda dalam hati, *biar aku mulai dengan 10 kali*. Anda pun melakukannya. Kapan Anda mulai lelah secara mental dan fisik? Mungkin sekitar *push-up* ke-7 atau ke-8.

Sekarang bayangkan bahwa Anda telah memutuskan *push-up* 20 kali bukannya 10 kali. Kapan Anda mulai lelah kali ini? Silakan, turun ke lantai dan cobalah. Anda mungkin melewati 10 kali bahkan sebelum Anda ingat betapa tidak baiknya kondisi Anda.

Dengan menolak menerima rekor hot dog yang ada sajalah, Kobayashi langsung melampaui angka 25 pada tahun pertama itu. Di Coney Island, masing-masing pemakan menugaskan seorang Bunnette, perempuan muda yang mengangkat papan tinggi-tinggi untuk menunjukkan kepada penonton setiap kemajuan peserta. Tahun itu, papan tersebut tidak terangkat cukup tinggi. Bunnette Kobi harus menahan kertas polos kuning dengan tulisan angka tergesa-gesa. Ketika semuanya berakhir, seorang reporter TV Jepang bertanya kepadanya apa yang dia rasakan.

“Aku bisa makan lagi,” kata Kobi.[]



## BAB 4

# *Kebenaran Ada di dalam Akar*

Butuh seorang pemikir sejati untuk melihat masalah yang sudah dilihat orang lain dan menemukan jalur pemecahan baru.

Mengapa hal ini sangat jarang terjadi? Mungkin karena kebanyakan dari kita, ketika berusaha menyelesaikan sebuah masalah, condong pada penyebab yang paling dekat dan paling jelas. Sulit dikatakan apakah ini merupakan perilaku yang dipelajari ataukah ini berasal dari masa lalu kita.

Di era manusia gua, mengetahui apakah buah di semak-semak tertentu dapat dimakan atau tidak adalah perkara hidup dan mati. Penyebab terdekat biasanya adalah salah satu yang penting. Bahkan saat ini, penyebab paling dekat sering kali sangat masuk akal. Jika anak Anda yang berusia tiga tahun menangis dan anak Anda yang berusia lima

tahun berdiri di dekatnya dengan seringai jahat dan sebuah palu plastik, Anda bisa bertaruh bahwa palu itu ada hubungannya dengan tangisan tersebut.

Namun, masalah besar yang dipedulikan masyarakat—kejahatan, wabah penyakit, dan disfungsi politik, misalnya—lebih rumit dibandingkan itu. Akar penyebabnya sering kali tidak begitu dekat, atau jelas, atau dapat diterima. Jadi, ketimbang mengatasi akar penyebabnya, kita sering menghabiskan miliaran dolar untuk mengobati gejala-gejala dan tetap meringis kesakitan ketika masalah tetap ada. Berpikir seperti Orang Aneh berarti Anda harus bekerja sangat keras untuk mengidentifikasi dan memecahkan akar penyebab masalah.

Tentu saja ini jauh lebih mudah dikatakan daripada dilakukan. Coba pikirkan tentang kemiskinan dan kelaparan: apa penyebabnya? Jawaban yang fasih, tetapi dangkal, adalah kurangnya uang dan makanan. Jadi, secara teori Anda dapat memberantas kemiskinan dan kelaparan dengan menerbangkan sejumlah besar uang dan makanan ke tempat-tempat yang miskin dan kelaparan.

Kurang lebih selama ini memang itulah yang dilakukan pemerintah dan kelompok-kelompok lakukan selama bertahun-tahun. Jadi, mengapa masalah yang sama tetap ada di tempat yang sama?

Karena kemiskinan adalah gejala—dari ketiadaan perekonomian yang fisibel dan dibangun di atas lembaga-lembaga politik, sosial, dan hukum yang kredibel. Sulit untuk memperbaiki hal itu bahkan dengan pesawat-pesawat penuh uang. Demikian pula, kurangnya makanan tersebut biasanya bukan akar penyebab kelaparan. “Kelaparan adalah karakteristik masyarakat tertentu yang tidak *punya* cukup makanan untuk dimakan,” tulis ekonom Amartya Sen dalam karya pentingnya *Poverty and Famines*. “Itu bukan karakteristik karena tidak *ada* cukup

makanan untuk dimakan.” Di negara-negara yang lembaga-lembaga politik dan ekonominya dibangun untuk melayani selera sedikit orang yang korup daripada rakyat banyak, makanan sering kali ditahan dari orang-orang yang paling membutuhkan. Sementara itu, di Amerika Serikat secara menakjubkan orang-orang membuang 40% dari makanan yang dibeli.

Sayangnya, memberantas korupsi jauh lebih sulit daripada menerbangkan makanan. Jadi, bahkan ketika Anda benar-benar menemukan akar penyebab masalah, Anda mungkin masih mengalami kemacetan. Namun, seperti yang akan kita lihat dalam bab ini, peruntungan kadang-kadang bisa selaras dan hasilnya bisa jadi besar sekali.



Dalam *Freakonomics*, kami meneliti penyebab naik-turunnya kejahatan di Amerika Serikat. Pada 1960, kejahatan melonjak tiba-tiba. Pada 1980, tingkat pembunuhan meningkat dua kali lipat, mencapai puncaknya sepanjang sejarah. Selama beberapa tahun tingkat kejahatan tetap sangat tinggi, tetapi pada awal 1990-an, mulai turun dan terus jatuh.

Jadi, apa yang terjadi?

Banyak sekali penjelasan yang diajukan, dan dalam buku itu, kami meneliti secara empiris sejumlah penjelasan. Berikut adalah dua rangkaian kemungkinan penjelasan. Yang satu berdampak kuat pada menurunnya tingkat kejahatan dan yang lain tidak. Bisakah Anda menebak mana yang mana?

A.	B.

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Aturan kepemilikan senjata yang lebih ketat.</li><li>• Lonjakan ekonomi.</li><li>• Lebih banyak hukuman mati.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lebih banyak petugas polisi.</li><li>• Lebih banyak orang dijebloskan ke penjara.</li><li>• Penurunan pasar kokain.</li></ul> |
|---|---|

Masing-masing rangkaian cukup masuk akal, bukan? Bahkan, hingga Anda menyingsingkan lengan baju Anda dan memproses beberapa data, hampir mustahil mengetahui jawaban yang benar.

Jadi, apa kata data?

Faktor-faktor A, walaupun kelihatannya logis, tidak berkontribusi terhadap menurunnya angka kejahatan. Mungkin ini mengejutkan bagi Anda. Pembunuhan menggunakan senjata api menurun? Yah, Anda membayangkan, *itu pasti karena adanya aturan ketat kepemilikan senjata baru itu*—hingga Anda memeriksa data dan menemukan bahwa kebanyakan orang yang melakukan kejahatan dengan senjata api hampir seluruhnya tidak terpengaruh oleh aturan kepemilikan senjata saat ini.

Anda juga mungkin berpikir dinamika ekonomi 1990-an akan membantu, tetapi data historis menunjukkan ada hubungan yang sangat lemah antara siklus ekonomi dan kejahatan disertai kekerasan. Bahkan, saat Resesi Besar melanda pada 2007, sekelompok pakar memperingatkan bahwa kekosongan yang lama dan menyenangkan dari kejahatan disertai kekerasan ini akan berakhir. Namun, ternyata tidak. Antara 2007 dan 2010, tahun-tahun terburuk resesi, tingkat pembunuhan malah turun 16%. Tingkat pembunuhan saat ini, meskipun sulit dipercaya, lebih rendah dibandingkan pada 1960.

**Berpikir seperti Orang Aneh berarti  
Anda harus bekerja sangat keras untuk  
mengidentifikasi dan memecahkan akar  
penyebab masalah.**

Faktor-faktor B, sementara itu—semakin banyak polisi, semakin banyak orang dijebloskan ke penjara, dan runtuhnya pasar kokain—*benar-benar* berkontribusi terhadap turunnya angka kejahatan. Namun begitu, kami menghitung dampak kumulatif dari faktor-faktor ini, mereka tetap tidak bisa berpengaruh pada seluruh penurunan tingkat kejahatan. Pasti ada sesuatu yang lain.

Mari kita cermati faktor-faktor B. Apakah mereka mengatasi akar penyebab kejahatan? Tidak sepenuhnya. Mereka mungkin lebih masuk akal bila disebut faktor bentuk sekarang (*present tense*). Tentu, mempekerjakan semakin banyak polisi dan menjebloskan semakin banyak orang ke penjara dapat menyusutkan pasokan penjahat jangka pendek, tetapi bagaimana dengan pasokan jangka panjang?

Di *Freakonomics*, kami mengidentifikasi satu faktor yang hilang: legalisasi aborsi pada awal 1970-an. Teori tersebut janggal, tetapi sederhana. Lonjakan aborsi berarti lebih sedikit lahirnya anak-anak yang tidak diinginkan, yang berarti lebih sedikit anak-anak yang tumbuh dalam situasi sulit yang meningkatkan kemungkinan terjadinya kriminalitas.

Mengingat sejarah aborsi di AS—ada beberapa masalah yang secara bersamaan bersifat moral dan politis—teori ini pasti tidak akan

menyenangkan bagi penentang maupun pendukung aborsi. Kami telah memberanikan diri untuk sebuah perdebatan.

Menariknya, argumen kami tidak menimbulkan banyak surat kecaman. Mengapa? Tebakan terbaik kami adalah bahwa pembaca cukup cerdas untuk memahami bahwa kami telah mengidentifikasi aborsi sebagai sebuah mekanisme untuk menurunkan tingkat kejahatan, tetapi bukan akar penyebab yang sebenarnya. Jadi, apa akar penyebabnya? Cuma ini: terlalu banyak anak-anak yang dibesarkan di lingkungan yang buruk sehingga menuntun mereka pada kejahatan. Ketika generasi pertama pasca-aborsi memasuki usia dewasa, itu termasuk lebih sedikit anak-anak yang dibesarkan di lingkungan seperti itu.

Bisa jadi meresahkan, bahkan menakutkan, bila mengetahui langsung akar penyebabnya. Mungkin itulah sebabnya kita sering menghindarinya. Jauh lebih mudah untuk berdebat tentang polisi dan penjara serta undang-undang kepemilikan senjata daripada pertanyaan sulit tentang apa yang membuat orangtua merasa pantas untuk membesarkan anak. Namun, jika Anda ingin melakukan pembicaraan yang bermakna tentang kejahatan, masuk akal bila memulainya dengan membicarakan tentang manfaat orangtua yang baik dan penuh kasih sayang yang memberi anak-anak mereka kesempatan untuk menjalani kehidupan yang aman dan produktif.

Mungkin itu bukan topik yang sederhana. Namun, jika Anda mengatasi akar penyebab, setidaknya Anda tahu Anda sedang mengatasi masalah yang sesungguhnya dan bukan hanya bergumul dengan bayangan.



Mungkin tampak menakutkan untuk mundur satu atau dua generasi guna memahami akar penyebab suatu masalah. Namun dalam beberapa kasus, satu generasi nyaris terasa bagai sekejap mata.

Pura-puranya Anda adalah seorang pekerja pabrik di Jerman. Anda sedang duduk di sebuah aula bir bersama teman-teman setelah sebuah giliran kerja, lesu dengan kondisi keuangan Anda. Perekonomian nasional sedang menggeliat, tetapi tampaknya Anda dan semua orang lain di kota seolah-olah sedang berjalan di tempat. Sementara itu, orang-orang yang tinggal di beberapa kota terdekat jauh lebih baik. Mengapa begitu?

Untuk mengetahuinya, kita harus mundur pada abad ke-16. Pada 1517, seorang pendeta Jerman muda putus asa bernama Martin Luther mengajukan sebuah daftar berisi sembilan puluh lima keluhan terhadap Gereja Katolik Roma. Satu praktik yang dia dapati sangat menjijikkan adalah penjualan indulensi—yaitu, praktik Gereja dalam mengumpulkan uang dengan mengampuni dosa-dosa mereka yang memberi banyak uang. (Andai hari ini dia ada, Luther akan menentang perlakuan pajak yang dinikmati oleh pengelola investasi global dan perusahaan ekuitas pribadi.) Langkah berani Luther mengawali Reformasi Protestan. Jerman pada waktu itu terdiri atas seribu lebih wilayah independen, masing-masing diperintah oleh pangeran atau adipati. Beberapa orang ini mengikuti Luther dan menganut Protestanisme; yang lain tetap setia pada Gereja. Perpecahan ini berlangsung selama beberapa dekade di seluruh Eropa, sering kali disertai pertumpahan darah. Pada 1555, sebuah penyelesaian sementara tercapai, Perjanjian Damai Augsburg, yang membebaskan setiap pangeran Jerman memilih agama yang akan dipraktikkan di wilayahnya. Selain itu, jika sebuah keluarga Katolik tinggal di wilayah yang

pangerannya memilih Protestanisme, Perjanjian Damai tersebut memungkinkan mereka untuk bebas pindah ke wilayah Katolik, dan sebaliknya.

Maka demikianlah Jerman menjadi jahitan kain perca agama. Katolikisme tetap populer di tenggara dan barat laut sementara Protestanisme menguasai wilayah tengah dan timur laut; wilayah yang lain campur baur.

Percepat sekitar 460 tahun menuju hari ini. Seorang ekonom muda bernama Jörg Spenkuch menemukan bahwa jika dia meletakkan peta modern Jerman di atas peta Jerman abad ke-16, dia bisa melihat bahwa jahitan perca agama itu tetap utuh. Wilayah Protestan lama sebagian besar tetap Protestan, sementara wilayah Katolik lama sebagian besar tetap Katolik (kecuali untuk bekas Jerman Timur, yang banyak dikuasai ateisme selama periode Komunis). Pilihan yang diambil para pangeran berabad-abad lalu masih tetap berpengaruh hingga kini.

Mungkin hal ini tidak begitu mengejutkan. Lagi pula, Jerman merupakan sebuah bangsa yang setia pada tradisi. Namun, Spenkuch, sambil bermain-main dengan peta-peta tersebut, menemukan sesuatu yang benar-benar mengejutkan baginya. Jahitan perca agama dari Jerman modern itu juga tumpang tindih dengan jahitan perca ekonomi yang menarik: orang-orang yang tinggal di wilayah Protestan mendapatkan lebih banyak uang daripada orang-orang di wilayah Katolik. Tidak lebih banyak—sekitar 1%—tetapi perbedaannya jelas. Jika pangeran di wilayah Anda berpihak pada Katolik, Anda kemungkinan lebih miskin pada hari ini daripada jika dia telah mengikuti Martin Luther.

Bagaimana menjelaskan jahitan perca pendapatan ini? Tentu saja ada alasan-alasan masa kini. Mungkin mereka yang berpenghasilan lebih

tinggi punya pendidikan yang lebih tinggi, atau pernikahan yang lebih baik, atau tinggal lebih dekat dengan pekerjaan berupah tinggi yang ditemukan di kota-kota besar.

Namun, Spenkuch menganalisis data yang relevan dan menemukan bahwa tak satu pun dari faktor-faktor ini dapat menjelaskan kesenjangan pendapatan tersebut. Hanya satu faktor yang bisa: agama itu sendiri. Dia menyimpulkan bahwa orang-orang di wilayah Protestan mendapat lebih banyak uang daripada orang-orang di wilayah Katolik hanya karena mereka orang-orang Protestan!

Mengapa? Apakah semacam nepotisme agama bisa disalahkan, dengan bos-bos Protestan memberikan pekerjaan yang lebih baik kepada para pekerja Protestan? Tampaknya tidak. Bahkan, data menunjukkan bahwa orang-orang Protestan tidak mendapatkan upah per jam yang lebih tinggi daripada orang-orang Katolik—tetapi mereka berhasil memperoleh pendapatan yang lebih tinggi secara keseluruhan. Jadi, bagaimana Spenkuch menjelaskan kesenjangan pendapatan Katolik–Protestan tersebut?

Dia mengidentifikasi tiga faktor:

1. Orang-orang Protestan cenderung bekerja beberapa jam lebih lama per minggu daripada orang-orang Katolik.
2. Orang-orang Protestan lebih mungkin menjadi pengusaha daripada orang-orang Katolik.
3. Wanita Protestan lebih mungkin bekerja purnawaktu daripada wanita Katolik.

Tampak bahwa Jörg Spenkuch menemukan bukti nyata dari etos kerja Protestan. Itu adalah teori yang diajukan pada awal 1900-an oleh sosiolog Jerman, Max Weber, yang berpendapat bahwa kapitalisme

berhasil di Eropa sebagian karena orang-orang Protestan menganut gagasan duniawi kerja keras sebagai bagian dari misi ilahi mereka.

Jadi, apa arti semua ini bagi pekerja pabrik tidak puas yang menenggelamkan kesedihan ekonominya di aula bir tadi? Sayangnya, itu tidak banyak berarti. Baginya, mungkin sudah terlambat, kecuali dia ingin mengubah hidupnya dan mulai bekerja lebih keras lagi. Namun, setidaknya, dia dapat mendorong anak-anaknya untuk mengikuti jejak orang-orang Protestan pekerja keras di beberapa kota terdekat.<sup>4</sup>



Begitu Anda mulai melihat dunia melalui sebuah lensa yang panjang, Anda akan menemukan banyak contoh perilaku kontemporer yang digerakkan oleh akar penyebab dari berabad-abad yang lalu.

Misalnya, mengapa beberapa kota di Italia lebih mungkin berpartisipasi dalam program-program kemasyarakatan dan amal daripada beberapa kota lainnya? Karena, sebagaimana pendapat beberapa peneliti, selama abad pertengahan kota-kota ini adalah negara kota merdeka dibandingkan daerah-daerah yang dikuasai oleh para tuan tanah Normandia. Sejarah independen semacam itu ternyata menumbuhkan kepercayaan abadi terhadap lembaga-lembaga sipil.

Di Afrika, beberapa negara yang merdeka dari penguasa-penguasa kolonial mereka telah mengalami perang brutal dan korupsi yang merajalela; beberapa negara lain tidak mengalaminya. Mengapa? Dua orang cendekiawan menemukan sebuah jawaban yang berasal dari bertahun-tahun lalu. Ketika kekuatan-kekuatan Eropa memulai program gila “Perebutan Afrika” mereka pada abad ke-19, mereka membagi-bagi wilayah yang ada dengan melihat peta-peta dari kejauhan. Ketika membuat perbatasan-perbatasan baru, mereka memikirkan dua kriteria penting: massa tanah dan air. Orang-orang

Afrika asli yang tinggal di wilayah itu bukan perhatian utama bagi para kolonialis, karena bagi mereka semua orang Afrika tampak mirip satu sama lain.

Metode ini mungkin masuk akal jika Anda memotong pai ceri. Namun, itu sebuah benua. Batas-batas kolonial baru ini sering kali memecah kelompok-kelompok etnis yang besar dan harmonis. Secara tiba-tiba, beberapa anggota kelompok menjadi penduduk sebuah negara baru; yang lain, menjadi penduduk negara lain—bersama dengan, sering kali, anggota kelompok etnis *berbeda* yang tidak begitu harmonis dengan kelompok pertama. Perselisihan etnis cenderung ditekan oleh penjajahan, tetapi ketika orang-orang Eropa itu akhirnya kembali ke Eropa, negara-negara Afrika tempat kelompok-kelompok etnis yang tidak ramah telah dicampuradukkan secara artifisial tersebut jauh lebih mungkin untuk terjerumus ke dalam peperangan.

Luka dari kolonialisme juga masih menghantui Amerika Selatan. Para penakluk Spanyol yang menemukan perak atau emas di Peru, Bolivia, dan Kolombia akan memperbudak penduduk setempat untuk bekerja di tambang-tambang. Apa efek jangka panjang dari hal ini? Sebagaimana temuan beberapa ekonom, orang-orang di daerah-daerah pertambangan tersebut sampai hari ini lebih miskin daripada tetangga mereka, dan anak-anak mereka lebih kecil kemungkinannya mendapatkan vaksinasi atau pendidikan.

**Begitu Anda mulai melihat dunia melalui sebuah lensa yang panjang, Anda akan menemukan banyak contoh perilaku**

## kontemporer yang digerakkan oleh akar penyebab dari berabad-abad yang lalu.

Ada kasus lain—yang cukup aneh—ketika jangkauan panjang perbudakan merentang sepanjang sejarah. Roland Fryer, seorang ekonom di Harvard, sibuk dalam menutup kesenjangan antara orang kulit hitam dan orang kulit putih dalam hal pendidikan, pendapatan, dan kesehatan. Belum lama, dia mulai ingin memahami mengapa orang kulit putih hidup lebih lama daripada orang kulit hitam dengan selisih beberapa tahun. Satu hal sudah jelas: penyakit jantung, yang secara historis merupakan pembunuh terbesar bagi orang kulit putih maupun kulit hitam, jauh lebih lazim terjadi di kalangan orang kulit hitam. Mengapa demikian?

Fryer memproses segala macam data. Namun, dia menemukan bahwa tak satu pun dari faktor penekan yang jelas tersebut—pola makan, rokok, bahkan kemiskinan—dapat menjelaskan seluruh kesenjangan tersebut.

Kemudian, dia menemukan sesuatu yang mungkin bisa menjelaskannya. Fryer kebetulan menemukan sebuah gambar tua berjudul “Orang Inggris Mencicipi Keringat Orang Afrika”. Gambar itu menunjukkan seorang pedagang budak di Afrika Barat yang tampaknya menjilati wajah seorang budak.

Mengapa dia mau melakukan itu?

Satu kemungkinan adalah bahwa dia entah bagaimana sedang memeriksa apakah si budak penyakitan, karena dia tidak mau menulari seluruh kargonya. Fryer penasaran apakah pedagang budak itu mungkin sedang menguji “keasinan” budak itu? Memang begitulah rasa keringat. Jika demikian, mengapa? Dan mungkinkah jawaban ini

menginformasikan agenda lebih luas lagi mengenai apa yang sedang dicari Fryer?

Perjalanan laut seorang budak dari Afrika ke Amerika itu panjang dan mengerikan; banyak budak meninggal dalam perjalanan. Dehidrasi adalah penyebab utama. Fryer penasaran, siapa yang lebih tidak mungkin menderita dehidrasi? Seseorang dengan tingkat sensitivitas garam yang tinggi. Artinya, jika Anda mampu mempertahankan lebih banyak garam, Anda juga akan mempertahankan lebih banyak air—and lebih tidak mungkin meninggal selama perjalanan di Jalur Tengah (*Middle Passage*). Jadi, mungkin pedagang budak dalam gambar tersebut ingin menemukan budak yang lebih asin demi mengamankan investasinya.

Fryer, yang merupakan orang kulit hitam, menyampaikan teori ini kepada seorang rekan di Harvard, David Cutler, seorang ekonom kesehatan terkemuka, yang merupakan orang kulit putih. Cutler awalnya berpikir hal itu “benar-benar gila”, tetapi setelah diteliti lebih dalam, hal itu masuk akal. Bahkan, riset medis sebelumnya pernah membuat sebuah klaim serupa, walaupun masih diperdebatkan.

Fryer mulai menyatukan potongan-potongan tersebut. “Anda mungkin berpikir siapa saja yang bisa bertahan dalam perjalanan seperti ini akan sangat sehat dan oleh karena itu akan memiliki harapan hidup yang lebih lama,” katanya. “Tapi, sebenarnya mekanisme pemilihan yang aneh ini mengatakan bahwa Anda dapat bertahan hidup dari cobaan berat seperti perjalanan di Jalur Tengah, tetapi itu hal buruk untuk hipertensi dan penyakit terkait. Dan, sensitivitas garam adalah sifat warisan, artinya keturunan Anda, yaitu, orang-orang kulit hitam Amerika, punya kesempatan besar mengalami hipertensi atau penyakit kardiovaskular.”

Fryer mencari bukti lebih lanjut yang mungkin mendukung teorinya. Orang kulit hitam Amerika sekitar 50% lebih mungkin mengalami hipertensi dibandingkan orang kulit putih Amerika. Sekali lagi, ini bisa jadi karena beberapa perbedaan seperti pola makan dan pendapatan. Jadi, seperti apa tingkat hipertensi populasi kulit hitam *lainnya*? Fryer menemukan bahwa di kalangan orang kulit hitam Karibia—populasi lain yang dibawa dari Afrika sebagai budak—tingkat hipertensi juga meningkat. Namun, dia mencatat bahwa orang kulit hitam yang tetap tinggal di Afrika secara statistik tak bisa dibedakan dari orang kulit putih di Amerika. Buktinya hampir tidak konklusif, tetapi Fryer yakin bahwa mekanisme seleksi perdagangan budak tersebut bisa jadi sebuah akar penyebab lama terhadap tingkat kematian orang Afrika-Amerika yang lebih tinggi.

Seperti yang dapat Anda bayangkan, teori Fryer tidak begitu populer. Banyak orang tidak nyaman membicarakan perbedaan ras genetis sama sekali. “Orang-orang mengirim saya surel, ‘Tidak bisakah Anda melihat potensi bahaya dalam argumen ini?’”

Penelitian medis baru mungkin membuktikan bahwa teori sensitivitas garam bahkan tidaklah benar. Namun, jika itu benar, bahkan dalam kadar kecil, potensi manfaatnya besar. “Ada sesuatu yang bisa dilakukan,” kata Fryer. “Obat diuretik yang membantu tubuh Anda menyingkirkan garam dalam tubuh Anda. Pil kecil yang umum.”



Anda mungkin berpikir bahwa ilmu kedokteran, dengan dosis sains dan logika yang sekuat itu, adalah salah satu bidang tempat akar-akar penyebab selalu dipahami dengan baik.

Sayangnya, Anda salah. Tubuh manusia merupakan sebuah sistem dinamis kompleks yang di dalamnya masih banyak yang belum

diketahui. Pada sekitar 1997, sejarawan medis Roy Porter menjelaskannya seperti ini dalam sebuah tulisan: "Kita hidup pada zaman sains, tetapi sains tidak menghapus fantasi tentang kesehatan; stigma penyakit, makna moral kedokteran terus ada." Akibatnya, firasat secara rutin diwariskan sebagai dogma, sedangkan kearifan konvensional berkembang bahkan ketika tidak ada data yang mendukungnya.

Pikirkan tentang tukak lambung yang sering juga diistilahkan penyakit mag. Tukak lambung pada dasarnya merupakan sebuah lubang di lambung atau usus kecil Anda yang mengakibatkan nyeri panas dan menyengat. Pada awal 1980-an, penyebab tukak lambung kabarnya sudah diketahui pasti: penyakit itu diwarisi atau disebabkan oleh stres psikologis dan makanan pedas, kedua-duanya bisa menghasilkan kelebihan asam lambung. Bagi siapa saja yang pernah makan segepok cabe hijau, ini tampaknya masuk akal. Dan, sebagaimana bisa dibuktikan oleh dokter mana pun, pasien dengan tukak lambung berdarah cenderung menjadi stres. (Seorang dokter mungkin sama mudahnya mengatakan bahwa korban penembakan cenderung mengalami banyak perdarahan, tetapi itu tidak berarti darah tersebut akibat dari penembakan.) Oleh karena penyebab tukak lambung sudah diketahui, begitu juga pengobatannya. Pasien disarankan agar bersantai (untuk mengurangi stres), minum susu (untuk menenangkan perut), dan minum pil Zantac atau Tagamet (untuk menghambat produksi asam lambung).

Seberapa bagus hal ini berguna?

Untuk menjawab dengan murah hati: sedang-sedang saja. Pengobatan itu memang membantu mengatasi rasa nyeri pasien, tetapi kondisinya tidak sembuh. Dan, tukak lambung lebih daripada sekadar gangguan menyakitkan. Penyakit itu dapat dengan mudah menjadi fatal karena

peritonitis (akibat lubang menembus dinding lambung) atau komplikasi akibat perdarahan. Beberapa tukak lambung memerlukan operasi besar, dengan semua komplikasi yang menyertainya.

Meskipun penderita tukak lambung tidak begitu sembuh dengan pengobatan standar, komunitas medis bisa dibilang sukses. Jutaan pasien memerlukan pelayanan konstan dari ahli gastroenterologi dan ahli bedah, sementara perusahaan farmasi menjadi kaya: antasid Tagamet dan Zantac merupakan obat pertama yang benar-benar laris manis, menghasilkan lebih dari 1 miliar dolar per tahun. Pada 1994, pasar tukak lambung global senilai lebih dari 8 miliar dolar.

Pada masa lalu, peneliti medis tertentu mungkin saja menyarankan bahwa tukak lambung dan penyakit perut lainnya, termasuk kanker, memiliki akar penyebab yang berbeda—bahkan mungkin berkaitan dengan bakteri. Namun, perusahaan medis cepat-cepat menunjukkan cacat mencolok dalam teori ini: Bagaimana mungkin bakteri bisa bertahan hidup dalam kawah asam di dalam perut?

Maka dari itu, kekuatan besar dalam pengobatan tukak lambung pun beraksi. Tidak ada banyak insentif untuk menemukan obat—setidaknya, tidak oleh orang-orang yang kariernya bergantung pada pengobatan tukak lambung yang berlaku.

Untungnya, dunia lebih beragam dibandingkan itu. Pada 1981, seorang dokter residen muda asal Australia bernama Barry Marshall sedang mencari sebuah proyek penelitian. Dia baru mengambil giliran di unit gastroenterologi di Rumah Sakit Royal Perth, tempat seorang ahli patologi senior pernah menemukan sebuah teka-teki medis. Seperti yang kemudian Marshall jelaskan, “Kami mendapat 20 pasien dengan bakteri di dalam perut mereka, tempat seharusnya tidak ada bakteri yang hidup karena terlalu banyak asam.” Dokter senior itu, Robin

Warren, sedang mencari seorang peneliti muda untuk membantu “mencari tahu apa yang salah dengan orang-orang ini”.

Bakteri berlekuk-lekuk itu menyerupai sebuah spesies bernama *Campylobacter*, yang dapat menyebabkan infeksi pada orang yang sering ada di dekat ayam. Apakah bakteri manusia ini memang *Campylobacter*? Jenis penyakit apa yang mungkin menjadi akibatnya? Dan, mengapa mereka terkonsentrasi di kalangan pasien dengan masalah lambung?

Ternyata, Barry Marshall sudah akrab dengan *Campylobacter*, karena ayahnya seorang teknisi mesin pendingin di pabrik pengemasan ayam. Ibu Marshall, sementara itu, seorang perawat. “Kami biasa berdebat tentang apa yang sepenuhnya benar dalam ilmu kedokteran,” katanya kepada seorang pewawancara, wartawan kesehatan terkemuka, Norman Swan. “Ibu akan ‘tahu’ segala sesuatu karena semua itu sudah tradisi, dan saya akan berkata, ‘Itu kuno. Tidak ada dasarnya dalam kenyataan.’ ‘Ya, tapi orang sudah melakukannya selama ratusan tahun, Barry.’”

Marshall tertarik dengan misteri yang dia warisi. Menggunakan sampel dari pasien Dr. Warren, dia berusaha membiakkan bakteri berlekuk-lekuk tersebut di laboratorium. Selama berbulan-bulan, dia gagal. Namun, setelah sebuah kecelakaan—pembiakan itu tertinggal di inkubator tiga hari lebih lama daripada yang diniatkan—bakteri itu akhirnya tumbuh. Itu bukan *Campylobacter*, itu sebuah bakteri yang belum pernah ditemukan, yang selanjutnya dikenal dengan *Helicobacter pylori*.

**Tidak ada industri 8 miliar dolar yang  
akan senang ketika alasan**

## keberadaannya diserang.

“Kami membiakkannya dari banyak orang setelah itu,” kenang Marshall. “Lalu, bisa kami katakan, ‘Kami tahu antibiotik mana yang bisa membunuh bakteri ini.’ Kami tahu bagaimana mereka bisa hidup di dalam perut, dan kami bisa bermain-main dengan bakteri itu di tabung percobaan, melakukan segala macam eksperimen yang berguna .... Kami tidak sedang mencari penyebab tukak lambung. Kami ingin mengetahui apa bakteri ini, dan kami pikir akan menyenangkan bila mendapatkan sedikit publikasi yang bagus.”

Marshall dan Warren terus mencari bakteri ini pada pasien yang datang menemui mereka dengan gangguan pada perut. Kedua dokter itu tak lama kemudian menciptakan penemuan yang mengejutkan: di antara 13 pasien tukak lambung, semuanya juga memiliki bakteri berlekuk-lekuk tersebut! Apakah mungkin bahwa *H. pylori*, bukannya muncul begitu saja pada pasien-pasien ini, benar-benar merupakan penyebab tukak lambung?

Kembali di laboratorium, Marshall mencoba menginfeksi beberapa tikus dan babi dengan *H. pylori* untuk melihat apakah mereka mengalami penyakit mag. Mereka tidak mengalaminya. “Jadi, saya berkata, ‘Saya harus mengujinya pada manusia.’”

Manusia itu, Marshall memutuskan, adalah dirinya sendiri. Dia juga memutuskan untuk tidak memberi tahu siapa pun, bahkan istrinya ataupun Robin Warren. Pertama dia melakukan pemeriksaan jaringan atau biopsi di perutnya untuk memastikan dia belum memiliki *H. pylori*. Semuanya bersih. Kemudian, dia menelan sejumlah bakteri yang telah dia biakkan dari seorang pasien. Dalam pikiran Marshall, ada dua kemungkinan:

1. Dia akan terkena tukak lambung. “Dan kemudian, *eureka*, itu akan terbukti.”
2. Dia tidak akan terkena tukak lambung. “Jika tidak ada yang terjadi, dua tahun penelitian saya akan sia-sia.”

Barry Marshall mungkin satu-satunya orang dalam sejarah manusia yang mendorong dirinya sendiri agar terkena tukak lambung. Jika dia melakukannya, dia membayangkan akan butuh beberapa tahun agar gejala itu muncul.

Namun, baru lima hari setelah dia menelan *H. pylori*, Marshall mulai mengalami serangan muntah. *Eureka!* Setelah sepuluh hari, dia melakukan pemeriksaan jaringan lagi dari perutnya, “dan bakteri itu ada di mana-mana”. Marshall sudah punya masalah lambung dan ruparupanya dalam kondisi yang memungkinkan untuk terkena tukak lambung. Dia meminum antibiotik untuk membantu menghilangkannya. Penyelidikannya dan penyelidikan Warren telah membuktikan bahwa *H. pylori* adalah penyebab sebenarnya dari tukak lambung—and, seperti yang nantinya ditunjukkan dalam penyelidikan lebih lanjut, penyebab kanker perut juga. Sebuah terobosan yang menakjubkan.

Setelah itu, banyak pengujian yang dilakukan—and dorongan balik yang besar datang dari komunitas medis. Marshall diolok-olok, dipermalukan, dan diabaikan. *Apakah kita akan sungguh-sungguh percaya bahwa orang Australia gila menemukan penyebab tukak lambung dengan menelan sejumlah bakteri tertentu yang menurutnya dia temukan sendiri?* Tidak ada industri 8 miliar dolar yang akan senang ketika alasan keberadaannya sedang diserang. Bicara tentang gangguan lambung! Tukak lambung, ketimbang memerlukan kunjungan dokter

seumur hidup dan Zantac, dan mungkin operasi, sekarang dapat dihilangkan dengan antibiotik murah.

Butuh waktu bertahun-tahun agar bukti tukak lambung itu sepenuhnya diterima, karena kearifan konvensional sulit dikalahkan. Bahkan saat ini, banyak orang masih percaya bahwa tukak lambung disebabkan oleh stres atau makanan pedas. Untungnya, para dokter sekarang tahu mana yang lebih baik. Komunitas medis akhirnya mengakui bahwa sementara orang lain hanya mengobati gejala tukak lambung, Barry Marshall dan Robin Warren telah menemukan akar penyebabnya. Pada 2005, mereka dihadiah Anugerah Nobel.

Penemuan tukak lambung, walaupun menakjubkan, merupakan satu langkah kecil saja dalam sebuah revolusi yang baru mulai tersingkap, sebuah revolusi yang ditujukan untuk mencari akar penyebab penyakit daripada sekadar menghilangkan gejala-gejalanya.

*H. pylori* ternyata bukan semacam bakteri teroris tunggal yang berhasil menyelinap melewati keamanan dan menyerang lambung. Dalam beberapa tahun terakhir, para ilmuwan yang giat—dibantu oleh komputer canggih baru yang memfasilitasi perakitan DNA—telah mengetahui bahwa usus manusia adalah rumah bagi ribuan jenis mikroba. Beberapa baik, beberapa buruk, yang lain *kadang-kadang* baik atau buruk, dan banyak lagi yang belum mengungkapkan sifat mereka.

Berapa banyak mikroba yang kita tampung? Menurut sebuah perkiraan, tubuh manusia mengandung sepuluh kali sel mikroba lebih banyak daripada sel manusia, yang jumlahnya dengan mudah dikatakan triliunan dan mungkin ribuan triliun. “Awan mikroba” ini, sebagaimana ahli biologi Jonathan Eisen menyebutnya, begitu besar sehingga beberapa ilmuwan menganggapnya sebagai organ terbesar dalam tubuh

manusia. Dan, di dalamnya mungkin terletak akar penyebab dari banyak kesehatan manusia ... atau penyakit.

Di laboratorium-laboratorium di seluruh dunia, para peneliti mulai menyelidiki apakah bahan-bahan dalam masakan mikroba ini—yang banyak di antaranya bersifat keturunan—mungkin bertanggung jawab untuk penyakit, seperti kanker, sklerosis multipel, dan diabetes, bahkan obesitas dan penyakit mental. Apakah tampaknya absurd bila berpikir bahwa penyakit tertentu yang telah menghantui umat manusia selama ribuan tahun mungkin disebabkan oleh kerusakan sebuah mikroorganisme yang telah berenang dengan gembira di usus kita sepanjang waktu?

Mungkin—sama seperti tampaknya absurd bagi semua dokter tukak lambung dan eksekutif farmasi itu untuk memercayai Barry Marshall tahu apa yang sedang dia bicarakan.

Tentu saja, ini masa-masa awal dalam eksplorasi mikroba. Usus masih sebuah perbatasan—pikirkan tentang dasar laut atau permukaan Planet Mars. Namun, penelitian itu sudah terbayarkan. Beberapa dokter telah berhasil mengobati pasien yang menderita penyakit usus dengan memberi mereka transfusi bakteri usus yang sehat.

Dari mana bakteri sehat itu berasal, dan bagaimana mereka meluncur memasuki usus orang yang sakit? Sebelum melangkah lebih lanjut, biar kami tawarkan dua catatan peringatan: 1. Jika Anda kebetulan sedang makan saat Anda membaca buku ini, Anda mungkin ingin berhenti.

2. Jika Anda membaca buku ini bertahun-tahun setelah dituliskan (dengan asumsi masih ada orang, dan mereka masih membaca buku), metode yang dijelaskan di bawah ini mungkin tampak sangat primitif. Bahkan kami berharap demikian karena itu akan berarti bahwa

pengobatan tersebut telah terbukti berguna, tetapi metodenya telah berkembang.

Oke, jadi orang sakit butuh transfusi bakteri usus yang sehat. Apa sumber yang pantas?

Dokter seperti Thomas Borody, seorang ahli gastroenterologi asal Australia yang terinspirasi oleh penelitian tukak lambung Barry Marshall, telah mengidentifikasi satu jawaban: kotoran manusia. Ya, tampaknya kotoran kaya mikroba dari orang yang sehat mungkin adalah obat untuk pasien yang bakteri ususnya sendiri terinfeksi, rusak, atau tidak sempurna. Tinja diperoleh dari seorang “pendonor” dan dicampur ke dalam campuran garam yang, menurut seorang ahli gastroenterologi asal Belanda, tampak seperti susu cokelat. Campuran ini, lalu ditransfusi, sering kali melalui suntik *urus-urus*, ke dalam usus pasien. Dalam beberapa tahun terakhir, dokter telah menemukan transplantasi feses ternyata efektif dalam menghilangkan infeksi usus yang tidak bisa dihilangkan oleh antibiotik. Dalam satu penelitian kecil, Borody mengaku telah menggunakan transplantasi tinja untuk mengobati secara efektif penderita kolitis ulceratif (inflamasi yang terjadi pada usus besar dan rektum)—yang, menurutnya, “Sebelumnya merupakan penyakit yang tak tersembuhkan.”

Namun, Borody telah melampaui sekadar penyakit usus. Dia mengaku telah berhasil menggunakan transplantasi feses untuk mengobati pasien dengan sklerosis multipel dan penyakit Parkinson. Bahkan, walaupun Borody berhati-hati mengatakan bahwa masih lebih banyak lagi penelitian yang diperlukan, daftar penyakit yang akar penyebabnya mungkin berdiam di dalam usus manusia hampir tak ada habisnya.

Bagi Borody dan sekelompok kecil orang berpikiran sama yang percaya pada kekuatan tinja, kita sedang berdiri di ambang sebuah era baru dalam ilmu kedokteran. Borody melihat manfaat terapi tinja “setara dengan penemuan antibiotik”. Namun, terlebih dulu, ada banyak skeptisme yang harus ditangani.

“Yah, umpan baliknya mirip sekali dengan umpan balik Barry Marshall,” kata Borody. “Awalnya saya dikucilkan. Bahkan sekarang rekan-rekan saya menghindar membicarakan tentang hal ini atau menghindar dari bertemu dengan saya di konferensi. Meskipun hal ini berubah. Saya baru mendapat serangkaian undangan untuk berbicara dalam konferensi nasional dan internasional tentang transplantasi tinja. Namun, ketidaksukaan itu selalu ada. Akan jauh lebih baik jika kita bisa memunculkan sebuah terapi yang kedengarannya tidak berkaitan dengan tinja.”

Benar. Kita dapat membayangkan banyak pasien mundur oleh kata-kata *transplantasi feses* atau, sebagaimana para peneliti sebut dalam makalah akademik mereka, “transplantasi mikrobiota feses”. Istilah slang yang digunakan oleh beberapa dokter (“tukar tinja”) tidak lebih baik lagi. Namun, Borody, setelah bertahun-tahun melakukan prosedur ini, percaya dia akhirnya telah menemukan sebuah nama yang tidak terlalu mengganggu.

“Ya,” katanya, “kami menyebutnya ‘transpoosion.’”[]



## BAB 5

# Berpikir seperti Anak-Anak

Pada titik ini Anda mungkin bertanya dalam hati: *Serius?* Kekuatan *inja*? Seorang pria yang menelan setabung penuh bakteri berbahaya—dan, sebelum itu, seorang pria yang menelan pasokan hot dog satu tahun dalam waktu 12 menit? Mungkinkah ada yang lebih kekanak-kanakan lagi di sini? Apakah “berpikir seperti Orang Aneh” hanyalah kode untuk “berpikir seperti anak-anak”?

Yah, tidak sepenuhnya demikian. Namun, bila menyangkut penciptaan ide dan pertanyaan, memang bisa benar-benar bermanfaat bila memiliki mentalitas anak delapan tahun.

Pikirkan jenis pertanyaan yang anak-anak ajukan. Tentu saja, mereka mungkin konyol, sederhana, atau kelewat batas. Namun, anak-anak juga

terus-menerus penasaran dan relatif tidak memihak. Karena mereka tahu begitu sedikit, mereka tidak membawa-bawa prasangka yang sering kali menghentikan orang dalam melihat hal-hal sebagaimana adanya. Bila menyangkut pemecahan masalah, ini besar manfaatnya. Prasangka membuat kita menyingkirkan serangkaian besar solusi yang memungkinkan hanya karena mereka tampaknya tidak mungkin atau menjijikkan; karena mereka tidak lulus uji bau atau karena belum pernah dicoba; karena mereka tampaknya tidak cukup canggih.<sup>5</sup> Namun ingat, dalam salah satu dongeng H.C. Andersen, seorang anaklah yang akhirnya menunjukkan bahwa baju baru sang kaisar sebenarnya bukan baju sama sekali.

Anak-anak tidak takut berbagi ide-ide terliar mereka. Asalkan Anda dapat mengetahui perbedaan antara ide yang bagus dan yang buruk, menghasilkan banyak sekali ide, yang aneh sekalipun, hanya bisa menjadi hal yang baik. Bila menyangkut penciptaan ide, konsep ekonomi “bebas buang” adalah kunci. Menghasilkan ide yang buruk? Tidak masalah—cukup jangan diwujudkan menjadi tindakan.

Memang, memilah ide yang buruk dari yang bagus tidaklah mudah. (Salah satu trik yang berguna bagi kami adalah periode pengendapan. Ide hampir selalu tampak cemerlang saat dimunculkan. Jadi, jangan pernah kita bertindak berdasarkan ide baru itu setidaknya selama 24 jam. Luar biasa betapa buruknya beberapa ide setelah hanya satu hari.) Pada akhirnya, Anda mungkin menemukan bahwa hanya satu dari dua puluh ide yang pantas dilakukan—tetapi Anda mungkin tidak akan pernah memunculkan yang satu itu, kecuali Anda bersedia mencerocoskan, seperti anak-anak, segala sesuatu yang terlintas di benak Anda.

Jadi, bila menyangkut pemecahan masalah, menyalurkan sisi anak-anak dalam diri Anda dapat benar-benar menguntungkan. Itu semua dimulai dengan berpikir kecil.



Jika Anda bertemu seseorang yang membayangkan dirinya seorang pemimpin pemikiran atau seorang intelektual, salah satu pujian terbaik yang bisa Anda berikan adalah dengan memanggilnya seorang “pemikir besar”. Silakan, cobalah, dan lihat dia membusung bangga. Jika dia begitu, kita hampir bisa menjamin dia tidak tertarik untuk berpikir seperti Orang Aneh.

Berpikir seperti Orang Aneh berarti berpikir kecil, tidak besar. Mengapa? Untuk awalan, setiap masalah besar sudah dipikirkan tanpa henti oleh orang-orang yang jauh lebih pintar daripada kita. Kenyataan bahwa hal itu tetap menjadi masalah berarti hal itu terlalu sulit sekali untuk dipecahkan sepenuhnya. Masalah-masalah semacam itu sangat kompleks, penuh dengan insentif yang berurat akar dan tidak sesuai. Tentu saja, ada beberapa orang yang benar-benar brilian di luar sana dan mereka mungkin *harus* berpikir besar. Untuk sisanya, berpikir besar berarti Anda akan menghabiskan banyak waktu memecahkan masalah khayali.

Meskipun berpikir kecil tidak akan membuat Anda mendapat poin lebih banyak dari pemikir besar pada umumnya, setidaknya ada beberapa pendukung penting pendekatan kami. Sir Isaac Newton, misalnya. “Menjelaskan seluruh alam semesta adalah tugas yang terlalu sulit untuk manusia mana pun atau bahkan satu zaman kapan pun,” tulisnya. “Jauh lebih baik melakukan sedikit hal dengan pasti dan membiarkan sisanya untuk orang lain yang datang setelahnya daripada menjelaskan segalanya dengan dugaan tanpa memastikan apa pun.”

Mungkin kami berdua bersikap memihak. Mungkin kami percaya pada kekuatan berpikir kecil hanya karena kami begitu buruk dalam berpikir besar. Tidak ada satu masalah besar pun yang hampir kami pecahkan; kami hanya mengerikiti di sekeliling tepian. Dalam hal apa pun, kami telah sampai pada kesimpulan bahwa jauh lebih baik bila mengajukan pertanyaan kecil daripada yang besar. Berikut beberapa alasannya.

1. Pertanyaan kecil bersifat kurang sering ditanyakan dan diselidiki, dan mungkin tidak ditanyakan sama sekali. Mereka wilayah perawan bagi pembelajaran sejati.
2. Karena masalah besar biasanya merupakan suatu massa padat dari jalinan masalah kecil, Anda dapat membuat lebih banyak kemajuan dengan mengatasi sepotong kecil dari masalah besar tersebut daripada menggempur secara membabi buta untuk solusi besar.
3. Setiap jenis perubahan itu sulit, tetapi kemungkinan memicu perubahan pada masalah kecil jauh lebih besar ketimbang pada masalah besar.
4. Berpikir besar secara harfiah berarti, sebuah latihan dalam ketidaktepatan atau bahkan spekulasi. Bila Anda berpikir kecil, taruhannya mungkin berkurang, tetapi setidaknya Anda dapat relatif yakin Anda tahu apa yang sedang Anda bicarakan.

Jadi, semua ini kedengarannya hebat secara teori, tetapi apakah ini benar-benar berguna?

Kami ingin berpikir bahwa dari rekam jejak kami sendiri jawabannya adalah ya. Meskipun kami belum melakukan banyak hal terkait momok kematian akibat kecelakan lalu lintas di seluruh dunia, kami telah menggarisbawahi satu kategori perilaku berisiko tinggi yang sebelumnya

diabaikan: berjalan dalam keadaan mabuk. Ketimbang menyerang masalah besar terkait penggelapan korporasi, kami menggunakan data dari seragam sebuah pengiriman *bagel* kecil-kecilan di Washington untuk mempelajari faktor-faktor mana yang memicu orang untuk mencuri di tempat kerja (misalnya, cuaca buruk dan liburan yang menyebalkan). Meskipun kami belum melakukan apa-apa untuk memecahkan tragedi kematian anak-anak dengan senjata api, kami telah menentukan satu pembunuh anak-anak yang bahkan lebih berbahaya: kecelakaan berenang di halaman belakang.

Keberhasilan-keberhasilan sederhana ini terlihat lebih sepele bila dibandingkan keberhasilan para pemikir kecil yang berpikiran sama lainnya. Triliunan dolar telah dihabiskan untuk reformasi pendidikan di seluruh dunia, biasanya fokus pada perombakan sistem dengan cara tertentu—ruang kelas yang lebih kecil, kurikulum yang lebih baik, lebih banyak ujian, dan seterusnya. Namun, seperti yang kami catat sebelumnya, bahan baku dalam sistem pendidikan—peserta didik itu sendiri—sering kali diabaikan. Mungkinkah ada sedikit intervensi sederhana dan murah yang dapat membantu jutaan murid?

Satu dari empat anak, ternyata, punya penglihatan di bawah standar, sementara 60% anak dengan masalah belajar punya kesulitan dalam melihat. Jika Anda tidak dapat melihat dengan baik, Anda tidak akan membaca dengan baik, dan itu membuat sekolah semakin sulit. Namun, bahkan di negara kaya seperti Amerika Serikat, pemeriksaan penglihatan ini sering kali kurang dan belum ada banyak penelitian tentang hubungan antara penglihatan yang buruk dan prestasi sekolah.

Tiga ekonom—Paul Glewwe, Albert Park, dan Meng Zhao—kebetulan menemukan masalah ini di China. Mereka memutuskan untuk melakukan penelitian partisipatif di Gansu, sebuah provinsi

miskin dan terpencil. Dari kira-kira 2.500 siswa kelas 4, 5, dan 6 yang membutuhkan kacamata, hanya 59 siswa yang memakainya. Jadi, para ekonom itu melakukan sebuah eksperimen. Mereka menawarkan kacamata gratis kepada setengah siswa dan membiarkan setengah yang lain seperti sedia kala. Biayanya, sekitar 15 dolar per kacamata, ditanggung oleh hibah penelitian bank dunia.

Bagaimana jadinya siswa berkacamata baru tersebut? Setelah memakai kacamata selama setahun, nilai ujian mereka menunjukkan mereka telah belajar 25% sampai 50% lebih dari rekan-rekan mereka yang tidak diperbaiki. Berkat sepasang kacamata 15 dolar!

Kami tidak sedang mengatakan bahwa memberikan kacamata kepada anak sekolah yang membutuhkannya akan memperbaiki setiap masalah pendidikan, tidak sama sekali. Namun, bila Anda terpaku pada berpikir besar, hal-hal sejenis solusi mudah seperti inilah yang akan Anda lewatkan.<sup>6</sup>

**Bila Anda berpikir kecil, taruhannya mungkin berkurang, tetapi setidaknya Anda dapat relatif yakin Anda tahu apa yang sedang Anda bicarakan.**



Berikut adalah aturan penting lain dalam berpikir seperti anak-anak: jangan takut pada sesuatu yang sudah jelas.

Kami berdua kadang-kadang diundang untuk bertemu dengan sebuah perusahaan atau lembaga yang menginginkan bantuan dari luar untuk masalah tertentu. Begitu masuk, kami biasanya tidak tahu apa-apa

tentang bagaimana bisnis mereka bekerja. Dalam kebanyakan kasus ketika kami akhirnya berguna, itu adalah hasil dari sebuah ide yang muncul dalam beberapa jam pertama—ketika, memulai dari ketidaktahuan sepenuhnya, kami mengajukan pertanyaan yang tidak akan pernah mau diajukan orang dalam. Sama seperti banyak orang tidak mau mengatakan “saya tidak tahu”, mereka juga tidak mau tampak kurang canggih dengan mengajukan pertanyaan sederhana atau melakukan pengamatan yang tadinya tak tampak.

Gagasan penelitian kejahatan-aborsi yang kami kutip sebelumnya muncul dari pengamatan sederhana atas serangkaian angka sederhana yang diterbitkan dalam *Statistical Abstract of the United States* (sejenis buku yang dibuka-buka para ekonom untuk meringis).

Apa kata angka-angka tersebut? Tidak lebih dari ini: dalam sepuluh tahun, kasus aborsi di Amerika Serikat yang tadinya sangat sedikit meningkat menjadi kira-kira 1,6 juta kasus setahun, terutama karena *Roe v. Wade*, keputusan Mahkamah Agung yang melegalkan aborsi di semua lima puluh negara bagian.

Rata-rata orang pintar, begitu melihat lonjakan angka ini, mungkin segera melompat pada konsekuensi moral atau politiknya. Namun, jika Anda masih berhubungan dengan sisi anak kecil dalam diri Anda, pikiran pertama Anda mungkin: *Wow, 1,6 juta dari apa pun itu banyak sekali. Jadi ... itu pasti memengaruhi sesuatu!*

Jika Anda bersedia mengonfrontasi apa yang sudah jelas, Anda akan berakhir mengajukan banyak pertanyaan yang tidak diajukan orang lain. *Mengapa anak kelas 4 itu tampak pintar dalam percakapan, tetapi tidak bisa menjawab satu pun pertanyaan bila dituliskan di papan tulis?* *Tentu, mengemudi dalam keadaan mabuk itu berbahaya, tetapi bagaimana dengan berjalan dalam keadaan mabuk?* *Jika tukak lambung*

*disebabkan oleh stres dan makanan pedas, mengapa beberapa orang dengan tingkat stres rendah dan pola makan hambar masih terkena tukak lambung?*

Seperti yang suka dikatakan Albert Einstein, segala sesuatu harus dibuat sesederhana mungkin, tetapi tidak lebih sederhana. Ini sebuah cara yang luar biasa untuk mengatasi friksi yang mengganggu masyarakat modern: walaupun kita sangat bersyukur pada proses-proses kompleks yang telah menghasilkan begitu banyak teknologi dan kemajuan, kita juga dipusingkan oleh penyebarannya. Sangat mudah untuk tergoda oleh kompleksitas; tetapi ada kebijakan dalam kesederhanaan juga.

Mari kita kembali sebentar ke Barry Marshall, pahlawan asal Australia peneliti bakteri yang telah menguraikan kode tukak lambung. Ayahnya, Anda ingat, adalah seorang teknisi—di sebuah pabrik pengemasan ayam, di kapal penangkap ikan paus, dan di tempat lain. “Kami selalu menyimpan asetilena, oksiasetilena, peralatan listrik, mesin-mesin di garasi kami,” kenangnya. Pada suatu waktu, keluarga tersebut tinggal di dekat sebuah pembuangan sampah logam dengan banyak barang-barang sisa-sisa tentara. Marshall memungutnya dengan bersemangat. “Anda bisa menemukan torpedo tua, mesin-mesin kecil yang indah, senjata antipesawat—Anda akan duduk di sana dan bermain-main dengan mereka.”

Di sekolah kedokteran, Marshall menemukan bahwa sebagian besar rekannya berasal dari keluarga yang orangtuanya eksekutif perusahaan atau pengacara, dengan pengasuhan yang sesuai. Kebanyakan dari mereka, katanya, “Tidak pernah punya kesempatan untuk bermain-main dengan perangkat listrik, tabung-tabung, pipa-pipa, tekanan, dan hal-hal semacam itu.” Keterampilan praktis Marshall sangat diperlukan bila tiba waktunya untuk menyetur seekor katak dengan listrik.

Perbedaan ini terbawa sampai ke pandangan Marshall terhadap tubuh manusia itu sendiri. Sejarah ilmu kedokteran tentu saja panjang dan kadang-kadang penuh kemenangan. Namun, dari semua cakupannya pada sains, ilmu kedokteran juga bergantung pada unsur teologi, puisi, bahkan perdukunan. Akibatnya, tubuh sering kali dilihat sebagai sebuah wadah halus yang dihidupkan oleh semacam ruh manusia. Dalam pandangan ini, kompleksitas tubuh itu luas, dan dalam tingkatan tertentu tak bisa ditembus. Sementara itu, Marshall memandang tubuh manusia lebih sebagai sebuah mesin— sebuah mesin yang menakjubkan, pastinya—yang beroperasi dengan prinsip-prinsip dasar teknik, kimia, dan fisika. Meskipun jelas lebih rumit daripada torpedo tua, tubuh tetap bisa dipisah-pisah, diotak-atik, dan sampai batas tertentu, disatukan lagi.

Marshall juga tidak mengabaikan fakta yang jelas bahwa semua pasien tukak lambungnya memiliki perut penuh bakteri. Pada waktu itu, kearifan konvensional menyatakan bahwa lingkungan perut terlalu asam untuk perkembangan bakteri. Namun, bakteri-bakteri itu toh ada di sana. “Orang-orang yang telah melihat bakteri-bakteri itu selalu menyingkirkan mereka untuk melihat sel perut di bawahnya,” kata Marshall, “dan mengabaikan begitu saja bahwa bakteri ada di seluruh permukaan.”

Jadi, dia mengajukan sebuah pertanyaan sederhana: *Apa, sih, yang dilakukan bakteri ini di sini?* Dengan demikian, dia melanjutkan dengan membuktikan bahwa tukak lambung bukanlah kegagalan ruh manusia. Itu lebih seperti gasket yang pecah, cukup mudah untuk ditambal bila Anda tahu caranya.



Anda mungkin sudah memperhatikan benang merah dalam beberapa kisah yang kami ceritakan—tentang pemecahan masalah tukak lambung, makan hot dog, dan mencicipi anggur tanpa melihat: orang-orang yang terlibat tampaknya bersenang-senang sambil belajar. Orang Aneh suka bersenang-senang. Inilah alasan bagus lain untuk berpikir seperti anak-anak.

Anak-anak tidak takut untuk menyukai hal-hal yang mereka sukai. Mereka tidak mengatakan ingin pergi ke opera ketika mereka lebih suka main video game. Mereka tidak berpura-pura menikmati sebuah pertemuan ketika mereka sesungguhnya ingin berdiri dan berlarian. Anak-anak jatuh cinta dengan keberanian mereka sendiri, terpesona dengan dunia di sekitar mereka, dan tak terbendung dalam mengejar kesenangan mereka.

Namun, dalam salah satu temuan paling aneh tentang perkembangan manusia, sifat-sifat ini secara ajaib menghilang dari dalam diri kebanyakan orang pada saat mereka memasuki usia dua puluh satu tahun.

Ada ranah tertentu ketika bersenang-senang, atau bahkan terlihat seperti sedang bersenang-senang, praktis dilarang. Politik, misalnya; akademik juga. Dan meskipun beberapa perusahaan baru-baru ini telah membuat segalanya lebih menyenangkan dengan prinsip bekerja seperti bermain, sebagian besar dunia bisnis tetap alergi terhadap kesenangan.

Mengapa begitu banyak yang sangat tidak setuju dengan gagasan bersenang-senang? Mungkin karena takut hal itu mengandung arti bahwa Anda tidak serius. Namun, sejauh yang kami ketahui, tidak ada korelasi antara tampak serius dan benar-benar bagus dalam apa yang Anda lakukan. Bahkan sebuah argumen dapat dimunculkan bahwa yang sebaliknya yang benar.

Telah ada lonjakan terbaru dalam penelitian terhadap “kinerja ahli”, berharap menentukan apa yang membuat orang-orang bagus dalam apa yang mereka lakukan. Apa temuan tunggal yang paling menarik dari situ? Bakat mentah itu dinilai berlebihan: orang-orang yang mencapai keunggulan—entah dalam bidang golf, pembedahan, atau piano—sering kali bukan yang paling berbakat pada usia muda, tetapi menjadi ahli dengan melatih keterampilan mereka tanpa henti. Apakah mungkin melatih tanpa henti sesuatu yang tidak Anda nikmati? Mungkin, walaupun tak satu pun dari kami mampu melakukannya.

Mengapa bersenang-senang itu sangat penting? Karena jika Anda menyukai pekerjaan Anda (atau aktivitas Anda atau waktu Anda bersama keluarga), Anda bakal ingin melakukannya lagi. Anda akan memikirkannya sebelum Anda beranjak tidur dan segera setelah Anda terbangun; pikiran Anda selalu siap sedia. Saat Anda seasyik itu, Anda akan mengungguli orang lain, walaupun mereka secara alamiah lebih berbakat. Dari yang pernah kami lihat sendiri, penentu kesuksesan terbaik di kalangan ekonom dan jurnalis muda adalah apakah mereka benar-benar menyukai apa yang mereka kerjakan. Jika mereka mendekati pekerjaan mereka seperti—yah, sebuah *pekerjaan*—mereka tidak mungkin berkembang. Namun, jika entah bagaimana mereka telah meyakinkan diri mereka sendiri bahwa melakukan penelitian regresi atau mewawancara orang-orang asing adalah hal paling menyenangkan di dunia, Anda tahu mereka melakukan yang terbaik.

Mungkin arena yang paling membutuhkan suntikan kesenangan adalah kebijakan publik. Pikirkan tentang bagaimana para pembuat kebijakan biasanya mencoba membentuk masyarakat: dengan membujuk, mengancam, atau memajaki orang-orang agar berperilaku lebih baik. Implikasinya adalah bahwa jika sesuatu itu menyenangkan—

perjudian, makan burger keju, atau memperlakukan pemilihan presiden seperti sebuah pacuan kuda—maka itu pasti buruk bagi kita. Namun, tidak harus seperti itu. Ketimbang mengabaikan dorongan untuk bersenang-senang, mengapa tidak memanfaatkannya demi kebaikan yang lebih besar?

Pikirkan masalah ini: orang-orang Amerika terkenal buruk dalam menabung. Tingkat tabungan pribadi saat ini adalah sekitar 4%. Kita semua tahu pentingnya menyisihkan uang untuk keadaan darurat, pendidikan, dan pensiun. Jadi, mengapa kita tidak melakukannya? Karena jauh lebih menyenangkan untuk menghabiskan uang daripada menyimpannya di bank!

Sementara itu, orang-orang Amerika menghabiskan sekitar 60 miliar dolar per tahun untuk tiket lotre. Sulit dimungkiri bahwa bermain lotre itu menyenangkan. Namun, banyak orang juga memperlakukannya seperti sebuah investasi. Hampir 40% orang dewasa berpenghasilan rendah berpikir lotre merupakan kesempatan terbaik mereka untuk memperoleh uang dalam jumlah besar. Akibatnya, mereka yang berpenghasilan rendah menghabiskan porsi yang jauh lebih besar dari pendapatan mereka untuk lotre daripada mereka yang berpenghasilan lebih tinggi.

Sayangnya, lotre adalah investasi yang mengerikan. Biasanya lotre hanya membayar 60% dari pendapatan, jauh lebih sedikit daripada yang berani ditawarkan kasino atau pacuan kuda mana pun. Jadi, untuk setiap 100 dolar lotre yang Anda “investasikan”, Anda bisa rugi 40 dolar.

Namun, bagaimana jika bagian menyenangkan dari bermain lotre entah bagaimana, bisa dimanfaatkan untuk membantu orang-orang menabung uang? Itulah gagasan di balik rekening tabungan berhadiah.

Beginilah cara kerjanya. Ketimbang menghabiskan 100 dolar untuk tiket lotre, Anda menyetorkan 100 dolar ke sebuah rekening bank. Katakanlah, suku bunganya adalah 1%. Dalam sebuah rekening tabungan berhadiah, Anda setuju menyerahkan sepotong kecil dari bunga tadi, mungkin 0,25%, yang kemudian digabungkan dengan semua potongan kecil lain dari sesama penyetor tabungan berhadiah. Apa yang terjadi dengan kumpulan uang tersebut? Secara berkala uang itu dibayarkan dalam sekali pembayaran kepada pemenang tertentu yang dipilih secara acak—seperti lotre!

Rekening tabungan berhadiah tidak akan memberikan hadiah jutaan dolar, karena hadiahnya diambil dari bunga bukannya uang pokok. Namun, inilah manfaat sesungguhnya: walaupun Anda tidak pernah memenangi lotre tabungan berhadiah, deposit awal Anda (dan bunganya) tetap ada di rekening bank Anda. Itulah sebabnya beberapa orang menyebutnya “lotre tanpa kalah”. Program tabungan berhadiah telah membantu orang-orang di seluruh dunia untuk menabung uang sementara pada saat yang bersamaan tidak menghabiskan gaji mereka yang didapat dengan susah payah untuk lotre. Di Michigan, sekelompok koperasi kredit baru-baru ini mencanangkan sebuah program percontohan tabungan berhadiah yang disebut “Menabung untuk Menang”. Pemenang utama pertamanya adalah seorang wanita 86 tahun bernama Billie June Smith. Dengan deposit hanya 75 dolar ke dalam rekeningnya, dia memenangi hadiah pembayaran sebesar 100.000 dolar.

Sayangnya, walaupun beberapa negara bagian sedang bereksperimen dengan program serupa, demam tabungan berhadiah tidak benar-benar melanda seluruh negara. Mengapa tidak? Kebanyakan negara bagian melarang tabungan berhadiah karena itu sejenis lotre, dan hukum negara bagian biasanya membolehkan hanya satu entitas yang mengelola

lotre: negara bagian itu sendiri. (Monopoli yang jitu, bila Anda memahaminya.) Selain itu, undang-undang federal saat ini melarang bank mengelola lotre. Anda tidak bisa menyalahkan politisi karena ingin mempertahankan hak eksklusif untuk 60 miliar dolar pendapatan lotre per tahun. Perlu diingat, walaupun Anda menikmati permainan lotre, negara bagian jauh lebih menikmatinya—karena ia selalu menang.

Pikirkan tantangan besar lain: menggalang dana untuk proyek-proyek amal. Pendekatan standar, yang akan kita cermati dalam Bab 6, melibatkan jeritan menyayat hati dengan gambar anak-anak yang menderita atau hewan-hewan yang dianiaya. Akan tampak bahwa rahasia untuk menggalang dana adalah dengan membuat orang-orang merasa bersalah sehingga mereka tidak tahan lagi. Mungkinkah ada cara lain?

Orang-orang senang berjudi. Mereka terutama tampaknya senang berjudi daring. Namun saat buku ini ditulis, kebanyakan judi daring yang melibatkan memenangi uang sungguhan adalah ilegal di Amerika Serikat. Orang-orang Amerika senang sekali berjudi sehingga jutaan dari mereka menghabiskan miliaran dolar sungguhan untuk bermain mesin slot palsu dan mengelola pertanian virtual, walaupun mereka tidak bisa membawa pulang sepeser pun. Jika mereka kebetulan menang, uangnya dilahap oleh perusahaan-perusahaan yang mengelola situs-situs tersebut.

**Bersenang-senang, berpikir kecil, jangan takut pada sesuatu yang sudah jelas.**

Jadi, pikirkan pertanyaan berikut. Jika Anda bersedia membayar 20 dolar hak istimewa untuk bermain mesin slot palsu atau mengelola

sebuah pertanian virtual, apakah Anda ingin uang itu berakhir di tangan Facebook atau Zynga, ataukah Anda akan lebih suka uang itu tersalurkan ke lembaga amal favorit Anda? Artinya, jika Masyarakat Kanker Amerika menawarkan sebuah permainan daring yang sama menyenangkan dengan permainan yang Anda mainkan, bukankah Anda akan lebih senang bila uang itu tersalurkan ke sana? Bukankah akan *lebih* menyenangkan untuk bermain dan menjadikan dunia tempat yang lebih baik pada waktu bersamaan?

Itulah hipotesis kami ketika kami baru-baru ini membantu memulai sebuah situs bernama SpinForGood.com. Ini merupakan sebuah situs permainan-sosial tempat orang-orang bersaing dengan para pemain lain dan—if mereka menang—menyumbangkan hasilnya untuk lembaga amal favorit mereka. Mungkin itu tidak semenyenangkan menyimpan uang untuk diri Anda sendiri, tetapi pasti lebih baik daripada menyerahkan kemenangan Anda ke tangan Facebook atau Zynga.



Bersenang-senang, berpikir kecil, jangan takut pada sesuatu yang sudah jelas—ini semua perilaku anak-anak yang, setidaknya menurut kami, sebenarnya dapat dilakukan dengan baik oleh orang dewasa. Namun, seberapa kuat bukti bahwa hal ini benar-benar berguna?

Mari kita pikirkan satu situasi ketika anak-anak lebih baik daripada orang dewasa, walaupun dengan pengalaman dan pelatihan bertahun-tahun yang seharusnya membuat orang dewasa lebih unggul. Bayangkan sejenak Anda seorang pesulap. Jika hidup Anda bergantung pada membodohi penonton dewasa atau penonton anak-anak, siapa yang akan Anda pilih?

Jawaban yang jelas adalah anak-anak. Lagi pula, orang dewasa tahu lebih banyak tentang bagaimana segala sesuatu bekerja. Namun kenyataannya, anak-anak lebih sulit dibodohi. “Semua pesulap akan memberi tahu Anda hal yang sama,” kata Alex Stone, yang bukunya *Fooling Houdini* mengeksplorasi ilmu penipuan. “Ketika Anda benar-benar mulai melihat sulap dan cara kerjanya—semacam dasar-dasar praktis tentang cara sulap menipu kita—Anda mulai mengajukan beberapa pertanyaan yang agak mendalam,” katanya. “Anda tahu, bagaimana cara kita memahami kenyataan? Seberapa banyak dari yang kita pahami itu yang benar-benar nyata? Seberapa besar kita bisa mengandalkan ingatan kita?”

Stone sendiri, yang menyandang gelar fisika lanjutan, adalah seorang pesulap seumur hidup. Pertunjukan pertamanya adalah pesta ulang tahun keenamnya sendiri. “Saat itu tidak berjalan baik,” katanya. “Saya diejek. Menggerikan. Saya belum siap.” Dia semakin lebih baik dan semenjak itu telah tampil untuk semua jenis penonton, termasuk para cendekiawan terkemuka dalam biologi, fisika, dan bidang-bidang terkait. “Anda akan berpikir para ilmuwan akan sulit untuk dikelabui,” katanya, “tetapi sebenarnya mereka cukup mudah dikelabui.”

Banyak dari trik Stone melibatkan sebuah “pengangkat ganda”, sebuah sulap umum ketika seorang pesulap menunjukkan dua kartu seolah-olah satu. Begitulah cara seorang pesulap bisa menunjukkan kartu “Anda”, kemudian tampaknya memasukkannya ke dalam tumpukan kartu dan membuatnya muncul kembali di bagian atas. “Itu gerakan yang merusak,” kata Stone. “Sederhana, tetapi sangat meyakinkan.” Stone telah melakukan ribuan pengangkat ganda. “Saya pernah dibuat malu oleh orang-orang dewasa awam—yang bukan

pesulap—mungkin dua kali dalam sepuluh tahun terakhir. Tetapi, saya pernah dibuat malu berkali-kali oleh anak-anak.”

Mengapa anak-anak jauh lebih sulit untuk ditipu? Stone mengutip beberapa alasan.

1. Seorang pesulap selalu mengarahkan dan menunjukkan penontonnya untuk melihat apa yang si pesulap ingin mereka lihat. Ini membuat orang-orang dewasa—yang terlatih sepanjang hidup mereka untuk mengikuti petunjuk semacam itu—sangat rentan. “Kecerdasan,” kata Stone, “tidak berhubungan erat dengan sifat mudah tertipu.”
2. Orang dewasa memang lebih baik daripada anak-anak dalam “memperhatikan”, atau fokus pada satu tugas sekali waktu. “Ini bagus untuk membereskan sesuatu,” kata Stone, “tetapi juga membuat Anda rentan terhadap penyesatan.” Sementara itu, perhatian anak-anak “lebih menyebar, yang membuat mereka lebih sulit dibodohi”.
3. Anak-anak tidak percaya dogma. “Mereka relatif bebas dari asumsi dan ekspektasi mengenai cara kerja dunia,” kata Stone, dan sulap adalah tentang mengubah asumsi dan ekspektasi Anda melawan Anda. Ketika Anda sedang berpura-pura mengocok kartu, mereka bahkan tidak memperhatikan Anda sedang mengocok.
4. Anak-anak sangat penasaran. Sepengalaman Stone, orang dewasa mungkin berkeras membongkar sebuah trik untuk mengalahkan si pesulap. (Orang-orang seperti itu disebut “palu”.) Sementara itu, anak-anak “benar-benar berusaha mengetahui cara kerja trik tersebut, karena itulah yang Anda lakukan dulu saat masih kecil anak-anak—berusaha mencari tahu cara kerja dunia”.
5. Dalam cara-cara tertentu, anak-anak cukup tajam daripada orang dewasa. “Kita semakin bodoh saat beranjak tua, dalam hal daya memahami,” kata Stone. “Kita tidak memperhatikan sebanyak itu

setelah usia 18 atau lebih. Jadi, dengan teknik pengangkat ganda, anak-anak mungkin benar-benar akan memperhatikan sedikit perbedaan dalam ketebalan antara satu kartu dan dua kartu yang dilekatkan.”

6. Anak-anak tidak memikirkan trik secara berlebihan. Sementara itu, orang dewasa mencari penjelasan yang tidak jelas. “Macam-macam saja teori yang dimunculkan orang-orang!” kata Stone. Kebanyakan trik, katanya, relatif sederhana. “Tetapi, orang dewasa memiliki penjelasan yang paling menggelikan. Mereka akan berkata, ‘Anda menghipnosis saya!’ Atau, ‘Ketika Anda menunjukkan kartu as itu, apakah itu bukan kartu as dan Anda cuma meyakinkan saya saja?’ Mereka tidak akan paham bahwa sebenarnya Anda hanya memaksakan kartu itu kepada mereka.”

Stone menunjukkan salah satu keuntungan terakhir yang tidak ada hubungannya dengan cara berpikir anak-anak, tetapi dapat membantu mereka memecahkan sebuah trik: tinggi badan mereka. Stone kebanyakan melakukan sulap jarak dekat, “Dan Anda benar-benar ingin melihatnya tepat di depan atau dari atas.” Anak-anak, sementara itu, melihat trik tersebut dari bawah. “Saya suka trik satu ini ketika Anda membuat koin melompat maju mundur. Anda menyembunyikan koin, dan jika anak-anak terlalu pendek mereka mungkin akan melihatnya.”

Jadi, karena rendah dekat dengan tanah, seorang anak dapat memintas sebuah proses yang telah susah payah dibuat untuk dilihat dari atas. Kecuali Anda sendiri seorang pesulap, Anda tidak akan pernah menemukan keuntungan ini. Ini benar-benar ilustrasi yang Aneh tentang bagaimana, dengan melihat segala sesuatu dari sudut yang

benar-benar baru, Anda kadang-kadang dapat memperoleh keuntungan dalam memecahkan suatu masalah.

Artinya, kami tidak sedang menyarankan Anda harus meniru semua perilaku anak usia delapan tahun. Itu hampir pasti akan menimbulkan lebih banyak masalah daripada menyelesaiannya. Namun, bukankah lebih baik jika kita semua menyelundupkan sedikit naluri kekanak-kanakan melintasi perbatasan kedewasaan? Kita akan menghabiskan lebih banyak waktu mengatakan apa yang kita maksudkan dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang kita pedulikan; kita bahkan mungkin akan menanggalkan sedikit sifat orang dewasa yang paling merusak itu: kepura-puraan.

Ishak Bashevis Singer, pemenang Anugerah Nobel Sastra, menulis dalam berbagai genre, termasuk buku anak-anak. Dalam sebuah esai berjudul “Alasan Saya Menulis untuk Anak-anak”, dia menjelaskan seruan tersebut. “Anak-anak membaca buku, bukan ulasan,” tulisnya. “Mereka tidak peduli sama sekali dengan kritik.” Dan: “Ketika sebuah buku membosankan, mereka menguap terang-terangan, tanpa rasa malu atau takut pada pihak berwenang.” Terutama—and ini melegakan bagi penulis di mana pun—anak-anak “tidak mengharapkan penulis kesukaan mereka menyelamatkan umat manusia”.

Jadi tolong, saat Anda selesai membaca buku ini, berikan kepada anak-anak.[]



## BAB 6

# Seperti Memberi Permen kepada Bayi

Amanda, tiga tahun, telah berhasil berlatih menggunakan toilet, tetapi kemudian gagal lagi. Tak satu pun dari bujukan biasa—gambar tempel (stiker), pujian, dan sejenisnya—bisa mengembalikannya ke toilet.

Ibunya begitu frustrasi sehingga dia menyerahkan tugas itu kepada ayahnya, salah satu penulis buku ini. Sang ayah sangat percaya diri. Seperti kebanyakan ekonom, dia percaya dia bisa memecahkan masalah apa pun dengan memberikan insentif yang tepat. Fakta bahwa targetnya adalah anak kecil membuatnya bahkan lebih sederhana lagi.

Dia berlutut dan menatap mata Amanda. “Kalau kau ke toilet,” katanya, “aku akan memberimu sebungkus M&M’s.”

“Sekarang?” tanyanya.

“Sekarang.” Dia tahu bahwa setiap buku pengasuhan anak tidak menyetujui pemberian permen sebagai suap, tetapi buku-buku pengasuhan tidak ditulis oleh para ekonom.

Amanda berlari ke toilet, menyelesaikan urusannya, dan berlari kembali untuk mendapatkan M&M’s. Menang! Sulit mengatakan siapa yang lebih bangga, si anak perempuan atau sang ayah.

Skema ini berjalan sempurna selama tiga hari—tidak ada satu pun kecelakaan. Namun pada pagi hari keempat, semuanya berubah. Pada pukul 07.02 pagi, Amanda bilang: “Aku harus pergi ke toilet!” Dia melakukannya dan mendapat M&M’s.

Kemudian, pukul 7.08: “Aku harus ke toilet lagi.” Dia melakukannya, sekejap mata, dan datang lagi untuk meminta permennya.

Pukul 7.11: “Aku harus ke toilet lagi.” Sekali lagi, Amanda buang air sedikit sebelum meminta jatah M&M’s berikutnya. Ini berlangsung lebih lama daripada yang mau diingat pihak mana pun yang berkepentingan.

Seberapa kuat insentif yang tepat itu? Dalam empat hari, seorang gadis kecil yang sulit ke toilet berubah menjadi anak dengan kandung kemih yang paling bisa diatur dalam sejarah. Dia hanya mengetahui apa yang masuk akal untuk dilakukan mengingat insentif yang dia hadapi. Tidak ada syarat dan ketentuan, tidak ada batas dua kantong permen, tidak ada peringatan interval waktu. Hanya seorang gadis kecil, sebungkus permen, dan toilet.

Jika ada satu mantra yang digunakan Orang Aneh, mantra itu adalah: *orang-orang merespons insentif*. Meskipun maksud ini tampaknya benar-benar jelas, kami kagum pada betapa seringnya orang melupakan hal itu, dan betapa sering hal ini menyebabkan kegagalan mereka.

Memahami insentif semua pelaku dalam sebuah skenario tertentu merupakan langkah fundamental dalam memecahkan masalah apa pun.

Bukan berarti insentif selalu semudah itu untuk diketahui. Berbagai jenis insentif—keuangan, sosial, moral, hukum, dan yang lainnya—menggerakkan orang-orang ke arah yang berbeda, dalam besaran yang berbeda. Sebuah insentif yang luar biasa berguna dalam satu pengaturan mungkin menjadi bumerang dalam pengaturan yang lain. Namun, jika Anda ingin berpikir seperti Orang Aneh, Anda harus belajar menjadi seorang master insentif—yang baik, yang buruk, dan yang jelek.

**“Memahami insentif semua pelaku dalam sebuah skenario tertentu merupakan langkah fundamental dalam memecahkan masalah apa pun.”**



Mari kita mulai dengan insentif paling nyata: uang. Mungkin tidak ada tempat dalam kehidupan modern di mana insentif keuangan tidak berpengaruh besar. Uang bahkan membentuk cara kita dibentuk. Rata-rata orang dewasa di AS berat tubuhnya sekitar 11 kg lebih berat dibandingkan beberapa dekade silam. Jika Anda sulit membayangkan seberapa besar berat tambahan 11 kg itu, ambil seutas tali dan ikatkan pada pegangan tiga galon (11 liter) plastik penuh susu. Sekarang ikatkan kalung susu raksasa ini di leher dan pakailah setiap hari selama hidup Anda. Itulah seberapa besar kenaikan berat badan rata-rata orang Amerika. Dan untuk setiap orang yang tidak memperoleh berat

tambahan, seseorang di luar sana memakai *dua* kalung galon susu (jadi, 22 liter!).

Mengapa kita menjadi begitu gemuk? Salah satu alasannya adalah bahwa makanan menjadi semakin murah dari waktu ke waktu. Pada 1971, orang-orang Amerika menghabiskan 13,4% dari pendapatan bersih mereka pada makanan; angka tersebut sekarang menjadi sekitar 6,5%. Tidak semua harga telah turun. Beberapa buah segar dan sayuran, misalnya, harganya jauh lebih mahal pada hari ini. Namun, makanan yang lain—terutama yang paling lezat, menggemukkan, dan rendah nutrisi seperti kue, keripik kentang, dan soda—menjadi jauh lebih murah. Menurut sebuah perhitungan, satu makanan yang murni bernutrisi tinggi harganya bisa sepuluh kali lebih mahal daripada *junk-food*.

Jadi, fungsi insentif keuangan yang baik sedikit meragukan, meskipun hasilnya tidak diinginkan. Pikirkan sebuah kecelakaan lalu lintas tahun 2011 di Kota Foshan, China. Seorang gadis kecil berusia dua tahun, yang sedang berjalan di sebuah pasar terbuka, ditabrak oleh sebuah van. Si pengemudi berhenti saat tubuh gadis itu meluncur di bawah kendaraan. Namun, dia tidak keluar untuk membantu. Setelah berhenti sebentar, dia melaju lagi, melindas tubuh itu lagi. Gadis itu kemudian meninggal. Si pengemudi akhirnya menyerahkan diri ke polisi. Sebuah rekaman percakapan telepon si pengemudi tersebar luas dan diberitakan. “Jika dia mati,” pengemudi itu menjelaskan, “saya mungkin hanya membayar sekitar 20.000 yuan,”—kira-kira 3.200 dolar. “Tetapi jika dia terluka, mungkin saya harus membayar ratusan ribu yuan.”

Tidak ada hukum yang memberi pengecualian pada orang baik hati di China, dan ganti rugi untuk cedera jangka panjang sering kali lebih

tinggi daripada ganti rugi kematian. Jadi, sementara orang mungkin berharap agar si pengemudi mendahulukan tanggung jawab moral dan sipilnya, insentif keuangan yang jahat mungkin terlalu kuat untuk diabaikan.

Dan mari kita pikirkan ranah paling umum di mana insentif keuangan mendikte perilaku kita: pekerjaan. Berpura-puralah sebentar (kalau perlu) bahwa Anda benar-benar mencintai pekerjaan—pekerjaan itu sendiri, rekan-rekan Anda, makanan ringan gratis di ruang istirahat. Berapa lama Anda akan tetap masuk kerja jika atasan Anda tiba-tiba memotong gaji Anda hingga menjadi 1 dolar?

Tidak peduli betapa senangnya Anda di tempat kerja—and tidak peduli betapa seringnya Anda mendengar seorang atlet profesional bersumpah dia akan bermain gratis—hanya sedikit orang yang bersedia bekerja sangat keras tanpa dibayar. Oleh karena itu, tidak ada CEO di dunia yang begitu berdelusi mengharapkan karyawannya masuk kerja setiap hari dan bekerja keras *tanpa* uang. Namun, ada satu kekuatan tenaga kerja raksasa yang diminta melakukan tepat seperti itu. Di Amerika Serikat saja, jumlah mereka hampir 60 juta. Siapakah sekelompok besar orang bergaji sangat rendah ini?

Anak-anak sekolah. Tentu saja, beberapa orangtua memberi uang kepada anak-anak untuk nilai yang bagus, tetapi sistem sekolah umumnya kebal terhadap insentif keuangan. Argumennya adalah, bukankah seharusnya anak-anak terdorong oleh kesukaan pada belajar daripada uang? Apakah kita benar-benar ingin mengubah anak-anak kita menjadi tikus-tikus laboratorium yang menguasai labirin hanya demi mendapatkan keju? Bagi banyak pendidik, gagasan memberi uang untuk nilai bagus benar-benar menjijikkan.

Namun, para ekonom tidak semudah itu merasa jijik. Mereka juga agak ambisius—itulah sebabnya sekelompok ekonom baru-baru ini melakukan serangkaian eksperimen di ratusan sekolah di Amerika Serikat, dengan menawarkan hadiah uang tunai kepada lebih dari 20.000 siswa. Dalam beberapa kasus, para siswa dibayar beberapa dolar untuk menyelesaikan tugas penelitian sederhana. Dalam kasus yang lain, seorang siswa bisa mendapat 20 atau 50 dolar dengan meningkatkan nilai ujian mereka.

Seberapa baik skema uang-untuk-nilai ini berfungsi? Ada peningkatan dalam beberapa kasus—siswa kelas dua di Dallas, misalnya, membaca lebih banyak ketika mereka dibayar 2 dolar per buku—tetapi sangat sulit untuk meningkatkan nilai ujian, terutama di kalangan siswa yang lebih tua.

Mengapa? Hadiah yang ditawarkan kepada anak-anak itu mungkin terlalu kecil. Pikirkan berapa banyak usaha yang dibutuhkan bagi seorang siswa yang mendapat nilai C atau D untuk mulai mendapat nilai A dan B: masuk kelas secara teratur dan memperhatikan pelajaran; mengerjakan semua pekerjaan rumah dan belajar lebih giat; belajar untuk mendapat prestasi baik dalam ujian. Pekerjaan sebanyak itu hanya untuk 50 dolar! Sebagai perbandingan, sebuah pekerjaan dengan upah minimum saja membayar cukup mahal.

Jadi, apa yang akan terjadi jika Anda membayar seorang siswa 5.000 dolar untuk setiap nilai A? Karena belum ada pemberi dana kaya raya yang mengeluarkan uang semacam ini, kami tidak tahu pasti—tetapi dugaan kami adalah bahwa penghargaan di seluruh negeri akan membeludak dengan nama-nama baru.

Bila menyangkut insentif keuangan, ukuran itu penting. Ada hal-hal yang akan dilakukan orang-orang demi uang banyak yang tidak akan

pernah mereka lakukan demi beberapa dolar saja. Pemakan daging paling tekun sedunia mungkin juga akan menjadi vegetarian jika kelompok pecinta tahu menawarinya upah 10 juta dolar. Dan kemudian ada kisah tentang seorang ekonom yang sedang berlibur di Las Vegas. Dia mendapati dirinya satu malam di sebuah bar berdiri di sebelah seorang wanita cantik. "Maukah kau tidur denganku untuk 1 juta dolar?" tanyanya kepada si wanita.

Wanita itu memandanginya. Sebenarnya tidak banyak yang bagus untuk dipandang—tetapi tetap saja, 1 juta dolar! Dia setuju untuk pergi ke kamarnya.

"Baiklah kalau begitu," katanya. "Maukah kau tidur denganku untuk 100 dolar?"

"Seratus dolar!" tukas wanita itu. "Menurutmu aku ini apa, pelacur?"

"Kita sudah membuktikan itu. Sekarang kita hanya sedang tawar-menawar harga."



Insentif uang tunai, dengan segala keterbatasan dan kegunaannya, jelas tidak sempurna. Namun, inilah kabar baiknya: sering kali mungkin untuk menimbulkan perilaku yang Anda inginkan melalui sarana nonfinansial. Dan itu juga jauh lebih murah.

Bagaimana caranya?

Kuncinya adalah belajar memasuki pikiran orang lain untuk mencari tahu apa yang benar-benar penting bagi mereka. Secara teoretis, ini seharusnya tidak sulit. Kita semua punya pemikiran praktis tentang bagaimana *kita* merespons insentif. Sekarang saatnya untuk duduk di seberang meja, seperti dalam pernikahan yang baik, untuk memahami apa yang orang lain inginkan. Ya, mungkin uanglah yang mereka kejar—tetapi sama seringnya mereka termotivasi oleh keinginan untuk disukai

atau tidak dibenci; oleh keinginan untuk menonjol di tengah keramaian, atau mungkin untuk tidak menonjol.

Masalahnya, walaupun beberapa insentif sudah jelas, banyak yang tidak jelas. Dan hanya dengan menanyai orang-orang apa yang mereka inginkan atau butuhkan tidaklah selalu berguna. Hadapi saja: manusia bukanlah hewan paling jujur di planet bumi. Kita akan sering mengatakan satu hal dan melakukan hal lain—atau, lebih tepatnya, kita akan mengatakan apa yang kita pikir orang lain ingin dengar dan kemudian, diam-diam, melakukan apa yang kita inginkan. Dalam ekonomi, ini dikenal sebagai *pilihan yang dinyatakan* dan *pilihan yang diungkapkan*, dan sering kali ada kesenjangan besar di antara keduanya.

Ketika mencoba mencari tahu insentif macam apa yang akan berfungsi dalam situasi tertentu, sangat penting untuk mengamati kesenjangan ini. (Demikianlah pepatah lama: *Jangan dendarkan apa kata orang; lihatlah apa yang mereka lakukan.*) Selain itu, sering kali terjadi bahwa ketika Anda sangat ingin mengetahui insentif orang lain—dalam negosiasi, misalnya—insentif Anda dan insentif mereka bertentangan.

Bagaimana Anda dapat menentukan insentif sejati seseorang? Eksperimen dapat membantu. Psikolog Robert Cialdini, sosok terkemuka dalam studi pengaruh sosial, telah membuktikan hal ini secara terus-menerus.

Dalam satu kasus, dia dan beberapa rekan peneliti ingin mengetahui tentang insentif yang akan mendorong orang untuk mengurangi penggunaan listrik di rumah. Mereka memulainya dengan sebuah survei telepon. Para peneliti menghubungi beragam kelompok penduduk California dan menanyai mereka: Seberapa penting faktor-faktor berikut ini dalam keputusan Anda untuk menghemat energi?

1. Menghemat uang.

2. Menjaga lingkungan hidup.
3. Bermanfaat bagi masyarakat.
4. Banyak orang lain berusaha melakukannya.

Mari kita lihat apa yang kita punyai di sini: insentif keuangan (no. 1), insentif moral (no. 2), insentif sosial (no. 3), dan apa yang bisa disebut insentif mentalitas kelompok (no. 4). Bagaimana tebakan Anda dalam peringkat alasan orang-orang California dalam menghemat energi?

Inilah jawaban mereka, dari yang paling penting hingga yang paling tidak penting: 1. Menjaga lingkungan hidup.

2. Bermanfaat bagi masyarakat.
3. Menghemat uang.
4. Banyak orang lain berusaha melakukannya.

Tampak benar, bukan? Karena konservasi sebagian besar dipandang sebagai masalah moral dan sosial, insentif moral dan sosial menjadi paling penting. Berikutnya adalah insentif keuangan dan, terakhir, mentalitas kelompok. Ini juga tampaknya masuk akal: siapa yang mau mengakui melakukan sesuatu—terutama tindakan sepenting konservasi—hanya karena orang lain melakukannya?

Survei telepon tersebut menunjukkan kepada Cialdini dan rekannya apa yang orang-orang *katakan* tentang konservasi. Namun, apakah tindakan mereka cocok dengan kata-kata mereka? Untuk mengetahuinya, para peneliti menindaklanjutinya dengan eksperimen lapangan. Mereka memasuki satu per satu rumah di salah satu lingkungan di California, mereka menggantungkan pada gagang pintu sebuah plakat yang mendorong warga untuk menghemat energi pada bulan-bulan hangat dengan menggunakan kipas angin daripada AC.

Namun, karena ini sebuah eksperimen, plakat-plakat tersebut tidak identik. Ada lima versi. Satu memiliki judul generik “Konservasi Energi”, sementara yang lain memampang judul yang setara dengan keempat insentif—moral, sosial, keuangan, dan mentalitas kelompok—dari telepon survei: 1. JAGALAH LINGKUNGAN HIDUP DENGAN MENGHEMAT ENERGI 2. BERPARTISIPASILAH DALAM MENGHEMAT ENERGI DEMI GENERASI MENDATANG 3. HEMAT UANG DENGAN HEMAT ENERGI 4. BERGABUNGLAH BERSAMA TETANGGA ANDA DALAM MENGHEMAT ENERGI

Teks penjelasan pada setiap plakat ini juga berbeda. Plakat “Jagalah Lingkungan Hidup”, misalnya, mengatakan bahwa “Anda dapat mencegah pelepasan hingga 120 kilogram gas rumah kaca per bulan”. Versi “Bergabunglah Bersama Tetangga Anda” hanya mengatakan bahwa 77% dari penduduk lokal “sering kali menggunakan kipas angin alih-alih AC”.

Para peneliti, setelah mendistribusikan secara acak plakat-plakat yang berbeda, sekarang mampu mengukur penggunaan energi yang sebenarnya di setiap rumah untuk melihat plakat mana yang paling berpengaruh. Jika survei telepon dapat dipercaya, plakat “Jagalah Lingkungan Hidup” dan “Berpartisipasilah Demi Generasi Mendatang” akan paling berhasil, sementara tanda “Bergabunglah Bersama Tetangga Anda” akan gagal. Itukah yang terjadi?

Tidak sama sekali. Pemenang dari keempatnya adalah “Bergabunglah Bersama Tetangga Anda”. Benar: insentif mentalitas kelompok tersebut mengalahkan insentif moral, sosial, dan keuangan. Apakah ini mengejutkan bagi Anda? Jika demikian, mungkin seharusnya tidak begitu. Lihatlah di seluruh dunia dan Anda akan menemukan banyak

sekali bukti atas berlakunya mentalitas kelompok tersebut. Ini memengaruhi hampir setiap aspek perilaku kita—apa yang kita beli, ke mana kita makan, bagaimana kita memilih dalam pemilu.

Anda mungkin tidak menyukai ide ini; tak satu pun dari kita ingin mengakui bahwa kita adalah hewan kelompok. Namun, dalam dunia yang rumit, berjalan bersama kelompok sebenarnya masuk akal. Siapa yang punya waktu untuk memikirkan setiap keputusan dan semua fakta-fakta di baliknya? Jika semua orang di sekitar Anda berpikir bahwa menghemat energi adalah ide yang bagus—yah, mungkin itu memang bagus. Jadi, jika Anda orang yang *sedang merancang* sebuah skema insentif, Anda dapat menggunakan pengetahuan ini untuk menggiring orang-orang melakukan hal yang benar—meskipun mereka melakukannya untuk alasan yang salah.

**Jangan dengarkan apa kata orang;  
lihatlah apa yang mereka lakukan.**

Dengan masalah apa pun, penting untuk mengetahui insentif mana yang akan benar-benar berfungsi, bukan hanya apa yang menurut kompas moral Anda *seharusnya* berfungsi. Kuncinya adalah berpikir lebih sedikit tentang perilaku ideal orang-orang imajiner dan lebih banyak tentang perilaku aktual orang-orang sungguhan. Orang-orang sungguhan tersebut jauh lebih bisa diprediksi.

Pikirkan eksperimen lain dari Robert Cialdini, kali ini di Taman Nasional Hutan Fosil Kayu di Arizona. Taman itu bermasalah, seperti yang dijelaskan dalam papan peringatan:

WARISAN ANDA SEDANG DIJARAH SETIAP HARI DENGAN  
KERUGIAN AKIBAT PENCURIAN FOSIL KAYU SEBESAR 14

## TON PER TAHUN KEBANYAKAN DALAM BENTUK POTONGAN KECIL SEKALI WAKTU

Tanda tersebut jelas menggugah rasa kemarahan moral para pengunjung. Cialdini ingin tahu apakah seruan ini efektif. Maka dia dan beberapa rekannya melakukan eksperimen. Mereka menempatkan di berbagai jalur di seluruh hutan potongan-potongan fosil kayu, siap untuk dicuri. Di beberapa jalur, mereka meletakkan tanda peringatan dilarang mencuri; di jalur lain tanpa tanda peringatan.

Hasilnya? Jalur dengan tanda peringatan mengalami pencurian hampir tiga kali lebih banyak daripada jalur tanpa tanda peringatan.

Bagaimana bisa?

Cialdini menyimpulkan bahwa tanda peringatan taman itu, yang dirancang untuk menyampaikan pesan moral, mungkin menyampaikan pesan berbeda juga. Sesuatu seperti: *Wow, hutan fosil hilang dengan cepat—sebaiknya aku ambil juga sekarang!* Atau: *Empat belas ton setahun!? Pasti tidak apa-apa bila aku ambil beberapa potong.*

Faktanya, insentif moral tidak berfungsi hampir sebaik yang kebanyakan orang bayangkan. “Sering kali,” kata Cialdini, “pesan-pesan layanan masyarakat dirancang untuk menggerakkan orang-orang ke arah yang diinginkan masyarakat dengan mengatakan kepada mereka berapa banyak orang yang berperilaku ke arah yang *tidak* diinginkan. *Begitu banyak orang mabuk dan mengemudi—kita harus menghentikan ini. Kehamilan remaja sangat lazim terjadi di sekolah-sekolah kita—kita harus melakukan sesuatu akan hal ini. Penipuan pajak merajalela sehingga kita harus meningkatkan sanksi untuk itu.* Ini sangat manusiawi, tetapi ini sebuah strategi yang salah kaprah, karena pesan

subteksnya adalah bahwa banyak orang seperti Anda melakukan hal ini. Itu melegitimasi perilaku yang tidak diinginkan.”

Apakah penelitian Cialdini memusingkan Anda? Mungkin itu menunjukkan bahwa kita manusia sangat jahat, berkeras mengambil jatah pembagian adil kita dan kemudian beberapa lagi; bahwa kita selalu memandang kepentingan diri kita sendiri daripada kebaikan yang lebih besar; bahwa kita, seperti yang ditunjukkan dalam penelitian energi di California, sekumpulan besar pembohong.

Namun, Orang Aneh tidak akan memahaminya begitu. Sebaliknya, Anda hanya akan mengamati bahwa orang-orang adalah makhluk yang rumit, dengan berbagai macam insentif pribadi dan publik, dan bahwa perilaku kita sangat dipengaruhi oleh keadaan. Setelah Anda memahami seberapa banyak hal-hal psikologis yang terjadi ketika orang-orang memproses insentif, Anda dapat menggunakan tipu muslihat Anda untuk membuat rencana insentif yang benar-benar berfungsi—baik untuk keuntungan Anda sendiri atau, jika Anda suka, untuk kebaikan yang lebih besar.



Brian Mullaney, pada saat dia menemukan salah satu ide paling radikal dalam sejarah filantropi, sudah punya beberapa ide radikal yang lain.

Ide pertama muncul ketika dia berusia sekitar tiga puluh tahun. Dia menjalani kehidupan “seorang *eksekutif muda* tipikal”, istilahnya., “Seorang karyawan periklanan di Madison Avenue dengan setelan Armani dan sepatu Gucci. Saya punya semua aksesorisnya: Rolex emas, Porsche jenis *triple black*, griya tawang.”

Salah satu klien terbesarnya adalah sebuah praktik operasi plastik di Park Avenue, New York. Pasien mereka, sebagian besar, adalah perempuan kaya yang ingin lebih langsing di satu bagian tubuh atau

lebih montok di bagian yang lain. Mullaney sering naik kereta bawah tanah untuk mengunjungi klien tersebut. Perjalanannya kadang-kadang bertepatan dengan jam bubar sekolah; ratusan anak-anak akan berhamburan naik kereta. Dia melihat bahwa banyak dari mereka punya tanda di wajah: bekas luka, tahi lalat, bercak, bahkan wajah yang tidak serasi. Mengapa mereka tidak mendapatkan operasi plastik? Mullaney, seorang pria besar banyak omong berwajah kemerahan, punya sebuah ide aneh: dia akan memulai lembaga amal untuk menawarkan operasi perbaikan gratis kepada anak-anak sekolah negeri di New York. Dia menyebutnya *Operation Smile*.

Proyek tersebut langsung memiliki awal yang baik ketika Mullaney mengetahui ada lembaga amal lain dengan nama yang sama. Operation Smile ini, yang berbasis di Virginia, sudah terkenal: mereka mengirim sukarelawan tim medis ke negara-negara miskin di seluruh dunia untuk melakukan operasi plastik kepada anak-anak. Mullaney terkagum-kagum. Dia menggabungkan Operation Smile kecilnya ke dalam lembaga besar ini, bergabung dengan anggota dewannya, dan mengikuti misi-misi ke China, Gaza, dan Vietnam.

Mullaney segera menyadari betapa sebuah operasi sederhana bisa mengubah kehidupan. Ketika seorang bayi perempuan di Amerika Serikat lahir dengan bibir sumbing, sering kali diperbaiki pada usia dini, dengan hanya meninggalkan bekas luka kecil. Namun, jika gadis yang sama itu lahir dari orangtua miskin di India, bibir sumbing yang tidak ditangani akan cenderung berkembang menjadi sekumpulan cacat bibir, gusi, dan gigi yang mengerikan. Gadis itu akan dikucilkan, dengan sedikit saja harapan mendapat pendidikan, pekerjaan, atau pernikahan yang layak. Satu cacat kecil, yang sangat bisa diperbaiki, akan menyebabkan “gelombang kesengsaraan”, sebagaimana Mullaney

menyebutnya. Apa yang tampaknya murni masalah kemanusiaan ini juga merupakan masalah ekonomi. Bahkan, ketika dia menawarkan Operation Smile kepada pemerintah yang ogah-ogahan, Mullaney kadang-kadang menyebut anak bibir sumbing sebagai “aset produktif bermasalah” yang, dengan sebuah operasi sederhana, bisa kembali ke arus utama ekonomi.

Namun, permintaan untuk perbaikan bibir sumbing sering kali melampaui pasokan yang bisa diberikan oleh Operation Smile. Karena organisasi tersebut menerbangkan para dokter dan peralatan bedah dari Amerika Serikat, waktu dan kapasitasnya di tempat tertentu terbatas. “Pada setiap misi, 300 atau 400 anak akan muncul memohon pengobatan,” kenang Mullaney, “tetapi kami hanya bisa membantu 100 atau 150 anak.”

Di sebuah desa kecil di Vietnam, ada seorang anak yang bermain sepak bola setiap hari bersama para sukarelawan Smile Train. Mereka mulai memanggilnya Bocah Sepak Bola. Ketika misi sudah berakhir dan orang-orang Amerika itu pergi, Mullaney melihat Bocah Sepak Bola itu mengejar bus mereka, bibir sumbingnya masih belum diperbaiki. “Kami merasa terguncang—bagaimana mungkin dia tidak ditolong?” Sebagai seorang pegiat kemanusiaan, itu menyakitkan; sebagai seorang pengusaha, itu mengesalkan. “Toko apa,” tanyanya, “yang menolak 80% pelanggannya?”

Mullaney membantu menyusun sebuah model bisnis baru untuk Operation Smile. Alih-alih mengumpulkan jutaan dolar untuk menerbangkan dokter dan peralatan bedah ke seluruh dunia untuk keterlibatan yang terbatas, bagaimana jika sebaliknya uang tersebut digunakan untuk membekali dokter setempat untuk melakukan operasi

bibir sumbing sepanjang tahun? Mullaney menghitung bahwa biaya per operasi setidaknya 75%.

Namun, pimpinan Operation Smile tidak begitu tertarik dengan rencana ini. Jadi, Mullaney pergi untuk membantu memulai sebuah kelompok baru, Smile Train. Sekarang dia sudah menjual agensi iklannya (dengan harga delapan digit, terima kasih banyak) dan mengabdikan diri untuk memperbaiki senyum setiap Bocah Sepak Bola terakhir yang bisa dia temukan. Dia juga ingin mengubah wajah industri nirlaba itu sendiri, “industri 300 miliar dolar paling tidak berfungsi di dunia”, sebagaimana dia memandangnya. Mullaney akhirnya percaya bahwa terlalu banyak filantrop terlibat dalam apa yang disebut Peter Buffett, anak dari multimiliarder Warren Buffett, sebagai “pencucian hati nurani”—beramal untuk membuat diri mereka merasa lebih baik daripada berusaha keras mencari tahu cara terbaik untuk meringankan penderitaan. Mullaney, si *eksekutif muda* tipikal, telah menjadi orang yang suka membetulkan yang berdasarkan data.

Smile Train sukses besar. Selama lima belas tahun berikutnya, mereka membantu memberikan lebih dari 1 juta operasi di hampir 90 negara, semuanya dengan staf di seluruh dunia kurang dari 100 orang. Sebuah film dokumenter berjudul *Smile Pinki*, yang Mullaney bantu produksi, memenangi penghargaan Academy Award. Bukan kebetulan, Mullaney telah mengubah organisasi ini menjadi raksasa penggalangan dana, mengumpulkan hampir 1 miliar dolar totalnya. Keterampilan yang tadinya berguna sebagai seorang karyawan periklanan juga berguna sebagai penggalang dana—mengincar donatur potensial, mengasah pesan Smile Train, dan menawarkan misinya dengan perpaduan yang tepat dari penderitaan dan semangat. (Dia juga tahu cara membeli ruang iklan “sisa” di *New York Times* dengan harga murah.)

Sepanjang prosesnya Brian Mullaney belajar banyak tentang insentif yang membuat orang-orang memberikan uang untuk sebuah lembaga amal. Ini mendorongnya untuk mencoba sesuatu yang sangat tidak biasa sehingga, seperti yang dia katakan, “Banyak orang berpikir kami gila.”

Ide tersebut dimulai dengan sebuah pertanyaan sederhana: Mengapa orang-orang memberikan uang untuk lembaga amal?

Inilah salah satu pertanyaan jelas yang mungkin orang-orang paling pintar tidak akan berpikir untuk menanyakannya. Mullaney terserap oleh pertanyaan itu. Banyak penelitian akademis menunjukkan dua alasan utama: 1. Orang-orang sangat altruistik, ter dorong oleh keinginan untuk membantu orang lain.

2. Memberi untuk lembaga amal membuat mereka merasa lebih baik tentang diri mereka sendiri; para ekonom menyebutnya “altruisme cahaya hangat”.

Mullaney tidak meragukan kedua faktor ini. Namun, dia pikir ada faktor ketiga, yang tidak dibicarakan orang-orang: 3. Begitu orang-orang diminta menyumbangkan uang, tekanan sosial begitu besar sehingga mereka dirisak agar memberi, walaupun mereka berharap mereka tidak pernah diminta lebih dulu.

Mullaney tahu bahwa alasan ketiga tersebut penting bagi keberhasilan Smile Train. Itulah sebabnya jutaan surat mereka menyertakan foto seorang anak yang butuh operasi bibir sumbing. Meskipun tidak ada penggalang dana waras yang akan mengakui terang-terangan memanipulasi donatur dengan tekanan sosial, semua orang tahu sekuat apa insentif ini.

Namun bagaimana kalau, pikir Mullaney, bukannya meremehkan tekanan tersebut, Smile Train justru mengutamakannya? Artinya,

bagaimana jika Smile Train menawari donatur potensial sebuah cara untuk meringankan tekanan sosial dan memberikan uang pada waktu bersamaan?

Begitulah bagaimana sebuah strategi yang dikenal sebagai “sekali-dan-selesai” terlahir. Beginilah yang akan dikatakan Smile Train kepada para donatur potensial: *Berikan sekali ini saja sekarang dan kami tidak akan pernah meminta sumbangan lain lagi.*

Sepengetahuan Mullaney, strategi sekali-dan-selesai belum pernah dicoba—and ada alasan kuat! Dalam penggalangan dana, memperoleh donatur baru itu sulit dan mahal. Hampir setiap lembaga amal awalnya kehilangan uang pada tahap ini. Namun, para donatur sekali terjerat cenderung menyumbang terus-menerus. Rahasia kesuksesan penggalangan dana adalah mengelola para penyumbang berulang-ulang ini—jadi hal yang sama sekali tidak ingin Anda lakukan adalah melepaskan mereka segera setelah Anda menjerat mereka. “Mengapa Anda setuju untuk *tidak* mengusik para donatur, padahal mengusik mereka adalah bahan utama bagi kesuksesan dalam surat langsung?” tanya Mullaney.

Smile Train menganggap serius pengusikan ini. Jika Anda memberikan sumbangan awal, kira-kira Anda akan mendapatkan delapan belas surat setahun. Begitu Anda menyumbang pada Smile Train, Anda terlibat dalam sebuah hubungan jangka panjang entah Anda menyukainya atau tidak. Namun, Mullaney menduga ada banyak sekali orang lain di luar sana yang tidak tertarik dengan hubungan jangka panjang—and, bahkan, siapa yang mungkin terganggu oleh kejaran Smile Train. Orang-orang ini, dia berhipotesis, mungkin bersedia menyumbang Smile Train agar *berhenti* mengirim surat. Daripada terlibat dalam sebuah hubungan jangka panjang, mungkin

mereka akan setuju untuk sekali kencan dengan Smile Train asalkan Smile Train berjanji tidak akan pernah mengajak kencan mereka lagi.

Mullaney menguji gagasan ini dengan meluncurkan sebuah eksperimen surat langsung yang mencakup ratusan ribu surat dengan pesan sekali-dan-selesai. Bahkan Mullaney, yang tidak pernah menemukan sepotong kearifan konvensional yang dia suka, tidak yakin ini ide yang bagus. Sekali-dan-selesai bisa jadi sebuah kegagalan total.

Bagaimana cara kerjanya?

Rumah tangga yang mendapatkan surat sekali-dan-selesai *dua kali* lebih mungkin untuk menjadi donatur perdana dibandingkan orang-orang yang mendapatkan surat permohonan biasa. Menurut standar penggalangan dana, ini keuntungan yang kolosal. Para donatur ini juga memberikan sedikit lebih banyak uang, rata-rata 56 dolar dibanding 50 dolar.

Jadi, Smile Train dengan cepat mengumpulkan jutaan dolar tambahan. Namun, apakah mereka mengorbankan sumbangan jangka panjang demi keuntungan jangka pendek? Lagi pula, setiap donatur baru kini punya pilihan untuk memberi tahu Smile Train agar menghilang selamanya. Surat sekali-dan-selesai berisi sebuah kartu balasan yang meminta seorang donatur untuk menandai salah satu dari tiga kotak: 1.

*Ini akan menjadi satu-satunya sumbangan saya. Mohon kirimkan bukti penerimaan pajak dan jangan meminta sumbangan lain lagi.*

2. *Saya lebih suka menerima hanya dua komunikasi dari Smile Train setiap tahun. Mohon hormati keinginan saya untuk membatasi jumlah surat yang dikirimkan kepada saya.*
3. *Mohon terus kabari saya perkembangan terbaru Smile Train dalam menyembuhkan dunia bibir sumbing dengan mengirimkan saya komunikasi rutin.*

Anda mungkin mengira semua donatur baru akan menandai kotak nomor 1. Lagi pula, itulah janjinya kepada mereka. Namun, hanya sekitar sepertiga dari mereka yang tidak memilih surat-menyurat berikutnya! Kebanyakan donatur senang membiarkan Smile Train terus mengusik mereka—and, seperti yang nantinya akan ditunjukkan dalam data, mereka juga senang menyumbangkan uang. Operasi sekali-dan-selesai menggalang sumbangan keseluruhan sebesar 46% yang menakjubkan. Dan karena beberapa orang tidak memilih surat-menyurat berikutnya, Smile Train menggalang semua uang itu dengan mengirimkan lebih sedikit surat, yang menghemat sejumlah biaya.

Satu-satunya kegagalan sekali-dan-selesai adalah namanya: kebanyakan donatur tidak memberikan sekali sumbangan saja dan mereka tidak terburu-buru memutuskan hubungan dengan Smile Train.



Mengapa pertaruhan Brian Mullaney berhasil dengan begitu baik? Ada beberapa penjelasan: 1. *Kebaruan*. Kapan terakhir kalinya sebuah lembaga amal—atau perusahaan macam apa pun—menawarkan untuk tidak pernah mengusik Anda lagi? Itu saja sudah cukup untuk mengundang perhatian Anda.

2. *Keterusterangan*. Pernahkah Anda mendengar sebuah lembaga amal mengakui betapa mengesalkannya mendapatkan semua surat permohonan itu di kotak surat? Dalam dunia informasi yang tidak jujur, alangkah senangnya mendengar sedikit perkataan terus terang.
3. *Pengendalian*. Alih-alih secara sepihak mendiktekan persyaratan transaksi, Smile Train memberi donatur sedikit kekuasaan. Siapa yang tidak suka mengendalikan nasib mereka sendiri?

Ada satu faktor lagi yang membuat sekali-dan-selesai sukses, sebuah faktor yang begitu penting—sekaligus halus dan kuat—sehingga kita percaya itulah resep rahasia untuk membuat insentif apa saja berfungsi,

atau setidaknya berfungsi dengan lebih baik. Pencapaian paling radikal dari sekali-dan-selesai adalah bahwa hal itu *mengubah kerangka hubungan* antara lembaga amal dan donatur.

Setiap kali Anda berinteraksi dengan entitas lain, entah itu teman dekat Anda atau semacam birokrasi tanpa wajah, interaksinya termasuk salah satu dari sedikit kerangka kerja. Ada kerangka kerja keuangan yang mengatur segala sesuatu yang kita beli, jual, dan perjualbelikan. Ada kerangka kerja “kami-versus-mereka” yang mendefinisikan peperangan, olahraga, dan, sayangnya, kebanyakan kegiatan politik. Kerangka kerja “orang-orang tercinta” mencakup teman-teman dan keluarga (setidaknya ketika segala sesuatunya berjalan lancar; jika tidak, waspadai “kami-versus-mereka”). Ada kerangka kerja kolaboratif yang membentuk bagaimana Anda berperilaku dengan rekan kerja atau dalam orkes amatir atau tim sepak bola seadanya. Dan kemudian ada kerangka “figur otoritas”, di mana seseorang memberi perintah dan orang lain diharapkan mengikuti mereka—pikirkan orangtua, guru, polisi, dan perwira militer, serta bos jenis tertentu.

Sebagian besar dari kita keluar masuk berbagai kerangka ini setiap hari tanpa perlu berpikir tentang batas-batasnya. Kita telah dikondisikan untuk memahami bahwa kita berperilaku berbeda dalam berbagai kerangka kerja, dan bahwa insentif berfungsi secara berbeda pula.

Katakanlah seorang teman mengundang Anda ke sebuah pesta makan malam di rumahnya. Malam itu malam yang luar biasa dan meriah—siapa yang tahu teman Anda semacam primadona?!—dan di perjalanan keluar Anda memberinya terima kasih banyak dan lembaran 100 dolar.

Ups.

Sekarang bayangkan Anda berkencan di sebuah restoran bagus. Sekali lagi, Anda menikmati waktu yang luar biasa. Di perjalanan keluar, Anda

memberi tahu pemiliknya betapa Anda menikmati makanannya dan memberinya pelukan erat dan ramah—tetapi tidak membayar tagihannya.

Ups dua kali.

Dalam kasus kedua, Anda mengabaikan aturan nyata kerangka kerja keuangan (dan mungkin akan ditangkap). Dalam kasus pertama, Anda mencemari kerangka kerja orang-orang tercinta dengan melibatkan uang (dan mungkin akan kehilangan teman).

Jadi, Anda jelas bisa mendapat kesulitan dengan mencampuradukkan kerangka-kerangka kerja Anda. Namun, juga bisa sangat produktif bila mendorong satu hubungan dari satu kerangka ke kerangka yang lain. Entah melalui isyarat halus atau insentif konkret, banyak masalah dapat diselesaikan dengan menggeser dinamika antarpihak, entah itu dua orang atau dua miliar orang.

Pada awal 1970-an, hubungan antara Amerika Serikat dan China dingin, seperti yang sudah terjadi selama bertahun-tahun. China memandang orang-orang Amerika sebagai kaum imperialis tanpa pikiran sementara AS memandang orang-orang China sebagai kaum komunis tanpa perasaan—and, lebih buruk lagi, sekutu setia Uni Soviet dalam Perang Dingin. Hampir setiap perjumpaan antara kedua negara tersebut terjerumus ke dalam kerangka kerja kami-versus-mereka.

Artinya, ada segala macam alasan—politik, keuangan, dan lain-lain—for China dan AS untuk memperlunak hubungan. Bahkan, negosiasi pintu-belakang sedang dilakukan. Namun, berpuluhan-puluhan tahun friksi politik telah menghasilkan jalan buntu yang tidak akan memungkinkan adanya pembicaraan langsung antara kedua negara tersebut. Terlalu banyak harga diri yang dipertaruhkan, terlalu banyak muka yang harus diselamatkan.

Muncullah tim tenis meja. Pada 6 April 1971, sebuah tim China muncul di Jepang untuk bersaing dalam sebuah turnamen internasional. Itu merupakan tim olahraga China pertama yang bermain di luar negeri dalam lebih dari dua puluh tahun. Namun, tenis meja bukan satunya misi mereka. Tim itu membawa pesan langsung dari Ketua Mao “untuk mengundang tim Amerika mengunjungi China”. Maka seminggu kemudian, tim tenis meja Amerika mendapati diri mereka mengobrol tatap muka dengan Zhou Enlai, Perdana Menteri China, di Balai Agung Rakyat di Beijing.

Presiden Richard Nixon buru-buru mengutus Henry Kissinger, menteri luar negeri, untuk sebuah misi diplomatik rahasia ke Beijing. Jika pemimpin China bersedia menerima para duta tenis meja, mengapa tidak duta yang sesungguhnya? Kunjungan Kissinger mengakibatkan dua kemajuan: sebuah undangan untuk tim tenis meja China mengunjungi Amerika Serikat dan, lebih penting lagi, perjalanan bersejarah Nixon ke China. Kelak Nixon menyebut hal itu sebagai, “minggu yang mengubah dunia”. Akankah semua ini terjadi tanpa diplomasi tenis meja yang dengan begitu malu-malu menggeser kerangka kami-versus-mereka? Mungkin. Namun, Perdana Menteri Zhou mengakui betapa efektifnya langkah tersebut: “Belum pernah terjadi sebelumnya dalam sejarah sebuah olahraga digunakan begitu efektif sebagai sarana diplomasi internasional.”

Bahkan ketika taruhannya tidak setinggi ini, mengubah kerangka kerja dari sebuah hubungan dapat menghasilkan kegembiraan. Pikirkan kesaksian berikut ini: *Kalianlah yang terbaik. Saya telah mengirim begitu banyak orang ke situs kalian .... Kalian benar-benar melakukan sesuatu yang benar! Jangan berubah sedikit pun! Terima kasih!!!*

Siapa yang sedang dipuji di sini—sebuah band rock? Sebuah tim olahraga? Atau mungkin ... sebuah toko sepatu daring?

Pada 1999, sebuah perusahaan bernama Zappos mulai menjual sepatu di internet. Kemudian, mereka menambahkan pakaian. Seperti banyak perusahaan modern yang dibangun oleh para pengusaha muda, Zappos lebih disemangati oleh keinginan untuk dicintai daripada insentif keuangan murni. Layanan pelanggan, mereka menyatakan, akan menjadi kekuatan yang menentukan. Bukan hanya layanan pelanggan standar, tetapi layanan pelanggan kelas-teratas, hubungi-kami-kapan-saja, tidak-ada-yang-tidak-kami-lakukan-untuk-Anda.

Bagi orang luar, ini tampak aneh. Jika ada sebuah bisnis yang dibuat untuk *tidak* harus memanjakan pelanggan, penjual sepatu daring tampaknya adalah bisnis tersebut. Namun, Zappos punya ide yang berbeda.

Bagi rata-rata perusahaan, seorang pelanggan adalah dompet manusia yang dari situlah perusahaan berupaya menyedot uang sebanyak mungkin. Semua orang mengerti hal ini, tetapi tidak ada perusahaan yang menginginkan hal itu terlihat begitu terang-terangan. Itulah sebabnya perusahaan menggunakan logo, slogan, maskot, dan pendukung yang super-ramah.

... mengubah kerangka kerja dari sebuah hubungan dapat menghasilkan kegembiraan.

Zappos, sementara itu, ketimbang berpura-pura ramah, tampaknya benar-benar ingin ramah dengan pelanggannya—setidaknya selama hal itu akan membantu perusahaan sukses. Itulah sebabnya, ketimbang menyimpan nomor teleponnya jauh di dalam situs *web*, Zappos

menayangkan nomor teleponnya di atas setiap halaman dan mempekerjakan pusat panggilannya 24 jam 7 hari. (Beberapa panggilan, yang begitu panjang dan intim, menyerupai “terapi bicara berlarut-larut”, sebagaimana menurut seorang pengamat.) Itulah sebabnya Zappos menawarkan 365 hari pengembalian dan pengiriman gratis. Itulah sebabnya, ketika satu pelanggan gagal mengembalikan sepasang sepatu karena ada kematian di dalam keluarganya, Zappos mengirimkan karangan bunga.

Untuk menggeser kerangka seperti ini—dari kerangka keuangan konvensional menjadi kerangka separuh pertemanan—Zappos terlebih dulu harus menggeser kerangka kerja antara perusahaan itu sendiri dan para pekerjanya.

Pekerjaan pusat panggilan biasanya tidak begitu diinginkan, gajinya juga tidak terlalu besar. (Di Las Vegas, tempat Zappos berkantor, perwakilan layanan pelanggan mendapat sekitar 11 dolar per jam.) Jadi, bagaimana bisa Zappos merekrut perwakilan layanan pelanggan yang lebih baik?

Jawaban standarnya adalah membayar mereka lebih besar. Namun, Zappos tidak mampu melakukan itu. Sebaliknya, mereka menawarkan lebih banyak kesenangan dan kekuasaan. Itulah sebabnya rapat-rapat perusahaan kadang-kadang diadakan di sebuah bar. Dan mengapa berjalan-jalan melalui bilik-bilik kantor di Zappos terasa seperti sebuah perjalanan ke Mardi Gras, dengan segala musik, permainan, dan kostumnya. Perwakilan layanan pelanggan didorong untuk berbicara dengan pelanggan selama mungkin (semuanya tanpa naskah, natural); mereka berwenang menyelesaikan masalah tanpa melibatkan seorang supervisor dan bahkan dapat “memecat” seorang pelanggan yang bikin masalah.

Seberapa diinginkannya sebuah pekerjaan pusat panggilan di Zappos? Dalam setahun terakhir ketika mereka mempekerjakan 250 karyawan baru, perusahaan tersebut menangani 25.000 lamaran—untuk sebuah pekerjaan yang hanya menggaji 11 dolar per jam!

Apa hasil paling mengesankan dari semua pergeseran kerangka ini? Bahwa ia berhasil: Zappos memenangi perlombaan dan menjadi apa yang dianggap sebagai toko sepatu daring terbesar di dunia. Pada 2009, perusahaan tersebut dibeli oleh Amazon.com kabarnya dengan harga 1,2 miliar dolar. Amazon menghargai apa yang membuat Zappos berhasil. Dalam pengisian SEC, Amazon mencatat bahwa mereka akan melestarikan tim manajemen Zappos dan “budaya terobsesi dengan pelanggan” mereka.

Dan jangan lupa bagaimana Smile Train menggeser hubungan antara dirinya sendiri dan para donaturnya. Meskipun orang-orang mungkin suka berpikir bahwa pemberian sumbangan hanyalah tentang altruisme, karyawan periklanan Brian Mullaney tahu mana yang lebih baik. Dia sedang menjual produk (dalam kasus Smile Train, sebuah cerita sedih) dan donatur sedang membeli (sebuah akhir yang bahagia).

Kampanye sekali-dan-selesai mengubah hal itu. Ketimbang mengusik para donatur dengan sebuah teknik penjualan yang agresif, Smile Train mengubah pesannya: *Hei, kami tahu rasanya terganggu bila mendapat delapan belas surat dalam setahun. Anda pikir kami suka harus mengirim sebanyak itu? Namun, kita semua sama-sama berusaha di sini, jadi mengapa Anda tidak mengirim kami beberapa dolar saja dan kita bisa mengakhiri hal ini?*

*Voila!* Kerangka keuangan telah disusun ulang menjadi kerangka kolaboratif, membuat semua pihak—and terutama Bocah-Bocah Sepak Bola di dunia—dalam keadaan yang lebih baik.



Kami tidak bermaksud menciptakan kesan bahwa setiap masalah dapat diatasi dengan sebuah pergeseran kerangka sederhana atau sebuah insentif yang cerdas. Bisa jadi sulit sekali untuk memunculkan insentif yang berfungsi dan terus berfungsi dari waktu ke waktu. (Ingat betapa mudahnya seorang anak perempuan berusia tiga tahun menyuka M&M's mempermainkan ayahnya?) Banyak insentif gagal—and beberapa gagal total sehingga mereka justru menghasilkan lebih banyak perilaku buruk yang ingin mereka hentikan.

Mexico City sudah lama mengalami kemacetan lalu lintas yang mengerikan. Tingkat polusinya parah sekali dan sulit untuk pergi ke mana saja tepat waktu. Putus asa, pemerintah memunculkan sebuah rencana penggiliran. Para pengemudi harus meninggalkan mobil mereka di rumah satu hari kerja setiap minggu, dengan waktu tertentu ditentukan oleh pelat nomor mobil tersebut. Harapannya, lebih sedikit mobil yang akan memadati jalan, lebih banyak orang yang akan menggunakan transportasi umum, dan tingkat polusi akan menurun.

Bagaimana rencana itu berkerja?

Penggiliran tersebut menyebabkan *lebih banyak* mobil melintas, tidak ada peningkatan dalam penggunaan transportasi umum, dan tidak ada perbaikan kualitas udara. Mengapa? Untuk mengakali larangan pelat nomor, banyak orang membeli mobil kedua—banyak di antaranya adalah mobil yang boros bensin, lebih murah, dan lebih tua.

Dalam kasus lain, Perserikatan Bangsa-Bangsa mencanangkan sebuah rencana insentif untuk mengompensasi pabrik-pabrik agar mengurangi polusi yang mereka lepaskan ke atmosfer. Pembayarannya, dalam bentuk kredit karbon yang dapat dijual di pasar bebas, dikaitkan dengan kerusakan lingkungan dari masing-masing polutan.

Untuk setiap ton karbon dioksida yang dikurangi oleh pabrik, pabrik akan menerima satu kredit. Polutan yang lain jauh lebih menguntungkan: metana (21 kredit), nitro oksida (310), dan, di dekat bagian atas daftar tersebut, sesuatu yang disebut hidrofluorokarbon-23, atau HFC-23. Ini merupakan gas rumah kaca “super” yang merupakan produk sampingan pembuatan HCFC-22, bahan pendingin umum yang dengan sendirinya sangat buruk bagi lingkungan.

PBB berharap agar pabrik-pabrik akan beralih pada bahan pendingin yang lebih hijau daripada HCFC-22. Salah satu cara untuk memberi mereka insentif, mereka beralasan, adalah dengan menghadiah pabrik-pabrik tersebut dengan mahal agar menghancurkan cadangan limbah gasnya, HFC-23. Jadi, PBB menawarkan hadiah 11,700 kredit karbon untuk setiap ton HFC-23 yang dihancurkan bukannya dilepaskan ke atmosfer.

Bisakah Anda menebak apa yang terjadi selanjutnya?

Pabrik-pabrik di seluruh dunia, terutama di China dan India, mulai memproduksi tambahan HCFC-22 untuk menghasilkan tambahan HFC-23 agar mereka bisa meraup uang tunai. Sebagaimana dijelaskan seorang pejabat di Environmental Investigation Agency (EIA): “Buktinya melimpah bahwa para produsen menciptakan kelebihan HFC-23 hanya untuk dihancurkan dan mendapatkan kredit karbon.” Rata-rata pabrik memperoleh *lebih dari 20 juta dolar* per tahun dengan menjual kredit karbon untuk HFC-23.

Marah dan malu, PBB mengubah aturan program untuk membatasi penyalahgunaan tersebut; beberapa pasar karbon melarang kredit HFC-23, menyulitkan bagi pabrik-pabrik untuk menemukan pembeli. Jadi, apa yang akan terjadi dengan berton-ton tambahan HFC-23 berbahaya yang tiba-tiba kehilangan nilainya? EIA memperingatkan bahwa China

dan India mungkin akan “melepaskan sejumlah besar ... HFC-23 ke atmosfer, membuat emisi gas rumah kaca global meroket”.

Artinya, PBB akhirnya membayar para pencemar lingkungan jutaan dolar untuk ... menciptakan polusi tambahan.

Senjata makan tuan seperti ini, sayangnya, cukup sering terjadi. Fenomena ini kadang-kadang disebut “efek kobra”. Konon, seorang penguasa Inggris di jajahan India berpikir ada terlalu banyak ular kobra di Delhi. Jadi, dia menawarkan hadiah uang tunai untuk setiap kulit kobra. Incentif tersebut bekerja dengan baik—sangat baik, bahkan, sehingga memunculkan sebuah industri baru: peternakan kobra. Orang-orang India mulai mengembangbiakkan, membesarkan, dan menyembelih ular-ular untuk memanfaatkan hadiah tersebut. Akhirnya hadiah tersebut dibatalkan—lalu sesudah itu para petani kobra melakukan hal yang logis dan melepaskan ular-ular mereka, yang sama berbahaya dan tidak diinginkannya seperti HFC-23 pada hari ini.

Namun, jika Anda melihat di seluruh dunia, Anda akan melihat bahwa hadiah uang tunai masih sering ditawarkan untuk menyingkirkan hama. Baru-baru ini, kami mendengar hal ini terjadi dengan babi liar di Georgia dan tikus di Afrika Selatan. Dan, sama seringnya, sekelompok orang muncul untuk mempermainkan sistem tersebut. Sebagaimana Mark Twain pernah menulis: “Cara terbaik untuk memperbanyak serigala di Amerika, kelinci di Australia, dan ular di India adalah dengan menawarkan hadiah untuk kulit kepala mereka. Kemudian setiap patriot akan memelihara mereka.”



Mengapa beberapa insentif, bahkan yang dibuat oleh orang-orang cerdas dan bermaksud baik, justru menjadi bumerang? Kami bisa memikirkan setidaknya ada tiga alasan: 1. Tidak ada individu atau pemerintah yang

akan pernah sependai semua orang di luar sana yang bersekongkol mengalahkan sebuah rencana insentif.

2. Sangat mudah untuk membayangkan bagaimana Anda akan mengubah perilaku orang yang berpikir seperti Anda, tetapi orang-orang yang perilakunya Anda coba ubah sering kali *tidak* berpikir seperti Anda—and, oleh karena itu, tidak merespons seperti yang mungkin Anda harapkan.
3. Ada sebuah kecenderungan untuk menganggap bahwa cara orang-orang berperilaku hari ini adalah cara mereka akan selalu berperilaku. Namun, sifat sejati sebuah insentif menunjukkan bahwa ketika sebuah peraturan berubah, perilaku juga demikian—meskipun tidak selalu ke arah yang diharapkan, seperti yang sudah kita lihat bersama.

Kita juga harus memperhatikan poin jelasnya bahwa tidak ada orang yang suka merasa dimanipulasi. Terlalu banyak skema insentif yang disamarkan secara halus ditujukan untuk mengeruk uang, jadi seharusnya tidak mengherankan bila beberapa orang mendorong balik. Berpikir seperti Orang Aneh mungkin kadang-kadang terdengar seperti latihan dalam menggunakan sarana yang pintar untuk mendapatkan apa yang Anda inginkan, dan tidak ada yang salah dengan itu. Namun, jika ada satu hal yang kita pelajari dari seumur hidup merancang dan menganalisis insentif, cara terbaik untuk mendapatkan apa yang Anda inginkan adalah dengan memperlakukan orang lain dengan sopan. Kesopanan dapat mendorong hampir semua interaksi ke dalam kerangka koperatif. Ini paling kuat ketika dilakukan pada situasi yang paling tidak diharapkan, seperti ketika segala sesuatunya berjalan salah. Beberapa pelanggan paling setia yang dimiliki perusahaan mana pun

adalah orang-orang yang mengalami masalah besar, tetapi diperlakukan dengan sangat baik sambil masalah tersebut diselesaikan.

Jadi, walaupun merancang skema insentif yang tepat jelas tidaklah mudah, berikut adalah serangkaian aturan sederhana yang biasanya menunjukkan kita ke arah yang benar.

1. Ketahui apa yang *benar-benar* orang pedulikan, bukan apa yang mereka bilang mereka pedulikan.
2. Beri mereka insentif pada dimensi yang berharga untuk mereka, tetapi murah untuk Anda berikan.
3. Perhatikan bagaimana orang-orang merespons; jika respons mereka mengejutkan atau memusingkan Anda, belajarlah dari hal itu dan cobalah sesuatu yang berbeda.
4. Bila mungkin, ciptakan insentif yang mengubah kerangka permusuhan menjadi kerja sama.
5. Jangan pernah berpikir bahwa orang-orang akan melakukan sesuatu hanya karena hal itu “benar” untuk dilakukan.
6. Ketahui bahwa beberapa orang akan melakukan semua se bisa mereka untuk mempermainkan sistem, menemukan cara-cara untuk menang yang tidak pernah bisa Anda bayangkan. Agar Anda tetap waras, cobalah bertepuk tangan atas kecerdikan mereka daripada mengutuk keserakahan mereka.

Itulah A-Z Insentif. Cukup sederhana, bukan? Sekarang Anda siap untuk tingkat lanjutan dalam persekongkolan insentif. Kita mulai perjalannya dengan sebuah pertanyaan yang, sepengetahuan kami, tidak pernah ditanyakan dalam sejarah umat manusia.[]



## BAB 7

# *Apa Kesamaan Raja Sulaiman dan David Lee Roth?*

Raja Sulaiman membangun Bait Pertama di Yerusalem dan terkenal di sepenjuru negeri karena kebijaksanaannya.

David Lee Roth memimpin band rock Van Halen dan terkenal di sepenjuru negeri karena perilakunya yang berlebihan.

Apa yang mungkin menjadi kesamaan kedua orang ini? Berikut adalah beberapa kemungkinan:

1. Keduanya orang Yahudi.
2. Mereka berdua dikelilingi banyak gadis.
3. Mereka berdua menulis lirik lagu pop nomor wahid.
4. Mereka berdua mencoba-coba teori permainan.

Ternyata, keempat pernyataan tersebut benar. Berikut beberapa fakta penjelasannya.

1. David Lee Roth lahir di sebuah keluarga Yahudi di Bloomington, Indiana, tahun 1954; ayahnya, Nathan, adalah seorang dokter mata. (Pada saat mempersiapkan *bar mitzvah* itulah David belajar menyanyi.) Raja Sulaiman lahir di sebuah keluarga Yahudi di Yerusalem, sekitar 1000 SM; ayahnya, Daud, juga seorang raja.
2. David Lee Roth “meniduri setiap gadis cantik dengan dua kaki di celananya”, dia pernah berkata demikian. “Aku bahkan pernah tidur dengan seseorang yang diamputasi.” Raja Sulaiman “mencintai banyak perempuan asing”, menurut Alkitab, termasuk “tujuh ratus istri, putri raja, dan tiga ratus selir”.
3. David Lee Roth menulis lirik untuk sebagian besar lagu Van Halen, termasuk satu-satunya lagu nomor wahid, “Jump”. Raja Sulaiman diperkirakan telah menulis beberapa atau semua Kitab *Amsal*, *Kidung Agung*, dan *Pengkhottbah*. Penyanyi folk Pete Seeger menggunakan beberapa ayat dari Kitab *Pengkhottbah* sebagai lirik lagunya “Turn! Turn! Turn!”—yang, ketika direkam oleh Byrds pada 1965, menjadi lagu nomor wahid.<sup>7</sup>
4. Salah satu cerita paling terkenal tentang keduanya melibatkan sepotong pemikiran strategis cerdas yang akan berusaha keras ditiru oleh siapa pun yang ingin berpikir seperti Orang Aneh.

Sulaiman, seorang lelaki muda ketika dia mewarisi takhta, bersemangat untuk membuktikan penilaianya masuk akal. Dia segera diberi kesempatan untuk melakukannya ketika dua orang perempuan, pelacur akibat perdagangan, datang ke hadapannya dalam dilema.

Perempuan itu tinggal di rumah yang sama dan, dalam jarak beberapa hari, masing-masing melahirkan bayi laki-laki. Perempuan pertama memberi tahu sang raja bahwa bayi milik perempuan kedua sudah meninggal, dan bahwa perempuan kedua itu, “Bangun pada tengah malam, dan mengambil anakku dari sampingku … dan meletakkan anak yang mati di dadaku.” Perempuan pertama membantah cerita itu: “Bukan! Anak yang masih hidup adalah anakku, dan anak yang mati adalah anakmu.”

Salah satu perempuan itu jelas berbohong, tetapi yang mana? Bagaimana Raja Sulaiman mengetahui mana yang merupakan ibu dari anak yang hidup itu?

“Ambilkan pedangku,” katanya. “Potong anak yang hidup itu jadi dua, dan berikan setengah kepada yang satu, dan setengah lagi kepada yang lain.”

Perempuan pertama memohon kepada sang raja untuk tidak melukai si bayi, dan sebaliknya memberikannya kepada perempuan kedua.

Namun, perempuan kedua menerima solusi sang raja: “Dia tidak akan menjadi milikku maupun milikmu,” katanya. “Potong saja.”

Raja Sulaiman segera memutuskan mendukung perempuan pertama. “Berikan anak yang hidup itu kepadanya,” katanya. “Dialah ibu anak itu.” Alkitab mengatakan kepada kita bahwa “semua orang Israel mendengarkan keputusan itu” dan mereka “melihat kebijaksanaan Tuhan ada dalam dirinya, untuk mewujudkan keadilan”.

Bagaimana Sulaiman mengetahui mana ibu yang asli?

Dia berpikir bahwa seorang perempuan yang cukup kejam untuk menyetujui rencananya memotong bayi itu cukup kejam pula untuk mencuri anak orang lain. Dan, selanjutnya, bahwa ibu yang sesungguhnya akan memilih menyerahkan anaknya daripada melihatnya

meninggal. Raja Sulaiman telah memasang perangkap yang membuat pihak yang bersalah dan pihak yang tidak bersalah memilah dengan sendirinya.<sup>8</sup>

Meskipun hal itu cerdik, David Lee Roth mungkin sedikit lebih cerdik lagi. Pada awal 1980-an, Van Halen menjadi salah satu band rock-and-roll terbesar dalam sejarah. Mereka dikenal berpesta pora sambil menjalani tur. “Di mana pun Van Halen manggung,” tulis *Rolling Stone*, “keramaian yang gegap gempita akan mengikuti.”

Kontrak tur band tersebut termasuk pasal tambahan sebanyak lima puluh tiga halaman yang menjabarkan spesifikasi teknis dan keamanan serta persyaratan makanan dan minuman. Pada tanggal-tanggal genap, band ini akan disajikan daging sapi panggang, ayam goreng, atau *lasagna*, dengan tambahan kubis Brussel, brokoli, atau bayam. Tanggal-tanggal ganjil berarti steik atau makanan China dengan buncis, kacang polong, atau wortel. Dalam kondisi apa pun makan malam tidak boleh disajikan dalam piring plastik atau kertas, atau dengan sendok garpu plastik.

Pada halaman 40 pasal tambahan lengkap Van Halen adalah bagian “Camilan”. Pasal itu menuntut adanya keripik kentang, kacang-kacangan, *pretzel*, dan “M&M’s (PERINGATAN: JANGAN SAMPAI ADA WARNA COKELAT)”.<sup>9</sup>

Ada apa ini? Permintaan kacang dan keripik hampir tidak begitu pilih-pilih. Juga menu makan malam. Jadi, mengapa bermasalah dengan M&M’s cokelat? Apakah seseorang dalam band tersebut punya pengalaman buruk dengan itu? Apakah Van Halen punya sifat sadis dan bersenang-senang atas penderitaan orang lain saat penyedia makanan nan malang harus memilah-milah M&M’s?

Ketika klausul M&M’s tersebut bocor ke media, hal itu dipandang sebagai kasus klasik tingkah laku bintang rock, band itu “Menjadi kasar

terhadap orang lain hanya karena kami bisa,” ujar Roth bertahun-tahun kemudian. Namun, dia menjelaskan, “Kenyataannya cukup berbeda.”

Pertunjukan langsung Van Halen berlangsung meriah, dengan tata panggung kolosal, tata suara yang menggelegar, dan efek pencahayaan yang spektakuler. Semua peralatan ini memerlukan banyak dukungan struktural, listrik, dan sejenisnya. Namun, banyak panggung tempat mereka bermain sudah usang. “Mereka bahkan tidak punya pintu atau dok pemuatan untuk menampung produksi Van Hallen yang berpikiran super maju, raksasa, berukuran besar sekali,” kenang Roth.

Demikianlah pentingnya pasal tambahan setebal lima puluh tiga halaman tersebut. “Kebanyakan band rock-and-roll memiliki sebuah pasal tambahan kontrak yang mirip selembar pamflet,” kata Roth. “Kami punya pasal tambahan yang mirip buku telepon China.” Klausul itu memberikan petunjuk poin demi poin untuk memastikan bahwa promotor di setiap panggung menyediakan cukup ruang fisik, kapasitas pemuatan, dan daya listrik. Van Halen ingin memastikan tidak ada yang terbunuh oleh panggung yang ambruk atau menara lampu yang korsleting.

Namun, setiap kali band itu mampir di sebuah kota baru, bagaimana cara mereka memastikan promotor setempat telah membaca klausul tambahan itu dan mengikuti semua prosedur keselamatan yang ditentukan?

Itulah gunanya M&M’s tersebut. Ketika Roth tiba di panggung, dia akan segera pergi ke belakang panggung untuk memeriksa mangkuk M&M’s. Jika dia melihat ada warna cokelat, dia tahu si promotor belum membaca klausul tambahan tersebut dengan teliti—and bahwa “kami harus melakukan pemeriksaan serius baris demi baris” untuk memastikan peralatan yang penting sudah dipersiapkan dengan baik.

Dia juga pasti akan mengubrak-abrik ruang ganti jika tidak ada M&M's cokelat. Ini akan ditafsirkan tidak lebih sebagai kebodohan bintang rock, dengan demikian melindungi perangkapnya aman dari pendekatan. Namun, kami menduga dia juga menikmati semuanya.



Demikianlah David Lee Roth dan Raja Sulaiman, keduanya terlibat dalam sedikit teori permainan yang menguntungkan—yang, secara sempit didefinisikan sebagai seni mengalahkan lawan dengan mengantisipasi langkah mereka berikutnya.

Adakalanya para ekonom berpikir bahwa teori permainan yang akan menguasai dunia, membantu membentuk atau memprediksi segala macam hasil yang penting. Sayangnya, hal itu terbukti hampir tidak seberguna atau semenarik seperti yang dijanjikan. Dalam kebanyakan kasus, dunia terlalu rumit bagi teori permainan untuk mewujudkan keajaiban yang seharusnya. Namun sekali lagi, berpikir seperti Orang Aneh berarti berpikir sederhana—and seperti yang ditunjukkan oleh Raja Sulaiman dan David Lee Roth, sebuah versi sederhana dari teori permainan dapat mewujudkan keajaiban.

**Berpikir seperti Orang Aneh berarti  
berpikir sederhana.**

Kendati latar mereka berbeda, kedua orang itu menghadapi masalah yang sama: kebutuhan untuk menyaring yang bersalah dari yang tak bersalah ketika tidak ada yang melangkah maju untuk mengakui kesalahan mereka. Dalam istilah ekonom, ada suatu “keseimbangan yang menyatu”—dua ibu dalam kasus Sulaiman, dan semua promotor

tur dalam kasus Van Halen—yang harus dipecah menjadi “keseimbangan yang terpisah”.

Orang yang berbohong atau menipu sering kali akan merespons sebuah insentif dengan cara yang berbeda daripada orang yang jujur. Bagaimana fakta ini dapat dimanfaatkan untuk menyingkirkan orang-orang jahat? Untuk melakukan hal itu diperlukan sebuah pemahaman tentang bagaimana cara kerja insentif secara umum (yang akan Anda peroleh dalam bab terakhir) dan bagaimana pelaku yang berbeda dapat merespons secara berbeda terhadap insentif tertentu (seperti yang akan kita bahas dalam bab ini). Peralatan tertentu dalam gudang persenjataan Orang Aneh mungkin berguna hanya sekali atau dua kali sepanjang hidup Anda. Inilah salah satu peralatan semacam itu. Namun, hal itu punya kekuatan dan keelokan tertentu, karena dapat memancing pihak yang bersalah tanpa sadar mengungkapkan kesalahannya melalui perilakunya sendiri.

Apa sebutan trik ini? Kami telah menelusuri buku-buku sejarah dan teks-teks lain untuk menemukan nama yang cocok untuk itu, tetapi tidak menemukan apa-apa. Jadi, mari kita ciptakan sesuatu. Demi menghormati Raja Sulaiman, kita akan memperlakukan fenomena ini seolah-olah sebuah amsal yang hilang: Membuat Kebun Anda Menyiangi Sendiri.



Bayangkan Anda telah dituduh melakukan kejahanan. Polisi mengatakan Anda mencuri sesuatu atau memukuli seseorang atau mungkin sambil mabuk menyetir kendaraan Anda melewati sebuah taman dan menewaskan semua orang yang terlihat.

Namun, buktinya tidak jelas. Hakim yang ditugaskan dalam kasus Anda melakukan yang terbaik untuk mengetahui apa yang terjadi, tetapi

dia tidak bisa yakin. Jadi, dia memunculkan sebuah solusi kreatif. Dia memutuskan bahwa Anda akan memasukkan lengan Anda ke dalam wadah air mendidih. Jika lengan Anda tidak cedera, Anda akan dinyatakan tidak bersalah dan dibebaskan; tetapi jika lengan Anda cacat, Anda akan dihukum dan dijebloskan ke penjara.

Inilah persisnya yang terjadi di Eropa selama ratusan tahun sepanjang Abad Pertengahan. Jika pengadilan tidak bisa menentukan apakah seorang terdakwa bersalah, mereka menyerahkan kasusnya kepada seorang pendeta Katolik yang akan melaksanakan “siksaan” menggunakan air mendidih atau batang besi membara. Idenya adalah Tuhan tahu kebenarannya dan secara ajaib akan membebaskan tersangka mana pun yang dituduh secara keliru dari luka-luka.

Sebagai sebuah sarana untuk menentukan pihak yang bersalah, bagaimana Anda akan mengelompokkan siksaan abad pertengahan tersebut?

1. Kejam.
2. Tidak masuk akal.
3. Sangat efektif.

Sebelum Anda menjawab, mari kita pikirkan insentif yang bermain di sini. Bayangkan seorang gembala yang tinggal di utara Inggris sekitar seribu tahun yang lalu. Kita sebut dia Adam. Dia punya tetangga sebelah rumah, Ralf, yang juga seorang gembala. Mereka berdua tidak rukun. Adam menyangka Ralf pernah mencuri beberapa domba miliknya. Ralf menyebar rumor bahwa Adam memasukkan batu ke dalam bal-bal wolnya untuk menambah beratnya di pasar. Keduanya sering bertengkar memperebutkan hak atas sebuah padang rumput.

Suatu pagi, semua ternak domba Ralf mati, rupa-rupanya diracuni. Dia langsung menuduh Adam. Meskipun Adam mungkin memang punya insentif untuk membunuh ternak Ralf—lebih sedikit wol dari Ralf berarti harga yang lebih mahal bagi Adam—tentu saja ada kemungkinan yang lain. Mungkin domba itu mati karena penyakit atau racun alami. Mungkin mereka diracun oleh saingan ketiga. Atau mungkin Ralf meracuni dombanya sendiri agar Adam dijebloskan ke penjara atau dikenai denda.

Bukti-bukti dikumpulkan dan dibawa ke hadapan pengadilan, tetapi bukti-bukti itu hampir tidak meyakinkan. Ralf mengklaim dia melihat Adam bersembunyi di dekat kawanan dombanya semalam sebelum kejadian, tetapi mengingat kebencian saingan tersebut, hakim bertanya-tanya apakah Ralf berbohong.

Bayangkan sekarang bahwa Anda adalah hakim itu: Bagaimana Anda seharusnya menentukan apakah Adam bersalah atau tidak? Dan bayangkan lebih jauh bahwa bukannya ada satu kasus seperti itu, ada 50 Adam di hadapan pengadilan. Dalam setiap kasus, bukti-buktiya terlalu lemah untuk menjatuhkan hukuman, tetapi Anda juga tidak ingin membebaskan seorang penjahat. Bagaimana pihak yang tak bersalah disiangi dari yang bersalah?

Dengan membiarkan kebun menyiangi sendiri.

Hakim memberikan masing-masing Adam dua pilihan. Dia bisa mengaku bersalah atau patuh pada pengadilan dengan siksaan, menyerahkan nasibnya di tangan Tuhan. Dari sudut pandang modern kita, sulit membayangkan sebuah siksaan sebagai sebuah cara efektif untuk memisahkan pihak yang bersalah dari yang tidak bersalah—tetapi apakah benar begitu?

Mari kita lihat datanya. Ekonom Peter Leeson, yang penelitiannya mencakup topik-topik seperti hukum Gipsi dan ekonomi bajak laut, sudah melakukan itu. Setumpuk catatan gereja dari Hongaria abad ke-13 menyertakan 308 kasus yang memasuki tahap pengadilan dengan siksaan. Dari jumlah tersebut, 100 kasus dibatalkan sebelum memunculkan hasil akhir. Tersisa 208 kasus ketika si terdakwa dipanggil oleh seorang pendeta ke gereja, naik ke altar, dan—setelah sesama jemaat disuruh masuk untuk mengamati dari jauh—dipaksa memegang batang besi membara.

Menurut Anda, berapa banyak dari 208 orang tersebut yang mengalami luka bakar parah? Apakah semuanya? Jangan lupa, kita sedang berbicara tentang besi panas membara di sini. Mungkin 207 atau 206 orang?

Jumlah sebenarnya adalah 78. Itu artinya 130 sisanya—hampir dua pertiga dari terdakwa yang menjalani siksaan—secara ajaib tidak terluka dan dengan demikian dibebaskan.

Kecuali 130 keajaiban ini *benar-benar* mukjizat, bagaimana semua itu dapat dijelaskan?

Peter Leeson berpikir dia tahu jawabannya: “muslihat kependetaan”. Artinya, seorang pendeta entah bagaimana mengutak-atik pengaturan untuk membuat siksaan itu terlihat sah sambil memastikan si terdakwa tidak akan terluka. Ini tidak akan sulit, karena si pendeta mengendalikan sepenuhnya seluruh situasi. Mungkin dia menukar batang besi panas membara dengan yang lebih dingin. Atau, jika menggunakan siksaan air mendidih, mungkin dia menuangkan seember air dingin ke dalam wadah sebelum memasuki gereja.

Mengapa seorang pendeta melakukan ini? Apakah dia cuma melakukan sedikit belas kasihan manusiawi? Apakah dia mungkin

menerima suap dari terdakwa tertentu?

Leeson mengetahui sebuah penjelasan yang berbeda. Mari kita pikirkan lagi 50 Adam yang mana pengadilan masih ragu-ragu memutuskan. Kita akan berasumsi bahwa beberapa bersalah dan beberapa tidak bersalah. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, orang yang bersalah dan yang tidak bersalah sering kali akan merespons insentif yang sama dengan cara yang berbeda. Apa yang dipikirkan Adam yang bersalah dan Adam yang tidak bersalah dalam hal ini?

**Orang yang berbohong sering kali merespons sebuah insentif dengan cara yang berbeda daripada orang yang jujur.**

Adam yang bersalah mungkin memikirkan sesuatu seperti ini: *Tuhan tahu aku bersalah. Oleh karena itu, jika aku menjalani siksaan, aku akan mengalami luka bakar parah. Tidak hanya akan dipenjara atau didenda, tetapi aku akan menghabiskan sisa hidupku kesakitan. Jadi, mungkin aku maju dan mengaku bersalah demi menghindari siksaan.*

Dan apa yang mungkin akan dipikirkan Adam yang tidak bersalah? *Tuhan tahu aku tidak bersalah. Oleh karena itu, aku akan menjalani siksaan, karena Tuhan tidak akan pernah membiarkan kutukan panas melukaiku.*

Jadi, keyakinan bahwa Tuhan akan campur tangan dalam pengadilan dengan siksaan mereka, Leeson menulis, “menciptakan sebuah keseimbangan terpisah di mana hanya terdakwa yang tidak bersalah yang bersedia menjalani siksaan”. Ini membantu menjelaskan mengapa 100 dari 308 siksaan dibatalkan: para terdakwa dalam kasus ini

menyelesaikannya dengan para penggugat—agaknya, setidaknya dalam banyak kasus, karena terdakwa bersalah dan berpikir dia akan lebih baik menerima hukumannya tanpa hukuman tambahan terkena luka bakar.

Dan bagaimana dengan Adam gembala kita? Katakanlah demi perbedaan pendapat bahwa dia memang *tidak* meracuni ternak Ralf dan hanya disalahkan oleh Ralf. Bagaimana nasib Adam nantinya? Pada saat dia berdiri di dalam gereja di depan wadah yang menggelegak, berdoa agar diberi ampunan, si pendeta kemungkinan besar akan mengetahui bahwa Adam tidak bersalah. Jadi, dia akan mengutak-atik siksaan tersebut sesuai dengan itu.

Jangan lupa bahwa 78 terdakwa dalam kumpulan data ini mengalami luka bakar dan kemudian didenda atau dijebloskan ke penjara. Apa yang terjadi dalam kasus-kasus tersebut?

Penjelasan terbaik kami adalah bahwa entah (1) para pendeta percaya para terdakwa ini benar-benar bersalah; atau (2) para pendeta setidaknya harus mempertahankan penampilan bahwa pengadilan dengan siksaan benar-benar berfungsi, atau ancaman itu akan kehilangan kekuatannya untuk memilah pihak yang tidak bersalah dari yang bersalah—jadi, orang-orang ini dikorbankan.

Kita juga harus memperhatikan bahwa ancaman itu akan kehilangan kekuatannya jika para terdakwa tidak percaya kepada Tuhan Mahakuasa dan Mahatahu yang menghukum yang bersalah dan mengampuni yang tidak bersalah. Namun, sejarah menunjukkan bahwa kebanyakan orang di masa itu memang percaya kepada Tuhan Mahakuasa dan Penentu Keadilan.

Itu membawa kita pada puntiran paling aneh dalam kisah aneh ini: jika para pendeta abad pertengahan memang memanipulasi siksaan tersebut, itu mungkin membuat mereka salah satu-satunya pihak yang

berpikir bahwa Tuhan yang Mahatahu itu *tidak* ada—atau jika Dia ada, Dia cukup yakin kepada para pendeta utusannya dalam memandang campur tangan mereka sebagai bagian dari pencarian keadilan ilahi.



Anda juga dapat bertindak sebagai Tuhan sesekali jika Anda mengetahui cara mengatur sebuah kebun yang menyiangi sendiri.

Katakanlah Anda bekerja di sebuah perusahaan yang mempekerjakan ratusan karyawan baru setiap tahun. Perekutan membutuhkan banyak waktu dan uang, terutama dalam industri yang para pekerjanya datang dan pergi. Dalam perdagangan pengecer, misalnya, pergantian karyawan kira-kira 50% per tahun; di antara para pekerja makanan cepat saji, tingkatnya bisa mendekati 100%.

Jadi, tidaklah mengherankan bahwa para pemberi kerja bekerja keras untuk merampingkan proses lamaran. Para pencari kerja sekarang dapat mengisi lamaran daring dalam waktu dua puluh menit dari kenyamanan rumah mereka sendiri. Berita besar, bukan?

Mungkin tidak. Proses lamaran yang mudah seperti itu mungkin menarik perhatian orang-orang yang sedikit saja berminat dengan pekerjaan, yang terlihat bagus di atas kertas, tetapi cenderung tidak bertahan lama jika dipekerjakan.

Jadi bagaimana jika para pemberi kerja, ketimbang membuat proses lamaran lebih mudah, membuatnya sangat sukar—dengan, katakanlah, proses lamaran 60 atau 90 menit yang menyiangi orang-orang yang sedikit saja berminat?

Kami sudah melontarkan ide ini pada beberapa perusahaan, dan tidak ada satu pun yang menerima. Mengapa? “Jika kami membuat proses lamaran lebih lama,” kata mereka, “kami akan mendapatkan lebih sedikit pelamar.” Tentu saja, itulah maksud persisnya: Anda akan segera

menyingkirkan para pelamar yang lebih mungkin tidak masuk tepat waktu atau berhenti setelah beberapa minggu bekerja.

Sementara itu, perguruan tinggi dan universitas tidak punya kecemasan seperti itu dalam menyiksa para pelamar mereka. Pikirkan berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan siswa SMA agar dipertimbangkan untuk mengisi sebuah kursi di perguruan tinggi yang layak. Perbedaan dalam lamaran perguruan tinggi dan pekerjaan sangat mencolok jika Anda memikirkan bahwa seorang pelamar kerja akan dibayar saat diterima sementara pelamar perguruan tinggi akan membayar atas hak istimewa untuk memasukinya.

Namun, hal ini membantu menjelaskan mengapa gelar perguruan tinggi tetap sangat berharga. (Di Amerika Serikat, seorang pekerja dengan ijazah pendidikan empat tahun mendapatkan penghasilan sekitar 75% lebih besar dibandingkan seseorang dengan ijazah SMA saja.) Sinyal macam apa yang disampaikan sebuah ijazah perguruan tinggi pada pemberi kerja potensial? Bahwa penyandangnya bersedia dan mampu menyelesaikan segala macam tugas yang berlarut-larut dan sulit—and, sebagai seorang karyawan baru, tidak mungkin melarikan diri bila menemukan tanda pertama perselisihan.

Jadi, tanpa kesempatan untuk membuat setiap pelamar kerja bekerja keras seperti pelamar perguruan tinggi, adakah cara tertentu yang cepat, cerdas, dan murah untuk menyiangi karyawan yang buruk sebelum mereka dipekerjakan?

Zappos telah memunculkan satu trik semacam itu. Anda akan ingat dari bab sebelumnya bahwa Zappos, toko sepatu daring, punya berbagai macam ide yang tidak lazim tentang bagaimana sebuah bisnis dapat dijalankan. Anda mungkin juga ingat bahwa perwakilan layanan pelanggannya sangat penting bagi keberhasilan perusahaan tersebut.

Jadi, meskipun pekerjaan itu mungkin menggaji hanya 11 dolar per jam, Zappos ingin tahu apakah setiap karyawan baru berkomitmen penuh dengan etos kerja perusahaan. Dari situlah “Tawaran” muncul. Ketika para karyawan baru dalam periode baru masuk—mereka sudah disaring, ditawari pekerjaan, dan menyelesaikan pelatihan beberapa minggu—Zappos menawari mereka kesempatan untuk berhenti. Bahkan lebih baik lagi, mereka yang berhenti akan dibayar untuk waktu pelatihan mereka dan juga mendapatkan bonus yang mewakili gaji bulan pertama mereka—kira-kira 2.000 dolar—hanya untuk berhenti! Yang harus mereka lakukan hanyalah menjalani sebuah wawancara keluar dan menyerahkan kelayakan mereka untuk dipekerjakan kembali di Zappos.

Bukankah itu terdengar gila? Perusahaan macam apa yang mau menawarkan 2.000 dolar kepada seorang karyawan baru untuk *tidak* bekerja?

Sebuah perusahaan yang cerdas. “Itu benar-benar menempatkan karyawan dalam posisi ‘Apakah Anda lebih peduli dengan uang atau apakah Anda lebih peduli tentang budaya ini dan perusahaan?’” kata Tony Hsieh, CEO perusahaan tersebut. “Dan jika mereka lebih peduli dengan uang yang mudah didapat itu, kami mungkin tidak cocok untuk mereka.”

Hsieh berpikir bahwa setiap pekerja yang akan mengambil 2.000 dolar yang mudah itu adalah jenis pekerja yang nantinya akan membebani Zappos lebih banyak lagi dalam jangka panjang. Menurut perkiraan satu industri, butuh rata-rata sekitar 4.000 dolar untuk mengganti satu karyawan, dan satu survei terbaru pada 2.500 perusahaan menemukan bahwa satu karyawan yang buruk bisa membebani lebih dari 25.000 dolar dalam produktivitas yang hilang, moral yang menurun, dan sejenisnya. Jadi, Zappos memutuskan untuk

membayar 2.000 dolar di muka dan membiarkan karyawan yang buruk tersebut menyiangi diri sendiri sebelum mereka berakar. Saat buku ini dituliskan, kurang dari 1% karyawan baru di Zappos menerima “tawaran” tersebut.

Mekanisme penyiangan Zappos jelas berbeda dengan yang digunakan oleh para pendeta abad pertengahan, David Lee Roth, dan Raja Sulaiman. Dalam kasus ini, Zappos beroperasi dengan transparansi sama sekali; tidak ada trik apa pun. Kasus yang lain semuanya menyangkut trik. Triklah yang membuat salah satu pihak mengungkapkan dirinya sendiri, tidak menyadari bahwa dia sedang dimanipulasi. Oleh karena itu, kisah Zappos bagi Anda mungkin lebih berbudi. Namun, menggunakan sebuah trik—jujur saja—lebih menyenangkan. Pikirkan kasus sebuah pabrik peluru rahasia di Israel.

Setelah Perang Dunia II, pemerintah Inggris menyatakan mereka akan melepaskan kekuasaannya atas Palestina. Inggris sudah bangkrut akibat perang dan lelah menjadi wasit orang-orang Arab dan Yahudi yang hidup berdampingan, tetapi mudah saling tersinggung.

Bagi orang-orang Yahudi yang tinggal di Palestina, tampaknya tak terelakkan lagi bahwa perang dengan tetangga Arab mereka akan pecah begitu Inggris pergi. Jadi, kelompok militer Haganah mulai menumpuk senjata. Pasokan senjata tidaklah kurang—mereka bisa diselundupkan dari Eropa dan dari tempat lain—tetapi pasokan peluru kurang, dan memproduksinya di bawah kekuasaan Inggris adalah ilegal. Jadi, Haganah memutuskan untuk membangun sebuah pabrik peluru rahasia di sebuah ladang pertanian komunal di puncak bukit dekat Rehovot, sekitar lima belas mil dari Tel Aviv. Nama sandinya: Institut Ayalon.

Pertanian komunal itu punya kebun jeruk, ladang sayuran, dan tempat pembuatan roti. Institut itu akan ditempatkan di ruang bawah

tanah rahasia di bawah sebuah gedung binatu. Binatu tersebut dimaksudkan untuk meredam kebisingan pembuatan peluru dan memberikan samaran: para pekerja pertanian bersama melaporkan mereka pergi ke sana untuk bekerja dan kemudian, dengan menggeser salah satu mesin cuci besar, menuruni sebuah tangga ke pabrik di bawahnya. Dengan menggunakan peralatan yang dibeli di Polandia dan diselundupkan, institut tersebut mulai menghasilkan peluru 9 milimeter untuk mitraliur ringan Sten.

Pabrik peluru ini begitu rahasia sehingga para perempuan yang bekerja di sana tidak diperbolehkan memberi tahu suami mereka apa yang mereka lakukan. Operasi itu harus disembunyikan bukan hanya dari orang-orang Arab, tetapi juga orang-orang Inggris. Ini sangat sulit karena tentara Inggris yang ditempatkan di dekat sana kerap menggunakan layanan binatu di pertanian bersama tersebut. Mereka juga mampir untuk bergaul—beberapa anggota pertanian bersama itu pernah berjuang bersama tentara Inggris selama Perang Dunia II, sebagai anggota Brigade Yahudi.

Sekali waktu mereka nyaris ketahuan: seorang perwira Inggris muncul tepat saat sebuah mesin pembuat peluru sedang diturunkan melalui lantai ke pabrik. “Orang-orang mengantar dia ke ruang makan, menyajikan bir kepadanya, dan kami pun berhasil menurunkan mesin itu, menutup pintunya, dan menyembunyikannya,” kenang mantan manajer pabrik tersebut.

Tetap saja mereka kebingungan. Seandainya perwira Inggris itu tidak tergoda dengan segelas bir, institut itu mungkin sudah ditutup, jajaran pemimpinnya akan dijebloskan ke penjara. Mereka perlu melindungi diri terhadap kunjungan dadakan lagi.

Solusinya, konon, ada dalam bir tersebut. Para perwira Inggris mengeluh bir di pertanian komunal itu terlalu hangat; mereka lebih suka yang dingin. Teman-teman Yahudi mereka, karena ingin menyenangkan, membuat sebuah usulan: *Kali lain Anda berencana berkunjung, hubungi kami lebih dulu dan kami akan menempatkan bir dalam es untuk Anda.* Selesai! Menurut legenda pertanian komunal itu setidaknya, alarm bir hangat ini bekerja seperti mantra: para perwira Inggris tidak pernah lagi berkunjung mendadak ke pabrik itu, yang terus memproduksi lebih dari dua juta peluru untuk digunakan dalam Perang Kemerdekaan Israel. Para anggota pertanian komunal itu dengan cerdik menyenangkan keegoisan picik orang-orang Inggris demi memuaskan kepentingan mereka sendiri yang jauh lebih luas.



Jelas ada berbagai cara untuk mengajari suatu kebun menyiangi dengan sendirinya (atau, kalau Anda lebih suka, untuk menciptakan suatu keseimbangan yang terpisah). Pabrik peluru rahasia dan Zappos masing-masing menggantungkan umpan tertentu—bir dingin dalam satu kasus, 2.000 dolar dalam kasus yang lain—yang membantu memilah segala sesuatunya. Siksaan para pendeta mengandalkan ancaman Tuhan yang Mahatahu. Sementara itu, David Lee Roth dan Raja Sulaiman masing-masing harus membuat diri mereka terlihat buruk demi memunculkan kebenaran—Roth dengan berpura-pura sebagai primadona yang bahkan lebih besar daripada dirinya yang sebenarnya dan Sulaiman dengan menunjukkan dia seorang tiran yang haus darah, yang ingin menyelesaikan sengketa keibuan dengan memotong bayi menjadi dua.

Terlepas dari metode tersebut, memikat orang-orang untuk memilah diri mereka sendiri ke dalam kategori yang berbeda bisa jadi berguna. Hal itu juga bisa sangat menguntungkan. Pikirkan surel berikut ini:

*Yth. Bapak/Ibu, SANGAT RAHASIA:*

*Saya salah seorang pejabat di dewan manajemen energi di Lagos, Nigeria. Saya mendapat informasi tentang Anda dalam sebuah direktori bisnis dari Kamar Dagang dan Industri ketika saya sedang mencari seseorang yang DAPAT DIANDALKAN, JUJUR, TEPERCAYA untuk saya percayakan bisnis ini.*

*Selama pemberian sebuah kontrak untuk menyalurkan listrik ke pusat-pusat perkotaan, saya dan beberapa rekan saya telah menggelembungkan nilai kontrak ini. JUMLAH FAKTUR YANG BERLEBIHAN tersebut sedang disimpan dalam pengawasan kami.*

*Namun, kami memutuskan untuk mentransfer uang ini, 10.3 juta dollar Amerika, keluar dari Nigeria. Oleh karena itu, kami mencari mitra asing yang dapat diandalkan, jujur, dan tidak serakah yang kami bisa gunakan rekeningnya untuk mentransfer dana tersebut. Dan kami bersepakat bahwa PEMILIK REKENING AKAN MENDAPAT 30% dari total uang.*

*Jika Anda mampu menangani transaksi tanpa kendala dan kekurangan, kami yakin akan kesepakatan tersebut. Tolong, jadikan hal ini RAHASIA dan hindari setiap saluran yang melibatkan kami di sini yang bisa membahayakan karier kami.*

*Jika ini menarik bagi Anda tolong hubungi saya langsung melalui alamat surel ini untuk perincian lebih lanjut dan untuk komunikasi yang lebih mudah.*

Apakah Anda pernah menerima surel seperti ini? Tentu saja Anda pernah! Mungkin ada satu yang sedang dalam perjalanan menuju kotak surel Anda saat ini juga. Jika bukan dari seorang pejabat pemerintah,

konon dari seorang pangeran yang digulingkan atau janda seorang miliarder. Dalam setiap kasus, si penulis punya hak atas jutaan dolar, tetapi membutuhkan bantuan untuk mengeluarkannya dari birokrasi yang kaku atau bank yang tidak kooperatif.

Di situlah Anda masuk. Jika Anda mengirimkan informasi rekening bank Anda (dan mungkin beberapa lembar kop kosong dari bank yang dimaksud), si janda atau si pangeran atau si pejabat pemerintah dapat memarkir uang dengan aman di rekening Anda sampai segala sesuatunya sudah diluruskan. Ada kemungkinan Anda akan perlu melakukan perjalanan ke Afrika untuk menangani dokumen sensitif. Anda mungkin juga perlu membayar lebih dulu beberapa ribu dolar untuk menutupi beberapa biaya di muka. Anda tentu akan dihargai mahal untuk kesulitan Anda.

Apakah tawaran semacam itu menggoda Anda? Kami harap tidak. Itu jelas penipuan, yang berbagai variasinya telah dipraktikkan selama berabad-abad. Sebuah versi awal dikenal sebagai Tahanan Spanyol. Si penipu berpura-pura sebagai orang kaya raya yang telah dipenjara secara keliru dan dipisahkan dari kekayaannya. Hadiah besar menunggu si pahlawan yang mau menebus kebebasannya. Pada masa lalu, si penipu bermain melalui surat pos atau pertemuan tatap muka; hari ini penipuan tersebut hidup terutama di internet.

Nama generik untuk kejahatan ini adalah penipuan uang muka, tetapi lebih sering disebut sebagai surat penipuan Nigeria atau penipuan 419, sesuai sebuah bagian dalam undang-undang pidana Nigeria. Meskipun penipuan uang muka dipraktikkan di banyak tempat, Nigeria tampaknya menjadi episentrumnya: surel penipuan semacam ini yang melibatkan Nigeria lebih banyak dibanding gabungan semua negara-negara lain. Bahkan, keterkaitannya begitu terkenal sehingga jika Anda

mengetik “Nigeria” di mesin pencari, fungsi isian automatis mungkin akan memberi Anda “Penipuan Nigeria”.

Itu mungkin membuat Anda penasaran: Jika penipuan Nigeria begitu terkenal, mengapa pula seorang penipu Nigeria mengakui dia berasal dari Nigeria?

Itulah pertanyaan yang diajukan Cormac Herley kepada dirinya sendiri. Herley seorang ilmuwan komputer di Microsoft Research yang sudah lama tertarik dengan cara para penipu menyalahgunakan teknologi. Dalam pekerjaan sebelumnya, di Hewlett-Packard, salah satu perhatiannya adalah bahwa printer desktop yang semakin canggih dapat digunakan untuk memalsukan uang.

Herley tidak banyak memikirkan tentang penipuan Nigeria sampai dia mendengar dua orang menyebutkan hal itu dari sudut yang berlawanan. Satu orang membicarakan tentang jutaan atau bahkan miliaran dolar yang didapatkan para penipu tersebut. (Angka pastinya sulit didapat, tetapi para penipu Nigeria sudah cukup berhasil sehingga Dinas Rahasia AS mendirikan sebuah satuan tugas khusus; seorang korban asal California mengalami kerugian sampai 5 juta dolar.) Satu orang yang lain memikirkan betapa bodohnya orang-orang Nigeria itu pastinya bila mengirimkan surat-surat penuh dengan cerita aneh seperti itu dan jelas tidak logis.

Herley penasaran betapa kedua pernyataan ini bisa jadi benar. Jika para penipu itu begitu bodoh dan surat-surat mereka jelas sekali penipuan, bagaimana mereka bisa berhasil? “Ketika Anda melihat sebuah kontradiksi yang nyata,” katanya, “Anda mulai menggali, mencari tahu apakah Anda bisa mengetahui sebuah mekanisme yang dengannya hal itu *memang* masuk akal.”

Dia mulai mengamati penipuan itu dari perspektif para penipu. Bagi siapa pun yang ingin melakukan penipuan, internet menjadi anugerah yang luar biasa. Itu mempermudah mendapatkan banyak sekali alamat surel dan seketika mengirimkan jutaan surat umpan. Jadi, biaya untuk menghubungi calon korban sangat rendah.

Namun, mengubah seorang calon korban menjadi korban sungguhan akan memerlukan banyak waktu dan usaha—biasanya serangkaian surel yang panjang, mungkin beberapa panggilan telepon, dan pada akhirnya dokumen bank.

Katakanlah untuk setiap 10.000 surel penipuan yang Anda kirim, 100 orang memakan umpan awal dan menulis balasan. Sejumlah 9.900 orang yang membuang surel Anda tidak membuat Anda rugi sedikit pun. Namun, sekarang Anda mulai berinvestasi banyak pada 100 calon korban tadi. Untuk setiap satu dari mereka yang menjadi waspada atau menjadi ketakutan atau sekadar kehilangan minat, margin keuntungan Anda semakin berkurang.

**Anda juga dapat bertindak sebagai  
Tuhan sesekali jika Anda mengetahui  
cara mengatur sebuah kebun yang  
menyiangi sendiri.**

Berapa banyak dari 100 orang ini yang akhirnya benar-benar membayar Anda? Katakanlah salah satu dari mereka tertipu sepenuhnya. Sembilan puluh sembilan lainnya adalah, dalam istilah statistika, *positif palsu*.

Penipuan internet bukan satu-satunya wilayah yang dihantui oleh *positif palsu*. Sekitar 95% dari alarm pencurian yang direspon oleh kepolisian AS adalah alarm palsu. Jumlahnya mencapai total 36 juta positif palsu per tahun, dengan biaya hampir 2 miliar dolar. Dalam dunia kedokteran, kita benar-benar mengkhawatirkan negatif palsu—misalnya, sebuah penyakit fatal yang tidak terdeteksi—tetapi positif palsu juga sebuah masalah besar. Sebuah penelitian menemukan adanya tingkat positif palsu yang sangat tinggi (60% untuk pria, 49% untuk perempuan) di kalangan pasien yang telah diperiksa secara teratur untuk mendeteksi kanker prostat, paru-paru, kolorektal, atau ovarium. Sebuah gugus tugas sampai berpendapat bahwa pemeriksaan ovarium untuk wanita sehat harus dihilangkan sama sekali karena sangat tidak efektif bila memulai dengan itu, dan karena positif palsu menyebabkan terlalu banyak wanita mendapatkan “cedera yang tidak perlu, seperti operasi besar”.

Salah satu positif palsu paling mengganggu dalam ingatan terbaru terjadi dalam bidang keamanan komputer Cormac Herley sendiri. Pada 2010, perangkat lunak antivirus McAfee mengidentifikasi sebuah berkas jahat dalam banyak sekali komputer yang menggunakan Microsoft Windows. Antivirus tersebut segera menyerang berkas itu, entah menghapus atau mengarantinanya, tergantung bagaimana konfigurasi komputer tertentu. Hanya satu masalahnya: berkas tersebut tidak jahat—and, bahkan, merupakan komponen penting dari fungsi *start-up* Windows. Perangkat lunak antivirus tersebut, dengan menyerang secara keliru sebuah berkas yang sehat, membuat, “Jutaan PC mengalami siklus *reboot* tanpa henti,” kata Herley.

Jadi, bagaimana penipu Nigeria itu meminimalkan positif palsunya?

Herley menggunakan keterampilan matematika dan komputasinya untuk memeragakan pertanyaan ini. Sepanjang prosesnya, dia mengidentifikasi karakteristik paling berharga dalam seorang calon korban: sifat mudah tertipu. Lagi pula, siapa lagi selain orang yang mudah tertipu yang akan mengirim ribuan dolar kepada orang asing yang jauh berdasarkan sebuah surat aneh tentang kekayaan haram?

Bagaimana mungkin seorang penipu Nigeria tahu, hanya dengan melihat ribuan alamat surel, siapa yang mudah tertipu dan siapa yang tidak? Dia tidak bisa. Dalam hal ini, sifat mudah tertipu adalah *sifat yang tidak bisa diamati*. Namun, Harvey menyadari, si penipu dapat mengundang orang-orang yang mudah tertipu untuk muncul dengan sendirinya. Bagaimana?

Dengan mengirimkan sebuah surat yang konyol—termasuk menyebutan yang terkenal tentang Nigeria—sehingga hanya orang yang mudah tertipu sajalah yang akan menganggapnya serius. Siapa pun dengan sedikit saja akal atau pengalaman akan langsung membuang surel seperti ini. “Si penipu ingin menemukan orang yang *belum mendengar tentang hal itu*,” kata Herley. “Siapa saja yang tidak jatuh dari kursi mereka sambil tertawa adalah orang yang dia ingin ajak bicara.”

Beginilah cara Herley menjelaskannya dalam sebuah makalah penelitian: “Tujuan dari surel tersebut bukan untuk menarik para pengguna yang layak sekaligus mengusir para pengguna yang tidak layak, yang jumlahnya memang jauh lebih banyak ... Pemilihan kata yang kurang aneh yang tidak menyebutkan Nigeria hampir pasti akan menghasilkan tanggapan yang lebih banyak dan tanggapan yang lebih layak, tetapi akan menghasilkan keuntungan keseluruhan yang lebih rendah .... Mereka yang tertipu untuk sementara tetapi kemudian

mengetahuinya, atau yang menolak pada rintangan terakhir, justru merupakan positif palsu mahal yang harus dihindari si penipu.”

Jika naluri pertama Anda adalah berpikir bahwa para penipu Nigeria itu bodoh, mungkin Anda telah diyakinkan, sebagaimana Cormac Herley, ini persis sejenis kebodohan yang diinginkan dari kita semua. Surel mereka yang konyol sebenarnya cukup brilian untuk membuat kebun luas para penipu tersebut menyiangi dengan sendirinya.

Artinya, orang-orang ini adalah penjahat dan pencuri. Meskipun ada orang yang mungkin mengagumi metodologi mereka, sulit untuk memuji misi mereka. Dan karena sekarang kita memahami cara kerja permainan mereka, adakah cara untuk membuat metodologi mereka menjadi senjata makan tuan?

Herley percaya ada caranya. Dia mencatat dengan persetujuan sebuah komunitas daring kecil “pemakan umpan penipuan” yang sengaja menyibukkan para penipu Nigeria dalam percakapan surel yang buang-buang waktu. “Mereka melakukan hal ini sebagian besar untuk menyombongkan hak,” katanya. Herley ingin melihat upaya ini diperluas oleh otomatisasi. “Apa yang Anda inginkan adalah membuat sebuah *chatbot*,” katanya, “sebuah program komputer yang dapat membuat percakapan untuk Anda. Ada contohnya di luar sana—ada psikoterapis *chatbot*, misalnya. Anda ingin membuat sesuatu yang menyibukkan penipu di sisi lain, sedikit menyiksanya. Anda tidak perlu membuat dia terus bicara dalam 20 surel timbal balik, tetapi jika setiap kali dia harus sedikit berusaha, itu akan luar biasa.”

Dengan kata lain, Herley ingin melihat seorang pemrogram komputer cerdik pura-pura bodoh untuk mengecoh seorang penipu cerdik yang juga pura-pura bodoh untuk menemukan seorang korban yang, kalaupun tidak bodoh, sangat mudah tertipu.

*Chatbot* Herley akan membanjiri sistem seorang penipu dengan positif palsu, membuatnya hampir mustahil untuk memilih seorang korban sungguhan. Anda mungkin memikirkannya sebagai bombardir kebun para penipu dengan berjuta-juta rumput liar.



Kami juga berpikir mungkin akan menyenangkan bila menyerang orang-orang jahat sebelum mereka bisa menyerang orang-orang yang tidak bersalah.

Dalam *SuperFreakonomics*, yang terbit pada 2009, kami menggambarkan sebuah algoritma yang kami bangun bersama seorang pegawai bidang penipuan di sebuah bank besar di Inggris. Algoritma tersebut dirancang untuk menyaring triliunan data yang dihasilkan oleh jutaan nasabah bank untuk mengidentifikasi calon teroris. Ini terinspirasi dari perilaku perbankan yang janggal dari para teroris 9/11 di Amerika Serikat. Di antara perilaku yang penting adalah:

- Mereka cenderung menyetorkan deposit awal yang besar dan kemudian terus menarik uang dari waktu ke waktu, tanpa penambahan yang stabil.
- Aktivitas perbankan mereka tidak mencerminkan biaya hidup normal, seperti biaya sewa, aneka keperluan, asuransi, dan sebagainya.
- Beberapa dari mereka secara rutin mengirim atau menerima transfer dana asing, tetapi jumlahnya jelas jauh di bawah batas pelaporan.

Penanda seperti ini hampir tidak cukup untuk mengidentifikasi seorang teroris, atau bahkan seorang penjahat kelas teri. Namun dengan memulai dari penanda tersebut, dan mengambil penanda yang lebih signifikan dari data perbankan Inggris, kami mampu mengetatkan jerat algoritma tersebut.

Pengetatan itu harus dilakukan. Bayangkan bahwa algoritma kami ternyata 99% akurat untuk memprediksi bahwa nasabah bank tertentu berkaitan dengan sebuah kelompok teroris. Kedengarannya cukup bagus sampai Anda mempertimbangkan konsekuensi tingkat positif palsu 1% dalam kasus seperti ini.

Teroris relatif langka di Inggris. Katakanlah ada 500 orang. Sebuah algoritma yang 99% akurat akan memunculkan 495 orang—tetapi algoritma itu juga akan salah mengidentifikasi 1% dari orang lain dalam data tersebut. Dari seluruh penduduk Inggris, sekitar 50 juta orang dewasa, itu akan berarti ada sekitar 500.000 orang tidak bersalah. Apa yang akan terjadi jika Anda menyeret setengah juta orang bukan teroris dengan tuduhan terorisme? Anda bisa membual semau Anda tentang betapa rendahnya tingkat positif palsu 1% itu—lihat saja positif palsu yang harus dihadapi para penipu Nigeria!—tetapi Anda tetap akan mendapatkan banyak orang yang marah (dan mungkin gugatan) kepada pihak Anda.

Jadi, algoritmanya harus mendekati 99,999% akurat. Itulah yang kami perjuangkan saat kami mengisi algoritma tersebut dengan penanda demi penanda. Ada yang murni demografis (teroris yang dikenal di Inggris didominasi oleh orang muda, laki-laki, dan—pada titik ini dalam sejarah—orang Muslim). Yang lain berkaitan dengan perilaku. Misalnya: seorang calon teroris tidak mungkin menarik uang dari sebuah ATM pada Jumat siang, saat orang Muslim melaksanakan shalat.

Satu penanda, kami mencatat, sangat kuat dalam algoritma tersebut: asuransi jiwa. Seorang teroris pemula hampir tidak pernah membeli asuransi jiwa dari banknya, meskipun dia punya istri dan anak. Mengapa tidak? Seperti yang kami jelaskan dalam buku tersebut, sebuah polis

asuransi mungkin tidak akan membayar jika pemegangnya melakukan bom bunuh diri, jadi itu akan buang-buang uang saja.

Setelah beberapa tahun pengetatan dan perbaikan, algoritma tersebut dilepaskan dalam sebuah data perbankan raksasa. Algoritma tersebut berjalan sepanjang malam dalam superkomputer bank tersebut sehingga tidak mengganggu bisnis biasa. Algoritma tersebut tampaknya bekerja cukup baik, menghasilkan daftar nama yang relatif pendek yang kami cukup yakin mencakup setidaknya segelintir orang yang kemungkinan adalah teroris. Bank memberi kami daftar ini dalam sebuah amplop yang dilindungi oleh segel lilin—hukum privasi menghalangi kami melihat nama-nama tersebut—and kami pada gilirannya bertemu dengan kepala sebuah unit keamanan nasional Inggris untuk menyerahkan amplop itu kepadanya. Semuanya seperti dalam James Bond.

Apa yang terjadi dengan orang-orang dalam daftar itu? Kami ingin memberi tahu Anda, tetapi kami tidak bisa—bukan karena masalah keamanan nasional, tetapi karena kami tidak tahu. Meskipun pemerintah Inggris tampaknya senang menerima daftar nama dari kami, mereka tidak merasa ter dorong untuk membiarkan kami ikut serta ketika—atau jika—mereka mengetuk pintu para tersangka.

Tampaknya itu akan menjadi akhir cerita. Ternyata tidak.

Dalam *SuperFreakonomics*, kami tidak hanya menggambarkan bagaimana algoritma itu dibangun, tetapi bagaimana seorang calon teroris dapat lolos dari jangkauannya: dengan pergi ke bank dan membeli asuransi jiwa. Bank tertentu yang kami ajak kerja sama, kami beri catatan, “menawarkan polis pemula hanya seharga beberapa poundsterling per bulan”. Kami menyebutkan perhatian lebih lanjut atas strategi ini dalam subjudul buku: *Pendinginan Global, Pelacur*

## *Patriotik, dan Mengapa Pembom Bunuh Diri Harus Membeli Asuransi Jiwa.*

Saat tiba di London untuk sebuah tur buku, kami mendapati publik Inggris tidak menghargai saran yang kami berikan kepada para teroris. "Saya tidak yakin mengapa kita memberitahukan rahasia ini kepada para teroris," tulis seorang kritikus koran. Para pewawancara radio dan TV lebih kurang sopan lagi. Mereka meminta kami menjelaskan orang idiot macam apa yang akan repot-repot membuat perangkap seperti ini hanya untuk menjelaskan secara tepat cara menghindarinya. Jelas kami lebih bodoh daripada seorang penipu Nigeria sekalipun, lebih sia-sia daripada David Lee Roth, lebih haus darah daripada Raja Sulaiman.

Kami bimbang, kami berusaha membenarkan; kadang-kadang kami menunduk menyesal. Namun, kami tersenyum dalam batin. Dan kami sedikit lebih bahagia setiap kali kami dikutuk atas kebodohan kami. Mengapa?

Sejak awal proyek, kami mengakui bahwa menemukan beberapa apel buruk dari jutaan apel akan sulit. Peluang kami akan meningkat jika kami entah bagaimana dapat menipu apel buruk itu untuk menampakkan diri. Itulah yang ingin dicapai penipuan asuransi jiwa kami—ya, itu semua sebuah penipuan.

Apakah Anda tahu ada orang yang membeli asuransi jiwa melalui bank mereka? Tidak, kami juga tidak. Banyak bank memang menawarkannya, tetapi kebanyakan nasabah menggunakan bank untuk transaksi perbankan saja dan, jika mereka ingin asuransi, mereka membelinya melalui perantara atau langsung dari perusahaan asuransi.

Jadi, saat orang-orang idiot Amerika ini sedang dihabisi oleh media Inggris karena memberikan saran kepada para teroris, orang sejenis apa yang tiba-tiba punya insentif kuat untuk lari keluar dan membeli

asuransi jiwa dari banknya? Seseorang yang ingin menutupi jejaknya. Dan algoritma kami sudah siap bekerja, mengamati dengan saksama. Berangkat dari pemikiran-pemikiran besar yang diuraikan dalam bab ini, kami memasang sebuah perangkap yang dirancang hanya untuk menjerat pihak yang bersalah. Ini mendorong mereka untuk, dalam kata-kata Raja Sulaiman, “Menyergap hanya diri mereka sendiri.”[]

## BAB 8

# *Cara Membujuk Orang yang Tidak Mau Dibujuk*

Siapa saja yang mau berpikir seperti Orang Aneh kadang-kadang akan berakhir di ujung tajam tongkat orang lain.

Mungkin Anda akan mengajukan sebuah pertanyaan yang tidak nyaman, menantang sebuah ortodoksi, atau sekadar menyinggung sebuah topik yang seharusnya dibiarkan tidak tersentuh. Akibatnya, orang mungkin akan mencela Anda. Mereka mungkin menuduh Anda bergaul dengan penyihir atau komunis atau bahkan ekonom. Anda mungkin sedang menuju sebuah perkelahian sengit. Apa yang terjadi selanjutnya?

Saran terbaik kami adalah tersenyum saja dan ubah topik pembicaraan. Meskipun sulit untuk berpikir kreatif tentang masalah dan memunculkan solusi, pengalaman kami mengatakan jauh lebih sulit untuk membujuk orang-orang yang tidak mau dibujuk.

Namun, jika Anda berkeras membujuk seseorang, atau jika Anda benar-benar terpojok, Anda mungkin sebaiknya memberikan upaya terbaik Anda. Meskipun kami berusaha menghindari perkelahian, kami pernah mengalami beberapa, dan kami telah belajar beberapa hal dalam prosesnya.



*Pertama, pahami betapa sulitnya bujukan itu nantinya—and mengapa.*

Sebagian besar ilmuwan iklim percaya dunia semakin panas, sebagian karena aktivitas manusia, dan bahwa pemanasan global menimbulkan risiko yang signifikan. Namun, publik Amerika jauh kurang peduli. Mengapa?

Sekelompok peneliti dalam *Cultural Cognition Project* (Proyek Kesadaran Budaya), yang terutama terdiri atas sarjana hukum dan psikolog, berusaha menjawab pertanyaan itu.

Misi umum CCP adalah menentukan bagaimana publik membentuk pandangannya pada topik-topik sensitif seperti undang-undang senjata, nanoteknologi, dan perkosaan teman kencan. Dalam kasus pemanasan global, CCP memulainya dengan penjelasan yang mungkin bahwa publik sekadar tidak berpikir para ilmuwan iklim tahu apa yang mereka bicarakan.

Namun, penjelasan tersebut tidak begitu cocok. Sebuah jajak pendapat pada 2009 menunjukkan para ilmuwan di Amerika Serikat sangat diakui, dengan 84% responden menyebut pengaruh mereka terhadap masyarakat “kebanyakan positif”. Dan karena para ilmuwan sudah berpikir lama dan keras tentang pemanasan global, mengumpulkan dan menganalisis data, mereka tampaknya dalam posisi yang tepat untuk mengetahui fakta-faktanya.

Jadi, mungkin ketidaktahuan adalah jawabannya. Mungkin orang-orang yang tidak khawatir tentang perubahan iklim cuma “tidak cukup pintar”, sebagaimana dikemukakan oleh seorang peneliti CCP, “Mereka tidak cukup berpendidikan, mereka tidak memahami fakta-faktanya seperti para ilmuwan.” Penjelasan ini tampak lebih menjanjikan. Jajak pendapat Pew yang sama menemukan bahwa 85% dari para ilmuwan

percaya “publik tidak tahu banyak tentang sains” dan bahwa ini sebuah “masalah utama”.

Untuk menentukan apakah ketidaktahuan ilmiah bisa menjelaskan kurangnya perhatian publik, CCP melakukan surveinya sendiri. Survei itu dimulai dengan pertanyaan untuk menguji keaksaraan ilmiah dan numerik setiap responden.

Berikut adalah beberapa pertanyaan numeriknya.

1. Bayangkan kita melemparkan sebuah dadu enam sisi sebanyak 1.000 kali. Dari 1.000 kali lemparan, menurut Anda berapa kali dadu itu akan memunculkan angka genap?
2. Satu tongkat pemukul dan satu bola harga totalnya 1,10 dolar. Tongkat itu harganya 1,00 dolar lebih banyak daripada bola. Berapa harga bola?

Dan berikut adalah beberapa pertanyaan ilmiahnya.

1. *Benar atau salah:* Pusat bumi sangat panas.
2. *Benar atau salah:* Gen ayahlah yang menentukan bayi laki-laki.
3. *Benar atau salah:* Antibiotik membasmi virus serta bakteri.<sup>10</sup>

Setelah kuis tersebut, responden ditanyai sekumpulan pertanyaan lain, termasuk yang satu ini: Seberapa besar risiko yang Anda yakini akibat perubahan iklim terhadap kesehatan, keselamatan, atau kemakmuran manusia?

Bagaimana prediksi Anda tentang survei tersebut? Tidakkah Anda mengharapkan bahwa orang-orang dengan pengetahuan yang lebih baik dalam matematika dan sains lebih mungkin menghargai ancaman perubahan iklim?

Ya, itulah yang juga diharapkan para peneliti CCP. Namun, bukan itu yang terjadi. “Secara keseluruhan,” para peneliti itu menyimpulkan, “subjek yang paling melek ilmiah dan numerik malah lebih kecil kemungkinannya (bukannya lebih besar) memandang perubahan iklim sebagai ancaman serius daripada subjek yang paling tidak melek ilmiah dan numerik.”

Bagaimana ini bisa terjadi? Dengan menggali lebih dalam, para peneliti CCP menemukan kejutan lain dalam data tersebut. Orang-orang yang pandai dalam kuis matematika dan sains lebih mungkin menganut pandangan ekstrem tentang perubahan iklim dalam salah satu arah—maksudnya, memandang hal itu sangat berbahaya atau sangat dilebih-lebihkan.

Tampak aneh, bukan? Orang-orang dengan nilai sains dan matematika yang lebih tinggi kemungkinan berpendidikan lebih baik, dan kita semua tahu bahwa pendidikan menciptakan orang-orang yang tercerahkan dan moderat, bukan ekstremis—bukankah begitu? Belum tentu. Teroris, misalnya, cenderung lebih berpendidikan daripada rekan-rekan mereka yang bukan teroris. Sebagaimana yang ditemukan para peneliti CCP, demikian pula ekstremis perubahan iklim.

Bagaimana hal ini dapat dijelaskan?

Salah satu alasannya, mungkin orang pintar sekadar punya lebih banyak pengalaman dengan perasaan bahwa mereka benar, dan oleh karena itu punya keyakinan yang lebih besar akan pengetahuan mereka, entah di pihak mana dalam suatu isu. Namun, meyakini Anda benar tidak sama dengan Anda benar. Pikirkan lagi apa yang ditemukan oleh Philip Tetlock, yang meneliti kemampuan memprediksi para cendekiawan politik, sebagai sebuah penanda jelas sebuah prediktor yang buruk: dogmatisme.

Perubahan iklim juga mungkin termasuk topik yang kebanyakan orang tidak memikirkannya begitu banyak saja, atau begitu keras. Ini bisa dimengerti. Fluktuasi iklim tahun demi tahun dapat menenggelamkan tren jangka panjang yang lebih halus; perubahan akan terjadi selama berpuluh-puluh tahun atau berabad-abad. Orang-orang terlalu sibuk dengan kehidupan sehari-hari untuk bergumul dengan sesuatu yang begitu kompleks dan tidak pasti. Maka, berdasarkan emosi atau naluri mereka, dan mungkin sebuah reaksi dari sekeping informasi yang dikumpulkan sejak lama, orang-orang memilih suatu sikap dan berpegang teguh pada itu.

**... meyakini Anda benar tidak sama  
dengan Anda benar."**

Ketika seseorang sangat kukuh dengan pendapatnya, pasti sulit mengubah pikiran orang itu. Jadi, Anda mungkin berpikir akan cukup mudah mengubah pikiran orang-orang yang *belum* berpikir begitu keras tentang suatu masalah. Namun, kami belum melihat ada bukti untuk hal ini. Bahkan pada sebuah topik yang orang-orang tidak banyak pedulikan, bisa jadi sulit untuk mendapatkan perhatian mereka cukup lama untuk menimbulkan perubahan.

Richard Thaler dan Cass Sunstein, pelopor gerakan “dorongan”, mengenali dilema ini. Alih-alih berusaha membujuk orang-orang akan kelayakan sebuah tujuan—entah itu penghematan energi atau makan lebih bergizi atau menabung lebih banyak untuk pensiun—akan lebih produktif bila menipu orang-orang dengan isyarat halus atau pengaturan *default* baru. Berusaha menjaga toilet umum pria tetap bersih? Tentu saja, silakan pasang tanda-tanda yang mendesak orang-orang untuk

buang air kecil dengan rapi—atau, lebih baik lagi, gambar seekor lalat pada urinoar dan lihatlah naluri laki-laki untuk berlatih mengenai sasaran akan menguasai mereka.

Jadi, apa arti semua ini jika Anda mati-matian ingin membujuk seseorang yang tidak ingin dibujuk?

Langkah pertama adalah hargai bahwa pendapat lawan Anda mungkin lebih berdasarkan pada ideologi dan pemikiran kelompok dibandingkan fakta dan logika. Jika Anda akan menunjukkan hal ini di hadapannya, dia tentu akan membantahnya. Dia beroperasi dari seperangkat prasangka yang bahkan tidak bisa dia lihat. Sebagaimana yang telah ditulis oleh guru perilaku Daniel Kahneman: “Kita bisa jadi buta pada sesuatu yang jelas, dan kita juga buta pada kebutaan kita sendiri.” Hanya sedikit dari kita yang kebal pada titik kebutaan ini. Itu berlaku untuk Anda, dan itu berlaku juga untuk kami berdua. Maka dari itu, sebagaimana pernah dijelaskan oleh legenda basket sekaligus filsuf, Kareem Abdul-Jabbar, “Lebih mudah untuk melompat dari pesawat—mudah-mudahan dengan parasut—daripada mengubah pikiran Anda tentang suatu pendapat.”

Oke, jadi bagaimana *bisa* Anda membangun sebuah argumen yang mungkin benar-benar mengubah sedikit pemikiran?



*Ini bukan tentang saya, tetapi tentang Anda.*

Setiap kali Anda mulai membujuk seseorang, ingat bahwa Anda hanyalah produsen argumen. Konsumen punya satu-satunya suara yang penting. Argumen Anda mungkin sangat tak terbantahkan dan kuat sekali, tetapi jika itu tidak beresonansi bagi si penerima, Anda tidak akan ke mana-mana. Kongres AS baru-baru ini mendanai sebuah kampanye media secara nasional dan multitalian untuk mencegah anak-

anak muda menggunakan narkoba. Kampanye ini diciptakan oleh sebuah agensi iklan terkenal dan dipromosikan oleh sebuah perusahaan PR papan atas, dengan biaya sebesar hampir 1 miliar dolar. Jadi, seberapa besar menurut Anda kampanye tersebut mengurangi penggunaan narkoba di kalangan anak muda—10%? 20%? 50%? Inilah yang ditemukan oleh *American Journal of Public Health*: “Sebagian besar analisis menunjukkan tidak ada efek dari kampanye tersebut” dan bahkan ada “beberapa bukti bahwa kampanye tersebut menimbulkan efek pro-marijuana.”



*Jangan berpura-pura argumen Anda sempurna.*

Tunjukkan kepada kami sebuah solusi “sempurna” dan kami akan tunjukkan kepada Anda kuda bertanduk peliharaan kami. Jika Anda membuat sebuah argumen yang menjanjikan semua manfaat dan tanpa biaya, lawan Anda tidak akan pernah percaya—dia juga tidak boleh percaya. Obat mujarab itu hampir tidak ada. Jika Anda menutup-nutupi kelemahan rencana Anda, itu hanya akan memberi lawan Anda alasan untuk meragukan semuanya.

Katakanlah Anda sudah menjadi seorang penyokong mati-mati an sebuah teknologi baru yang Anda pikir akan mengubah dunia. Argumen Anda seperti ini: Era mobil swakemudi—alias mobil nirpengemudi, atau kendaraan otomatis—sudah sangat dekat, dan kita harus menyongsongnya dengan penuh semangat. Teknologi ini akan menyelamatkan jutaan nyawa dan meningkatkan hampir setiap aspek masyarakat dan perekonomian kita.

Anda bisa terus mengoceh. Anda bisa bicara tentang betapa tantangan terberat—teknologi itu sendiri—sebagian besar telah ditaklukkan.

Hampir setiap pembuat mobil utama di dunia, juga Google, telah berhasil menguji mobil-mobil yang menggunakan komputer, GPS, kamera, radar, pemindai laser, dan pemicu untuk melakukan semua yang bisa dilakukan seorang pengemudi manusia—tetapi dengan lebih baik lagi. Dan karena kira-kira 90% dari 1,2 juta kematian akibat kecelakaan lalu lintas di dunia setiap tahun—ya, *1,2 juta kematian, setiap tahun!*—adalah akibat kesalahan pengemudi, mobil nirpengemudi mungkin salah satu penyelamat terbesar dalam sejarah. Tidak seperti manusia, sebuah mobil nirpengemudi tidak akan mengendarai sambil mengantuk atau mabuk, atau sambil mengetik pesan singkat atau memulas maskara; ia tidak akan berpindah jalur selagi Anda membubuhkan saus tomat pada kentang goreng atau berbalik untuk memukul anak-anak di kursi belakang.

Google telah mengemudikan armada mobil automatisnya lebih dari 500.000 mil (sekitar 805.000 km) di atas jalan sungguhan di seluruh Amerika Serikat tanpa menyebabkan kecelakaan.<sup>11</sup> Namun, keselamatan bukan satu-satunya keuntungan. Orang tua dan orang difabel tidak perlu mengemudi sendiri ke dokter (atau, jika mereka mau, ke pantai). Orangtua tidak perlu mengkhawatirkan anak-anak remaja mereka yang sembrono di belakang kemudi. Orang-orang dapat minum-minum tanpa ragu-ragu saat mereka keluar pada malam hari—kabar bagus bagi restoran, bar, dan industri alkohol. Karena mobil nirpengemudi dapat berlalu-lalang di jalan dengan lebih efisien, kemacetan lalu lintas dan polusi mungkin akan menurun. Dan jika mobil nirpengemudi bisa dipanggil untuk menjemput kita atau mengantar kita, kita tidak lagi perlu memarkir di tempat tujuan kita, membebaskan jutaan hektar real estat utama. Di banyak kota di AS, 30% sampai 40% dari luas kota ditujukan untuk tempat parkir.

Yah, semua itu terdengar cukup sempurna, bukan?

Namun, tentu saja tidak ada teknologi baru yang sempurna, terutama sesuatu yang sebesar sebuah revolusi mobil nirpengemudi. Jadi, jika Anda ingin argumen Anda dianggap serius, Anda akan berhasil bila mengakui potensi kelemahannya.

Sebagai awalan, teknologi tersebut mungkin ajaib, tetapi masih dalam tahap eksperimental dan mungkin tidak pernah menjadi sebaik yang dijanjikan. Benar, sensor dalam sebuah mobil nirpengemudi dapat dengan mudah membedakan seorang pejalan kaki dengan sebatang pohon, tetapi ada banyak isu lain yang harus diatasi. Teknisi Google mengakui hal ini: “Kita harus menguasai jalan yang tertutup salju, menerjemahkan tanda perbaikan sementara, dan menangani situasi rumit lainnya yang dihadapi banyak pengemudi.”

Akan ada banyak kendala hukum, liabilitas, dan kendala praktis, termasuk fakta bahwa banyak orang mungkin tidak akan pernah memercayai sebuah komputer untuk mengemudikan mereka atau orang-orang yang mereka cintai.

Dan bagaimana dengan semua orang yang mengemudi sebagai mata pencaharian? Hampir 3% dari tenaga kerja di AS—sekitar 3,6 juta orang—menafkahi keluarga mereka dengan mengemudi taksi, ambulans, bus, truk pengiriman, trailer traktor, dan kendaraan lain. Apa yang harus mereka lakukan ketika teknologi baru ini melenyapkan mata pencaharian mereka?

Apa lagi yang mungkin salah dalam masa depan mobil nirpengemudi? Sulit dikatakan. Masa depan, seperti yang sudah kita ketahui, hampir mustahil untuk diprediksi. Ini tidak menghentikan banyak pembuat kebijakan dan teknokrat berpura-pura yang sebaliknya. Mereka terus meminta kita untuk menganggap bahwa proyek terbaru mereka—entah

undang-undang atau perangkat lunak—akan berjalan persis seperti yang direncanakan. Jarang yang seperti itu. Jadi, jika Anda ingin argumen Anda benar-benar persuasif, akan bagus bila Anda mengakui tidak hanya kekurangan yang diketahui, tetapi juga potensi konsekuensi yang tidak diinginkan. Misalnya: Saat kerumitan dan biaya mengemudi menurun, akankah kita menggunakan mobil nirpengemudi begitu banyak sehingga mereka justru mengakibatkan *lebih banyak* kemacetan dan polusi?

Dengan mengemudi dalam keadaan mabuk tidak lagi menjadi kekhawatiran, akankah kita melihat banjir pesta minum di seluruh dunia?

Tidak akankah sebuah armada mobil yang dikendalikan komputer rentan terhadap peretasan, dan apa yang terjadi ketika teroris dunia maya tertentu mengarahkan setiap kendaraan di barat Mississippi ke Grand Canyon?

Dan bagaimana jika, pada suatu hari musim semi yang indah, sebuah mobil yang salah program menerobos ke sebuah taman bermain dan membunuh selusin anak-anak sekolah?

*Akui kekuatan argumen lawan Anda.*

Jika Anda sedang berusaha membujuk seseorang, mengapa pula Anda mau memercayai argumennya?

Satu alasan adalah bahwa argumen lawan hampir pasti bernilai—Anda dapat belajar darinya dan Anda dapat gunakan untuk memperkuat argumen Anda sendiri. Ini mungkin tampak sulit dipercaya karena Anda begitu kukuh dengan argumen Anda, tetapi ingat: kita buta terhadap kebutaan kita sendiri.

Selain itu, seorang lawan yang merasa argumennya diabaikan tidak mungkin akan terlibat dengan Anda sama sekali. Dia mungkin akan

berteriak kepada Anda dan Anda mungkin balas berteriak kepadanya, tetapi sulit untuk membujuk seseorang yang dengannya Anda bahkan tidak dapat melakukan percakapan.

Pikirkan lagi mobil nirpengemudi yang menabrak begitu saja sekumpulan anak sekolah. Adakah nilai apa pun dalam berpura-pura bahwa kecelakaan seperti itu tidak akan terjadi? Menurut kami tidak ada sama sekali. Kematian anak-anak ini akan menakutkan bagi siapa pun yang mendengarnya; bagi orangtua korban, gagasan tentang mobil nirpengemudi itu sendiri akan jadi menjijikkan.

Namun, mari kita pikirkan sekumpulan orangtua yang berbeda: orang-orang yang anak-anaknya sedang sekarat akibat kecelakaan lalu lintas. Di seluruh dunia, sekitar 180.000 anak tewas setiap tahun, atau sekitar 500 per hari. Di negara-negara kaya, ini merupakan penyebab utama kematian anak-anak dari usia lima hingga empat belas tahun, melebihi *gabungan* empat penyebab lainnya—leukemia, tenggelam, kekerasan, dan luka oleh diri sendiri. Di Amerika Serikat saja, kecelakaan lalu lintas menewaskan lebih dari 1.100 anak, usia empat belas ke bawah, setiap tahun, dengan 171.000 lainnya terluka.

Berapa banyak nyawa anak-anak yang akan diselamatkan oleh mobil nirpengemudi? Mustahil dikatakan. Beberapa pendukung memperkirakan teknologi itu hampir akan menghilangkan kematian akibat kecelakaan lalu lintas dari waktu ke waktu. Namun, mari kita asumsikan bahwa hal itu terlalu optimistik. Katakanlah mobil nirpengemudi akan menurunkan angka kematian sebesar 20%. Itu berarti akan menyelamatkan sekitar 240.000 nyawa di seluruh dunia setiap tahun, termasuk 36.000 anak-anak. Ada 36.000 orangtua yang tidak perlu bersedih hati! Dan kematian hanyalah sebagian dari itu. Sekitar 50 juta orang per tahun terluka atau cacat akibat kecelakaan lalu

lintas, dan biaya keuangannya sangat mengejutkan: lebih dari setengah triliun dolar per tahun. Betapa menyenangkan nantinya bila menurunkan angka-angka itu 20% “saja”.

Jadi, ya, kita harus mengakui kesedihan para orangtua yang anak-anaknya tewas ketika mobil nirpengemudi itu mengamuk di taman bermain. Namun, kita juga harus mengakui betapa kita sudah menjadi terbiasa dengan kesedihan yang dihadapi oleh jutaan orang setiap hari karena kecelakaan mobil.

Bagaimana hal ini terjadi? Mungkin kita cukup menerima tarik ulur tersebut karena mobil merupakan bagian kehidupan yang luar biasa dan perlu. Atau mungkin, karena kematian akibat kecelakaan lalu lintas sudah begitu lazim—sebagian besarnya hampir tidak menjadi berita— sehingga, tidak seperti peristiwa-peristiwa langka dan heboh yang mengundang perhatian kita, kita tidak memikirkannya saja.

Pada Juli 2013, sebuah penerbangan Asiana Airlines dari Korea Selatan jatuh di bandara San Francisco, menewaskan tiga orang. Kecelakaan itu mendapat perhatian besar di hampir setiap media di dalam negeri. Pesannya jelas: perjalanan udara bisa jadi mematikan. Namun, bagaimana hal itu bila dibandingkan dengan perjalanan dengan mobil? Sebelum kecelakaan Asiana, sudah lebih dari empat tahun sejak terakhir kalinya kecelakaan fatal penerbangan komersial terjadi di Amerika Serikat. Selama periode nol kematian penerbangan ini, lebih dari 140.000 orang Amerika tewas dalam kecelakaan lalu lintas.[12](#)

Orang macam apa yang mungkin keberatan dengan sebuah teknologi baru yang menyelamatkan bahkan sebagian kecil saja dari nyawa sebanyak itu? Anda bakal harus menjadi seorang pembenci manusia, seorang manusia gua, atau setidak-tidaknya orang idiot sekali.



*Simpan penghinaan untuk diri sendiri.*

Sekarang Anda sudah telanjur dan menyebut lawan Anda sekelompok pembenci manusia, manusia gua, dan idiot. Sudahkah kami menyebutkan bahwa hinaan itu ide yang sangat buruk jika Anda ingin membujuk seseorang yang tidak mau dibujuk? Sebagai bukti, lihatlah kongres AS, yang dalam beberapa tahun terakhir telah berjalan lebih seperti sekumpulan peserta kemah musim panas gila yang terkurung dalam sebuah perang warna tanpa henti dibandingkan sebuah badan legislatif.

Manusia, dengan semua pencapaian kita, bisa jadi merupakan hewan yang rapuh. Sebagian besar dari kita tidak menerima kritik dengan baik sama sekali. Sederetan penelitian terbaru menunjukkan bahwa informasi negatif “menjadi beban yang lebih berat pada otak”, sebagaimana penjelasan salah satu tim penelitian. Tim kedua membuat klaim yang bahkan lebih nyata lagi: dalam jiwa manusia, “keburukan lebih kuat daripada kebaikan”. Ini berarti bahwa peristiwa negatif—kejahatan keji, kecelakaan mengerikan, dan berbagai macam kejahatan dramatis—menciptakan kesan yang terlalu besar pada ingatan kita. Ini mungkin menjelaskan mengapa kita begitu buruk dalam menilai risiko, dan begitu cepat melebih-lebihkan bahaya yang jarang terjadi (seperti kecelakaan pesawat di San Francisco yang menewaskan tiga orang). Ini juga berarti bahwa rasa sakit atas umpan balik negatif bagi kebanyakan orang akan mengalahkan kesenangan dari umpan balik positif.

Pikirkan tentang sebuah penelitian terbaru terhadap guru-guru sekolah di Jerman. Ternyata, guru jauh lebih mungkin mengambil pensiun dini daripada karyawan publik lainnya di Jerman, dengan penyebab utama kesehatan mental yang buruk. Sebuah tim peneliti medis mencoba menentukan penyebab dari semua kesehatan mental

yang buruk ini. Mereka menganalisis banyak faktor: beban mengajar dan ukuran kelas, serta interaksi masing-masing guru dengan rekan kerja, siswa, dan orangtua. Sebuah faktor muncul sebagai gejala awal terbaik penyebab buruknya kesehatan mental: pernah tidaknya seorang guru dihina secara lisan oleh siswanya.

Jadi, jika Anda berharap ingin merusak kesehatan mental lawan Anda, silakan katakan kepada mereka betapa rendahnya atau bodohnya atau jahatnya mereka. Meskipun perkataan itu benar sekali dalam setiap hal, Anda tidak boleh berpikir sekejap pun bahwa Anda akan mampu membujuk mereka. Hinaan akan menjadikan Anda musuh, bukan sekutu, dan jika itu tujuan Anda, bujukan mungkin bukanlah yang Anda cari sejak semula.

### *Mengapa Anda harus bercerita.*

Kami telah menyimpan untuk yang terakhir bentuk bujukan yang paling kuat yang kami ketahui. Tentu saja, penting untuk mengakui kelemahan dalam argumen Anda dan menyimpan hinaan untuk diri Anda sendiri, tetapi jika Anda benar-benar ingin membujuk seseorang yang tidak mau dibujuk, Anda harus bercerita kepadanya.

Dengan menyebut “cerita”, maksud kami bukan “anekdot”. Anekdot adalah sebuah kilasan pendek, potongan satu dimensi dari gambaran besar. Hal itu kurang dalam skala, perspektif, dan data. (Seperti yang sering dikatakan para ilmuwan: *Kumpulan anekdot bukanlah data.*) Anekdot adalah sesuatu yang pernah terjadi pada Anda, atau pada paman Anda, atau pada akuntan paman Anda. Sering kali ini sebuah sempalan, pengecualian mengesankan yang dimunculkan dalam upaya untuk menyangkal kebenaran yang lebih besar. *Akuntan paman saya mengemudi sambil mabuk sepanjang waktu, dan dia bahkan tidak*

*pernah mengalami serempetan—jadi sebesar apa kemungkinan bahaya dari mengemudi sambil mabuk itu?* Anekdot sering kali mewakili bentuk bujukan paling rendah.

Sementara itu, sebuah cerita akan, memenuhi gambaran besar. Cerita menggunakan data, statistik, atau sebaliknya, untuk menggambarkan kebesarannya; tanpa data, kita tidak tahu bagaimana sebuah cerita cocok dengan skema besar segala sesuatu. Sebuah cerita yang bagus juga meliputi perjalanan waktu, untuk menunjukkan tingkat ketetapan atau perubahan; tanpa kerangka waktu, kita tidak bisa menilai apakah kita sedang melihat sesuatu yang benar-benar penting atau sebuah denyut anomali. Dan sebuah cerita menjabarkan serangkaian peristiwa, untuk menunjukkan penyebab-penyebab yang mengarah ke situasi tertentu dan konsekuensi yang dihasilkan.

Sayangnya, tidak semua cerita itu benar. Banyak kearifan konvensional berdasarkan tak lebih dari sebuah cerita yang telah seseorang ceritakan begitu lama—sering kali karena kepentingan sendiri —sehingga diperlakukan seperti ajaran kitab suci. Jadi, selalu berguna bila mempertanyakan apa dasar sebuah cerita, dan apa maksud cerita itu sebenarnya.

Berikut ini ada sebuah cerita, sebagai contoh, yang kita semua sudah pernah mendengarnya selama bertahun-tahun: epidemi obesitas adalah hasil dari banyaknya orang yang mengonsumsi secara berlebihan makanan berlemak. Kedengarannya benar, bukan? Jika *menjadi* gemuk (*fat*) merupakan hal yang buruk, kemudian *makan* lemak (*fat*) juga harus buruk. Mengapa mereka memberikan nama yang sama pada komponen nutrisi dan kondisi kelebihan berat badan jika komponen itu tidak menyebabkan kondisi tersebut? Inilah cerita yang memicu sejuta

makanan dan produk rendah lemak, dengan pemerintah AS sering kali berada di garda depan.

Namun, apakah itu benar?

Setidaknya ada dua masalah dengan cerita ini: (1) sekumpulan bukti yang semakin bertambah menunjukkan bahwa memakan lemak cukup baik bagi kita, setidaknya beberapa jenis lemak dan dalam batas tertentu; dan (2) ketika orang-orang berhenti memakan lemak, tidak sekonyong-konyong mereka tidak makan apa-apa; mereka mulai mengonsumsi lebih banyak gula dan karbohidrat yang diubah oleh tubuh menjadi gula—yang, bukti-bukti menunjukkan, berkontribusi besar dalam obesitas.

**Banyak kearifan konvensional berdasarkan tak lebih dari sebuah cerita yang telah seseorang ceritakan begitu lama—sering kali karena kepentingan sendiri—sehingga diperlakukan seperti ajaran kitab suci.**

Inilah sebuah bukti kekuatan bercerita sehingga bahkan cerita-cerita yang tidak benar dapat menjadi sangat persuasif. Artinya, kami mendorong Anda untuk menggunakan seporsi kebenaran semurah hati mungkin dalam upaya Anda untuk membujuk.

Mengapa cerita-cerita sangat berharga?

Satu alasan adalah bahwa sebuah cerita memberikan kekuatan yang melampaui sesuatu yang jelas. Keseluruhannya jauh lebih besar daripada

jumlah bagian-bagiannya—fakta-fakta, peristiwa-peristiwa, konteks—sehingga sebuah cerita menciptakan suatu resonansi yang kuat.

Cerita juga menarik bagi narsisme dalam diri kita semua. Saat sebuah cerita bergulir, dengan para tokohnya bergerak sepanjang waktu dan membuat keputusan-keputusan, kita pasti menempatkan diri dalam posisi mereka. *Ya, aku pasti akan melakukan itu juga!* atau *Tidak tidak, tidak, aku tidak akan pernah membuat keputusan itu!*

Mungkin alasan terbaik untuk bercerita adalah sekadar bahwa mereka menyita perhatian kita dan oleh karena itu bagus untuk pengajaran. Katakanlah ada sebuah teori atau konsep atau seperangkat aturan yang perlu Anda sampaikan. Meskipun beberapa orang memiliki kapasitas untuk langsung menerima sebuah pesan kompleks—kami sedang berbicara kepada Anda, hai para insinyur dan ahli komputer—sebagian besar dari kita akan cepat mengantuk jika sebuah pesan terlalu klinis atau teknis.

Inilah masalah yang dihadapi oleh Steve Epstein, yang saat itu adalah seorang pengacara untuk Departemen Pertahanan AS. Sebagai kepala Kantor Standar Perilaku, Epstein harus memberikan penjelasan kepada para pengawas di berbagai departemen pemerintah tentang hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh karyawan mereka. “Dan masalahnya tentu saja adalah membuat pelatihan itu tetap segar, membuatnya tetap relevan,” kata Epstein. “Dan untuk melakukan itu kami menemukan bahwa hal pertama yang harus Anda lakukan adalah Anda harus cukup menghibur orang-orang sehingga mereka akan memberikan perhatian.”

Epstein menemukan bahwa pembacaan peraturan secara langsung tidak akan berguna. Jadi, dia membuat sebuah buku kisah nyata berjudul *Ensiklopedia Kegagalan Etika*. Buku ini merupakan sebuah

katalog kegagalan epik yang dilakukan oleh para pekerja federal, terbagi dalam bab-bab yang berguna seperti “Penyalahgunaan Jabatan”, “Penyuapan”, “Konflik Kepentingan”, dan “Pelanggaran Aktivitas Politik”. Ensiklopedia tersebut merupakan salah satu terbitan paling menghibur dalam sejarah pemerintah AS(yang, sejurnya, tidaklah banyak). Kita akan mendengar tentang “pegawai Federal wiraswasta” yang “memundurkan van panelnya ke pintu kantor pada suatu malam dan mencuri semua peralatan komputer” dan kemudian “mencoba menjual semuanya di sebuah lapak obral pada hari berikutnya”. Kita akan tahu bahwa “seorang perwira militer ditegur karena memalsukan kematianya sendiri untuk mengakhiri sebuah perselingkuhan”. Kemudian, ada pegawai Departemen Pertahanan yang menggunakan kantornya di Pentagon untuk menjual *real estate*. (Sewaktu ketahuan, dia segera berhenti dari Departemen Pertahanan dan terjun ke bidang real estate secara purnawaktu.)

Apa yang dibuktikan oleh *Ensiklopedia* tersebut, setidaknya bagi Steve Epstein dan rekan-rekannya di Pentagon, adalah bahwa sebuah peraturan akan berkesan jauh lebih kuat begitu sebuah cerita yang menggambarkan peraturan tersebut bersarang dalam pikiran Anda.

Pelajaran yang sama dapat dipelajari dari salah satu buku paling banyak dibaca dalam sejarah: Alkitab. “Tentang” apakah Alkitab itu? Orang yang berbeda tentu saja akan menjawab pertanyaan itu dengan berbeda pula. Namun, kita semua bisa sepakat bahwa Alkitab berisi mungkin seperangkat aturan paling berpengaruh dalam sejarah manusia: Sepuluh Perintah Tuhan. Aturan itu menjadi landasan tidak hanya tradisi Yudeo-Kristen, tetapi juga banyak masyarakat pada umumnya. Jadi, pasti kebanyakan dari kita dapat membacakan Sepuluh Perintah

Tuhan tersebut dari depan ke belakang, dari belakang ke depan, dan cara apa pun di antaranya, bukan?

Baiklah kalau begitu, ayolah dan sebutkan Sepuluh Perintah Tuhan. Kami akan beri Anda waktu satu menit untuk mengingat ....

...

...

...

Oke, inilah perintah itu.

1. Akulah Tuhan, Allahmu, yang membawa engkau keluar dari tanah Mesir, dari tempat perbudakan.
2. Jangan ada Tuhan lain di hadapan-Ku.
3. Jangan menyebut nama Tuhan Allahmu dengan tidak hormat.
4. Ingatlah dan kuduskanlah hari Sabat.
5. Hormatilah ayahmu dan ibumu.
6. Jangan membunuh.
7. Jangan berzina.
8. Jangan mencuri.
9. Jangan mengucapkan saksi dusta tentang sesamamu.
10. Jangan mengingini rumah sesamamu; jangan mengingini istrinya ... atau apa pun yang dipunyai sesamamu.

Mungkin Anda tidak mengingatnya dengan sangat tepat. Namun, jangan khawatir—kebanyakan orang juga tidak. Sebuah survei terbaru menemukan bahwa hanya 14% dari orang dewasa di AS bisa mengingat semua Sepuluh Perintah Tuhan; hanya 71% yang bisa menyebutkan bahkan *satu* perintah saja. (Tiga perintah yang paling banyak diingat adalah nomor 6, 8, dan 10—pembunuhan, pencurian, dan iri hati—

sementara nomor 2, yang melarang tuhan-tuhan palsu, berada di urutan terakhir.)

Mungkin Anda berpikir, hal ini mengatakan lebih tentang buruknya ingatan kita ketimbang aturan-aturan alkitabiah tersebut. Namun, pikirkan hal ini: dalam survei yang sama, 25% dari responden bisa menyebutkan tujuh bahan utama dari sepotong Big Mac, sementara 35% bisa menyebutkan keenam anak-anak dari serial TV *The Brady Bunch*.

Jika kita kesulitan mengingat serangkaian aturan paling terkenal dari mungkin buku paling terkenal dalam sejarah, apa yang *benar-benar* kita ingat dari Alkitab?

Cerita-cerita. Kita ingat bahwa Hawa memberi makan Adam apel terlarang dan bahwa salah satu putra mereka, Qabil, membunuh putranya yang lain, Habil. Kita ingat bahwa Musa membelah Laut Merah untuk memimpin bangsa Israel keluar dari perbudakan. Kita ingat bahwa Ibrahim diperintahkan untuk mengorbankan anaknya sendiri di atas sebuah gunung—and kita bahkan ingat bahwa Raja Sulaiman menyelesaikan sebuah sengketa keibuan dengan mengancam untuk memotong bayi menjadi dua. Inilah cerita-cerita yang terus-menerus kita ceritakan, bahkan dari kita yang tidak sedikit pun “religius”. Mengapa? Karena mereka melekat dalam diri kita, mereka menggerakkan kita; mereka membujuk kita untuk memikirkan keteguhan dan kelemahan pengalaman manusia dengan suatu cara yang tidak bisa dilakukan aturan belaka.

Pikirkan satu lagi cerita dari Alkitab, tentang Raja Daud. Dia tidur bersama seorang wanita yang sudah menikah, Batsyeba, dan membuatnya hamil. Untuk menutupi pelanggarannya, Daud mengatur

agar suami Batsyeba, seorang prajurit, mati dalam pertempuran. Daud kemudian mengawini Batsyeba sebagai istrinya.

Tuhan mengutus seorang nabi bernama Natan untuk memberi tahu Daud bahwa perilaku ini tercela. Namun, bagaimana seorang nabi rendahan akan mulai menyampaikan pesan seperti itu kepada raja Israel?

Natan mengisahkan sebuah cerita kepadanya. Dia menggambarkan kepada Daud dua orang pria, satu kaya dan satu miskin. Si kaya punya banyak hewan ternak; si miskin hanya punya seekor domba kecil, yang dia perlakukan seperti anggota keluarganya sendiri.

Suatu hari seorang pengelana datang. Si kaya, kata Natan kepada Raja Daud, ingin menjamu si pengelana, tetapi dia tidak mau mengambil seekor domba pun dari ternaknya sendiri. Jadi, dia mengambil satu-satunya domba orang miskin tadi, menyembelihnya, dan menyajikannya kepada si pengelana.

Cerita itu membuat Daud marah: “Orang yang melakukan hal ini pantas mati,” katanya.

“Orang itu,” kata Natan kepadanya, “adalah Anda sendiri.”

Kasus selesai. Natan tidak mencaci-maki Daud dengan aturan—*Hei, jangan mengingini istri sesamamu!* *Hei, jangan membunuh!* *Hei, jangan berzina!*—meskipun Daud telah melanggar semua aturan itu. Dia hanya menceritakan sebuah kisah tentang seekor domba. Sangat persuasif.

Semua yang telah kami lakukan dalam buku ini, sebenarnya, adalah mengisahkan cerita-cerita—tentang seorang juara lomba makan hot dog, seorang detektif tukak lambung, seorang pria yang ingin memberikan operasi gratis untuk anak-anak miskin di dunia. Tentu saja ada sejuta variasi bagaimana suatu cerita dapat dikisahkan: rasio narasi terhadap data; kecepatan, alur, dan nada; titik dalam narasi tempat Anda

“menyusup” ke dalam cerita, sebagaimana yang dicatatkan oleh dokter sekaligus penulis besar Anton Chekhov. Kami telah menceritakan kisah-kisah ini dalam sebuah upaya untuk membujuk Anda agar berpikir seperti Orang Aneh. Mungkin kami belum sepenuhnya berhasil, tetapi fakta bahwa Anda telah membaca sejauh ini menunjukkan bahwa kami belum gagal sama sekali.

Dalam hal ini, kami mengajak Anda untuk mendengarkan satu cerita lagi. Ini tentang nasihat klasik yang hampir semua orang pernah menerimanya pada suatu waktu—and mengapa Anda harus mengabaikannya.[]



## BAB 9

# *Sisi Baik dari Berhenti*

Selama bertahun-tahun kemudian, kata-kata tersebut tetap bergema: “Jangan pernah menyerah, jangan pernah menyerah, jangan pernah, jangan pernah, jangan pernah—dalam hal apa pun, banyak atau sedikit, besar atau kecil.”

Penuturnya adalah Perdana Menteri Inggris Winston Churchill; dia sedang menyampaikan sambutan di Harrow, sekolah asramanya semasa muda. Namun, ini bukanlah ucapan penyemangat standar yang diberikan oleh orang-orang seperti dirinya kepada anak-anak, mendesak mereka untuk terus belajar. Waktu itu 29 Oktober 1941, tepat di jantung Perang Dunia II.

Pasukan Hitler telah mencaplok wilayah besar Eropa dan seterusnya. Inggris adalah satu-satunya musuh tangguh—AS belum terlibat ke

dalam peperangan—dan, karenanya, telah mengalami kerugian besar. Pesawat-pesawat tempur Jerman telah membom Inggris tanpa henti selama berbulan-bulan, membunuh ribuan warga sipil. Invasi darat Jerman kabarnya sedang direncanakan.

Belum lama situasinya membaik, tetapi tetap mustahil untuk mengetahui apakah Inggris bisa mengalahkan Jerman, atau apakah Inggris Raya bahkan akan ada beberapa tahun setelahnya. Maka perkataan Churchill hari itu di Harrow—“Jangan pernah menyerah, jangan pernah, jangan pernah, jangan pernah”—mengandung urgensi dan kepentingan yang menginspirasi tidak hanya anak-anak pada hari itu, tetapi juga jutaan orang selama bertahun-tahun setelahnya.

Pesannya tegas: kegagalan bisa jadi sebuah pilihan, tetapi berhenti bukan pilihan sama sekali. Versi Amerika berbunyi seperti ini: “Seorang yang mudah menyerah tidak pernah menang, dan seorang pemenang tidak pernah menyerah.” Menyerah sama saja membuktikan diri sendiri seorang pengecut, seorang tukang bolos, orang yang punya karakter terbatas—hadapi saja, seorang *pecundang*. Siapa yang mungkin bisa membantah itu?

Orang Aneh, dialah orangnya.

Tentu saja, jika Anda seorang perdana menteri dari sebuah bangsa besar yang menghadapi kepunahan, berjuang mati-matian memang pilihan terbaik. Namun, bagi sisanya, taruhannya tidak setinggi itu. Bahkan ada manfaat besar dalam berhenti bila dilakukan dengan benar, dan kami sarankan Anda mencobanya.



Sampai saat ini, Anda telah melakukan sesuatu selama beberapa saat, apa pun “sesuatu” itu—pekerjaan, akademik, bisnis, hubungan, usaha amal, karier militer, olahraga. Mungkin itu adalah proyek impian yang

sudah Anda kerjakan begitu lama sehingga bahkan Anda tidak bisa mengingat apa yang membuat Anda semua mengimpikannya sejak semula. Dalam momen-momen paling jujur Anda, mudah untuk melihat bahwa banyak hal tidak bekerja dengan semestinya. Jadi, mengapa Anda belum berhenti?

Setidaknya ada tiga kekuatan yang memengaruhi kita agar tidak berhenti. Pertama, seumur hidup diberi tahu oleh orang-orang yang ingin menjadi Churchill bahwa berhenti adalah tanda kegagalan.

Kedua, gagasan tentang *biaya hangus*. Maknanya cukup harfiah seperti kedengarannya: ekuitas waktu, uang, atau keringat yang sudah Anda habiskan dalam sebuah proyek. Rasanya menggoda bila memercayai bahwa sekali Anda bersikukuh pada sesuatu, berhenti adalah kontraproduktif. Ini dikenal sebagai *kerancuan biaya hangus* atau, seperti yang disebutkan oleh ahli biologi Richard Dawkins, *kerancuan Concorde*, sesuai nama pesawat supersonik. Dua pelanggannya, pemerintah Inggris dan Prancis, menduga Concorde tidak ekonomis, tetapi telah menghabiskan terlalu banyak miliaran untuk menghentikannya. Pada masa-masa yang lebih sederhana, ini dikenal dengan menghabiskan uang baik untuk sesuatu yang buruk—tetapi uang bukan satu-satunya sumber daya yang orang-orang lemparkan ke dalam perangkap biaya hangus. Pikirkan tentang semua modal waktu, otak, dan sosial serta politik yang terus Anda habiskan pada komitmen tertentu hanya karena Anda tidak suka pemikiran untuk berhenti.

Kekuatan ketiga yang menjauhkan orang-orang dari berhenti adalah kecenderungan untuk fokus pada biaya yang konkret dan memberikan terlalu sedikit perhatian pada *biaya kesempatan*. Inilah gagasannya bahwa untuk setiap dolar, setiap jam, atau setiap sel otak yang Anda

habiskan pada satu hal, Anda menyerahkan kesempatan untuk menghabiskannya pada hal yang lain. Biaya konkret biasanya mudah dihitung, tetapi biaya kesempatan lebih sulit. Jika Anda ingin kembali sekolah untuk mendapatkan gelar MBA, Anda tahu itu akan butuh waktu dua tahun dan 80.000 dolar—tetapi apa yang mungkin saja Anda lakukan dengan waktu dan uang itu seandainya Anda tidak bersekolah? Atau katakanlah Anda sudah menjadi seorang pelari lomba selama bertahun-tahun dan itu masih merupakan bagian besar dari identitas Anda—tetapi apa lagi yang mungkin Anda capai jika Anda tidak membanting sendi-sendi Anda ke aspal dua puluh jam dalam seminggu? Mungkinkah Anda melakukan sesuatu yang membuat hidup Anda, atau hidup orang lain, lebih memuaskan, lebih produktif, lebih menarik? Mungkin. Kalau saja Anda tidak begitu mengkhawatirkan biaya hangus. Kalau saja Anda bisa berhenti.

Mari kita perjelas lagi: kami tidak sedang menyarankan Anda untuk menghentikan segalanya untuk tidak melakukan apa-apa, untuk menghabiskan waktu sepanjang hari di atas sofa memakai pakaian tidur, memakan *nachos*, dan menonton TV. Namun, jika Anda terjebak dalam suatu proyek, hubungan, atau pola pikir yang tidak berguna, dan jika *biaya kesempatan* tampaknya lebih besar daripada *biaya hangus*, berikut ini ada beberapa cara untuk memikirkan tentang berhenti total.

**Dalam kedokteran, atau dalam sains,  
[jika] Anda menyusuri sebuah jalan dan  
ternyata buntu, Anda sebenarnya sudah  
memberikan sebuah kontribusi, karena**

kita tahu kita tidak harus menyusuri  
jalan itu lagi.

—Michael Bloomberg



Berhenti itu sulit, sebagian karena hal ini disamakan dengan kegagalan, dan tidak ada yang suka gagal, atau setidaknya terlihat gagal. Namun, apakah kegagalan selalu begitu mengerikan?

Kami pikir tidak begitu. Untuk setiap sepuluh proyek penelitian *Freakonomics* yang kami lakukan, kira-kira sembilan yang ditinggalkan dalam waktu sebulan. Entah untuk alasan apa, ternyata kami bukan orang yang tepat untuk melakukannya. Sumber-sumber daya bukan tidak terbatas: Anda tidak bisa memecahkan masalah esok hari jika Anda tidak bersedia meninggalkan kegagalan hari ini.

Kegagalan juga tidak harus dianggap sebagai kerugian total. Begitu Anda mulai berpikir seperti Orang Aneh dan melakukan eksperimen, Anda akan menemukan bahwa kegagalan dapat memberikan umpan balik yang berharga. Mantan walikota New York City, Michael Bloomberg memahami hal ini. “Dalam kedokteran, atau dalam sains, [jika] Anda menyusuri sebuah jalan dan ternyata buntu, Anda sebenarnya sudah memberikan sebuah kontribusi, karena kita tahu kita tidak harus menyusuri jalan itu lagi,” katanya. “Dalam pers, mereka menyebutnya kegagalan. Sehingga orang tidak mau berinovasi, tidak mau mengambil risiko dalam pemerintahan.”

Peradaban adalah penulis kronik keberhasilan yang agresif dan hampir maniak. Hal ini dapat dimengerti—tetapi mungkinkah kita semua akan

lebih baik jika kegagalan mengandung lebih sedikit stigma? Beberapa orang berpikir begitu. Mereka sampai-sampai merayakan kegagalan mereka dengan pesta dan kue.

Intellectual Ventures adalah sebuah perusahaan teknologi di dekat Seattle dengan sebuah mandat yang tidak biasa. Bisnis utama IV adalah memperoleh dan mengesahkan paten teknologi tinggi, tetapi perusahaan itu juga mengelola sebuah toko penemuan kuno. Beberapa penemuan berasal dari dalam lembaga sementara yang lain dibayangkan di garasi tertentu di belahan dunia lain. Ide-idenya berkisar dari reaktor nuklir generasi baru hingga unit penyimpan portabel berpelindung super yang dapat mengirimkan vaksin yang rentan rusak ke sub-Sahara Afrika.

Bila menyangkut penemuan, ide-ide melimpah jumlahnya. Dalam satu sesi sumbang saran, sekelompok ilmuwan IV mungkin memunculkan lima puluh ide. "Sekadar fakta penemuan bahwa kebanyakan ide tidak akan berhasil," kata Geoff Deane, yang mengelola laboratorium IV, tempat diujinya ide-ide yang layak. "Mengetahui kapan waktu yang tepat untuk meninggalkan suatu ide adalah sebuah tantangan abadi."

Putaran pertama pengujian dilakukan oleh sepasukan analis bisnis, teknis, dan hukum milik perusahaan. Jika sebuah ide bertahan, ide itu mungkin berhasil sampai ke laboratorium Deane, yakni sekumpulan gergaji, mikroskop, laser, mesin bubut, dan rangkaian komputer seluas lima puluh ribu kaki persegi (kurang lebih 4.600 m<sup>2</sup>). Laboratorium itu mempekerjakan atau menampung lebih dari seratus orang.

Saat sebuah penemuan berhasil mencapai laboratorium, kata Deane, ada dua kekuatan yang bekerja. "Satu kekuatan benar-benar ingin menemukan pemenang. Kekuatan yang lain tidak ingin Anda menghabiskan banyak uang atau waktu pada sebuah ide yang tidak akan

berhasil. Kuncinya adalah gagal dengan cepat dan gagal dengan murah. Itulah mantra yang berasal dari Silicon Valley. Saya lebih suka pernyataan ‘gagal dengan baik’, atau ‘gagal dengan pintar.’”

Deane adalah seorang pria optimistis berkepala besar dan botak, berlatar belakang teknik sipil dan mekanika fluida. Menurutnya, bagian tersulit dalam mengelola laboratorium, “Adalah melatih orang-orang agar memahami bahwa risiko merupakan bagian dari pekerjaan mereka, dan jika mereka gagal dengan baik, mereka akan diberi izin untuk gagal lagi. Jika kami mencoba menghabiskan sepuluh ribu dolar pada kegagalan kami, alih-alih sepuluh juta dolar, kami akan mendapat kesempatan untuk melakukan lebih banyak hal lagi.” Dalam konteks ini, kata Deane, kegagalan “harus diakui sebagai sebuah kemenangan”.

Dia mengingat satu penemuan pada 2009 yang tampak sebagai pemenang. Penemuan itu adalah sebuah “permukaan swasterilisasi”, sebuah teknologi yang menggunakan lampu ultraviolet untuk membersihkan mikroba berbahaya. Di rumah sakit di AS saja, puluhan ribu orang meninggal setiap tahun akibat infeksi yang mereka terima dari peralatan medis, gagang pintu, sakelar lampu, pengendali jarak jauh, dan permukaan furnitur. Bukankah luar biasa jika semua barang-barang itu bisa dilapisi lapisan yang secara otomatis membersihkan bakteri pembunuh?

Permukaan swasterilisasi memanfaatkan dua fenomena ilmiah —“refleksi internal total” dan “efek medan yang cepat menghilang”— untuk menyinari mikroba penyusup dengan sinar ultraviolet dan menetralkannya. Untuk menguji konsep tersebut, para ilmuwan IV menuliskan proposal-proposal dan model-model komputer, mengembangi bakteri, dan membuat purwarupa-purwarupa. Ada

kegembiraan yang luar biasa dalam proyek tersebut. Nathan Myhrvold, salah satu pendiri perusahaan, mulai membicarakannya di depan publik.

Bagaimana pengujianya berlangsung? Permukaan swasterilisasi ternyata “Sangat efektif dalam membunuh bakteri,” ungkap Deane.

Itulah kabar baiknya. Kabar buruknya: teknologi yang ada untuk mengomersialkan penemuan itu terlalu mahal. Tidak mungkin hal itu dikembangkan, setidaknya untuk saat ini. “Kami sudah dekat,” kata Deane. “Kami tinggal menunggu dunia menciptakan lebih banyak LED yang hemat biaya.”

Proyek-proyek gagal untuk berbagai macam alasan. Kadang-kadang ilmunya tidak benar; kadang-kadang sisi politiklah yang menjadi kendala. Dalam kasus ini, sisi ekonomi tidak sejalan. Namun, Geoff Deane puas dengan hasilnya. Pekerjaan itu berlangsung cepat dan hanya butuh biaya perusahaan sebesar 30.000 dolar. “Sangat mudah untuk menjalankan proyek semacam itu selama enam bulan,” katanya. “Teknologi itu tidak berarti mati, tetapi proyek itu perlu diistirahatkan untuk sementara waktu.”

Maka dari itu, Deane mengadakan sebuah upacara pemakaman kuno. “Kami mengundang semua orang ke dapur, menyantap kue, menyampaikan beberapa kata pengingat,” katanya. “Seseorang telah membuat sebuah peti jenazah. Kami membawanya ke luar—kami punya sebuah bukit rumput kecil—lalu kami mendirikan sebuah nisan.” Kemudian, semuanya masuk kembali ke dalam untuk melanjutkan pesta. Saat itu banyak yang hadir—sekitar lima puluh orang. “Ketika Anda menawarkan makanan dan minuman gratis pada penghujung hari, orang-orang cenderung datang,” kata Deane.



Ketika kegagalan dikecam, orang-orang akan berusaha menghindarinya dengan cara apa pun—bahkan ketika hal itu tidak mewakili apa-apa selain kemunduran sementara.

Kami pernah berkonsultasi dengan sebuah jaringan pengecer multinasional besar yang berencana membuka toko pertamanya di China. Eksekutif puncak perusahaan tersebut sangat berkomitmen untuk membukanya tepat waktu. Sekitar dua bulan sebelumnya, mereka mengumpulkan para pemimpin dari tujuh tim yang terlibat dalam pembukaan tersebut, dan menanyakan laporan status rinci dari masing-masing. Semua laporannya positif. Semua pemimpin tim kemudian diminta memilih salah satu dari tiga sinyal—lampu hijau, lampu kuning, atau lampu merah—untuk menunjukkan keyakinan mereka dalam pembukaan tepat waktu. Ketujuh pemimpin tim memilih lampu hijau. Kabar bagus!

Di sisi lain, perusahaan ini juga telah melakukan sebuah prediksi pasar internal, ketika setiap karyawan secara anonim bisa memasang taruhan kecil pada berbagai perintah perusahaan. Satu taruhan menanyakan apakah toko di China akan dibuka tepat waktu. Mengingat bahwa ketujuh pemimpin tim telah memberikan lampu hijau, Anda mungkin mengira para peserta taruhan akan sama-sama meningkat. Ternyata tidak. Prediksi pasar internal tersebut menunjukkan peluang 92% toko tersebut *tidak akan* buka tepat waktu.

**Mengetahui kapan waktu yang tepat untuk meninggalkan suatu ide adalah sebuah tantangan abadi.**

## —Geoff Deane

Tebak siapa yang benar—peserta taruhan anonim atau para pemimpin tim yang harus berdiri di hadapan bos mereka?

Toko di China itu tidak buka tepat waktu.

Sangat mudah untuk mengidentifikasi para pemimpin yang memberikan lampu hijau pada proyek tersebut. Sekali seorang bos “tergesa-gesa”, butuh banyak keberanian untuk fokus pada potensi kegagalan. Politik institusi, ego, dan momentum semuanya bersekongkol melawan Anda. Dan “tergesa-gesa” dapat menimbulkan konsekuensi yang jauh lebih tragis daripada pembukaan yang terlambat sebuah toko andalan di China.

Pada 28 Januari 1986, NASA berencana meluncurkan pesawat luar angkasa *Challenger* dari Pusat Antariksa Kennedy di Cape Canaveral, Florida. Peluncuran itu sudah ditunda beberapa kali. Misi tersebut telah mengundang perhatian publik yang besar, sebagian besar karena awak pesawatnya termasuk seorang warga sipil, seorang guru sekolah di New Hampshire bernama Christa McAuliffe.

Malam sebelum peluncuran, NASA mengadakan sebuah panggilan telekonferensi panjang dengan para insinyur dari Morton Thiokol, kontraktor yang membangun motor roket padat *Challenger*. Di antara mereka ada Allan McDonald, senior di Morton Thiokol di lokasi peluncuran. Saat itu dingin sekali di Florida—prediksi penurunan suhu dalam semalam adalah 18 derajat—sehingga McDonald dan para insinyur Morton Thiokol lainnya menganjurkan agar peluncuran ditunda lagi. Cuaca dingin, jelas mereka, bisa merusak cincin-O karet yang

menahan gas panas tidak keluar dari pendorong pesawat. Pendorong tersebut belum pernah diuji di bawah suhu 53 derajat, dan ramalan pagi hari menyebutkan suhunya jauh lebih rendah dari itu.

Dalam panggilan tersebut, NASA menentang keputusan McDonald untuk menunda. Dia terkejut. “Ini pertama kalinya personel NASA menentang rekomendasi yang diberikan yang mengatakan *tidak aman* untuk terbang,” tulisnya kemudian. “Untuk alasan aneh tertentu, rupanya kami sedang ditantang untuk membuktikan secara kuantitatif bahwa itu pasti akan gagal, dan kami tidak bisa melakukan itu.”

Seperti kenang McDonald kemudian, atasannya, di kantor pusat Morton Thiokol di Utah, meninggalkan telepon selama kira-kira tiga puluh menit untuk membahas situasi tersebut bersama para eksekutif perusahaan yang lain. “Ketika Utah kembali terhubung,” tulis McDonald, “entah bagaimana keputusan telah berubah.” Peluncuran secara resmi dilanjutkan kembali.

McDonald sangat marah, tetapi dia sudah ditolak. NASA meminta Morton Thiokol untuk memberikan persetujuan keputusan peluncuran. McDonald menolak; atasannya tetap menandatangani. Keesokan paginya, *Challenger* lepas landas sesuai jadwal dan meledak di udara tepat tujuh puluh tiga detik kemudian, menewaskan semua orang di dalam pesawat. Penyebabnya, sebagaimana kemudian ditetapkan oleh sebuah komisi kepresidenan, adalah kerusakan cincin-O akibat cuaca dingin.

Apa yang membuat cerita ini luar biasa—and bahkan lebih tragis—adalah bahwa orang-orang yang tahu telah memperkirakan penyebab pasti kegagalan. Anda akan berpikir, jarang terjadi ketika sekelompok pengambil keputusan tahu persis apa kesalahan fatal sebuah proyek tertentu nantinya. Namun, benarkah seperti itu? Bagaimana jika ada

suatu cara untuk sedikit mengintip proyek apa pun untuk mengetahui apakah proyek itu ditakdirkan akan gagal—artinya, apakah Anda bisa mengetahui bagaimana Anda mungkin gagal tanpa mengalami kesulitan karena benar-benar gagal?

Itulah ide di balik sebuah “*premortem*”, sebagaimana psikolog Gary Klein menyebutnya. Idenya sederhana. Banyak lembaga sudah melakukan *postmortem* pada proyek-proyek yang gagal, berharap mengetahui pasti apa yang membunuh si pasien. *Premortem* mencoba mencari tahu apa yang *mungkin salah* sebelum terlambat. Anda mengumpulkan semua orang yang berhubungan dengan sebuah proyek dan membuat mereka membayangkan bahwa proyek itu diluncurkan dan gagal total. Nah, mereka masing-masing menuliskan alasan yang tepat untuk kegagalan tersebut. Klein telah menemukan bahwa *premortem* dapat membantu memunculkan kelemahan atau keraguan dalam sebuah proyek yang semua orang tidak berani mengungkapkannya keras-keras.

Ini menunjukkan salah satu cara untuk membuat sebuah *premortem* bahkan lebih bermanfaat lagi: berikan anonimitas.



Tampaknya aman bila mengatakan bahwa kegagalan bukan selalu musuh kesuksesan, asalkan ditempatkan dengan adil. Namun, bagaimana dengan berhenti seketika? Baik dan bagus bagi kita untuk mengkhottbahkan sisi baik dari berhenti, menunjukkan biaya kesempatan dan kerancuan biaya hangus. Namun, adakah bukti aktual bahwa berhenti mengarah pada hasil yang lebih baik?

Carsten Wrosch, seorang profesor psikologi di Universitas Concordia, membantu melakukan serangkaian penelitian kecil untuk melihat apa yang terjadi ketika orang-orang berhenti mencapai tujuan-tujuan yang

“tidak terjangkau”. Memang, memutuskan terjangkau atau tidaknya sebuah tujuan adalah 90% dari upaya itu sendiri. “Ya,” kata Wrosch, “menurut saya itulah pertanyaan paling sulitnya—kapan harus berjuang dan kapan harus berhenti.”

Bagaimanapun, Wrosch menemukan bahwa orang-orang yang berhenti mencapai tujuan-tujuan mereka yang tidak terjangkau akan mendapatkan manfaat fisik dan psikologis. “Misalnya, mereka mengalami gejala depresi yang lebih sedikit, pengaruh negatif yang lebih sedikit dari waktu ke waktu,” katanya. “Mereka juga memiliki tingkat kortisol yang lebih rendah, dan mereka memiliki tingkat peradangan sistemik yang lebih rendah, yang merupakan penanda fungsi kekebalan tubuh. Dan mereka mengalami masalah kesehatan fisik yang lebih sedikit dari waktu ke waktu.”

Penelitian Wrosch menarik, tetapi jujur saja, tidak cukup sebagai bukti yang mungkin Anda perlukan untuk mengambil keputusan. Apakah berhenti itu layak dilakukan merupakan jenis pertanyaan yang pasti sulit dijawab, setidaknya secara empiris. Bagaimana Anda harus mengumpulkan data untuk menjawab pertanyaan seperti itu?

Apa yang benar-benar Anda ingin lakukan adalah menemukan ribuan orang yang bimbang di ambang berhenti, yang tidak bisa memutuskan mana jalan yang benar. Kemudian, dengan satu lambaian tongkat ajaib, Anda akan mengirimkan sebagian orang-orang seperti itu yang dipilih secara acak ke jalan berhenti sementara sisanya terus melanjutkan—and Anda akan bisa duduk kembali dan mengamati bagaimana semua kehidupan mereka bergulir.

Sayangnya, tidak ada tongkat ajaib semacam itu. (Setidaknya, sepengetahuan kami tidak ada. Mungkin Intellectual Ventures—atau NSA (National Security Agency)—sedang mengupayakannya). Jadi,

kami mencoba hal terbaik berikutnya. Kami membuat sebuah situs *web*, menamainya *Freakonomics Experiments*, dan meminta orang-orang untuk menyerahkan nasib mereka ke tangan kami. Inilah yang tertulis di halaman depannya:

### PUNYA MASALAH?

Kadang-kadang dalam hidup Anda menghadapi sebuah keputusan besar, dan Anda tidak tahu apa yang harus dilakukan. Anda telah memikirkan masalah tersebut dari berbagai sudut. Dan bagaimanapun Anda melihatnya, tidak ada keputusan yang tampaknya tepat.

Pada akhirnya, apa pun yang Anda pilih pada dasarnya akan seperti sebuah lemparan koin.

Bantu kami dengan membiarkan *Freakonomics Experiments* melemparkan koin untuk Anda.

Benar: kami meminta orang-orang untuk membiarkan kami memutuskan masa depan mereka dengan satu lemparan koin. Kami memastikan anonimitas mereka, meminta mereka menceritakan dilema mereka, dan kemudian melemparkan koin. (Secara teknis, ini lemparan koin digital dari sebuah generator angka acak, yang memastikan kejujurannya). Kepala berarti berhenti dan ekor berarti lanjut terus. Kami juga meminta mereka untuk menghubungi kami setelah dua bulan dan sekali lagi setelah enam bulan sehingga kami bisa melihat apakah berhenti membuat mereka lebih bahagia atau kurang bahagia. Dan kami meminta pihak ketiga—biasanya seorang teman atau anggota keluarga—untuk memverifikasi bahwa pelempar koin benar-benar mematuhi lemparan koin tersebut.

Meskipun tampaknya menggelikan, dalam beberapa bulan situs *web* kami telah menarik cukup banyak calon orang yang berhenti untuk melempar lebih dari 40.000 koin. Perbandingan pria-wanita sekitar 60-40; rata-rata usia sedikit di bawah 30 tahun. Sekitar 30% pelempar sudah menikah, dan 73% tinggal di Amerika Serikat; sisanya tersebar di seluruh dunia.

Kami menawarkan menu keputusan dalam berbagai kategori: karier, pendidikan, keluarga, kesehatan, rumah, hubungan, dan “bersenang-senang saja”. Berikut adalah beberapa pertanyaan yang terbukti paling populer.

*Haruskah saya berhenti kerja?*

*Haruskah saya kembali ke sekolah?*

*Haruskah saya menjalani diet?*

*Haruskah saya menghentikan kebiasaan buruk saya?*

*Haruskah saya putus dengan pacar saya?*

Tidak semua keputusan secara teknis berarti “berhenti”. Kami akan melempar koin jika seseorang tidak bisa memutuskan apakah akan membuat tato atau mulai menjadi sukarelawan atau mencoba kencan daring. Kami juga membiarkan orang-orang menuliskan pertanyaan-pertanyaan mereka sendiri (meskipun kami sudah mengakali perangkat lunak untuk memblokir beberapa pertanyaan—misalnya, apa pun yang mengandung kata “bunuh”, “curi”, atau “bunuh diri”). Sekadar untuk menghibur Anda, berikut adalah beberapa pertanyaan tertulis yang kami terima.

*Haruskah saya keluar dari militer?*

*Haruskah saya berhenti memakai obat terlarang?*  
*Haruskah saya kencan dengan bos saya?*  
*Haruskah saya berhenti mengejar gebetan saya?*  
*Haruskah saya berhenti kuliah pascasarjana?*  
*Haruskah saya punya anak keempat yang diinginkan suami saya?*  
*Haruskah saya keluar dari kepercayaan Mormon?*  
*Haruskah saya menjadi orang Kristen?*  
*Haruskah saya menjalani bypass jantung atau angioplasti?*  
*Haruskah saya menjadi seorang bankir investasi di London atau seorang mitra ekuitas-pribadi New York?*  
*Haruskah saya mengatur lagi portofolio saya atau membiarkannya saja?*  
*Haruskah saya memperbaiki kamar mandi atau menyelesaikan ruang bawah tanah lebih dulu?*  
*Haruskah saya menghadiri pernikahan adik bungsu saya di Carolina Utara?*  
*Haruskah saya mengakui kesalahan saya?*  
*Haruskah saya berhenti bermimpi menjadi seorang musisi?*  
*Haruskah saya menjual sepeda motor saya?*  
*Haruskah saya menjadi vegetarian?*  
*Haruskah saya membiarkan putri saya yang berbakat berhenti main piano?*  
*Haruskah saya memulai gerakan hak-hak perempuan Lebanon di Facebook?*

Kami sangat terkejut melihat betapa banyak orang bersedia menyerahkan nasib mereka ke tangan orang asing dengan sekeping koin. Memang, mereka tidak akan sampai ke situs kami jika mereka belum ingin membuat sebuah perubahan. Kami juga tidak bisa memaksa

mereka mematuhi hasil lemparan koin. Namun, secara keseluruhan, 60% orang benar-benar mematuhi lemparan koin—yang berarti bahwa ribuan orang menentukan pilihan yang pastinya tidak akan mereka tentukan jika lemparan koin memberikan hasil yang berlawanan.

Bisa ditebak, lemparan koin tersebut memberikan dampak yang kurang pada beberapa keputusan yang sangat besar, seperti berhenti kerja, meskipun begitu tetap memberikan kekuatan tertentu. Orang-orang terutama bersedia mengikuti perintah koin bila menyangkut pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

*Haruskah saya meminta kenaikan gaji?*

*Haruskah saya menghentikan kebiasaan buruk saya?*

*Haruskah saya membолосkan uang pada sesuatu yang menyenangkan?*

*Haruskah saya mendaftar sebuah lomba maraton?*

*Haruskah saya memelihara janggut atau kumis?*

*Haruskah saya putus dengan pacar saya?*

Dalam pertanyaan terakhir—putusnya hubungan asmara—kami bertanggung jawab atas putusnya sekitar 100 pasangan. (Buat para pacar yang diputus: Maaf!) Di sisi lain, karena sifat sebuah lemparan koin, kami juga bertanggung jawab atas bertahannya hubungan 100 pasangan lain yang mungkin saja sudah putus seandainya koin memunculkan sisi kepala.

Eksperimen tersebut sedang berlangsung dan hasil-hasil masih berdatangan, tetapi kami sudah mendapatkan cukup data untuk menarik beberapa kesimpulan sementara.

Ternyata, beberapa keputusan tampaknya tidak memengaruhi kebahagiaan orang-orang sama sekali. Satu contoh: memelihara rambut

wajah. (Kami tidak bilang hal ini sangat mengejutkan.) ... beberapa perubahan memang membuat orang-orang bahagia, termasuk dua dari tindakan berhenti paling penting: putus dengan pacar dan berhenti kerja.

Beberapa keputusan membuat orang-orang jauh *kurang* bahagia: meminta kenaikan gaji, memboroskan uang pada sesuatu yang menyenangkan, dan mendaftar lomba maraton. Data kami tidak memungkinkan kami mengatakan *mengapa* pilihan ini membuat orang-orang tidak bahagia. Bisa jadi bahwa jika Anda meminta kenaikan gaji dan tidak mendapatkannya, Anda merasa marah. Dan mungkin berlatih maraton jauh lebih menarik dalam teori daripada dalam praktik.

Sementara itu, beberapa perubahan memang membuat orang-orang bahagia, termasuk dua dari tindakan berhenti paling penting: putus dengan pacar dan berhenti kerja.

Apakah kami sudah benar-benar membuktikan bahwa orang-orang rata-rata lebih mungkin menjadi lebih baik jika mereka berhenti dalam lebih banyak pekerjaan, hubungan, dan proyek? Tidak sama sekali. Namun, juga tidak ada apa pun dalam data yang menunjukkan bahwa berhenti menyebabkan penderitaan. Jadi kami berharap, jika suatu saat nanti Anda menghadapi keputusan sulit, ingat-ingat saja itu. Atau mungkin Anda cukup melempar koin. Benar, mungkin tampak aneh bila mengubah hidup Anda berdasarkan pada sebuah peristiwa yang benar-benar acak. Mungkin bahkan tampak lebih aneh lagi bila melepaskan tanggung jawab untuk keputusan Anda sendiri. Namun, menyerahkan keyakinan Anda pada sebuah lemparan koin—bahkan untuk keputusan kecil—setidaknya dapat membuat Anda kebal terhadap kepercayaan bahwa berhenti itu selalu tabu.



Seperti yang dijelaskan sebelumnya, kita semua adalah budak dari prasangka kita sendiri. Mungkin itulah sebabnya kami berdua begitu terbuka untuk berhenti. Kami masing-masing telah berhenti berturut-turut dan cukup senang dengan bagaimana segala sesuatunya terjadi setelahnya.

Salah satu dari kami—Levitt, sang ekonom—cukup yakin, sejak usia sembilan tahun, bahwa dia akan menjadi seorang pegolf profesional. Sewaktu dia tidak berlatih, dia berkhayal menjadi Jack Nicklaus berikutnya. Kemajuannya pesat. Pada usia tujuh belas tahun, dia memenuhi syarat untuk kejuaraan amatir negara bagian Minnesota. Namun, pasangan bermainnya selama babak kualifikasi—seorang pemain berusia empat belas tahun yang pendek, buntak, dan terlihat tidak atletis—secara rutin mengunggulinya dengan selisih jarak 20 atau 30 meter dan mengalahkannya dengan telak. *Kalau aku tidak bisa mengalahkan anak ini, pikirnya, bagaimana mungkin aku akan menjadi pemain pro?* Mimpi seumur hidup untuk menjadi pemain golf pun hancur berkeping-keping.<sup>13</sup>

Bertahun-tahun kemudian, dia mendaftar sebuah program Ph.D. ekonomi bukan karena dia pikir sebuah karier ekonomi akan menyenangkan, tetapi karena itu memberinya alasan untuk berhenti dari sebuah pekerjaan konsultasi manajemen yang dia benci. Dia fokus pada ekonomi politik dan dengan standar pengukuran apa pun, kariernya berjalan lancar. Masalahnya cuma satu: ekonomi politik tidak menyenangkan sama sekali. Ya, itu bidang yang “penting”, tetapi pekerjaannya sendiri kering sekali.

Tampaknya ada tiga pilihan:

1. Terus maju tak peduli apa pun.

2. Berhenti dari ekonomi sepenuhnya dan pindah ke ruang bawah tanah milik orangtuanya.
3. Menemukan spesialisasi baru dalam ilmu ekonomi yang tidak begitu membosankan.

Nomor 1 adalah pilihan termudah. Beberapa publikasi lagi dan pahlawan kita kemungkinan akan memperoleh jabatan di departemen ekonomi papan atas. Pilihan ini memanfaatkan apa yang disebut para akademisi sebagai *prasangka status quo*, sebuah preferensi untuk mempertahankan segala sesuatu sebagaimana adanya—and, pastinya, sebuah kekuatan utama untuk tidak berhenti dalam hal apa pun. Nomor 2 mengandung daya tarik intrinsik tertentu, tetapi karena sudah pernah mencobanya sekali tanpa banyak berhasil, dia lewati. Nomor 3 melambai-lambai. Namun, adakah kegiatan apa pun yang dia nikmati yang mungkin juga me-reset karier akademiknya?

Memang ada: menonton *Cops* di TV. *Cops* adalah salah satu *reality show* pertama era modern.<sup>14</sup> Tidak, acara itu tidak begitu berkelas, dan mungkin tidak “penting”, tetapi menontonnya sangat menyenangkan. Bahkan membuat kecanduan. Setiap minggu, pemirsa turut berkendara bersama polisi di Baltimore, Tampa, atau bahkan Moskow saat mereka mengejar para pemabuk pelanggar peraturan, perampas mobil, dan pemukul istri. Acara itu tidak ilmiah sedikit pun, tetapi membuat Anda berpikir. *Mengapa begitu banyak pelaku dan korban kejahatan itu mabuk? Apakah pengendalian senjata api benar-benar berguna? Berapa banyak uang yang dihasilkan bandar narkoba? Mana yang lebih penting, jumlah polisi atau taktik yang mereka gunakan? Apakah mengurung banyak penjahat menurunkan tingkat*

*kejahatan, atau hanya mendorong penjahat baru dan lebih liar untuk menggantikan mereka?*

Menonton beberapa puluh jam acara *Cops* mendorong cukup banyak pertanyaan untuk bahan bakar satu dekade penelitian akademis yang menarik. (Mungkin duduk di atas sofa makan nachos dan menonton TV *tidak* begitu mengerikan!) Dan seperti itulah, sebuah jalur karier baru terbuka: ekonomi kejahatan. Itu sebuah pasar yang tidak terlayani dan, meskipun tidak sepenting ekonomi politik, makroekonomi, atau ekonomi tenaga kerja, hal itu secara permanen bisa menjauhkan ekonom ini dari ruang bawah tanah orangtuanya. Maka begitulah ceritanya sampai dia berhenti berusaha menjadi seorang ekonom yang penting.

Penulis kedua buku ini telah berhenti dari mimpi masa kanak-kanak maupun pekerjaan impiannya. Dia bermain musik sejak usia dini, dan di perguruan tinggi membantu memulai sebuah band rock, The Right Profile, yang namanya diambil dari sebuah lagu dalam album Clash, *London Calling*. Awalnya berantakan, tetapi mereka berkembang dari waktu ke waktu. Pada masa-masa kejayaannya, mereka terdengar seperti sebuah campuran kasar dari Rolling Stones, Bruce Springsteen, dan beberapa band beraliran country punk. Setelah beberapa tahun, The Right Profile menandatangani sebuah kontrak dengan Arista Records dan menapaki kesuksesannya.

Sudah luar biasa menyenangkan sampai titik ini. Impresario Arista, Clive Davis telah mengincar band tersebut di CBGB, kelab musik di New York tempat band-band, seperti Ramones dan Talking Heads mengawali karier mereka. Kemudian, Davis mengundang band tersebut ke kantornya yang megah di pusat kota dan menempatkan Aretha Franklin di telepon untuk mengobrol dengan anak-anak itu tentang sisi-

sisi baik Arista. Bintang rock pemula kita sudah mengalami percakapan karier lebih penting lagi dengan Springsteen sendiri, R.E.M yang menanjak dengan cepat, dan para pahlawan musik lainnya. Rasanya memabukkan menjadi sedekat itu dengan mimpi masa kanak-kanaknya. Dan kemudian dia berhenti.

Di suatu tempat dalam perjalannya, dia menyadari bahwa semenyenangkan apa pun berdiri di atas panggung dengan gitar dan melompat-lompat seperti orang kesetanan, kehidupan sesungguhnya dari seorang bintang rock tidak menarik baginya. Dari luar, mengejar ketenaran dan kekayaan tampaknya fantastis. Namun, semakin banyak waktu dihabiskannya dengan orang-orang yang pernah benar-benar mengejarnya, semakin dia tahu bukan itu yang dia inginkan. Itu berarti hidup di jalanan, tanpa banyak waktu untuk menyendiri; itu berarti menjalani hidup di atas panggung. Dia menyadari dia akan lebih suka duduk di sebuah ruangan yang tenang berjendela bagus dan menulis cerita, dan kemudian pergi ke rumah pada malam hari menemui istri dan anak-anak. Jadi, itulah yang dia mulai lakukan.

Ini mendorongnya untuk lulus sekolah dan menghabiskan beberapa tahun menulis apa pun sebisanya untuk publikasi mana pun yang mau menerimanya. Dan kemudian, seolah-olah datang dari langit, datanglah *New York Times*, menawarinya pekerjaan impian. Bagi putra seorang wartawan kota kecil, ini keberuntungan yang sangat besar. Selama tahun pertama di *Times*, dia mencubiti dirinya sendiri setiap hari. Satu tahun berjalan menjadi lima dan kemudian ... dia berhenti lagi. Semenarik dan sebermanfaat apa pun jurnalisme nantinya, dia sadar dia lebih suka menjadi dirinya sendiri, menulis buku—seperti buku ini.

Kami berdua sudah mendapatkan lebih banyak keberuntungan dan lebih banyak kesenangan dalam menulis buku bersama daripada yang

mungkin pernah kami bayangkan.

Itu secara alamiah membuat kami bertanya-tanya: Haruskah kami menerima nasihat kami sendiri dan berpikir untuk berhenti? Setelah tiga buku *Freakonomics*, mungkinkah kami punya hal lain lagi yang bisa disampaikan—adakah yang akan peduli? Mungkin sekaranglah waktunya bagi kami untuk mengunjungi situs *web Experiments* dan melihat apa kata koin. Jika Anda tidak pernah mendengar kabar kami lagi, Anda akan tahu koin itu memunculkan kepala ....



Sekarang karena kami telah sampai pada halaman-halaman terakhir ini, berarti sudah cukup jelas: berhenti adalah inti terdalam dari berpikir seperti Orang Aneh. Atau, jika kata itu masih menakutkan bagi Anda, mari kita memikirkannya sebagai “melepaskan”. Melepaskan kearifan konvensional yang menyiksa kita. Melepaskan batas-batas buatan yang menahan kita—and melepaskan ketakutan mengakui apa yang tidak kita ketahui. Melepaskan kebiasaan pikiran yang memberi tahu kita untuk menendang ke sudut gawang, walaupun kita punya kesempatan yang lebih besar dengan menendang tepat ke tengah.

Kami bisa tambahkan bahwa Winston Churchill, terlepas dari nasihatnya yang terkenal kepada anak-anak sekolah di Harrow, sebenarnya merupakan salah satu pemberhenti terbesar dalam sejarah. Segera setelah memasuki politik, dia berhenti dari satu partai ke partai yang lain, dan kemudian dia berhenti dari pemerintahan sama sekali. Ketika dia bergabung lagi, dia berhenti lagi dari partai demi partai. Dan ketika dia tidak berhenti, dia didepak keluar. Dia menghabiskan bertahun-tahun dalam belantara politik, mengecam kebijakan konsiliasi Inggris dengan Nazi, dan kembali menduduki jabatan ketika kegagalan kebijakan tersebut telah menimbulkan perang total. Bahkan pada masa-

masa paling suram, Churchill tidak mundur sedikit pun dari Hitler; dia menjadi “yang terhebat dari semua panglima perang Inggris,” sebagaimana dijelaskan sejarawan John Keegan. Barangkali, rentetan panjang keberhentian itulah yang membantu Churchill membangun keuletan untuk bertahan ketika hal itu benar-benar diperlukan. Dia jadi tahu mana yang pantas dilepaskan, dan mana yang tidak.



Baiklah, kalau begitu: kami sudah menyampaikan semuanya. Seperti yang sudah Anda lihat, tidak ada peluru ajaib. Yang kami lakukan hanyalah mendorong Anda untuk berpikir sedikit berbeda, sedikit lebih keras, sedikit lebih bebas. Sekarang giliran Anda! Tentu saja kami berharap Anda menikmati buku ini. Kepuasan terbesar kami adalah jika buku ini membantu Anda, meskipun dalam skala kecil, untuk pergi keluar dan mengoreksi kesalahan tertentu, untuk meringankan beban tertentu, atau bahkan—if Anda tertarik—for makan lebih banyak hot dog. Semoga beruntung, dan beri tahu kami apa yang Anda hasilkan.<sup>15</sup> Setelah membaca sampai sejauh ini, sekarang Anda juga termasuk Orang Aneh. Jadi dalam hal ini kita semua sama.[]

# Catatan-Catatan

Di bawah ini Anda akan menemukan sumber-sumber untuk cerita yang kami sampaikan dalam buku ini. Kami berterima kasih, dan berutang, kepada banyak peneliti, penulis dan lain-lain yang penelitiannya kami andalkan. Mari kita juga bersulang untuk Wikipedia. Situs itu telah mengalami banyak sekali perbaikan selama bertahun-tahun kami menulis buku-buku; situs itu sangat berharga sebagai pemberhentian pertama untuk menemukan sumber-sumber utama tentang hampir semua topik. Terima kasih kepada semua orang yang telah berkontribusi di dalamnya secara intelektual, finansial, atau yang lainnya.

## **Bab 1: Apa Maksud Berpikir seperti Orang Aneh?**

**2 “Apakah gelar sarjana masih ‘berguna’?”:** Lihat Stephen J. Dubner, “Freakonomics Goes to College, Parts 1 and 2,” Freakonomics Radio, 30 Juli 2012, dan 16 Agustus 2012. Adapun tentang nilai perguruan tinggi dan pengembalian investasi, ekonom David Card telah menulis secara luas dan bagus tentang topik ini. Lihat juga Ronald G. Ehrenberg, “American Higher Education In Transition,” *Journal of Economic Perspectives* 26, no. 1 (Musim Dingin 2012)./ **2 “Apakah mewariskan suatu bisnis keluarga ...?”:** Lihat Stephen J. Dubner, “The Church of Scionology,” Freakonomics Radio, 3 Agustus 2011. Beberapa makalah relevan adalah: Marianne Bertrand dan Antoinette

Schoar, "The Role of Family in Family Firms," *Journal of Economic Perspectives* 20, no. 2 (Musim Semi 2006); Vikas Mehrotra, Randall Morck, Jungwook Shim, dan Yupana Wiwattanakantang, "Adoptive Expectations: Rising Sons in Japanese Family Firms," *Journal of Financial Economics* 108, no. 3 (Juni 2013); dan Francisco Pérez-González, "Inherited Control and Firm Performance," *American Economic Review* 96, no. 5 (2006)./ 2 **"Apa yang terjadi dengan epidemi sindrom lorong karpal?"**: Lihat Stephen J. Dubner, "Whatever Happened to the Carpal Tunnel Epidemic?," *Freakonomics Radio*, 12 September 2013. Diambil dari penelitian oleh Bradley Evanoff, seorang M.D. yang mempelajari kedokteran profesi di Washington University; di antara makalahnya yang relevan adalah: T. Armstrong, A. M. Dale, A. Franzblau, dan Evanoff, "Risk Factors for Carpal Tunnel Syndrome and Median Neuropathy in a Working Population," *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 50, no. 12 (Desember 2008).

3 **Bayangkan Anda seorang pemain sepak bola**: Statistika dalam bagian ini diambil dari: Pierre-André Chiappori, Steven D. Levitt, Timothy Groseclose, "Testing Mixed-Strategy Equilibria When Players Are Heterogeneous: The Case of Penalty Kicks in Soccer," *The American Economic Review* 92, no. 4 (September 2002); lihat juga Stephen J. Dubner and Steven D. Levitt, "How to Take Penalties: Freakonomics Explains," *The (U.K.) Times*, 12 Juni 2010. Untuk kecepatan bola, lihat Eleftherios Kellis dan Athanasios Katis, "Biomechanical Characteristics and Determinants of Instep Soccer Kick," *Journal of Sports Science and Medicine* 6 (2007). Terima

kasih kepada Solomon Dubner atas wawasannya dalam bagian ini, dan atas ketertarikannya yang besar pada sepak bola.

**11 “Jika Anda pemarah, siapa yang mau menikahi Anda?”**: Disampaikan oleh Justin Wolfers dalam Stephen J. Dubner, “Why Marry, Part 1,” *Freakonomics Radio*, 13 Februari 2014. Lihat: Betsey Stevenson dan Wolfers, “Marriage and Divorce: Changes and Their Driving Forces,” kertas kerja NBER 12944 (Maret 2007); Alois Stutzer dan Bruno S. Frey, “Does Marriage Make People Happy, or Do Happy People Get Married?”, makalah diskusi IZA (Oktober 2005).

**12 Orang-orang paling cerdas sekalipun cenderung mencari bukti yang mengonfirmasi apa yang sudah mereka pikirkan**: Lihat Stephen J. Dubner, “The Truth Is Out There ... Isn’t It?,” *Freakonomics Radio*, 23 November 2011; diambil dari penelitian yang dilakukan oleh, di antaranya, Cultural Cognition Project./ **12 Bergerak bersama kelompok juga sangat menggoda**: Lihat Stephen J. Dubner, “Riding the Herd Mentality,” *Freakonomics Radio*, 21 Juni 2012.

**13 “Beberapa orang berpikir lebih dari dua atau tiga kali setahun”**: Seperti banyak kutipan sejarah, kutipan ini sulit diverifikasi dengan pasti, tetapi Shaw setidaknya terkenal semasa hidupnya karena telah mengatakan ini. Pada 1933, *Reader’s Digest* mengaitkan kutipan tersebut kepada Shaw, sebagaimana banyak publikasi lainnya. Angkat topi untuk Garson O’Toole dari *QuoteInvestigator.com*, yang banyak membantu dalam melacak kutipan ini.

**13 *Car Seat untuk anak-anak itu buang-buang waktu***: Lihat Joseph J. Doyle Jr. dan Steven D. Levitt, “Evaluating the Effectiveness of Child Safety Seats and Seat Belts in Protecting Children From Injury,” *Economic Inquiry* 48, no. 3 (Juli 2010); Stephen J. Dubner dan Levitt, “The Seat-Belt Solution,” *The New York Times*

*Magazine*, 10 Juli 2005; Levitt dan Dubner, *SuperFreakonomics* (William Morrow, 2009). / **13 Gerakan untuk mendukung makanan lokal dapat benar-benar merusak lingkungan:** Lihat Christopher L. Weber dan H. Scott Matthews, “Food-Miles and the Relative Climate Impacts of Food Choices in the United States,” *Environmental Science & Technology* 42, no. 10 (April 2008); dan Stephen J. Dubner, “You Eat What You Are, Part 2,” *Freakonomics Radio*, 7 Juni 2012.

**14 Pertemuan kami dengan David Cameron:** Terima kasih kepada Rohan Silva atas undangannya dan pertemuan-pertemuan berikutnya (meskipun tidak pernah lagi dengan Mr. Cameron sendiri!) dan kepada David Halpern dan Behavioral Insights Team./ **16 “Hal paling mendekati agama yang Inggris miliki”:** Lihat Nigel Lawson, *The View from No. 11: Memoirs of a Tory Radical* (Bantam Press, 1992)./ **16 Biaya perawatan kesehatan di Inggris:** Lihat Adam Jurd, “Expenditure on Healthcare in the UK, 1997–2010,” Badan Statistika Nasional, 2 Mei 2012./ **16 Rincian biografi David Cameron:** Kami sangat berutang kepada *Cameron: Practically a Conservative* (Fourth Estate, 2012) karya Francis Elliott dan James Hanning, yang awalnya diterbitkan dengan judul *Cameron: The Rise of the New Conservative*, sebuah biografi menyeluruh meskipun agak seperti tabloid./ **17 Biaya bersama dalam jumlah besar tersalurkan dalam bulan-bulan terakhir:** Untuk sebuah diskusi yang menarik tentang akhir kehidupan penyembuhan medis, lihat Ezekiel J. Emanuel, “Better, if Not Cheaper, Care,” *New York Times*, 4 Januari 2013.

## **Bab 2 : Tiga Kata yang Paling Sulit Diucapkan**

**22 Seorang gadis kecil bernama Maria:** Terima kasih khusus untuk Amanda Waterman, seorang psikolog perkembangan di Universitas Leeds. Ada referensi yang sedikit, tetapi menarik tentang topik pertanyaan yang tak bisa dijawab, baik di kalangan anak-anak maupun orang dewasa, di mana Waterman merupakan seorang kontributor penting. Lihat Waterman dan Mark Blades, "Helping Children Correctly Say 'I Don't Know' to Unanswerable Questions," *Journal of Experimental Psychology: Applied* 17, no. 4 (2011); Waterman, Blades, dan Christopher Spencer, "Interviewing Children and Adults: The Effect of Question Format on the Tendency to Speculate," *Applied Cognitive Psychology* 15 (2001); Waterman dan Blades, "The Effect of Delay and Individual Differences on Children's Tendency to Guess," *Developmental Psychology* 49, no. 2 (Februari 2013); Alan Scoboria, Giuliana Mazzoni, dan Irving Kirsch, "'Don't Know' Responding to Answerable and Unanswerable Questions During Misleading and Hypnotic Interviews," *Journal of Experimental Psychology: Applied* 14, no. 3. (September 2008); Claudia M. Roebers dan Olivia Fernandez, "The Effects of Accuracy Motivation and Children's and Adults' Event Recall, Suggestibility, dan Their Answers to Unanswerable Questions," *Journal of Cognition and Development* 3, no. 4 (2002).

**23 "Semua orang berhak atas pendapat mereka sendiri, tetapi tidak atas fakta mereka sendiri":** Moynihan mengatakan ini dalam Jerome Levy Economics Institute Conference di National Press Club di Washington, D.C., pada 26 Oktober 1995. Menurut *The Dictionary of Modern Proverbs* (Yale University Press, 2012) karya Charles

Clay Doyle, Wolfgang Mieder, dan Fred R. Shapiro, frasa tersebut pertama kali dikatakan oleh Bernard M. Baruch.

**24 Percaya pada setan dan “Pengusaha Kesalahan”:** Terima kasih kepada Ed Glaeser karena menjelaskan hal ini dalam sebuah ceramah yang disampaikan pada sebuah konferensi April 2006 di University Chicago demi menghormati Gary Becker. Angka jajak pendapat tentang setan berasal dari European Values Study 1990: Integrated Dataset (EVS, 2011), GESIS Data Archive, Cologne. Angka untuk 9/11 berasal dari jajak pendapat Gallup: “Blame for Sept. 11 Attacks Unclear for Many in Islamic World,” 1 Maret 2002; lihat juga Matthew A. Gentzkow dan Jesse M. Shapiro, “Media, Education and Anti-Americanism in the Muslim World,” *Journal of Economic Perspectives* 18, no. 3 (Musim Panas 2004).

**25 Kebodohan prediksi: “Prediksi itu sulit sekali ...”:** Niels Bohr “gemar mengutip” kalimat ini; kalimat ini dikaitkan erat dengan sesama rekannya asal Denmark, kartunis ternama Storm P., meskipun kemungkinan dia juga bukan pencipta aslinya./ **26 Salah satu penelitian paling mengesankan:** Lihat Philip E. Tetlock, *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?* (Princeton University Press, 2005); dan Stephen J. Dubner, “The Folly of Prediction,” Freakonomics Radio, 14 September 2011. Untuk prediksi ekonomi, lihat Jerker Denrell dan Christina Fang, “Predicting the Next Big Thing: Success As A Signal of Poor Judgment,” *Management Science* 56, no. 10 (2010); untuk prediksi NFL, lihat Christopher Avery dan Judith Chevalier, “Identifying Investor Sentiment From Price Paths: The Case of Football Betting,” *Journal of Business* 72, no. 4 (1999)./ **26 Sebuah penelitian serupa oleh sebuah perusahaan bernama CXO Advisory Group:** Lihat

“Guru Grades,” CXO Advisory Group./ **27 Orang-orang cerdas suka membuat prediksi yang kedengarannya cerdas:** Lihat Paul Krugman, “Why Most Economists’ Predictions Are Wrong,” *Red Herring*, Juni 1998. (Terima kasih kepada Internet Archive Wayback Machine.)/ **29 Lebih besar daripada PDB semua negara kecuali delapan belas negara saja:** Kapitalisasi pasar Google, Amazon, Facebook, dan Apple berdasarkan harga saham pada 11 Februari 2014; kedelapan belas negara tersebut adalah: Australia, Brasil, Kanada, China, Prancis, Jerman, India, Indonesia, Italia, Jepang, Meksiko, Rusia, Korea Selatan, Spanyol, Belanda, Inggris, Amerika Serikat, dan Turkey (lihat CIA World Factbook).

**30 Kita bahkan tidak tahu tentang diri sendiri sebaik itu:** Lihat Clayton R. Critcher dan David Dunning, “How Chronic Self-Views Influence (and Mislead) Self-Assessments of Task Performance: Self-Views Shape Bottom-Up Experiences with the Task,” *Journal of Personality and Social Psychology* 97, no. 6 (2009). (Terima kasih kepada Danny Kahneman dan Tom Gilovich karena mengarahkan pada makalah ini.) Lihat juga: Dunning et al., “Why People Fail to Recognize Their Own Incompetence,” *Current Directions in Psychological Science* 12, no. 3 (Juni 2003).

**30 Ketika diminta menilai keterampilan mengemudi mereka:** Lihat Iain A. McCormick, Frank H. Walkey, dan Dianne E. Green, “Comparative Perceptions of Driver Ability—A Confirmation and Expansion,” *Accident Analysis & Prevention* 18, no. 3 (Juni 1986); dan Ola Svenson, “Are We All Less Risky and More Skillful Than Our Fellow Drivers?,” *Acta Psychologica* 47 (1981).

**30 “Ultracrepidarianism”:** Kami berterima kasih pada penelitian berkelanjutan oleh Anders Ericsson dan rekan-rekannya, yang banyak mereka kumpulkan dalam Ericsson, Neil Charness, Paul J. Feltovich, dan Robert R. Hoffman, *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (Cambridge University Press, 2006); lihat juga Steven D. Levitt, John A. List, dan Sally E. Sadoff, “Checkmate: Exploring Backward Induction Among Chess Players,” *American Economics Review* 101, no. 2 (April 2011); Chris Argyris, “Teaching Smart People How to Learn,” *Harvard Business Review*, Mei 1991. Definisi kami tentang “ultracrepidarianism” berasal dari FreeDictionary.com.

**32 Biaya perang Irak:** Lihat Linda J. Bilmes, “The Financial Legacy of Iraq and Afghanistan: How Wartime Spending Decisions Will Constrain Future National Security Budgets,” kertas kerja Harvard Kennedy School Faculty Research seri RWP13-006 (Maret 2013); Amy Belasco, “The Cost of Iraq, Afghanistan, dan Other Global War on Terror Operations Since 9/11,” Congressional Research Service, 29 Maret 2011.

**33 Seorang pengkhotbah Kristen tua di radio bernama Harold Camping:** Lihat Robert D. McFadden, “Harold Camping, Dogged Forecaster of the End of the World, Dies at 92,” *New York Times*, 17 Desember 2013; Dan Amira, “A Conversation with Harold Camping, Prophesier of Judgment Day,” blog Daily Intelligencer, *New York Magazine*, 11 Mei 2011; Harold Camping, “We Are Almost There!,” Familyradio.com. (Terima kasih pada Internet Archive Wayback Machine.)

**34 Penyihir Romania:** Lihat Stephen J. Dubner, "The Folly of Prediction," *Freakonomics Radio*, 14 September 2011; "Witches Threaten Romanian Taxman After New Labor Law," BBC, 6 Januari 2011; Alison Mutler, "Romania's Witches May Be Fined If Predictions Don't Come True," *Associated Press*, 8 Februari 2011.

**35 Kompas kapal dan gangguan logam:** Lihat A. R. T. Jonkers, *Earth's Magnetism in the Age of Sail* (Johns Hopkins University Press, 2003); T. A. Lyons, *A Treatise on Electromagnetic Phenomena and on the Compass and Its Deviations Aboard Ship, Vol. 2* (John Wiley & Sons, 1903). Terima kasih kepada Jonathan Rosen karena telah menunjukkan gagasan ini.

**35 Pikirkan sebuah masalah seperti bunuh diri:** Untuk pembahasan lebih menyeluruh atas topik ini, lihat Stephen J. Dubner, "The Suicide Paradox," *Freakonomics Radio*, 31 Agustus 2011. Kami khususnya berutang pada penelitian luas dan mendalam dari David Lester, serta dari banyak wawancara dengannya. Kami juga sangat mengandalkan David M. Cutler, Edward L. Glaeser, dan Karen E. Norberg, "Explaining the Rise in Youth Suicide," dari Jonathan Gruber (editor), *Risky Behavior Among Youths: An Economic Analysis* (University of Chicago Press, 2001). Berbagai laporan dari Centers for Disease Control and Prevention dan National Vital Statistics System sangat berguna; lihat juga Robert E. McKeown, Steven P. Cuffe, dan Richard M. Schulz, "U.S. Suicide Rates by Age Group, 1970–2002: An Examination of Recent Trends," *American Journal of Public Health* 96, no. 10 (Oktober 2006). Terkait topik "paradoks bunuh diri"—yaitu, hubungan antara bunuh diri dan kesejahteraan yang meningkat—lihat Cutler dkk. Serta: A. F. Henry

dan J. F. Short, *Suicide and Homicide* (Free Press, 1954); David Lester, “Suicide, Homicide, dan the Quality of Life: An Archival Study,” *Suicide and Life-Threatening Behavior*, 1693 (musim gugur 1986); Lester, “Suicide, Homicide, dan the Quality of Life in Various Countries,” *Acta Psychiatrica Scandinavica* 81 (1990); E. Hem dkk., “Suicide Rates According to Education with a Particular Focus on Physicians in Norway 1960–2000,” *Psychological Medicine* 35, no. 6 (Juni 2005); Mary C. Daly, Andrew J. Oswald, Daniel Wilson, Stephen Wu, “The Happiness-Suicide Paradox,” kertas kerja Federal Reserve Bank of San Francisco 2010–2030; Daly, Wilson, dan Norman J. Johnson, “Relative Status and Well-Being: Evidence from U.S. Suicide Deaths,” kertas kerja Federal Reserve Bank of San Francisco 2012–2016./ **35 Tingkat pembunuhan di AS lebih rendah daripada dalam lima puluh tahun terakhir:** Lihat James Alan Fox and Marianne W. Zawitz, “Homicide Trends in the United States,” Bureau of Justice Statistics; dan “Crime in the United States 2012,” Federal Bureau of Investigation’s Uniform Crime Reports, Table 16./ **35 Tingkat kecelakaan lalu lintas fatal sangat rendah sepanjang sejarah:** Lihat Stephen J. Dubner, “The Most Dangerous Machine,” Freakonomics Radio, 5 Desember 2013; Ian Savage, seorang ekonom Northwestern yang meneliti keamanan transportasi, sangat membantu dalam menyusun penelitian ini. Lihat juga: “Traffic Safety Facts: 2012 Motor Vehicle Crashes: Overview,” National Highway Traffic Safety Administration, November 2013.

**44 Dalam mencoba mengukur efek jera mengirim jutaan orang ke penjara:** Lihat Steven D. Levitt, “The Effect of Prison Population Size on Crime Rates: Evidence from Prison Overcrowding Litigation,” *The Quarterly Journal of Economics* 111, no. 2 (Mei

1996)/ **44 Dalam menganalisis hubungan antara aborsi dan kejahatan** ....: Lihat John J. Donohue III dan Levitt, "The Impact of Legalized Abortion on Crime," *The Quarterly Journal of Economics* 116, no. 2 (Mei 2001).

**45 Cara yang lebih baik untuk mendapatkan umpan balik yang baik adalah menjalankan sebuah eksperimen lapangan:** Salah satu pakar penelitian lapangan modern adalah John List, yang bersamanya kami sudah sedikit bekerja sama, dan bersamanya kami menulis Bab 3 *SuperFreakonomics*. Untuk sebuah penjelajahan yang menarik dalam topik ini, lihat Uri Gneezy dan John A. List, *The Why Axis: Hidden Motives and the Undiscovered Economics of Everyday Life* (Public Affairs, 2013).

**46 Apakah anggur mahal benar-benar terasa lebih nikmat?** Untuk pembahasan yang lebih menyeluruh tentang topik ini, lihat Stephen J. Dubner, "Do More Expensive Wines Taste Better?" *Freakonomics Radio*, 16 Desember 2010. Di dalamnya termasuk cerita tentang uji cicip tanpa melihat oleh Steve Levitt di Society of Fellows dan eksperimen ekstensif cicip tanpa melihat oleh Robin Goldstein. Untuk penelitian yang mendasari temuan Goldstein, lihat Goldstein, Johan Almenberg, Anna Dreber, John W. Emerson, Alexis Herschkowitzsch, dan Jacob Katz, "Do More Expensive Wines Taste Better? Evidence from a Large Sample of Blind Tastings," *Journal of Wine Economics* 3, no. 1 (Musim Semi 2008); lihat juga Steven D. Levitt, "Cheap Wine," *Freakonomics.com*, 16 Juli 2008. Meskipun penelitian Goldstein menunjukkan bahwa para pakar anggur jauh lebih bisa membedakan dibanding para pemimun rata-rata, terdapat penelitian lebih lanjut yang menantang asumsi ini.

Makalah lain di *The Journal of Wine Economics* menemukan bahwa penilaian para pakar adalah—yah, agak tidak ahli. Satu penelitian tentang penilaian pada kompetisi anggur, misalnya, menemukan bahwa kebanyakan anggur yang memenangi medali emas dalam satu kompetisi tidak memenangi sama sekali dalam kompetisi yang lain. “Dengan begitu,” tulis si penulis, “banyak anggur yang dipandang luar biasa enak dalam kompetisi tertentu dipandang di bawah rata-rata dalam kompetisi yang lain.” Lihat Robert T. Hodgson, “An Analysis of the Concordance Among 13 U.S. Wine Competitions,” *Journal of Wine Economics* 4, no. 1 (Musim Semi 2009)./ **49 Daftar anggur Osteria L’Intrepido:** Goldstein mengungkapkan kelakar Penghargaan Kecemerlangan *Wine Spectator* pada konferensi tahunan Asosiasi Ekonom Anggur Amerika 2008. Insiden tersebut mengundang peliputan media yang luas. *Wine Spectator* dengan gigih membela sistem penghargaannya; editor eksekutifnya mengatakan majalah itu tidak pernah mengklaim mengunjungi setiap restoran yang memohon sebuah penghargaan, dan mereka melakukan kesungguhannya dalam Osteria L’Intrepido—melihat situs *web*-nya dan menghubungi restoran tersebut—tetapi terus diterima mesin penjawab. Lihat juga: Goldstein, “What Does It Take to Get a Wine Spectator Award of Excellence,” *Blindtaste.com*, 15 Agustus 2008.

**51 Ingat anak-anak sekolah di Inggris itu:** Lihat Amanda H. Waterman dan Mark Blades, “Helping Children Correctly Say ‘I Don’t Know’ to Unanswerable Questions,” *Journal of Experimental Psychology: Applied* 17, no. 4 (2011).

## Bab 3: Apa Masalah Anda?

**55 Kemampuan guru:** Lihat dua bagian makalah National Bureau of Economic Research oleh Raj Chetty, John N. Friedman, dan Jonah E. Rockoff, "The Long-term Impacts of Teachers: Teach Value-added and Student Outcomes in Adulthood" (September 2013)/

**55 Wanita yang pintar sekarang punya begitu banyak pilihan pekerjaan:** Lihat Marigee P. Bacolod, "Do Alternative Opportunities Matter? The Role of Female Labor Markets in the Decline of Teacher Supply and Teacher Quality, 1940–1990," *Review of Economics and Statistics* 89, no. 4 (November 2007); dan Harold O. Levy, "Why the Best Don't Teach," *The New York Times*, 9 September 2000./

**55 Guru Finlandia (misalnya) vs. guru Amerika:** Lihat "Top Performing Countries," Center on International Education Benchmarking (2013), tersedia di <http://www.ncee.org>; Byron Agustuse, Paul Kihn, dan Matt Miller, "Closing the Talent Gap: Attracting and Retaining Top-Third Graduates to Careers in Teaching," McKinsey & Company (September 2010). (Laporan McKinsey telah mendapat kritik karena ia membuat peringkat tertile dengan nilai SAT/IPK SMA, dan hanya menyurvei sedikit populasi guru baru.) Terima kasih kepada Eric Kumbier karena menjelaskan hal ini kepada kami dalam sebuah surel./

**55 Pengaruh orangtua pada pendidikan anak:** Lihat, antara lain, Marianne Bertrand dan Jessica Pan, "The Trouble with Boys: Social Influences and the Gender Gap in Disruptive Behavior," *American Economic Journal: Applied Economics* 5, no. 1 (2013); Shannon M. Pruden, Susan C. Levine, dan Janellen Huttenlocher, "Children's Spatial Thinking: Does Talk About the Spatial World Matter?," *Developmental Science* 14 (November 2011); Bruce Sacerdote, "How Large Are the Effects

from Changes in Family Environment? A Study of Korean American Adoptees," *The Quarterly Journal of Economics* 122, no.1 (2007); Roland G. Fryer Jr. dan Steven D. Levitt, "Understanding the Black-White Test Score Gap in the First Two Years of School," *The Review of Economics and Statistics* 86, no. 2 (Mei 2004); Huttenlocher, Marina Vasilyeva, Elina Cymerman, dan Susan Levine, "Language Input and Child Syntax," *Cognitive Psychology* 45, no. 3 (2002)./ **55 "Mengapa anak-anak Amerika tahu lebih sedikit...?"**: Lihat laporan tahun 2012 dari Program for International Student Assessment (PISA)/ **56 Menyerahkan anak itu ... agar para guru dapat mengusahakan sihir mereka**: untuk sebuah contoh langka tentang sebuah diskusi hangat dalam hal ini, lihat "The Depressing Data on Early Childhood Investment," wawancara dengan Jerome Kagan oleh Paul Solman, PBS.org (7 Maret 2013).

**60 Legenda Takeru Kobayashi:** Kami berterima kasih kepada Kobi atas obrolan menarik selama berjam-jam yang ternyata berlanjut hingga beberapa tahun, dan kepada semua yang telah membantu memfasilitasi obrolan tersebut, termasuk Maggie James, Noriko Okubo, Akiko Funatsu, Anna Berry, Kumi, dan lain-lain. Kobi begitu yakin bahwa lomba makan adalah sebuah keahlian yang didapat sehingga dia mengatakan dia bisa melatih salah satu dari kami untuk memakan lima puluh HDB dalam enam bulan pelatihan saja. Kami belum menerima tawaran ini. Namun Dubner sudah mendapat satu pelajaran dari Kobi, di Gray's Papaya, New York:

Kami berutang budi kepada banyak jurnalis yang telah menulis tentang Kobi dan olahraga lomba makan, terutama Jason Fagone, penulis *Horsemen of the Esophagus: Competitive Eating and the Big Fat American Dream* (Crown, 2006). Fagone mengarahkan kami ke arah

yang benar sejak semula. Kami juga mengambil materi dari: Fagone, "Dog Bites Man," *Slate.com*, 8 Juli 2010; Bill Belew, "Takeru 'Tsunami' Kobayashi Training & Techniques to Defeat Joey Chestnut," situs *web* The Biz of Knowledge, 29 Juni 2007; "How Do You Speed Eat?" BBC News Magazine, 4 Juli 2006; Sarah Goldstein, "The Gagging and the Glory," *Salon.com*, 19 April 2006; Josh Ozersky, "On Your Mark. Get Set. Pig Out," *New York*, 26 Juni 2005; Chris Ballard, "That Is Going to Make You Money Someday," *The New York Times*, 31 Agustus 2003; Associated Press, "Kobayashi's Speedy Gluttony Rattles Foes," *ESPN.com*, 4 Juli 2001./ **59 Para promotornya mengakui bahwa mereka mengarang sejarah tersebut:** Lihat Sam Roberts, "No, He Did Not Invent the Publicity Stunt," *New York Times*, 18 Agustus 2010./ **61 Seorang anak sekolah tersedak sampai mati:** Lihat Tama Miyake, "Fast Food," *Metropolis*, 17 November 2006. / **61 Lawannya sebesar beruang Kodiak seberat setengah ton:** Lihat Larry Getlen, "The Miracle That Is Kobayashi," situs *web* *The Black Table*, 19 Mei 2005./ **62 Tantangan hot dog dan roti:** Terima kasih kepada kru Radio Freakonomics karena telah mencoba ini (dan gagal). Sebagaimana dijelaskan produser Greg Rosalsky: "Roti pertama menyerap air liur Anda seperti spons dan kemudian rasanya hampir tidak mungkin memakan roti kedua."/ **66 "Saya berharap ada hot dog di dalam penjara":** Lihat "Kobayashi Freed, Pleads Not Guilty," *ESPN.com News Services* (dengan laporan dari Associated Press), *ESPN New York*, 5 Juli 2010./ **67 Atlet papan atas bahkan bisa diperdaya:** Lihat M. R. Stone, K. Thomas, M. Wilkinson, A. M. Jones, A. St. Clair Gibson, dan K. G. Thompson, "Effects of

Deception on Exercise Performance: Implications for Determinants of Fatigue in Humans,” *Medicine & Science in Sports & Exercise* 44, No. 3 (Maret 2012); Gina Kolata, “A Little Deception Helps Push Athletes to the Limit,” *New York Times*, 19 September 2011. Terima kasih juga kepada Kolata atas kutipan Roger Bannister, yang sesuai./ **68 “Aku bisa makan lagi”:** Terima kasih sekali lagi kepada Jason Fagone atas kutipan ini; ini muncul di edisi Mei 2006 *The Atlantic*, dalam sebuah nukilan in dari buku *Horsemen of the Esophagus*.

## **Bab 4: Kebenaran Ada di dalam Akar**

**71 “Kelaparan adalah karakteristik ...”:** Lihat Amartya Sen, *Poverty and Famines: An Essay on Entitlement and Deprivation* (Oxford Univ. Press, 1981)./ **71 Secara menakjubkan kita membuang 40% dari makanan yang kita beli:** Lihat “USDA and EPA Launch U.S. Food Waste Challenge,” USDA new release, 4 Juni 2013.

**72 Naik turunnya kejahatan:** Lihat Steven D. Levitt dan Stephen J. Dubner, *Freakonomics* (William Morrow, 2005); dan Levitt, “Understanding Why Crime Fell in the 1990s: Four Factors That Explain the Decline and Six That Do Not,” *Journal of Economic Perspectives* 18, no. 1 (Musim Dingin 2004), hal. 163–190./ **72 Tingkat pembunuhan saat ini ... lebih rendah dibanding pada 1960:** Lihat Erica L. Smith dan Alexia Cooper, “Homicide in the U.S. Known to Law Enforcement, 2011,” Bureau of Justice Statistics (Desember 2013); U.S. Department of Justice, Federal Bureau of Investigation, “Crime in the United States, 2011,” Table 1; Barry Krisberg, Carolina Guzman, Linh Vuong, “Crime and Economic

Hard Times," National Council on Crime and Delinquency (Februari 2009); dan James Alan Fox dan Marianne W. Zawitz, "Homicide Trends in the United States," Bureau of Justice Statistics (2007)./ **74 Hubungan aborsi-kejahatan:** Lihat Levitt and Dubner, *Freakonomics* (William Morrow, 2005); dan John J. Donohue III dan Levitt, "The Impact of Legalized Abortion on Crime," *The Quarterly Journal of Economics* 116, no. 2 (Mei 2001).

**75 Pura-puranya Anda seorang pekerja pabrik di Jerman:** Lihat Jörg Spenkuch, "The Protestant Ethic and Work: Micro Evidence From Contemporary Germany," kertas kerja University of Chicago. Juga berdasarkan wawancara penulis dengan Spenkuch, dan kami berterima kasih kepada Spenkuch atas komentarnya atas manuskrip kami. Untuk bukti terbaru lebih lanjut tentang etos kerja Protestan, lihat Andre van Hoorn, Robbert Maseland, "Does a Protestant Work Ethic Exist? Evidence from the Well-Being Effect of Unemployment," *Journal of Economic Behavior & Organization* 91 (Juli 2013). Sementara itu, Davide Cantoni telah berpendapat bahwa etos Protestan tidak meningkatkan hasil ekonomi di Jerman; lihat Cantoni, "The Economic Effects of the Protestant Reformation: Testing the Weber Hypothesis in the German Lands," makalah pasar kerja, 10 November 2009./ **78 Namun, dalam pembelaan atas Katolikisme Jerman (catatan kaki):** Lihat Spenkuch and Philipp Tillmann, "Elite Influence? Religion, Economics, and the Rise of the Nazis," kertas kerja, 2013.

**78 Misalnya, mengapa beberapa kota di Italia ...:** Lihat Luigi Guiso, Paola Sapienza, dan Luigi Zingales, "Long-Term Persistence," kertas kerja Juli 2013; lihat juga versi terdahulu oleh penulis yang sama:

“Long-Term Cultural Persistence,” kertas kerja September 2012; dan “Long-Term Persistence,” kertas kerja European University Institute 2008. Angkat topi buat Hans-Joachim Voth dan Nico Voigtländer, “Hatred Transformed: How Germans Changed Their Minds About Jews, 1890–2006,” *Vox*, 1 Mei 2012.

**79 Pertikaian etnis di Afrika:** Lihat Stelios Michalopoulos dan Elias Papaioannou, “The Long-Run Effects of the Scramble for Africa,” kertas kerja NBER, November 2011; dan Elliott Green, “On the Size and Shape of African States,” *International Studies Quarterly* 56, no. 2 (Juni 2012).

**79 Luka dari kolonialisme juga masih menghantui Amerika Selatan:** Lihat Melissa Dell, “The Persistent Effects of Peru’s Mining Mita,” kertas kerja MIT, Januari 2010; dan Daron Acemoglu, Camilo Garcia-Jimeno, dan James A. Robinson, “Finding Eldorado: Slavery and Long-Run Development in Colombia,” kertas kerja NBER, Juni 2012.

**83 Teori sensitivitas garam terkait hipertensi orang-orang Afrika-Amerika:** Bagian ini berdasarkan wawancara penulis dengan Roland Fryer seperti yang tercermin dalam Stephen J. Dubner, “Toward a Unified Theory of Black America,” *New York Times Magazine*, 20 Maret 2005. Kami juga berterima kasih pada artikel cemerlang dari Mark Warren di *Esquire*, “Roland Fryer’s Big Ideas” (Desember 2005). Lihat juga: David M. Cutler, Roland G. Fryer Jr., dan Edward L. Glaeser, “Racial Differences in Life Expectancy: The Impact of Salt, Slavery, and Selection,” manuskrip tidak diterbitkan, Harvard University and NBER, 1 Maret 2005; dan Katherine M. Barghaus, David M. Cutler, Roland G. Fryer Jr., dan Edward L. Glaeser, “An Empirical Examination of Racial Differences in

Health," manuskrip tidak diterbitkan, Harvard University, University of Pennsylvania, dan NBER, November 2008. Untuk latar belakang lebih lanjut, Lihat: Gary Taubes, "Salt, We Misjudged You," *The New York Times*, 3 Juni 2012; Nicholas Bakalar, "Patterns: Less Salt Isn't Always Better for the Heart," *The New York Times*, 29 November 2011; Martin J. O'Donnell dkk., "Urinary Sodium and Potassium Excretion and Risk of Cardiovascular Events," *The Journal of the American Medical Association* 306, no. 20 (23/30 November 2011); Michael H. Alderman, "Evidence Relating Dietary Sodium to Cardiovascular Disease," *Journal of the American College of Nutrition* 25, no. 3 (2006); Jay Kaufman, "The Anatomy of a Medical Myth," *Is Race "Real"?*, SSRC Web Forum 7 Juni 2006; Joseph E. Inikori dan Stanley L. Engerman, *The Atlantic Slave Trade: Effects on Economies, Societies and Peoples in Africa, the Americas, and Europe* (Duke University Press, 1998); dan F. C. Luft et al., "Salt Sensitivity and Resistance of Blood Pressure. Age and Race A.S. Factors in Physiological Responses," *Hypertension* 17 (1991)./**81**  
**"Orang Inggris mencicipi keringat orang Afrika"**: Atas kebaikan John Carter Brown Library di Brown University. Sumber asli: M. Chambon, *Le Commerce de l'Amerique par Marseille* (Avignon, 1764), vol. 2, plate XI, facing p. 400.

**83 "Kita hidup pada zaman sains ...":** Lihat Roy Porter, *The Greatest Benefit to Mankind: A Medical History of Humanity from Antiquity to the Present* (HarperCollins, 1997).

**83 Pikiran tentang penyakit mag:** Kisah Barry Marshall (dan Robin Warren) menarik dan heroik dari awal hingga akhir. Kami sangat

menyarankan Anda membaca lebih banyak lagi tentangnya, dalam salah satu atau semua karya yang dikutip berikut ini, yang juga mencakup informasi yang lebih umum tentang mag dan industri farmasi. Untuk kisah tentang Marshall sendiri, kami sebagian besar mengandalkan sebuah wawancara panjang yang luar biasa oleh Norman Swan yang patut dihargai, seorang dokter Australia yang bekerja sebagai jurnalis. Lihat Norman Swan, "Interviews with Australian Scientists: Professor Barry Marshall," Australian Academy of Science, 2008. Terima kasih kepada Dr. Marshall sendiri karena menawarkan komentarnya yang berguna tentang apa yang kami tulis tentangnya di sini dalam Bab 5. Kami juga berutang kepada: Kathryn Schulz, "Stress Doesn't Cause Ulcers! Or, How to Win a Nobel Prize in One Easy Lesson: Barry Marshall on Being ... Right," *Slate.com*, 9 September 2010; Pamela Weintraub, "The Dr. Who Drank Infectious Broth, Gave Himself an Ulcer, and Solved a Medical Mystery," *Discover*, Maret 2010; dan "Barry J. Marshall, Autobiography," The Nobel Prize in Physiology or Medicine 2005, *Nobelprize.org*, 2005./ **84 Obat pertama yang benar-benar laris manis:** Lihat Melody Petersen, *Our Daily Meds: How the Pharmaceutical Companies Transformed Themselves into Slick Marketing Machines and Hooked the Nation on Prescription Drugs* (Sarah Crichton Books, 2008); dan Shannon Brownlee, "Big Pharma's Golden Eggs," *Washington Post*, 6 April 2008; "Having an Ulcer Is Getting a Lot Cheaper," *BusinessWeek*, 8 Mei 1994./ **84 Pada masa lalu, peneliti medis tertentu mungkin saja menyarankan ...:** Secara khusus kami memikirkan Dr. A. Stone Freedberg dari Harvard, yang pada 1940 menerbitkan sebuah makalah yang "mengidentifikasi bakteri serupa dalam 40% pasien mag dan kanker

perut"; lihat Lawrence K. Altman, "Two Win Nobel Prize for Discovering Bacterium Tied to Stomach Ailments," *The New York Times*, 4 Oktober 2005; dan Lawrence K. Altman, "A Scientist, Gazing Toward Stockholm, Ponders 'What If?'" *New York Times*, 6 Desember 2005./ **88 Bahkan saat ini, banyak orang masih percaya bahwa penyakit mag disebabkan oleh stres ...:** Mungkin mereka masih dipengaruhi oleh wali kota New York City yang terkenal penuh semangat, Ed Koch. "Aku sejenis orang yang tidak akan pernah terserang mag," dia pernah berkata demikian. "Kenapa? Karena aku mengatakan persis seperti yang aku pikirkan. Aku sejenis orang yang mungkin membuat orang lain terserang mag." Lihat Maurice Carroll, "How's He Doing? How's He Doing?," *New York Times*, 4 Desember 1978.

**91 Kekuatan tinja:** Bagian ini berdasarkan terutama wawancara penulis dengan gastroenterolog Thomas Borody, Alexander Khoruts, dan Michael Levitt (ayah Steve Levitt), seperti yang tercermin dalam Stephen J. Dubner, "The Power of Poop," *Freakonomics Radio*, 4 Maret 2011. Kami juga berterima kasih kepada Borody karena memberikan komentar berharga untuk bagian ini. Lihat juga: Borody, Sudarshan Paramsothy, dan Gaurav Agrawal, "Fecal Microbiota Transplantation: Indications, Methods, Evidence, and Future Directions," *Current Gastroenterology Reports* 15, no. 337 (Juli 2013); W. H. Wilson Tang dkk., "Intestinal Microbial Metabolism of Phosphatidylcholine and Cardiovascular Risk," *New England Journal of Medicine* 368, no. 17 (April 2013); Olga C. Aroniadis dan Lawrence J. Brandt, "Fecal Microbiota Transplantation: Past, Present and Future," *Current Opinion in Gastroenterology* 29, no. 1

(Januari 2013); “Jonathan Eisen: Meet Your Microbes,” TEDMED Talk, Washington, D.C., April 2012; Borody dan Khoruts, “Fecal Microbiota Transplantation and Emerging Applications,” *Nature Reviews Gastroenterology & Hepatology* 9, no. 2 (2011); Khoruts dkk., “Changes in the Composition of the Human Fecal Microbiome After Bacteriotherapy for Recurrent *Clostridium difficile*–Associated Diarrhea,” *Journal of Clinical Gastroenterology* 44, no. 5 (Mei/Juni 2010); Borody dkk., “Bacteriotherapy Using Fecal Flora: Toying with Human Motions,” *Journal of Clinical Gastroenterology* 38, no. 6 (Juli 2004).

**90 Seperti susu cokelat:** Ini menurut Josbert Keller, seorang gastroenterolog di rumah sakit HagaZiekenhuis di Praha, penulis “Duodenal Infusion of Donor Feces for Recurrent *Clostridium difficile*,” *New England Journal of Medicine* 368 (2013):407–415; lihat juga Denise Grady, “When Pills Fail, This, er, Option Provides a Cure,” *New York Times*, 16 Januari 2013.

**90 Colitis “previously an incurable disease”:** Lihat Borody dan Jordana Campbell, “Fecal Microbiota Transplantation: Techniques, Applications, dan Issues,” *Gastroenterology Clinics of North America* 41 (2012); dan Borody, Eloise F. Warren, Sharyn Leis, Rosa Surace, dan Ori Ashman, “Treatment of Ulcerative Colitis Using Fecal Bacteriotherapy,” *Journal of Clinical Gastroenterology* 37, no. 1 (Juli 2003).

## Bab 5: Berpikir seperti Anak-Anak

**94 “Sophistication” dan kaum *sophist* (catatan kaki):** Diambil dari entri “Sophisticated” di [worldwidewords.org](http://www.worldwidewords.org), oleh etimolog Inggris

ulung Michael Quinion.

**95 “Menjelaskan seluruh alam semesta adalah tugas yang terlalu sulit ...”**: Lihat Isaac Newton dan J. E. McGuire, “Newton’s ‘Principles of Philosophy’: An Intended Preface for the 1704 ‘Opticks’ and a Related Draft Fragment,” *The British Journal for the History of Science* 5, no. 2 (Desember 1970); angkat topi untuk produser Freakonomics Radio, Katherine Wells, yang menulis naskah ini untuk Stephen J. Dubner, “The Truth Is Out There ... Isn’t It?”, Freakonomics Radio, 23 November 2011.

**97 Berjalan sambil mabuk**: Lihat Steven D. Levitt dan Stephen J. Dubner, *SuperFreakonomics* (William Morrow, 2009)./  
**97 Seragam sebuah pengiriman bagel kecil-kecilan**: Levitt dan Dubner, *Freakonomics* (William Morrow, 2005)./  
**98 Senjata versus kolam renang**: Levitt dan Dubner, *Freakonomics*.

**98 Penglihatan yang lemah dan prestasi di kelas**: Lihat Stephen J. Dubner, “Smarter Kids at 10 Bucks a Pop,” Freakonomics Radio, 8 April 2011. Laporan ini berdasarkan terutama wawancara penulis dengan Paul Glewwe dan Albert Park dan bersumber dari makalah mereka “Visualizing Development: Eyeglasses and Academic Performance in Rural Primary Schools in China,” University of Minnesota Center for International Food and Agricultural Policy, kertas kerja WP12-2 (2012), ditulis bersama dengan Meng Zhao. Lihat juga: Douglas Heingartner, “Better Vision for the World, on a Budget,” *New York Times*, 2 Januari 2010; dan “Comprehensive Eye Exams Particularly Important for Classroom Success,” American Optometric Association (2008). Untuk stigma “mata-empat” dan

“plano” (di catatan kaki), lihat Dubner, “Playing the Nerd Card,” *Freakonomics Radio*, 31 Mei 2012.

**101 Seperti yang suka dikatakan Albert Einstein ...:** Terima kasih sekali lagi kepada Garson O’Toole di [QuoteInvestigator.com](http://QuoteInvestigator.com).

**101 Mari kita kembali sebentar ke Barry Marshall:** Sekali lagi, kami banyak bersumber dari wawancara luar biasa dengan Marshall oleh Norman Swan, “Interviews with Australian Scientists: Professor Barry Marshall,” *Australian Academy of Science*, 2008.

**103 Kinerja ahli:** Lihat, sebagai awalan, Stephen J. Dubner dan Steven D. Levitt, “A Star Is Made,” *The New York Times Magazine*, 7 Mei 2006. Terima kasih kami kepada K. Anders Ericsson; karyanya dan karya banyak koleganya yang luar biasa tercermin dalam Ericsson, Neil Charness, Paul J. Feltovich, dan Robert R. Hoffman, *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (Cambridge University Press, 2006). Untuk buku-buku yang berkaitan dengan topik tersebut, lihat Daniel Coyle, *The Talent Code* (Bantam, 2009); Geoff Colvin, *Talent Is Overrated* (Portfolio, 2008); dan Malcolm Gladwell, *Outliers* (Little, Brown & Co., 2008).

**105 Tabungan berhadiah:** Untuk pembahasan yang lebih menyeluruh tentang topik ini, lihat Stephen J. Dubner, “Could a Lottery Be the Answer to America’s Poor Savings Rate?,” *Freakonomics Radio*, 18 November 2010; dan Dubner, “Who Could Say No to a ‘No-Lose Lottery?’,” *Freakonomics Radio*, 2 Desember 2010. Episode-episode ini menampilkan wawancara dengan, antara lain, Melissa S. Kearney dan Peter Tufano, keduanya banyak tahu tentang topik ini. Lihat, misalnya, Kearney, Tufano, Jonathan Guryan, dan Erik Hurst,

“Making Savers Winners: An Overview of Prize-Linked Saving Products,” dalam Olivia S. Mitchell dan Annamaria Lusardi (ed.), *Financial Literacy: Implications for Retirement Security and the Financial Marketplace* (Oxford University Press, 2011).

**109 Anak-anak lebih sulit dibodohi dengan sulap:** Bagian Alex Stone ini berdasarkan terutama wawancara penulis. Lihat juga *Fooling Houdini: Magicians, Mentalists, Math Geeks, dan the Hidden Powers of the Mind* (Harper Collins, 2012); dan Steven D. Levitt, “Fooling Houdini Author Alex Stone Answers Your Questions,” Freakonomics.com, 23 Juli 2012. Tentang “memberikan perhatian,” Stone berterima kasih pada wawasan psikolog pengembangan Alison Gopnik, penulis *The Philosophical Baby: What Children’s Minds Tell Us About Truth, Love, dan the Meaning of Life* (Farrar, Straus and Giroux, 2009). Untuk bacaan lebih lanjut tentang anak-anak dan ilusi, lihat Bruce Bower, “Adults Fooled by Visual Illusion, But Not Kids,” *ScienceNews* via Wired.com, 23 November 2009; dan Vincent H. Gaddis, “The Art of Honest Deception,” StrangeMag.com.

**112 Isaac Bashevis Singer menulis untuk anak-anak:** Lihat Singer, “Why I Write for Children,” dipersiapkan untuk pidato penerimaan penghargaan, dibacakan dalam pidato penerimaan Nobel tahun 1978, dan dicetak ulang dalam Singer, *Nobel Lecture* (Farrar, Straus & Giroux, 1979). Terima kasih kepada Jonathan Rosen karena membawa hal ini (bersama banyak hal lain) pada perhatian kami.

## Bab 6 : Seperti Memberi Permen kepada Bayi

**116 Amanda dan M&M'S:** Sebuah versi animasi yang menarik atas kisah ini muncul dalam *Freakonomics: The Movie*. Chad Troutwine adalah produser utama film tersebut; sutradara Seth Gordon memimpin tim yang menciptakan bagian Amanda.

**117 Rata-rata orang dewasa di AS berat tubuhnya sekitar 11 kg lebih berat dibanding beberapa dekade silam:** Lihat Centers for Disease Control, "Mean Body Weight, Height, dan Body Mass Index, United States 1960–2002"; USDA, "Profiling Food Consumption in America," bab 2 dalam *Agriculture Factbook 2001-2002*; USDA "Percent of Household Final Consumption Expenditures Spent on Food, Alcoholic Beverages, dan Tobacco That Were Consumed at Home, by Selected Countries, 2012," ERS Food Expenditure Series./ **117 Mengapa kita menjadi begitu gemuk?:** Ada banyak referensi dan terkadang membingungkan tentang hubungan antara makanan dan harga, dengan banyak perbedaan pendapat tentang metodologi dalam menentukan harga makanan. Beberapa peneliti, misalnya, menggunakan metode harga per kalori. Dua contoh: Fred Kuchler dan Hayden Stewart, "Price Trends Are Similar for Fruits, Vegetables, dan Snack Foods," Report ERR-55, USDA Economic Research Service; dan Andrea Carlson dan Elizabeth Frazao, "Are Healthy Foods Really More Expensive? It Depends on How You Measure the Price," *USDA Economic Information Bulletin* 96 (Mei 2012). Di antara penelitian yang paling dekat menunjukkan apa yang telah kami tuliskan dalam bab ini. Lihat: Michael Grossman, Erdal Tekin, dan Roy Wada, "Food Prices and Body Fatness Among Youths," NBER kertas kerja, Juni 2013; Stephen J. Dubner, "100 Ways to Fight Obesity," *Freakonomics Radio*, 27 Maret 2013; Pablo Monsivais dan Adam Drewnowski, "The Rising Cost of Low-Energy-

Density Foods," *Journal of the American Dietetic Association* 107, no. 12 (Desember 2007); Tara Parker-Pope, "A High Price for Healthy Food," *The New York Times* (Well blog), 5 Desember 2007; Cynthia L. Ogden, Cheryl D. Fryar, Margaret D. Carroll, dan Katherine M. Flegal, "Mean Body Weight, Height, dan Body Mass Index, United States 1960–2002," *Advance Data from Vital and Health Statistics* 347 (National Center for Health Statistics, 2004); David M. Cutler, Edward L. Glaeser, dan Jesse M. Shapiro, "Why Have Americans Become More Obese?" *Journal of Economic Perspectives* 17, no. 3 (Musim Panas 2003).

**118 Pikiran sebuah kecelakaan lalu lintas tahun 2011:** Lihat Josh Tapper, "Did Chinese Laws Keep Strangers from Helping Toddler Hit by Truck," *The (Toronto) Star*, 18 Oktober 2011; Li Wenfang, "Hospital Offers Little Hope for Girl's Survival," *China Daily*, 17 Oktober 2011; Michael Wines, "Bystanders' Neglect of Injured Toddler Sets Off Soul-Searching on Web Sites in China," *New York Times*, 11 Oktober 2011. Terima kasih kepada Robert Alan Greevy karena membawa hal ini pada perhatian kami.

**118 Uang untuk nilai:** Lihat Steven D. Levitt, John A. List, Susanne Neckermann, dan Sally Sadoff, "The Impact of Short-Term Incentives on Student Performance," kertas kerja University of Chicago, September 2011; dan Roland G. Fryer Jr., "Financial Incentives and Student Achievement: Evidence from Randomized Trials," *The Quarterly Journal of Economics* 126, no. 4 (2011).

**122 Eksperimen ROBERT CIALDINI dengan konsumsi listrik dan pencurian hutan fosil kayu:** Bersumber dari wawancara penulis dengan Cialdini seperti yang tercermin dalam Stephen J. Dubner,

“Riding the Herd Mentality,” Freakonomics Radio, 21 Juni 2012. Buku Cialdini, *Influence*, merupakan pengantar yang luar biasa pada cara berpikirnya. Lihat juga: Jessica M. Nolan, P. Wesley Schultz, Robert B. Cialdini, Noah J. Goldstein, dan Vladas Griskevicius, “Normative Social Influence Is Underdetected,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 34, no. 913 (2008); Goldstein, Cialdini, dan Steve Martin, *Yes!: 50 Secrets from the Science of Persuasion* (Free Press, 2008); Schultz, Nolan, Cialdini, Goldstein, dan Griskevicius, “The Constructive, Destructive, dan Reconstructive Power of Social Norms,” *Psychological Science* 18, no. 5 (2007); Cialdini, Linda J. Demaine, Brad J. Sagarin, Daniel W. Barrett, Kelton Rhoads, dan Patricia L. Winter, “Managing Social Norms for Persuasive Impact,” *Social Influence* 1, no. 1 (2006); Cialdini, “Crafting Normative Messages to Protect the Environment,” *Current Directions in Psychological Science* 12 (2003). Dalam penelitian hutan fosil, ada pilihan tanda yang lain, termasuk salah satu yang menunjukkan seorang pengunjung mencuri kayu, disertai pesan “Tolong jangan ambil kayu fosil dari taman.” Tanda ini memang lebih berhasil daripada tidak ada tanda.

**127 Brian Mullaney, Smile Train, dan “sekali-dan-selesai”:** Bagian ini bersumber terutama dari wawancara penulis dengan Mullaney, sebuah memoar Mullaney yang tidak diterbitkan, dan penelitian yang tercermin dalam Amee Kamdar, Steven D. Levitt, John A. List, dan Chad Syverson, “Once and Done: Leveraging Behavioral Economics to Increase Charitable Contributions,” kertas kerja University of Chicago, 2013. Lihat juga: Stephen J. Dubner dan Levitt, “Bottom-Line Philanthropy,” *New York Times Magazine*, 9 Maret 2008; dan

James Andreoni, “Impure Altruism and Donations to Public Goods: A Theory of Warm-Glow Giving,” *The Economic Journal* 100, no. 401 (Juni 1990). Untuk versi lain tentang kisah “sekali dan selesai”, lihat Uri Gneezy dan List, *The Why Axis: Hidden Motives and the Undiscovered Economics of Everyday Life* (Public Affairs, 2013)./

**129 Peter Buffett and “pencucian hati nurani”:** Lihat Peter Buffett, “The Charitable-Industrial Complex,” *New York Times*, 26 Juli 2013. Untuk sebuah percakapan terkait dengan Buffett, tentang topik dia memenangkan “lotreovarian”—dia putra Warren Buffett—lihat Dubner, “Growing Up Buffett,” 13 Mei 2011.

**135 Muncullah tim tenis meja:** Lihat Henry A. Kissinger, *On China* (Penguin, 2011); “Ping-Pong Diplomacy (April 6–17, 1971),” *AmericanExperience.com*; David A. DeVoss, “Ping-Pong Diplomacy,” *Smithsonian*, April 2002; “The Ping Heard Round the World,” *Time*, 26 April 1971.

**138 Zappos:** Bagian ini berdasarkan sebagian wawancara penulis dengan Tony Hsieh dan kunjungan ke kantor pusar Zappos. Lihat juga: Hsieh, *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose* (Business Plus, 2010); Hsieh, “How I Did It: Zappos’s CEO on Going to Extremes for Customers,” *Harvard Business Review*, Juli 2010; Robin Wauters, “Amazon Closes Zappos Deal, Ends Up Paying \$1.2 Billion,” *TechCrunch*, 2 November 2009; Hsieh, “Amazon Closing,” *Zappos.com*, 2 November 2009; Alexandra Jacobs, “Happy Feet,” *The New Yorker*, 14 September 2009. “You guys are just the best” testimony atas Zappos.com oleh Jodi M., 21 Februari 2006.

**140 Mexico City sudah lama mengalami kemacetan lalu lintas yang mengerikan:** Lihat Lucas W. Davis, "The Effect of Driving Restrictions on Air Quality in Mexico City," *Journal of Political Economy* 116, no. 1 (2008); dan Gunnar S. Eskeland dan Tarhan Feyzioglu, "Rationing Can Backfire: The Day Without a Car in Mexico City," World Bank Policy Research Dept., Desember 1995.

**141 HFC-23 dan membayar para pencemar lingkungan untuk mencemari lingkungan:** "Phasing Out of HFC-23 Projects," *Verified Carbon Standard*, 1 Januari 2014; "Explosion of HFC-23 Super Greenhouse Gases Is Expected," pernyataan pers Environmental Investigation Agency, 24 Juni 2013; EIA, "Two Billion Tonne Climate Bomb: How to Defuse the HFC-23 Problem," Juni 2013; "U.N. CDM Acts to Halt Flow of Millions of Suspect HFC-23 Carbon Credits"; Elisabeth Rosenthal dan Andrew W. Lehren, "Profits on Carbon Credits Drive Output of a Harmful Gas," *New York Times*, 8 Agustus 2012.

**142 "Efek Kobra":** Lihat Stephen J. Dubner, "The Cobra Effect," *Freakonomics Radio*, 11 Oktober 2012; Horst Siebert, *Der Kobra-Effekt: Wie man Irrwege der Wirtschaftspolitik vermeidet* (Deutsche Verlags-Anstalt, 2001); Sipho Kings, "Catch 60 Rats, Win a Phone," *Mail & Guardian* (Afrika Selatan), 26 Oktober 2012./

**142 A.S. Mark Twain pernah menulis...:** Lihat Mark Twain, *Mark Twain's Own Autobiography: The Chapters from the North American Review*, ed. Michael Kiskis (University of Wisconsin Press, 1990). Kami berterima kasih kepada Jared Morton karena membawa kutipan ini pada perhatian kami.

## Bab 7: Apa Kesamaan Raja Sulaiman dan David Lee Roth?

146 **Raja Sulaiman:** Kutipan alkitab di sini berasal dari *The Tanakh* (Jewish Publication Societies, 1917). Kisah Sulaiman dan perselisihan keibuan dapat ditemukan dimulai pada 1 Raja-Raja 3:16. Kami juga mengandalkan Rabbi Joseph Telushkin, *Biblical Literacy* (William Morrow, 1997). Ada banyak tafsir seputar kisah ini, sebagaimana halnya dengan banyak kisah alkitabiah yang lain. Untuk sebuah ringkasan modern yang bagus, termasuk tafsir kuno, lihat Mordecai Kornfeld, "King Solomon's Wisdom," *Rabbi Mordecai Kornfeld's Weekly Parasha-Page*; dan Baruch C. Cohen, "The Brilliant Wisdom of King Solomon," *Jewish Law Commentary*, 10 Juli 1998. Kedua interpretasi ini menekankan insentif tersebut diberikan oleh *yibbum*, "Sebuah ritual yang harus dilakukan ketika seorang lelaki yang mempunyai saudara yang hidup meninggal tanpa anak." Kisah Sulaiman juga telah dibedah oleh para cendekiawan nonalkitab, termasuk ekonom Avinash K. Dixit dan Barry J. Nalebuff dalam *The Art of Strategy* (Norton, 2008). Dixit dan Nalebuff mendekati kisah tersebut sebagai sebuah teka-teki teori permainan dan menyimpulkan bahwa wanita kedua berbuat salah dengan menyetujui Raja Sulaiman untuk memotong si anak jadi dua. Bahkan, mengapa si wanita kedua repot-repot mencuri si bayi dan kemudian dengan senang hati membiarkannya terbunuh? Juga, begitu wanita pertama menyerahkan kepemilikan, mengapa wanita kedua diam saja dan menerima bayi itu? Dengan perhitungan ini, Sulaiman "lebih beruntung ketimbang bijaksana", tulis Dixit dan Nalebuff. "Strateginya berhasil hanya karena kesalahan wanita kedua." Tafsiran para ekonom, harus kita perhatikan, berdasarkan pada keharfiahan

yang dihindari oleh banyak cendekiawan alkitab demi mencari wawasan kemanfaatan yang lebih sedikit.

**147 David Lee Roth:** Lihat Jane Rocca, “What I Know About Women,” *Brisbane Times*, 7 April 2013; David Lee Roth, “Brown M&Ms,” klip video daring di saluran Vimeo Van Halen, 2012; Scott R. Benarde, *Stars of David: Rock 'n' Roll's Jewish Stories* (Brandeis University Press, 2003); David Lee Roth, *Crazy from the Heat* (Hyperion, 1997); Mikal Gilmore, “The Endless Party,” *Rolling Stone*, 4 September 1980. Bagian-bagian dari klausul tambahan Van Halen dipublikasikan di TheSmokingGun.com; terima kasih khusus untuk Mike Peden karena telah memverifikasi detail klausul tambahan Van Halen, melalui berkas dari Jack Belle.

**153 Siksaan Abad Pertengahan:** Lihat Peter T. Leeson, “Ordeals,” *Journal of Law and Economics* 55 (Agustus 2012). Untuk pembacaan Leeson lebih lanjut, lihat “Gypsy Law,” *Public Choice* 155 (Juni 2013); *The Invisible Hook: The Hidden Economics of Pirates* (Princeton Univ. Press, 2009); “An-arrgh-chy: The Law and Economics of Pirate Organization,” *Journal of Political Economy* 115, no. 6 (2007); dan “Trading with Bandits,” *Journal of Law and Economics* 50 (Mei 2007). Kami berterima kasih kepada Leeson atas komentarnya yang berguna untuk manuskrip kami.

**158 Biaya mahal pergantian karyawan:** Lihat Mercer dan National Retail Federation, “U.S. Retail Compensation and Benefits Survey,” Oktober 2013; Jordan Melnick, “Hiring’s New Frontier,” QSRmagazine.com, September 2012; dan Melnick, “More Than Minimum Wage,” QSRmagazine.com, November 2011.

**159 Seorang pekerja dengan ijazah pendidikan empat tahun mendapatkan sekitar 75% lebih banyak:** Lihat “Education at a Glance 2013: OECD Indicators” (OECD, 2013).

**160 Zappos dan “Tawaran”:** Lihat Stephen J. Dubner, “The Upside of Quitting,” 30 September 2011; Stacey Vanek-Smith melakukan wawancara dengan Tony Hsieh dan para karyawan Zappos lainnya. Terima kasih kepada berbagai macam karyawan Zappos atas wawancara lanjutan./ **160 Butuh rata-rata sekitar 4.000 dolar untuk mengganti satu karyawan:** Lihat Arindrajit Dube, Eric Freeman, dan Michael Reich, “Employee Replacement Costs,” kertas kerja U.C.-Berkeley, 2010. / **160 Satu karyawan yang buruk bisa membebani lebih dari ...:** Bersumber dari sebuah survei CareerBuilder oleh Harris Interactive.

**161 Pabrik peluru rahasia dan alarm bir hangat:** Berdasarkan terutama kunjungan penulis ke lokasi, dengan korespondensi lanjutan dengan Yehudit Ayalon. Lihat juga: Eli Sa’adi, *The Ayalon Institute: Kibbutzim Hill—Rehovot* (pamflet, tersedia di lokasi).

**163 Mengapa seorang penipu Nigeria mengakui dia berasal dari Nigeria?** Bagian ini bersumber dari wawancara penulis dengan Cormac Herley dan dari makalah Herley yang luar biasa “Why Do Nigerian Scammers Say They Are from Nigeria?,” Workshop on Economics of Information Security, Berlin, Juni 2012. Terima kasih kepada Nathan Myhrvold karena membawa makalah Herley pada perhatian kami./ **164 Yth Bapak/Ibu, Sangat Rahasia:** Surat ini merupakan gabungan dari berbagai surel penipuan, yang katalognya dapat ditemukan di 419eater.com, sebuah komunitas pemancing penipuan. Surat kami banyak bersumber dari sebuah surat *thread* di

419eater.com berjudul “A Convent Schoolgirl Goes Missing in Africa.”/ **167 Angka pastinya sulit didapat:** Untuk jumlah penipuan secara keseluruhan, lihat Ross Anderson, dkk., “Measuring the Cost of Cybercrime,” makalah disajikan di Workshop on the Economics of Information Security, Berlin, Jerman, 26 Juni 2012; dan Internet Crime Complaint Center, “2012 Internet Crime Report,” 2013./ **167 Seorang korban asal California mengalami kerugian sampai 5 juta dolar:** Lihat Onell R. Soto, “Fight to Get Money Back a Loss,” San Diego Union-Tribune, 14 Agustus 2004. / **168 Sekitar 95% dari alarm pencurian ... alarm palsu:** Lihat Stephen J. Dubner, “The Hidden Cost of False Alarms,” Freakonomics Radio, 5 April 2012; Rana Sampson, *Problem-Oriented Guides for Police: False Burglar Alarms*, edisi kedua, 2011; dan Erwin A. Blackstone, Andrew J. Buck, Simon Hakim, “Evaluation of Alternative Policies to Combat False Emergency Calls,” *Evaluation and Program Planning* 28 (2005)./ **168 Positif palsu dalam pemeriksaan kanker:** National Cancer Institute, “Prostate, Lung, Colorectal, dan Ovarian (PLCO) Cancer Screening Trial”; Virginia A. Moyer, atas nama U.S. Preventive Services Task Force, “Screening for Ovarian Cancer: U.S. Preventive Services Task Force Reaffirmation Recommendation Statement,” *Annals of Internal Medicine* 157, no. 12 (18 Desember 2012); Denise Grady, “Ovarian Cancer Screenings Are Not Effective, Panel Says,” *New York Times*, 10 September 2012; J. M. Croswell, B. S. Kramer, A. R. Kreimer, dkk., “Cumulative Incidence of False-Positive Results in Repeated, Multimodal Cancer Screening,” *Annals of Family Medicine* 7 (2009)./ **169 Jutaan PC mengalami siklus reboot tanpa henti:** Lihat Declan McCullagh,

“Buggy McAfee Update Whacks Windows XP PCs,” CNET, 21 April 2010; Gregg Keizer, “Flawed McAfee Update Paralyzes Corporate PCs,” *Computerworld*, 21 April 2010; dan “McAfee delivers a false-positive detection of the W32/wecorl.a virus when version 5958 of the DAT file is used,” Microsoft online support. Informasi lebih banyak dapat ditemukan di makalah Cormac Herley./ **171 “Ada psikoterapis chatbot”**: Lihat <http://nlp-addiction.com/eliza/>.

**171 Mengapa teroris tidak seharusnya membeli asuransi jiwa**: Lihat Steven D. Levitt, “Identifying Terrorists Using Banking Data,” *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy* 12, no. 3 (November 2012); Levitt dan Stephen J. Dubner, *SuperFreakonomics*, Bab 2, “Why Should Suicide Bombers Buy Life Insurance?” (William Morrow, 2009); dan Dubner, “Freakonomics: What Went Right?,” *Freakonomics.com*, 20 Maret 2012./ **173 “Mengapa kita memberitahukan rahasia ini kepada para teroris”**: Lihat Sean O’Grady, “Super Freakonomics,” *The Independent on Sunday*, 18 Oktober 2009./ **174 Mendorong pihak yang bersalah untuk “menyergap mereka sendiri saja”**: Amsal 1:18, *New International Version*.

## **Bab 8 : Cara Membujuk Orang yang Tidak Mau Dibujuk**

**177 Pertama, pahami betapa sulitnya bujukan itu nantinya**: Banyak dari bagian ini bersumber dari pekerjaan Cultural Cognition Project dan wawancara penulis dengan Dan Kahan dan Ellen Peters sebagaimana disajikan dalam Stephen J. Dubner, “The Truth Is Out There ... Isn’t It?,” *Freakonomics Radio*, 30 November 2011. Situs web CCP

merupakan sebuah sumber yang luar biasa untuk karya mereka. Untuk topik perubahan iklim, lihat Kahan, Peters, Maggie Wittlin, Paul Slovic, Lisa Larrimore Ouellette, Donald Braman, dan Gregory Mandel, "The Polarizing Impact of Science Literacy and Numeracy on Perceived Climate Change Risks, *Nature Climate Change* 2 (2012). (Untuk sebuah versi terdahulu dari makalah tersebut, lihat Kahan dkk., "The Tragedy of the Risk-Perception Commons: Culture Conflict, Rationality Conflict, dan Climate Change," kertas kerja Cultural Cognition Project no. 89. Informasi lebih jauh tentang pertanyaan-pertanyaan melek matematika dan sains dapat ditemukan dalam makalah-makalah berikut ini serta dalam Joshua A. Weller dkk., "Development and Testing of an Abbreviated Numeracy Scale: A Rasch Analysis Approach," *Journal of Behavioral Decision Making* 26 (2012).)

**178 Sebagian besar ilmuwan iklim percaya dunia semakin panas:** Lihat, misalnya, Chris D. Thomas dkk., "Extinction Risk from Climate Change," *Nature* 427 (Januari 2004); Camille Parmesan dan Gary Yohe, "A Globally Coherent Fingerprint of Climate Change Impacts Across Natural Systems," *Nature* 421 (Januari 2003); Gian-Reto Walther dkk., "Ecological Responses to Recent Climate Change," *Nature* 416 (Maret 2002); dan Peter M. Cox dkk., "Acceleration of Global Warming Due to Carbon-Cycle Feedbacks in a Coupled Climate Model," *Nature* 408 (November 2000).

**178 Namun publik Amerika jauh kurang peduli:** Lihat John Cook dkk., "Quantifying the Consensus on Anthropogenic Global Warming in the Scientific Literature," *Environmental Research Letters* 8, no. 2 (Mei 2013).

**178 Jajak pendapat Pew dan sikap terhadap ilmuwan:** Lihat Pew Research Center for the People & the

Press, "Public Praises Science; Scientists Fault Public, Media" (2009, Pew Research Center)./ **179 Teroris, misalnya, cenderung lebih berpendidikan daripada rekan-rekan mereka yang bukan teroris:** Lihat Alan B. Krueger, *What Makes a Terrorist* (Princeton University Press, 2007); Claude Berrebi, "Evidence About the Link Between Education, Poverty and Terrorism Among Palestinians," kertas kerja Princeton University Industrial Relations Section, 2003; dan Krueger dan Jita Maleckova, "Education, Poverty and Terrorism: Is There a Causal Connection?" *Journal of Economic Perspectives* 17, no. 4 (Fall 2003)./ **181 Berusaha menjaga toilet umum pria tetap bersih?:** Lihat Richard H. Thaler dan Cass R. Sunstein, *Nudge* (Yale University Press, 2008). / **181 "... kita juga buta pada kebutaan kita sendiri":** Lihat Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (2011, Farrar, Straus and Giroux)./ **181 "Lebih mudah untuk melompat dari pesawat":** Kareem Abdul-Jabbar, "20 Things Boys Can Do to Become Men," Esquire.com, Oktober 2013.

**182 Seberapa besar kampanye antinarkoba mengurangi penggunaan narkoba?:** Lihat Robert Hornik, Lela Jacobsohn, Robert Orwin, Andrea Piesse, Graham Kalton, "Effects of the National Youth Anti-Drug Media Campaign on Youths," *American Journal of Public Health* 98, no. 12 (Desember 2008)./ **183 Mobil swakemudi:** Di antara banyak orang yang mengetahui pemikiran kami tentang masa depan mobil nirpengemudi, kami sangat berterima kasih kepada Raj Rajkumar dan rekan-rekannya di Carnegie Mellon, yang membiarkan kami menaiki kendaraan nirpengemudi mereka dan menjawab setiap pertanyaan./ **183 Google telah mengemudikan armada mobil automatinya:** Lihat Angela Greiling Keane, "Google's Self-Driving

Cars Get Boost from U.S. Agency," Bloomberg.com, 30 Mei 2013; "The Self-Driving Car Logs More Miles on New Wheels," blog resmi Google, 7 Agustus 2012. (Teks kami mengandung angka mil mutakhir dari juru bicara Google pada Oktober 2013.) / **183 90% kematian akibat kecelakaan lalu lintas adalah akibat kesalahan pengemudi:** Menurut Bob Joop Goos, ketua Organisasi Internasional untuk Pencegahan Kecelakaan Jalanan; juga statistik National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA) statistik./ **183 Kematian akibat kecelakaan lalu lintas di seluruh dunia:** Sebagian besar data statistika dalam bagian ini bersumber dari Badan Kesehatan Dunia (WHO) dan laporan NHTSA. / **184 Di banyak kota di AS, 30% sampai 40% dari luas kota ditujukan untuk tempat parkir:** Lihat Stephen J. Dubner, "Parking Is Hell," Freakonomics Radio, 13 Maret 2013; Donald Shoup, *The High Cost of Free Parking* (American Planning Association, 2011); Eran Ben-Joseph, *ReThinking a Lot: The Design and Culture of Parking* (Massachusetts Institute of Technology, 2012); Catherine Miller, *Carscape: A Parking Handbook* (Washington Street Press, 1988); John A. Jakle dan Keith A. Sculle, *Lots of Parking: Land Use in a Car Culture* (University of Virginia, 2004)./ **184 Hampir 3% dari tenaga kerja di AS ... menafkahi keluarga mereka dengan mengemudi:** Dari sebuah laporan Biro Statistika Perburuhan. Kategori terbesar adalah adalah truk berat dan traktor trailer, dengan lebih dari 1,5 juta pengemudi. / **186 Di negara-negara kaya, ini merupakan penyebab utama kematian anak-anak:** Menurut Badan Kesehatan Dunia, porsi kematian akibat kecelakaan lalu lintas lebih rendah di negara-negara kurang maju, di mana banyak anak-anak

meninggal akibat pneumonia, diare, dan sejenisnya./ **187 Selama periode nol kematian penerbangan ini, lebih dari 140.000 orang Amerika tewas dalam kecelakaan lalu lintas:** Lihat Stephen J. Dubner, “One Thought About the Two Deaths in Asiana Airlines Flight 214,” *Freakonomics.com*, 8 Juli 2013. Untuk perbedaan antara perjalanan mobil dan pesawat seperti yang dibahas dalam catatan kaki, kami mengadalkan statistika dari Federal Highway Administration (untuk data mobil) and Biro Statistika Transportasi (untuk data pesawat).

**188 Sudahkah kami menyebutkan bahwa hinaan itu ide yang sangat buruk jika Anda ingin membujuk seseorang?:** Di antara para penghina paling pandai di era modern adalah kolumnis opini di *The New York Times*, Paul Krugman. Seorang liberal politis, dia disebut oleh kalangan konservatif sebagai “pejuang kelas berjiwa kejam” yang “salah tentang segala sesuatu”, yang “cukup benar-benar tidak tahu apa yang sedang mereka lakukan”, dan “telah berpindah dari pihak yang bodoh ke pihak yang gila”—semuanya hanya dalam kolom yang setara tiga minggu.

**188 Informasi negatif “menjadi beban yang lebih berat pada otak**: Lihat Tiffany A. Ito, Jeff T. Larsen, N. Kyle Smith, dan John T. Cacioppi, “Negative Information Weighs More Heavily on the Brain: The Negativity Bias in Evaluative Categorizations,” *Journal of Personality and Social Psychology* 75, no. 4 (1998).

**188 “Keburukan lebih kuat daripada kebaikan”:** Lihat Roy F. Baumeister, Ellen Bratslavsky, Catrin Finkenauer, Kathleen D. Vohs, “Bad Is Stronger Than Good,” *Review of General Psychology* 5, no. 4 (2001). Untuk lebih jauh tentang topik ini, lihat Stephen J. Dubner, “Legacy of a Jerk,” *Freakonomics Radio*, 19 Juli 2012.

**188 Peristiwa negatif ... menciptakan kesan yang terlalu besar pada ingatan kita:** Seperti yang ditulis mendiang sejarawan hebat, Barbara Tuchman, dalam *A Distant Mirror: The Calamitous 14th Century* (Knopf, 1978): “Bencana jarang meresap seperti kelihatannya dari catatan-catatan tertulis. Fakta bahwa hal itu ada dalam catatan membuatnya tampak berlangsung terus-menerus dan ada di mana-mana, padahal hal itu lebih mungkin sporadis, baik dalam hal waktu maupun tempat. Selain itu, ketekunan atas kenormalan biasanya lebih besar daripada efek gangguan, seperti yang kita tahu dari masa kita sendiri. Setelah menyerap berita hari ini, orang mengharapkan akan menghadapi sebuah dunia yang tersusun sepenuhnya dari serangan, kejahatan, gangguan listrik, pipa air yang rusak, kereta yang mogok, penutupan sekolah, perampok, pecandu narkoba, neo-Nazi, dan pemerkosa. Faktanya, seseorang bisa pulang ke rumah pada malam hari—pada suatu hari yang menguntungkan—tanpa mengalami lebih dari satu atau dua fenomena ini. Ini membuat saya merumuskan Hukum Tuchman ini, sebagai berikut: “Fakta bahwa sesuatu dilaporkan melipatgandakan tingkat yang jelas atas perkembangan buruk apa pun menjadi lima sampai sepuluh kali lipat (atau berapa pun angka yang ingin diberikan pembaca).”/ **188 Pikirkan sebuah penelitian terbaru terhadap guru-guru sekolah di Jerman:** Lihat Thomas Unterbrink dkk., “Parameters Influencing Health Variables in a Sample of 949 German Teachers,” *International Archives of Occupational and Environmental Health*, Mei 2008.

**190 Jika menjadi gemuk merupakan hal yang buruk, kemudian makan lemak juga harus buruk:** Lihat, antara lain, Robert H. Lustig, *Fat Chance: Beating the Odds Against Sugar, Processed Food, Obesity,*

dan Disease (Hudson Street Press, 2012); dan penelitian Dr. Peter Attia of the Nutrition Science Initiative seperti yang dibahas dalam Stephen J. Dubner, “100 Ways to Fight Obesity,” Freakonomics Radio, 27 Maret 2013.

**193 Ensiklopedia Kegagalan Etika:** Wawancara penulis dengan Steve Epstein dan Jeff Green, seperti yang ditampilkan dalam Stephen J. Dubner, “Government Employees Gone Wild,” Freakonomics Radio, 18 Juli 2013. Lihat *Encyclopedia of Ethical Failure*, Dept. of Defense, Office of General Counsel, Standards of Conduct Office (Juli 2012); *Encyclopedia of Ethical Failure: 2013 Updates*, penerbit yang sama; dan Jonathan Karp, “At the Pentagon, an ‘Encyclopedia of Ethical Failure,’” *Wall Street Journal*, 14 Mei 2007.

**193 Sepuluh Perintah Tuhan:** Versi Sepuluh Perintah Tuhan ini bersumber dari terjemahan bahasa Inggris tahun 1917 atas *Tanakh* oleh Masyarakat Penerbitan Yahudi, dengan bantuan dari versi yang terdapat dalam Joseph Telushkin, *Jewish Literacy* (William Morrow, 1991). Sepanjang sejarah dan di kalangan kelompok agama berbeda, Sepuluh Perintah Tuhan telah diterjemahkan dalam berbagai cara karena perbedaan dalam penerjemahan, penafsiran, panjang, dan fakta bahwa mereka perintah itu muncul dua kali dalam Torah, pertama dalam Keluaran dan kemudian dalam Bilangan. Juga penting untuk diperhatikan bahwa perintah pertama tidak benar-benar sebuah perintah melainkan sebuah pernyataan. Sesuai dengan itu, daftar tersebut dikenal dalam bahasa Ibrani sebagai *Aseret ha-Dibrot*, Sepuluh pernyataan, bukannya *Aseret ha-Mitzvot*, Sepuluh Perintah./ **194 Sepuluh Perintah Tuhan vs. Big Mac vs. The Brady Bunch:** Bersumber dari sebuah laporan oleh Kelton Research,

“Motive Marketing: Ten Commandments Survey” (September 2007); dan Reuters Wire, “Americans Know Big Macs Better Than Ten Commandments,” Reuters.com, 12 Oktober 2007.

**195 Pikirkan satu lagi cerita dari Alkitab:** Ini dapat ditemukan dalam II Samuel: 12. Kami berutang kepada Jonathan Rosen karena telah menunjukkan kami betapa sempurnanya cerita ini menggambarkan maksud kami. Beberapa kata-kata yang digunakan di sini adalah miliknya, karena kami tidak bisa memperbaikinya.

**196 Anton Chekhov dan di mana Anda “menyusup” ke dalam suatu cerita:** Untuk wawasan ini, kami berutang pada sebuah seminar penulisan lama yang diajarkan oleh Richard Locke yang luar biasa.

## **Bab 9: Manfaat Berhenti**

**198 Churchill dan “Jangan Pernah Menyerah”:** Transkrip disediakan oleh Churchill Centre di [www.winstonchurchill.org](http://www.winstonchurchill.org).

**198 “Seorang yang mudah menyerah tidak pernah menang, dan seorang pemenang tidak pernah menyerah”:** Pada 1937, seorang cendekiawan swabantu bernama Napoleon Hill memasukkan frasa tersebut dalam bukunya yang sangat populer *Think and Grow Rich*. Hill terinspirasi sebagian oleh industrialis dari nol sampai kaya raya, Andrew Carnegie. Kini frasa tersebut sering dikaitkan dengan Vince Lombardi, pelatih sepak bola legendaris. Untuk diskusi lain tentang gagasan yang ditampilkan dalam bab ini, dengan kisah-kisah dari beberapa orang berhenti yang berbeda, lihat Stephen J. Dubner, “The Upside of Quitting,” *Freakonomics Radio*, 30 September 2011.

**200 Kerancuan Concorde:** Lihat Richard Dawkins dan H. Jane Brockmann, “Do Digger Wasps Commit the Concorde Fallacy?,” *Animal Behavior* 28, 3 (1980); Dawkins dan T. R. Carlisle, “Parental

Investment, Mate Desertion and a Fallacy," *Nature* 262, no. 131 (8 Juli 1976).

**200 Biaya kesempatan lebih sulit:** Untuk sebuah esai yang menawan dan kaya wawasan yang menyinggung konsep biaya kesempatan, lihat Frédéric Bastiat, "What Is Seen and What Is Not Seen," *Selected Essays on Political Economy*, pertama kali diterbitkan 1848; diterbitkan 1995 oleh The Foundation for Economic Education, Inc.

**202 Michael Bloomberg dan kegagalan:** Lihat James Bennet, "The Bloomberg Way," *The Atlantic*, November 2012.

**202 Intellectual Ventures dan permukaan swasterilisasi:** Berdasarkan wawancara penulis dengan Geoff Deane dan para ilmuwan Intellectual Ventures lainnya. Lihat juga Katie Miller, "Q&A: Five Good Questions," blog laboratorium Intellectual Ventures, 9 Agustus 2012; Nathan Myhrvold, TEDMED 2010; dan Nick Vu, "Self-Sterilizing Surfaces," Intellectual Ventures Lab blog, November 18, 2010. Paten utama untuk permukaan UV yang bisa mensterilisasi sendiri adalah nomor 8,029,727, 8,029,740, 8,114,346, dan 8,343,434.

**207 Ledakan *CHALLENGER*:** Lihat Allan J. McDonald dan James R. Hansen, *Truth, Lies, dan O-Rings: Inside the Space Shuttle Challenger Disaster* (University Press of Florida, 2009); lihat juga Joe Atkinson, "Engineer Who Opposed Challenger Launch Offers Personal Look at Tragedy," *Researcher News* (NASA), 5 Oktober 2012; dan "Report of the Presidential Commission on the Space Shuttle Challenger Accident," 6 Juni 1986.

**208 "PREMORTEM":** Lihat Gary Klein, "Performing a Project Premortem," *Harvard Business Review*, September 2007; Beth

Veinott, Klein, dan Sterling Wiggins, "Evaluating the Effectiveness of the PreMortem Technique on Plan Confidence," *Proceedings of the 7th International ISCRAM Conference* (Mei, 2010); Deborah J. Mitchell, J. Edward Russo, Nancy Pennington, "Back to the Future: Temporal Perspective in the Explanation of Events," *Journal of Behavioral Decision Making* 2, no. 1 (1989). Terima kasih kepada Danny Kahneman karena telah menunjukkan gagasan ini.

**208 Carsten Wrosch dan akibat tidak berhenti:** Lihat Carsten Wrosch, Gregory E. Miller, Michael F. Scheier, Stephanie Brun de Pontet, "Giving Up on Unattainable Goals: Benefits for Health?," *Personality and Social Psychology Bulletin* 33, no. 2 (Februari 2007). Untuk pembahasan yang lebih menyeluruh, lihat Stephen J. Dubner, "The Upside of Quitting," *Freakonomics Radio*, 30 Juni 2011.

**210 Eksperimen Freakonomics:** Situs [web](http://FreakonomicsExperiments.com)  
FreakonomicsExperiments.com masih aktif saat buku ini ditulis dan bisa melempar koin untuk Anda, tetapi penelitian jangka panjangnya tidak lagi fungsional. Untuk pembahasan lebih menyeluruh dari Steve Levitt mengenai topik ini, lihat Stephen J. Dubner, "Would You Let a Coin Toss Decide Your Future?" *Freakonomics Radio*, 31 Januari 2013. Barangkali masukan pertanyaan paling memilukan yang kami terima adalah: "Haruskah saya meninggalkan putra saya dengan istri saya sampai istri saya meninggal karena kanker (kira-kira 8 bulan) agar saya bisa bekerja di Afrika untuk menyokong keluarga saya, atau haruskah saya membatalkan pekerjaan di Afrika dan tinggal di AS agar berada di dekat putra saya saat saya bangkrut?"

**217 COPS dan pemogokan Writers Guild:** Lihat Associated Press, "Strike May Test Reality TV's Staying Power," 27 November 2007.

**220 Winston Churchill sebagai yang terhebat dari semua panglima perang Inggris:** Lihat John Keegan, "Winston Churchill", *Time*, 24 Juni 2001. Terima kasih kepada Jonathan Rosen untuk obrolan tentang topik ini dan kepada penulis dan pakar Churchill, Barry Singer atas bimbingannya yang terus-menerus dalam topik ini.

# Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih terbesar kami, selalu kami tujuhan kepada orang-orang luar biasa yang membiarkan kami menceritakan kisah mereka dalam buku ini dan yang membuka pintu, kenangan, bahkan buku rahasia mereka.

Seperti biasa, Suzanne Gluck adalah Bintang Utara kami dan Henry Ferris merupakan pria yang tepat dalam pekerjaan yang tepat. Berjuta terima kasih untuk kalian berdua, dan semua orang di WME dan William Morrow. Juga untuk Alexis Kirschbaum dan semua orang baik lainnya di Penguin U.K., dulu dan kini.

Jonathan Rosen meminjamkan sepasang mata yang lain—yang dapat melihat dari perspektif berbeda—saat dibutuhkan sekali.

Bourree Lam tak kenal lelah dalam penelitian dan bantuan dalam hal apa saja; Laura L. Griffin seorang pemeriksa fakta yang cemerlang.

Hei, Harry Walker Agency: kalian yang terbaik!

Terima kasih khusus untuk Erin Robertson dan semua orang di Becker Center dan Greatest Good; juga kepada kru Freakonomics Radio yang berbakat: Chris Bannon, Collin Campbell, Gretta Cohn, dan rew Gartrell, Ryan Hagen, David Herman, Diana Huynh, Suzie Lechtenberg, Jeff Mosenkis, Chris Neary, Greg Rosalsky, Molly Webster, Katherine Wells, dan semua orang lain di WNYC.

Dari SDL: Untuk orang-orang terdekatku, terima kasih atas segalanya; kalian lebih baik daripada yang pantas kudapatkan.

Dari SJD: Untuk Anya Dubner, Solomon Dubner, dan Ellen Dubner:  
kalian memberikan kenyamanan dan kegembiraan, *pirouette* dan pala,  
ledakan cinta, dalam seluruh hari sepanjang hidupku.

# Tentang Penulis

**STEVEN D. LEVITT**, seorang profesor ekonomi di Universitas Chicago, dianugerahi Medali John Bates Clark, yang diberikan kepada ekonom Amerika Serikat paling berpengaruh di bawah usia empat puluh. Dia juga merupakan seorang pendiri The Greatest Good, yang menerapkan gaya pemikiran *Freakonomics* dalam bisnis dan filantropi. Bersama Stephen J. Dubner, dia menulis tiga buku *bestseller*: *Freakonomics*, *Superfreakonomics*, dan *Think Like a Freak*.

**STEPHEN J. DUBNER** adalah seorang penulis pemenang penghargaan, wartawan, dan tokoh pertelevision dan radio. Dia berhenti dari karier pertamanya—nyaris menjadi seorang bintang rock—untuk menjadi seorang penulis. Dia telah bekerja untuk *The New York Times* dan menerbitkan tiga buku non-*Freakonomics*. Dia tinggal bersama keluarganya di New York City.

Jika Anda punya pertanyaan yang belum kami jawab dalam catatan ini, atau punya sesuatu yang ingin dibagi, silakan kirim surel ke alamat: [ThinkLikeAFreak@Freakonomics.com](mailto:ThinkLikeAFreak@Freakonomics.com).

[www.freakonomics.com](http://www.freakonomics.com)

# Catatan Kaki

1 Perusahaan-perusahaan milik keluarga di Jepang punya solusi lama untuk masalah ini: mereka mencari seorang CEO baru dari luar keluarga dan secara sah mengadopsi mereka. Itulah sebabnya hampir 100% orang-orang yang diadopsi di Jepang adalah laki-laki dewasa.

2 Lihat catatan di halaman 227 untuk semua kutipan penelitian yang mendasari dan informasi latar belakang lainnya.

3 Hadiah Nobel Ekonomi, dimulai pada 1969, bukanlah salah satu hadiah nobel asli dan resmi, yang sejak 1906 telah diberikan dalam bidang Fisika, Kimia, Fisiologi atau Ilmu Kedokteran, Sastra, dan Perdamaian. Alih-alih, hadiah ekonomi tersebut secara resmi disebut *Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel*. Ada perdebatan yang terus berlanjut tentang apakah anugerah ekonomi itu harus disebut sebuah “Anugerah Nobel”. Meskipun bersimpati dengan para sejarawan dan ahli semantik yang menentangnya, kami tidak melihat ada ruginya dalam menyesuaikan apa yang sudah menjadi pemakaian yang berlaku.

4 Namun, dalam pembelaan atas Katolikisme Jerman: penelitian baru Spenkuch berpendapat bahwa orang-orang Protestan sekitar dua kali lebih mungkin untuk mendukung Nazi.

5 Bahkan tidak jelas apakah kecanggihan adalah tujuan yang begitu berharga. Kata tersebut dalam bahasa Inggris adalah *sophistication* berasal dari bahaya Yunani, *sophist*—para guru filsafat dan retorika keliling yang tidak punya reputasi bagus “lebih peduli untuk memenangi perdebatan daripada mencapai kebenaran”.

6 Menariknya, sekitar 30% dari anak-anak di China yang ditawari kacamata gratis tidak menginginkannya. Beberapa anak takut jika mengenakan kacamata pada usia dini pada akhirnya akan melemahkan penglihatan mereka. Ketakutan besar lainnya adalah diejek. Dengan gembira, stigma “mata empat” telah berbalik di tempat lain, terutama di Amerika Serikat, di mana bintang-bintang pop dan atlet papan atas memakai kacamata nonmedis murni sebagai aksesori

gaya. Menurut beberapa perkiraan, beberapa juta orang Amerika secara rutin memakai “plano”—kacamata dengan lensa datar.

7 Kesamaan aneh lain Sulaiman-Roth: judul kedua lagu nomor wahid mereka berisi hanya satu kata kerja perintah.

8 Sebagaimana yang akan diingat pembaca yang cermat, juara lomba makan Takeru Kobayashi memotong hot dognya jadi dua untuk memakannya lebih cepat, langkah yang kelak dikenal sebagai Metode Sulaiman. Pembaca yang lebih cermat lagi akan memperhatikan bahwa ini istilah yang tidak cocok, karena meskipun Raja Sulaiman mengancam akan memotong dua bayi yang dipersengketakan, dia tidak benar-benar melakukannya.

9 Fakta bahwa bab ini dan bab sebelumnya memasukkan cerita tentang penggunaan nontradisional dari M&M’s benar-benar kebetulan. Kami tidak menerima penempatan produk atau uang dukungan dari Mars, si pembuat M&M’s—meskipun bila dipikirkan lagi kami sedikit malu kami tidak menerimanya.

10 Berikut adalah jawaban dari pertanyaan numerik, diikuti oleh persentase responden yang menjawab dengan benar. (1) 500 (58%). (2) 5 sen (12%). (Pertanyaan ini jelas lebih menipu daripada tampaknya. Jika ini membuat Anda salah—Anda mungkin berpikir harga bola itu 10 sen—baca lagi pertanyaannya, fokus pada kata *lebih banyak*). Dan sekarang pertanyaan ilmiah: (1) Benar (86%). (2) Benar (69%). (3) Salah (68%).

11 Dalam akumulasi 500.000 mil tersebut, mobil-mobil nirpengemudi Google *memang* terlibat dalam dua kali kecelakaan, tetapi dalam masing-masing kasus, mobil tersebut tidak sedang dalam mode mengemudi sendiri dan sedang dijalankan oleh manusia. Dalam kecelakaan pertama, bagian belakang mobil Google menabrak sebuah lampu merah; dalam kasus kedua, pengemudi Google menyerempet saat mengemudikan mobil secara manual.

12 Meskipun perbedaan antara kematian akibat kecelakaan mobil dan pesawat begitu besar, kita harus memperhatikan bahwa tidak ada perbedaan yang cukup besar dalam tingkat kematian per mil, karena orang-orang bepergian bermil-mil lebih jauh dengan mobil daripada dengan pesawat. Dalam tahun tertentu, pengemudi di Amerika Serikat mencakup hampir 3 triliun mil (dan itu tidak termasuk mil yang dilalui oleh penumpang), sedangkan pesawat penumpang di Amerika Serikat terbang sekitar 570 miliar (atau 0,57 triliun) mil.

13 Bila diingat-ingat lagi, Levitt mungkin terlalu mudah menyerah. Pemain empat belas tahun buntak itu adalah Tim “Lumpy” Herron, yang saat buku ini ditulis mendekati tahun kedua puluhnya di PGA Tour, dengan pendapatan dari kariernya senilai lebih dari 18 juta dolar.

[14](#) Menariknya, gagasan untuk *Cops* telah melayang-layang selama bertahun-tahun tetapi tidak mendapat lampu hijau hingga pemogokan Writers Guild 1988. Tiba-tiba, jaringan-jaringan TV lebih tertarik dengan gaya dokumenternya. "Sebuah serial tanpa narator, tanpa pembawa acara, tanpa skenario, tanpa pembuatan ulang kedengarannya sangat bagus bagi mereka pada saat itu," kenang John Langley, salah satu kreator acara tersebut.

[15](#) Hubungi kami di ThinkLikeAFreak@freakonomics.com.

Apabila Anda menemukan cacat produksi—berupa halaman terbalik, halaman tidak berurut, halaman tidak lengkap, halaman terlepas-lepas, tulisan tidak terbaca, atau kombinasi dari hal-hal di atas—silakan kirimkan buku tersebut beserta alamat lengkap Anda, dan bukti pembelian kepada:

Bagian Promosi (Penerbit Noura Books)  
Jl. Jagakarsa No.40 Rt.007/Rw.04, Jagakarsa Jakarta Selatan  
Telp: 021-78880556, Fax: 021-78880563  
email: [promosi@noura.mizan.com](mailto:promosi@noura.mizan.com), <http://nourabooks.mizan.com>

Penerbit Noura Books akan menggantinya dengan buku baru untuk judul yang sama, dengan syarat:

1. Selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari (cap pos) sejak tanggal pembelian,
2. Buku yang dibeli adalah yang terbit tidak lebih dari 1 (satu) tahun.

Mau tahu info buku terbaru, program hadiah, dan promosi menarik? Mari gabung di:



**Facebook: Penerbit NouraBooks**



**Twitter: @NouraBooks**

**Milis:** [nourabooks@yahooroups.com](mailto:nourabooks@yahooroups.com); **Blog:** [nourabooks.blogspot.com](http://nourabooks.blogspot.com)

