

OVER 5 MILLION COPIES SOLD

“This is the book that I give most often as a present and is my top recommendation.”—**CHARLIE MUNGER**

**NEW AND
EXPANDED**

INFLUENCE

THE PSYCHOLOGY OF PERSUASION

This expanded edition includes

- New research and examples
- New chapter on the unity principle
- New insights for digital businesses

ROBERT B. CIALDINI, PH.D.

Pengaruh

Psikologi Persuasi

Robert B.Cialdini, Ph.D.

 HarperCollins e-books

Buku ini didedikasikan untuk Chris,
yang bersinar di mata ayahnya

Isi

Perkenalan

1 Senjata Pengaruh

2 Timbal Balik: Yang Lama Memberi dan Menerima...dan Menerima

3 Komitmen dan Konsistensi: Hobgoblin Pikiran

4 Bukti Sosial: Kebenaran Adalah Kita

5Menyukai : Pencuri yang Ramah

6 Otoritas: Rasa Hormat yang Terarah

7 Kelangkaan: Aturan Beberapa Orang

Epilog : Persetujuan Primitif untuk Era Otomatis

Catatan

Bibliografi

Istilah yang Dapat Dicari

Ucapan Terima Kasih

tentang Penulis

hak cipta

Tentang Penerbit

PERKENALAN

Saya bisa mengakuinya dengan bebas sekarang. Sepanjang hidupku, aku selalu menjadi orang yang patsy. Sepanjang yang saya ingat, saya adalah orang yang mudah didekati oleh para penjaja, penggalang dana, dan operator dalam bidang apa pun. Benar, hanya sebagian dari orang-orang ini yang mempunyai motif yang tidak terhormat. Pihak lain—misalnya perwakilan lembaga amal tertentu—mempunyai niat yang baik. Apa pun. Dengan frekuensi yang meresahkan secara pribadi, saya selalu mendapati diri saya memiliki langganan majalah yang tidak diinginkan atau tiket ke pesta pekerja sanitasi. Mungkin status lama saya sebagai orang bodoh inilah yang menjadi alasan saya tertarik mempelajari kepatuhan: Apa saja faktor yang menyebabkan seseorang mengatakan ya kepada orang lain? Dan teknik manakah yang paling efektif menggunakan faktor-faktor ini untuk mewujudkan kepatuhan tersebut? Aku bertanya-tanya mengapa permintaan yang dinyatakan dengan cara tertentu akan ditolak, sementara permintaan yang meminta bantuan yang sama dengan cara yang sedikit berbeda akan berhasil.

Jadi dalam peran saya sebagai psikolog sosial eksperimental, saya mulai melakukan penelitian tentang psikologi kepatuhan. Pada awalnya penelitian mengambil bentuk eksperimen yang sebagian besar dilakukan di laboratorium saya dan pada mahasiswa. Saya ingin mengetahui

prinsip psikologis mana yang mempengaruhi kecenderungan untuk menuruti suatu permintaan. Saat ini, para psikolog mengetahui cukup banyak tentang prinsip-prinsip ini—apa prinsip-prinsip tersebut dan bagaimana cara kerjanya. Saya telah menggolongkan prinsip-prinsip tersebut sebagai senjata pengaruh dan akan melaporkan beberapa prinsip terpentingnya pada bab-bab mendatang.

Namun, setelah beberapa waktu, saya mulai menyadari bahwa pekerjaan eksperimental, meskipun diperlukan, tidaklah cukup. Hal ini tidak memungkinkan saya untuk menilai pentingnya prinsip-prinsip di dunia di luar gedung psikologi dan kampus tempat saya mengujinya. Menjadi jelas bahwa jika saya ingin memahami sepenuhnya psikologi kepatuhan, saya perlu memperluas cakupan penyelidikan saya. Saya perlu mencari bantuan dari para profesional kepatuhan—orang-orang yang telah menggunakan prinsip-prinsip ini sepanjang hidup saya. Mereka tahu mana yang berhasil dan mana yang tidak; hukum survival of the fittest menjamin hal itu. Tugas mereka adalah membuat kita patuh, dan mata pencaharian mereka bergantung padanya. Mereka yang tidak tahu bagaimana membuat orang mengatakan ya akan segera murtad; mereka yang melakukannya, bertahan dan berkembang.

Tentu saja, bukan hanya para profesional kepatuhan yang mengetahui dan menggunakan prinsip-prinsip ini untuk membantu mereka mencapai tujuan mereka. Kita semua mempekerjakan mereka dan menjadi korban mereka, sampai tingkat tertentu, dalam interaksi kita sehari-hari dengan tetangga, teman, kekasih, dan keturunan. Namun para praktisi kepatuhan mempunyai lebih dari sekedar pemahaman yang samar-samar dan amatir mengenai apa yang berhasil dibandingkan dengan kita semua. Ketika saya memikirkannya, saya tahu bahwa mereka mewakili sumber informasi terkaya tentang kepatuhan yang tersedia bagi saya. Selama hampir tiga tahun, saya menggabungkan studi eksperimental saya dengan program yang jelas lebih menghibur, yaitu pendalaman

sistematis ke dalam dunia profesional kepatuhan—operator penjualan, penggalang dana, perekrut, pengiklan, dan lain-lain.

Tujuannya adalah untuk mengamati, dari dalam, teknik dan strategi yang paling umum dan efektif digunakan oleh berbagai praktisi kepatuhan. Program observasi tersebut terkadang berbentuk wawancara dengan praktisi itu sendiri dan terkadang dengan musuh alami (misalnya, petugas buncosquad polisi, agen konsumen) dari praktisi tertentu. Pada di lain waktu hal ini melibatkan pemeriksaan intensif terhadap materi tertulis yang merupakan teknik kepatuhan yang diturunkan dari satu generasi ke generasi lainnya—manual penjualan dan sejenisnya.

Namun yang paling sering dilakukan adalah observasi partisipan. Observasi partisipatif adalah pendekatan penelitian di mana peneliti menjadi semacam mata-mata. Dengan identitas dan niat terselubung, penyelidik menyusup ke lingkungan yang diminati dan menjadi peserta penuh dalam kelompok yang akan dipelajari. Jadi ketika saya ingin belajar tentang taktik kepatuhan organisasi penjualan ensiklopedia (atau penyedot debu, atau fotografi potret, atau pelajaran menari), saya akan menjawab iklan surat kabar untuk peserta pelatihan penjualan dan meminta mereka mengajar saya metode mereka. Dengan menggunakan pendekatan serupa namun tidak identik, saya dapat menembus lembaga periklanan, hubungan masyarakat, dan penggalangan dana untuk menguji teknik mereka. Banyak bukti yang disajikan dalam buku ini berasal dari pengalaman saya berperan sebagai seorang profesional kepatuhan, atau calon profesional, di berbagai organisasi yang berdedikasi untuk membuat kita mengatakan ya.

Salah satu aspek dari apa yang saya pelajari dalam periode observasi partisipan selama tiga tahun ini adalah yang paling instruktif. Meskipun ada ribuan taktik berbeda yang digunakan oleh praktisi kepatuhan untuk menghasilkan jawaban ya, sebagian besar taktik tersebut termasuk dalam enam kategori dasar. Masing-masing kategori ini diatur oleh prinsip psikologis

mendasar yang mengarahkan perilaku manusia dan, dengan demikian, memberikan kekuatan pada taktik. Buku ini disusun berdasarkan enam prinsip ini, satu per satu bab. Prinsip-prinsip tersebut—konsistensi, timbal balik, bukti sosial, otoritas, kesukaan, dan kelangkaan—masing-masing dibahas dalam kaitannya dengan fungsinya dalam masyarakat dan dalam kaitannya dengan bagaimana kekuatan besar prinsip-prinsip tersebut dapat diterapkan oleh seorang profesional kepatuhan yang dengan cerdas memasukkannya ke dalam permintaan untuk pembelian, donasi, konsesi, pemungutan suara, persetujuan, dan lain-lain. Patut dicatat bahwa saya tidak memasukkan di antara enam prinsip tersebut aturan sederhana mengenai kepentingan pribadi—bahwa orang ingin mendapatkan yang terbaik dan membayar paling sedikit untuk pilihan mereka. Kelalaian ini tidak berasal dari persepsi saya bahwa keinginan untuk memaksimalkan manfaat dan meminimalkan biaya tidak penting dalam mendorong keputusan kita. Saya juga tidak mempunyai bukti bahwa para profesional kepatuhan mengabaikan kekuatan aturan ini. Justru sebaliknya: Dalam penyelidikan saya, saya sering melihat praktisi menggunakan (terkadang jujur, terkadang tidak) pendekatan “Saya bisa memberi Anda banyak hal” yang menarik. Saya memilih untuk tidak membahas aturan kepentingan pribadi secara terpisah dalam buku ini karena saya melihatnya sebagai sesuatu yang bersifat motivasional, sebagai faktor yang tidak perlu dikatakan lagi dan patut mendapat pengakuan, namun tidak perlu dideskripsikan secara luas.

Yang terakhir, masing-masing prinsip diuji kemampuannya untuk menghasilkan suatu jenis kepatuhan yang otomatis dan tanpa berpikir dari masyarakat, yaitu kesediaan untuk mengatakan ya tanpa berpikir terlebih dahulu. Bukti-bukti menunjukkan bahwa laju kehidupan modern yang semakin cepat dan banyaknya informasi akan menjadikan bentuk kepatuhan tanpa berpikir panjang ini semakin lazim di masa depan. Oleh karena itu, akan semakin penting bagi

masyarakat untuk memahami bagaimana dan mengapa pengaruh otomatis terjadi.

Sudah lama sejak edisi pertama *Influence* diterbitkan. Sementara itu, beberapa hal telah terjadi dan saya rasa layak mendapat tempat di edisi baru ini. Pertama, kita sekarang mengetahui lebih banyak tentang proses pengaruh dibandingkan sebelumnya. Kajian mengenai persuasi, kepatuhan, dan perubahan telah mengalami kemajuan, dan halaman-halaman berikutnya telah diadaptasi untuk mencerminkan kemajuan tersebut. Selain pembaruan materi secara keseluruhan, saya telah menyertakan fitur baru yang didorong oleh tanggapan pembaca sebelumnya.

Fitur baru tersebut menyoroti pengalaman individu yang telah membaca *Pengaruh*, mengenali bagaimana salah satu prinsip tersebut bekerja pada (atau untuk) mereka dalam contoh tertentu, dan menulis kepada saya untuk menjelaskan peristiwa tersebut. Uraian mereka, yang terdapat dalam Laporan Pembaca di akhir setiap bab, menggambarkan betapa mudah dan seringnya kita menjadi korban tarikan proses pengaruh dalam kehidupan kita sehari-hari.

Saya ingin mengucapkan terima kasih kepada individu-individu berikut ini yang—baik secara langsung atau melalui instruktur kursus mereka—menyumbangkan Laporan Pembaca yang digunakan dalam edisi ini: Pat Bobbs, Mark Hastings, James Michaels, Paul R. Nail, Alan J. Resnik, Daryl Retzlaff, Dan Swift, dan Karla Vasks. Selain itu, saya ingin mengajak para pembaca baru untuk menyampaikan laporan serupa untuk kemungkinan diterbitkan pada edisi mendatang. Mereka mungkin dikirimkan kepada saya di Departemen Psikologi, Arizona State University, Tempe, AZ 85287-1104.

—ROBERT B. CIALDINI

Bab 1

SENJATA PENGARUH

Segalanya harus dibuat sesederhana mungkin, namun tidak sederhana .

-ALBERT EINSTEIN

SAYA Suatu hari MENDAPAT PANGGILAN TELEPON DARI TEMAN YANG BARU-BARU INI membuka toko perhiasan India di Arizona. Dia pusing dengan berita yang aneh. Sesuatu yang menarik baru saja terjadi, dan dia berpikir, sebagai psikolog, saya mungkin bisa menjelaskannya kepadanya. Ceritanya melibatkan sejumlah perhiasan pirus yang sulit dia jual. Saat itu adalah puncak musim turis, toko itu luar biasa penuh dengan pelanggan, barang-barang berwarna biru kehijauan itu berkualitas baik untuk harga yang dimintanya; namun mereka belum menjualnya. Teman saya telah mencoba beberapa trik penjualan standar untuk membuat mereka bergerak. Dia mencoba menarik perhatian mereka dengan menggeser lokasinya ke area tampilan yang lebih sentral; tidak beruntung. Dia bahkan mengatakan kepada staf penjualannya untuk “mendorong” barang tersebut dengan keras, namun sekali lagi tidak berhasil.

Akhirnya, pada malam sebelum berangkat untuk membeli barang ke luar kota, dia menuliskan pesan yang jengkel kepada kepala pramuniaganya, “Semua yang ada di etalase ini, harga $\times \frac{1}{2}$,” dengan harapan bisa menghilangkan bagian-bagian yang

menyinggung itu, bahkan jika bingung. Ketika dia kembali beberapa hari Belakangan, dia tidak terkejut saat mengetahui bahwa setiap artikel telah terjual. Namun dia terkejut saat mengetahui bahwa, karena karyawan tersebut telah membaca “½” dalam pesan tertulisnya sebagai “2”, seluruh jatah telah terjual dua kali lipat dari harga aslinya!

Saat itulah dia menelepon saya. Kukira aku tahu apa yang terjadi, tapi kukatakan padanya bahwa, jika aku harus menjelaskan semuanya dengan benar, dia harus mendengarkan ceritaku. Sebenarnya, ini bukan ceritaku; ini tentang induk kalkun, dan ini termasuk dalam ilmu etologi yang relatif baru—studi tentang hewan di lingkungan alaminya. Para ibu di Turki adalah ibu yang baik—yang penuh kasih sayang, penuh perhatian, dan protektif. Mereka menghabiskan sebagian besar waktunya merawat, menghangatkan, membersihkan, dan meringkuk di bawah anak-anaknya. Namun ada *yang* aneh dengan metode mereka. Sebenarnya semua tindakan mengasuh anak ini dipicu oleh satu hal: suara “ciak-ciak” anak ayam kalkun. Ciri-ciri pengenalan lainnya pada anak ayam, seperti penciuman, sentuhan, atau penampilan, tampaknya hanya memainkan peran kecil dalam proses mengasuh anak. Jika seekor anak ayam mengeluarkan suara “ciak-ciak”, induknya akan merawatnya; jika tidak, sang ibu akan mengabaikan atau terkadang membunuhnya.

Ketergantungan ekstrim induk kalkun pada suara yang satu ini diilustrasikan secara dramatis oleh ahli perilaku hewan MW Fox dalam uraiannya tentang eksperimen yang melibatkan induk kalkun dan boneka singgung. Bagi induk kalkun, kucing singgung adalah musuh alami yang pendekatannya akan disambut dengan suara berkotek, mematuk, dan mencakar kemarahan. Memang benar, para peneliti menemukan bahwa bahkan model boneka seekor kucing singgung, ketika ditarik dengan tali ke arah induk kalkun, akan langsung menerima serangan yang ganas. Namun, ketika boneka replika yang sama membawa di dalamnya sebuah perekam kecil yang memutar suara “ciak-ciak” bayi kalkun, sang ibu tidak hanya menerima

singgung yang datang tetapi juga mengumpulkannya di bawahnya. Saat mesin dimatikan, model singgung kembali melancarkan serangan ganas.

Betapa konyolnya seekor kalkun betina dalam keadaan seperti ini: Ia akan memeluk musuh alaminya hanya karena ia berkata “ciak-ciak”, dan ia akan menganiaya atau membunuh salah satu anak ayamnya sendiri hanya karena ia tidak melakukan hal tersebut. Dia tampak seperti robot yang naluri keibuannya berada di bawah kendali otomatis satu suara itu. Itu Ahli etologi memberi tahu kita bahwa hal semacam ini tidak hanya terjadi pada kalkun. Mereka mulai mengidentifikasi pola tindakan mekanis yang teratur dan membabi buta pada berbagai spesies.

Disebut pola tindakan tetap, pola ini dapat melibatkan rangkaian perilaku yang rumit, seperti seluruh ritual pacaran atau perkawinan. Karakteristik mendasar dari pola-pola ini adalah bahwa perilaku-perilaku yang membentuk pola-pola tersebut terjadi dengan cara yang hampir sama dan dalam urutan yang sama setiap saat. Seolah-olah pola-pola tersebut terekam dalam kaset di dalam tubuh hewan. Ketika situasi membutuhkan pacaran, rekaman pacaran diputar; ketika situasi memerlukan peran sebagai ibu, rekaman perilaku ibu akan diputar. *Klik* dan rekaman yang sesuai diaktifkan; *whirr* dan out menggulung urutan perilaku standar.

Hal yang paling menarik tentang semua ini adalah cara kaset tersebut diaktifkan. Ketika hewan jantan bertindak untuk mempertahankan wilayahnya, misalnya, intrusi hewan jantan lain dari spesies yang samalah yang memberi isyarat pada pita pertahanan teritorial berupa kewaspadaan yang kaku, ancaman, dan, jika perlu, perilaku berkelahi. Tapi ada kekhasan dalam sistemnya. Bukan saingan laki-laki secara keseluruhan yang menjadi pemicunya; itu adalah beberapa fitur spesifik dari dirinya, *fitur pemicu*. Seringkali fitur pemicu hanya merupakan salah satu aspek kecil dari totalitas penyusup yang mendekat. Terkadang corak warna menjadi fitur pemicunya. Eksperimen

para etolog telah menunjukkan, misalnya, bahwa seekor burung robin jantan, yang bertindak seolah-olah seekor burung robin saingannya telah memasuki wilayahnya, tidak akan menyerang apa pun selain segumpal bulu dada merah robin yang diletakkan di sana. Pada saat yang sama, ia akan mengabaikan replika burung robin jantan *tanpa* bulu dada merah; Hasil serupa juga ditemukan pada spesies burung lain, yaitu burung tenggorokan biru, yang menunjukkan bahwa pemicu pertahanan wilayah adalah warna tertentu dari bulu dada berwarna biru. ²

Sebelum kita terlalu puas dengan betapa mudahnya hewan tingkat rendah ditipu oleh ciri-ciri pemicu agar bereaksi dengan cara yang sama sekali tidak sesuai dengan situasi, kita mungkin menyadari dua hal. Pertama, pola tindakan otomatis dan tetap pada hewan-hewan ini sering kali bekerja dengan sangat baik. Misalnya karena hanya sehat, anak ayam kalkun yang normal mengeluarkan suara yang aneh seperti bayi kalkun, masuk akal jika induk kalkun merespons secara keibuan terhadap satu suara “ciak-ciak” itu. Dengan bereaksi terhadap satu stimulus saja, rata-rata induk kalkun hampir selalu berperilaku benar. Dibutuhkan seorang penipu seperti ilmuwan untuk membuat tanggapannya yang seperti tape tampak konyol. Hal penting kedua yang harus dipahami adalah bahwa kita juga mempunyai kaset yang telah diprogram sebelumnya; dan meskipun biasanya berfungsi untuk keuntungan kita, fitur pemicu yang mengaktifkannya dapat digunakan untuk menipu *kita* agar memainkannya di waktu yang salah. ³

Bentuk paralel dari tindakan otomatis manusia ini dengan tepat ditunjukkan dalam eksperimen psikolog sosial Harvard, Ellen Langer. Prinsip perilaku manusia yang terkenal mengatakan bahwa ketika kita meminta seseorang untuk membantu kita, kita akan lebih berhasil jika kita memberikan alasannya. Orang-orang hanya ingin mempunyai alasan atas apa yang mereka lakukan. Langer mendemonstrasikan fakta

yang tidak mengejutkan ini dengan meminta bantuan kecil kepada orang-orang yang mengantri untuk menggunakan mesin fotokopi perpustakaan: *Maaf, saya punya lima halaman. Bolehkah saya menggunakan mesin Xerox karena sedang terburu-buru?* Keefektifan dari permintaan plus alasan ini hampir total: Sembilan puluh empat persen dari mereka yang ditanya membiarkan dia mendahului mereka dalam antrian. Bandingkan tingkat keberhasilan ini dengan hasil ketika dia mengajukan permintaan saja: *Permisi, saya punya lima halaman. Bolehkah saya menggunakan mesin Xerox?* Dalam keadaan seperti itu, hanya 60 persen dari mereka yang diminta memenuhinya. Pada pandangan pertama, tampak bahwa perbedaan penting antara kedua permintaan tersebut adalah informasi tambahan yang diberikan oleh kata-kata “karena saya sedang terburu-buru.” Namun jenis permintaan ketiga yang dicoba oleh Langer menunjukkan bahwa hal ini tidak terjadi. Tampaknya bukan rangkaian kata keseluruhannya, melainkan kata pertama, “karena,” yang membuat perbedaan. Alih-alih menyertakan alasan sebenarnya untuk mematuhi, jenis permintaan Langer yang ketiga menggunakan kata “karena” dan kemudian, tanpa menambahkan sesuatu yang baru, hanya menyatakan kembali hal yang sudah jelas: *Permisi, saya punya lima halaman. Bolehkah saya menggunakan mesin Xerox karena saya harus membuat beberapa salinan?* Hasilnya, sekali lagi hampir semua (93 persen) setuju, meskipun tidak ada alasan nyata, tidak ada informasi baru, yang ditambahkan untuk membenarkan kepatuhan mereka. Sama seperti suara “ciak-ciak” anak ayam kalkun yang memicu respons keibuan otomatis dari induk kalkun—bahkan ketika suara itu berasal dari boneka singgung—demikian pula. kata “karena” memicu respons kepatuhan otomatis dari subjek Langer, bahkan ketika mereka tidak diberi alasan untuk mematuhi. *Klik, desis!* 4

Meskipun beberapa temuan tambahan Langer menunjukkan bahwa ada banyak situasi di mana perilaku manusia tidak berjalan secara mekanis dan diaktifkan dengan

pita perekat, yang mengherankan adalah seberapa sering hal tersebut terjadi. Misalnya saja, perhatikan perilaku aneh pelanggan toko perhiasan yang membeli perhiasan berwarna biru kehijauan hanya setelah barang tersebut secara keliru ditawarkan dengan harga dua kali lipat dari harga aslinya. Saya tidak dapat memahami perilaku mereka, kecuali jika dilihat dari segi *klik, whirr*.

Pelanggannya, sebagian besar adalah wisatawan kaya yang tidak memiliki banyak pengetahuan tentang pirus, menggunakan prinsip standar—sebuah stereotip—untuk memandu pembelian mereka: “mahal = bagus.” Oleh karena itu, para wisatawan, yang menginginkan perhiasan yang “bagus”, melihat perhiasan berwarna biru kehijauan itu jelas lebih berharga dan diinginkan ketika tidak ada yang lebih menarik dari perhiasan itu selain harganya. Harga sendiri telah menjadi ciri pemicu kualitas; dan peningkatan harga yang dramatis saja telah menyebabkan peningkatan penjualan yang dramatis di kalangan pembeli yang haus akan kualitas. *Klik, desis!*

Sangat mudah untuk menyalahkan wisatawan atas keputusan pembelian mereka yang bodoh. Namun jika dilihat dari dekat, kita akan mendapatkan pemandangan yang lebih indah. Mereka adalah orang-orang yang dibesarkan dengan aturan “Anda mendapatkan apa yang Anda bayar” dan telah melihat aturan tersebut diterapkan berulang kali dalam kehidupan mereka. Tak lama kemudian, mereka menerjemahkan aturan tersebut menjadi “mahal = bagus.” Stereotip “mahal = bagus” pernah berlaku baik bagi mereka di masa lalu, karena biasanya harga suatu barang meningkat seiring dengan nilainya; harga yang lebih tinggi biasanya mencerminkan kualitas yang lebih tinggi. Jadi ketika mereka mendapati diri mereka dalam posisi menginginkan perhiasan pirus yang bagus tanpa banyak pengetahuan tentang pirus, dapat dimengerti bahwa mereka mengandalkan fitur biaya siaga lama untuk menentukan keunggulan perhiasan tersebut.

Meskipun mereka mungkin tidak menyadarinya, dengan hanya bereaksi terhadap fitur harga pirus, mereka memainkan

versi jalan pintas dalam mempertaruhkan peluang. Alih-alih mempertaruhkan segalanya demi keuntungan mereka dengan berusaha dengan susah payah menguasai setiap hal yang menunjukkan nilai perhiasan pirus, mereka hanya mengandalkan satu— yang mereka tahu biasanya dikaitkan dengan kualitas barang apa pun. Mereka bertaruh bahwa harga saja akan memberi tahu mereka semua yang perlu mereka ketahui. Kali ini, karena seseorang salah mengira “ $\frac{1}{2}$ ” sebagai “2”, mereka bertaruh salah. Namun dalam jangka panjang, dalam semua situasi kehidupan mereka di masa lalu dan masa depan, bertaruh pada peluang pintas tersebut mungkin mewakili pendekatan yang paling rasional.

Faktanya, perilaku yang otomatis dan distereotipkan lazim terjadi di sebagian besar tindakan manusia, karena dalam banyak kasus, perilaku tersebut merupakan bentuk yang paling efisien berperilaku, dan dalam kasus lain hal ini memang diperlukan. Anda dan saya berada dalam lingkungan stimulus yang luar biasa rumit, yang merupakan lingkungan yang bergerak paling cepat dan kompleks yang pernah ada di planet ini. Untuk mengatasinya, kita *memerlukan* jalan pintas. Kita tidak bisa diharapkan untuk mengenali dan menganalisis seluruh aspek dalam setiap orang, peristiwa, dan situasi yang kita temui bahkan dalam satu hari. Kita tidak punya waktu, tenaga, atau kapasitas untuk itu. Sebaliknya, kita harus sering menggunakan stereotip kita, aturan praktis kita untuk mengklasifikasikan sesuatu berdasarkan beberapa ciri utama dan kemudian merespons tanpa berpikir ketika salah satu ciri pemicu ini ada.

Terkadang perilaku yang muncul tidak sesuai dengan situasi, karena stereotip dan fitur pemicu terbaik pun tidak selalu berhasil. Namun kami menerima ketidaksempurnaan mereka, karena sebenarnya tidak ada pilihan lain. Tanpa mereka kita akan terhenti—mengkatalogkan, menilai, dan mengkalibrasi—seiring dengan berlalunya waktu untuk bertindak. Dan dari semua indikasi, kami akan lebih mengandalkan mereka di masa depan. Ketika rangsangan yang

memenuhi hidup kita semakin rumit dan bervariasi, kita harus semakin bergantung pada jalan pintas untuk menangani semuanya.

Filsuf terkenal asal Inggris, Alfred North Whitehead, mengakui kualitas kehidupan modern yang tak terhindarkan ini ketika ia menyatakan bahwa “peradaban maju dengan memperluas jumlah operasi yang dapat kita lakukan tanpa memikirkannya.” Ambil contoh, “uang muka” yang ditawarkan kepada peradaban melalui kupon diskon, yang memungkinkan konsumen berasumsi bahwa mereka akan menerima potongan harga pembelian dengan memberikan kupon tersebut. Sejauh mana kita telah belajar mengoperasikan mesin secara mekanis berdasarkan asumsi tersebut diilustrasikan dalam pengalaman sebuah perusahaan ban mobil. Kupon yang dikirimkan melalui pos yang—karena kesalahan pencetakan—tidak memberikan penghematan kepada penerimanya menghasilkan respons pelanggan yang sama besarnya dengan kupon bebas kesalahan yang menawarkan penghematan besar. Hal yang jelas namun instruktif di sini adalah kami mengharapkan kupon diskon berfungsi ganda. Kita tidak hanya mengharapkan mereka menghemat uang, kita juga mengharapkan mereka menghemat waktu dan energi mental yang diperlukan untuk memikirkan cara melakukannya. Di dunia sekarang ini, kita memerlukan keuntungan pertama untuk mengatasi beban dompet; tapi kita membutuhkan keuntungan kedua untuk ditangani sesuatu yang berpotensi lebih penting—ketegangan otak.

Anehnya, meskipun penggunaannya sudah meluas dan akan menjadi penting di masa depan, kebanyakan dari kita hanya tahu sedikit tentang pola perilaku otomatis kita. Mungkin hal ini terjadi justru karena cara terjadinya yang mekanistik dan tidak berpikir panjang. Apa pun alasannya, penting bagi kita untuk mengenali dengan jelas salah satu sifat mereka: Mereka membuat kita sangat rentan terhadap siapa pun yang mengetahui cara kerjanya.

Untuk memahami sepenuhnya sifat kerentanan kita, kita perlu melihat sekilas karya para etolog. Ternyata para ahli perilaku hewan dengan rekaman “ciak-ciak” dan gumpalan bulu dada berwarna bukanlah satu-satunya yang telah menemukan cara mengaktifkan rekaman perilaku berbagai spesies. Ada sekelompok organisme, sering disebut peniru, yang meniru ciri-ciri pemicu hewan lain dalam upaya mengelabui hewan-hewan ini agar secara keliru memutar rekaman perilaku yang benar pada waktu yang salah. Peniru kemudian akan mengeksploitasi tindakan yang tidak pantas ini demi keuntungannya sendiri.

Ambil contoh, trik mematikan yang dilakukan oleh betina pembunuh dari satu genus kunang-kunang (*Photuris*) terhadap jantan dari genus kunang-kunang lainnya (*Photinus*). Maklum saja, *Photinus* jantan dengan hati-hati menghindari kontak dengan *Photuris* betina yang haus darah. Namun melalui pengalaman selama berabad-abad, para pemburu betina telah menemukan kelemahan pada mangsanya—kode pacaran khusus yang berkedip-kedip yang digunakan oleh anggota spesies korban untuk saling memberi tahu bahwa mereka siap kawin. Entah bagaimana, perempuan *Photuris* telah memecahkan kode pacaran *Photinus*. Dengan menirukan kilatan sinyal kawin dari mangsanya, sang pembunuh dapat memakan tubuh pejantan yang rekaman pacarannya menyebabkan mereka terbang secara mekanis menuju pelukan kematian, bukan pelukan cinta.

Serangga tampaknya merupakan pengeksploitasi otomatisitas mangsanya yang paling parah; tidak jarang menemukan korbannya ditipu hingga tewas. Namun bentuk-bentuk eksploitasi tanpa kompromi juga terjadi. Misalnya, ada seekor ikan kecil, ikan blenny bertaring tajam, yang memanfaatkan program kerja sama yang tidak biasa yang dilakukan oleh dua spesies ikan lainnya. Bentuk ikan yang bekerja sama tim Mutt dan Jeff yang terdiri dari ikan kerapu besar di satu sisi dan jenis ikan yang jauh lebih kecil di sisi lain. Ikan yang lebih kecil berfungsi sebagai pembersih bagi ikan

yang lebih besar, yang memungkinkan pembersih tersebut mendekatinya dan bahkan masuk ke mulutnya untuk mengambil jamur dan parasit lain yang menempel pada gigi atau insang ikan besar. Pengaturannya sangat indah: Kerapu besar dibersihkan dari hama berbahaya, dan ikan yang lebih bersih mendapat makan malam yang enak. Ikan yang lebih besar biasanya memangsa ikan kecil lainnya yang cukup bodoh untuk mendekatinya. Namun ketika petugas kebersihan mendekat, ikan besar itu tiba-tiba menghentikan semua gerakannya dan mengapung dengan mulut ternganga dan hampir tidak bergerak sebagai respons terhadap tarian bergelombang yang dilakukan petugas kebersihan. Tarian ini nampaknya menjadi fitur pemicu pembersih yang mengaktifkan kepasifan dramatis ikan besar. Ini juga memberikan sudut pada blenny bertaring tajam—kesempatan untuk memanfaatkan ritual pembersihan para kooperator. Ikan blenny akan mendekati predator besar tersebut, meniru gerakan tarian pembersih yang bergelombang dan secara otomatis menghasilkan postur ikan besar yang tenang dan tidak bergerak. Kemudian, sesuai dengan namanya, ia akan dengan cepat merobek daging ikan yang lebih besar dan melesat pergi sebelum korbannya yang terkejut dapat pulih.⁵

Ada persamaan yang kuat namun menyedihkan di hutan manusia. Kami juga memiliki pengeksploitasi yang meniru fitur pemicu untuk respons otomatis merek kami sendiri. Berbeda dengan rangkaian respons non-manusia yang sebagian besar bersifat naluriah, rekaman otomatis kita biasanya berkembang dari prinsip-prinsip psikologis atau stereotip yang telah kita pelajari untuk diterima. Meskipun kekuatannya berbeda-beda, beberapa prinsip ini memiliki kemampuan luar biasa untuk mengarahkan tindakan manusia. Kita telah terkena pengaruhnya sejak awal kehidupan kita, dan sejak saat itu pengaruhnya telah menggerakkan kita sedemikian rupa sehingga Anda dan saya jarang merasakan kekuatannya. Namun, di mata pihak lain, masing-masing prinsip tersebut

adalah senjata yang dapat dideteksi dan siap pakai—senjata yang mempunyai pengaruh otomatis.

Ada sekelompok orang yang tahu betul di mana letak senjata pengaruh otomatis dan menggunakannya secara teratur dan ahli untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan. Mereka beralih dari pertemuan sosial ke pertemuan sosial meminta orang lain untuk menuruti keinginan mereka; frekuensi kesuksesan mereka sangat mempesona. Rahasia keefektifannya terletak pada cara mereka menyusun permintaan, cara mereka mempersenjatai diri dengan satu atau beberapa senjata pengaruh yang ada dalam lingkungan sosial. Untuk melakukan hal ini mungkin diperlukan tidak lebih dari satu kata yang dipilih dengan benar yang melibatkan prinsip psikologis yang kuat dan menetapkan pola perilaku otomatis yang berputar dalam diri kita. Dan percayalah pada pengeksploitasi manusia untuk belajar dengan cepat bagaimana mengambil keuntungan dari kecenderungan kita untuk merespons secara mekanis berdasarkan prinsip-prinsip ini.

Ingat teman saya pemilik toko perhiasan? Meskipun dia mendapatkan keuntungan secara tidak sengaja untuk pertama kalinya, tidak butuh waktu lama baginya untuk mulai mengeksploitasi stereotip “mahal = bagus” secara teratur dan sengaja. Kini, saat musim turis, pertama-tama ia mencoba mempercepat penjualan suatu barang yang selama ini sulit dipindahkan dengan menaikkan harganya secara signifikan. Dia mengklaim bahwa ini sangat hemat biaya. Ketika hal ini berhasil pada wisatawan yang tidak menaruh curiga—seperti yang sering terjadi—hal ini akan menghasilkan margin keuntungan yang sangat besar. Dan meskipun awalnya tidak berhasil, dia dapat menandai artikel tersebut “Dikurangi dari ____” dan menjualnya dengan harga aslinya sambil tetap memanfaatkan reaksi “mahal = bagus” terhadap angka yang meningkat.

Teman saya sama sekali tidak orisinal dalam penggunaan aturan “mahal = bagus” yang terakhir ini untuk menjerat

mereka yang mencari penawaran. Budayawan dan penulis Leo Rosten memberikan contoh Drubeck bersaudara, Sid dan Harry, yang memiliki toko penjahit pria di lingkungan Rosten ketika dia tumbuh dewasa pada tahun 1930-an. Setiap kali si penjual, Sid, kedatangan pelanggan baru yang sedang mencoba jas di depan kaca tiga sisi toko, dia akan mengakui adanya masalah pendengaran, dan, saat mereka berbicara, dia akan berulang kali meminta agar pria tersebut berbicara lebih keras kepadanya. Begitu pelanggan menemukan jas yang disukainya dan menanyakan harganya, Sid akan memanggil saudaranya, kepala penjahit, di belakang ruangan, "Harry, berapa harga jas ini?" Melihat dari hasil karyanya—dan melebih-lebihkan harga setelan jas yang sebenarnya—Harry akan membalas, "Untuk setelan jas berbahan wol yang indah itu, empat puluh dua dolar." Berpura-pura tidak mendengar dan menangkap tangan ke telinga, Sid akan bertanya lagi. Sekali lagi Harry akan menjawab, "Empat puluh dua dolar." Pada titik ini, Sid akan menoleh ke pelanggan dan melaporkan, "Dia bilang dua puluh dua dolar." Banyak pria yang terburu-buru membeli jas tersebut dan keluar dari toko dengan tawaran "mahal = bagus" sebelum Sid yang malang menemukan "kesalahannya".

Ada beberapa komponen yang dimiliki oleh sebagian besar senjata otomatis yang akan dijelaskan dalam buku ini. Kita telah membahas dua di antaranya—proses yang hampir bersifat mekanis di mana kekuatan di dalam senjata-senjata ini dapat diaktifkan, dan konsekuensi dari kemampuan untuk mengeksploitasi kekuatan ini oleh siapa pun yang mengetahui cara memicunya. Komponen ketiga melibatkan cara senjata-senjata yang mempunyai pengaruh otomatis memberikan kekuatannya kepada mereka yang menggunakannya. Bukan berarti senjata tersebut, seperti seperangkat pentungan yang berat, menyediakan persenjataan yang mencolok untuk digunakan oleh seseorang untuk memukul orang lain agar tunduk.

Prosesnya jauh lebih canggih dan halus. Dengan eksekusi yang tepat, para pengeksploitasi tidak perlu terlalu memaksakan diri untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan. Yang diperlukan hanyalah memicu simpanan pengaruh besar yang sudah ada dalam situasi tersebut dan mengarahkannya ke sasaran yang dituju. Dalam hal ini, pendekatannya mirip dengan seni bela diri Jepang yang disebut jujitsu. Seorang wanita yang menggunakan jujitsu hanya akan menggunakan kekuatannya secara minimal melawan lawannya. Sebaliknya, dia akan mengeksploitasi kekuatan yang melekat pada prinsip-prinsip alami seperti gravitasi, daya ungkit, momentum, dan inersia. Jika dia tahu bagaimana dan di mana menerapkan prinsip-prinsip ini, dia dapat dengan mudah mengalahkan saingannya yang lebih kuat secara fisik. Demikian pula halnya dengan para pengeksploitasi senjata-senjata pengaruh otomatis yang secara alami ada di sekitar kita. Para pengeksploitasi dapat menggunakan kekuatan senjata-senjata ini untuk digunakan terhadap target mereka sambil mengerahkan sedikit kekuatan pribadi. Fitur terakhir dari proses ini memberikan keuntungan tambahan yang sangat besar bagi pengeksploitasi—kemampuan untuk memanipulasi tanpa kesan manipulasi. Bahkan para korban sendiri cenderung melihat kepatuhan mereka ditentukan oleh tindakan kekuatan alam dan bukan oleh rancangan orang yang mengambil keuntungan dari kepatuhan tersebut.

Contohnya adalah secara berurutan. Ada prinsip dalam persepsi manusia, yaitu prinsip kontras, yang mempengaruhi cara kita melihat perbedaan antara dua hal yang dihadirkan silih berganti. Sederhananya, jika item kedua cukup berbeda dari item pertama, kita akan cenderung melihatnya lebih berbeda dari yang sebenarnya. Jadi jika kita mengangkat benda yang ringan terlebih dahulu kemudian mengangkat benda yang berat, maka kita perkirakan benda yang kedua lebih berat dibandingkan jika kita mengangkatnya tanpa terlebih dahulu mencoba yang ringan. Prinsip kontras sudah mapan di bidang psikofisika dan berlaku untuk semua jenis persepsi selain

bobot. Jika kita berbicara dengan seorang wanita cantik di pesta koktail dan kemudian ditemani oleh seorang wanita yang tidak menarik, wanita kedua akan menganggap kita kurang menarik dibandingkan dia yang sebenarnya.

Faktanya, penelitian yang dilakukan berdasarkan prinsip kontras di universitas Arizona State dan Montana State menunjukkan bahwa kita mungkin kurang puas dengan daya tarik fisik kekasih kita karena cara media populer membombardir kita dengan contoh-contoh model menarik yang tidak realistis. Dalam sebuah penelitian, mahasiswa menilai foto lawan jenis yang berpenampilan rata-rata sebagai kurang menarik jika mereka pertama kali melihat iklan di beberapa majalah populer. Dalam penelitian lain, penghuni asrama laki-laki menilai foto calon kencan buta. Mereka yang melakukannya saat menonton salah satu episode serial TV *Charlie's Angels* memandang kencan buta itu sebagai wanita yang kurang menarik dibandingkan mereka yang menilainya saat menonton acara lain. Rupanya kecantikan luar biasa yang dimiliki bintang wanita *Angels itulah* yang membuat kencan buta tersebut terkesan kurang menarik. ⁶

Demonstrasi kontras persepsi yang bagus terkadang digunakan di laboratorium psikofisika untuk memperkenalkan siswa pada prinsip tersebut secara langsung. Setiap siswa bergiliran duduk di depan tiga ember berisi air—satu dingin, satu bersuhu ruangan, dan satu panas. Setelah memasukkan satu tangan ke dalam air dingin dan satu tangan lagi ke dalam air panas, siswa disuruh memasukkan keduanya ke dalam air hangat secara bersamaan. Ekspresi geli dan bingung yang langsung tergambar mengisahkan: Meski kedua tangan berada di ember yang sama, namun tangan yang tadinya terendam air dingin kini terasa seperti berada di air panas, sedangkan tangan yang tadinya terendam air panas terasa seperti sekarang berada di air dingin. Intinya adalah bahwa benda yang sama—dalam hal ini, air bersuhu ruangan—dapat dibuat tampak sangat berbeda, bergantung pada sifat peristiwa yang mendahuluinya.

Yakinlah bahwa senjata pengaruh kecil yang disediakan oleh prinsip kontras tidak akan dibiarkan begitu saja. Keuntungan besar dari prinsip ini bukan hanya karena prinsip ini berhasil tetapi juga hampir tidak terdeteksi. Mereka yang menggunakan sistem ini bisa mendapatkan keuntungan dari pengaruhnya tanpa ada kesan bahwa mereka telah menyusun situasi yang menguntungkan mereka. Toko pakaian eceran adalah contoh yang baik. Misalkan seorang pria memasuki toko pakaian pria dan mengatakan bahwa dia ingin membeli setelan jas tiga potong dan sweter. Jika Anda seorang wiraniaga, manakah yang akan Anda tunjukkan pertama kali kepadanya agar ia cenderung mengeluarkan uang paling banyak? Toko pakaian menginstruksikan tenaga penjualannya untuk menjual barang mahal terlebih dahulu. Akal sehat mungkin menyarankan sebaliknya: Jika seorang pria baru saja menghabiskan banyak uang untuk membeli jas, dia mungkin enggan mengeluarkan lebih banyak uang untuk membeli sweter. Tapi para pembuat pakaian lebih tahu. Mereka berperilaku sesuai dengan apa yang disarankan oleh prinsip kontras: Jual jasnya terlebih dahulu, karena ketika tiba saatnya untuk melihat sweater, bahkan yang mahal sekalipun, harganya tidak akan terlihat terlalu tinggi jika dibandingkan. Seorang pria mungkin menolak keras gagasan menghabiskan \$95 untuk membeli sweter, tetapi jika dia baru saja membeli setelan seharga \$495, sweter seharga \$95 tampaknya tidak berlebihan. Prinsip yang sama berlaku bagi pria yang ingin membeli aksesoris (kemeja, sepatu, ikat pinggang) untuk dipadukan dengan setelan barunya. Bertentangan dengan pandangan yang masuk akal, bukti-bukti mendukung prediksi prinsip kontras. Seperti yang dinyatakan oleh analisis motivasi penjualan Whitney, Hubin, dan Murphy, "Hal yang menarik adalah bahwa bahkan ketika seorang pria memasuki toko pakaian dengan tujuan membeli jas, dia hampir selalu akan *membayar lebih* untuk aksesoris apa pun yang dia beli jika dia membelinya *setelah* pembelian jas dibandingkan sebelumnya."

Jauh lebih menguntungkan bagi tenaga penjualan untuk menyajikan barang mahal terlebih dahulu, bukan hanya karena jika gagal melakukannya, pengaruh prinsip kontras akan hilang; kegagalan dalam melakukan hal ini juga akan menyebabkan prinsip tersebut bekerja secara aktif melawan prinsip-prinsip tersebut. Menghadirkan produk murah terlebih dahulu dan kemudian diikuti dengan produk mahal akan menyebabkan barang mahal tersebut tampak lebih mahal—hampir tidak merupakan konsekuensi yang diinginkan bagi sebagian besar organisasi penjualan. Jadi, mungkin saja membuat ember berisi air yang sama tampak lebih panas atau lebih dingin, bergantung pada suhu yang disajikan sebelumnya. air, ada kemungkinan untuk membuat harga barang yang sama tampak lebih tinggi atau lebih rendah, tergantung pada harga barang yang disajikan sebelumnya.

Penggunaan kontras persepsi yang cerdas tidak hanya terbatas pada pembuat pakaian saja. Saya menemukan teknik yang menggunakan prinsip kontras ketika saya sedang menyelidiki, secara sembunyi-sembunyi, taktik kepatuhan perusahaan real estat. Untuk “mempelajari seluk-beluknya”, saya menemani seorang penjual properti perusahaan di akhir pekan untuk menunjukkan rumah kepada calon pembeli rumah. Penjualnya—kita bisa memanggilnya Phil—memberi saya tips untuk membantu saya melewati masa break-in. Satu hal yang segera saya sadari adalah setiap kali Phil mulai menunjukkan potensi pembelian kepada sekelompok pelanggan baru, dia akan mulai dengan beberapa rumah yang tidak diinginkan. Saya bertanya kepadanya tentang hal itu, dan dia tertawa. Itu adalah apa yang disebutnya properti “penyiapan”. Perusahaan mempertahankan satu atau dua rumah kumuh dalam daftarnya dengan harga yang melambung. Rumah-rumah ini tidak dimaksudkan untuk dijual kepada pelanggan tetapi untuk diperlihatkan kepada mereka, sehingga properti asli dalam inventaris perusahaan akan mendapat manfaat dari perbandingan tersebut. Tidak semua staf penjualan memanfaatkan rumah penyiapan tersebut, namun

Phil memanfaatkannya. Dia berkata bahwa dia suka melihat “mata berbinar” calon pelanggannya ketika dia menunjukkan tempat yang benar-benar ingin dia jual setelah mereka melihat rumah-rumah kumuh. “Rumah yang saya lihat terlihat sangat bagus setelah mereka pertama kali melihat beberapa tempat pembuangan sampah.”

Dealer mobil menggunakan prinsip kontras dengan menunggu hingga harga mobil baru dinegosiasikan sebelum menyarankan opsi demi opsi yang mungkin ditambahkan. Setelah kesepakatan senilai lima belas ribu dolar, seratus dolar atau lebih yang dibutuhkan untuk mendapatkan barang bagus seperti radio FM tampaknya sepele jika dibandingkan. Hal yang sama juga berlaku untuk biaya tambahan aksesoris seperti jendela berwarna, kaca spion ganda, ban berdinding putih, atau trim khusus yang mungkin disarankan oleh penjual secara berurutan. Caranya adalah dengan memunculkan tambahan-tambahan tersebut secara independen satu sama lain, sehingga setiap harga yang kecil akan tampak remeh jika dibandingkan dengan harga yang jauh lebih besar yang telah ditentukan. Seperti yang dapat dibuktikan oleh pembeli mobil veteran, banyak harga akhir yang sesuai anggaran telah membengkak karena penambahan semua pilihan yang tampaknya kecil tersebut. Sementara pelanggan berdiri, menandatangani kontrak di tangan, bertanya-tanya apa yang terjadi dan tidak menemukan siapa pun yang bisa disalahkan kecuali dirinya sendiri, dealer mobil berdiri sambil tersenyum, senyum penuh pengertian dari ahli jujitsu.

LAPORAN

PEMBACA

Dari Orang Tua Mahasiswa Perguruan Tinggi

Ibu dan Ayah yang terkasih:

Sejak saya berangkat kuliah saya lalai dalam menulis dan saya minta maaf atas kesembronoan saya karena tidak menulis sebelumnya. Saya akan memberi Anda informasi terkini sekarang, tetapi sebelum Anda membaca, silakan duduk. Anda tidak boleh membaca lebih jauh kecuali Anda sedang duduk, oke?

Kalau begitu, hubunganku cukup baik sekarang. Patah tulang tengkorak dan gegar otak yang saya alami ketika saya melompat keluar jendela asrama saya ketika terbakar tak lama setelah kedatangan saya di sini sudah cukup sembuh sekarang. Saya hanya menghabiskan dua minggu di rumah sakit dan sekarang saya dapat melihat dengan normal dan hanya mengalami sakit kepala sekali sehari. Untung saja apinya sudah padam asrama, dan lompatan saya, disaksikan oleh petugas di pompa bensin dekat asrama, dan dialah yang menelepon Pemadam Kebakaran dan ambulans. Dia juga mengunjungi saya di rumah sakit dan karena saya tidak punya tempat tinggal karena asrama yang terbakar, dia berbaik hati mengundang saya untuk berbagi apartemen dengannya. Ini benar-benar ruang bawah tanah, tapi agak lucu. Dia adalah anak laki-laki yang sangat baik dan kami telah jatuh cinta dan berencana untuk menikah. Kami belum mendapatkan tanggal pastinya, tapi itu akan terjadi sebelum kehamilan saya mulai terlihat.

Ya, Ayah dan Ibu, saya hamil. Saya tahu betapa Anda sangat menantikan untuk menjadi kakek-nenek dan saya tahu Anda akan menyambut bayi itu dan memberikan cinta, pengabdian, dan perhatian lembut yang sama seperti yang Anda berikan kepada saya ketika saya masih kecil. Alasan tertundanya pernikahan kami adalah karena pacar saya mengidap infeksi ringan yang menghalangi kami untuk melakukan tes darah pranikah dan saya secara sembarangan tertular darinya.

Sekarang setelah saya memberi tahu Anda informasi terkini, saya ingin memberi tahu Anda bahwa tidak ada kebakaran asrama, saya tidak mengalami gegar otak atau patah tulang tengkorak, saya tidak di rumah sakit, saya tidak hamil, saya tidak bertunangan, saya tidak terinfeksi, dan tidak punya pacar. Namun, saya mendapat nilai "D" dalam Sejarah Amerika, dan "F" dalam Kimia dan saya ingin Anda melihat nilai tersebut dalam perspektif yang tepat.

Putrimu yang

tercinta,

Sharon

Sharon mungkin gagal dalam bidang kimia, tetapi dia mendapat nilai "A" dalam bidang psikologi .

Bab 2

PERTUKARAN

Yang Lama Memberi dan Menerima...dan Menerima

Bayar setiap hutang, seolah-olah Tuhan yang menulis tagihannya .

—R ALPH W ALDO E MERSON

A BEBERAPA TAHUN LALU, SEORANG PROFESOR UNIVERSITAS MENCOBA eksperimen kecil. Dia mengirim kartu Natal ke sampel orang asing. Meskipun dia mengharapkan reaksi tertentu, tanggapan yang diterimanya luar biasa—kartu liburan yang dialamatkan kepadanya datang berdatangan dari orang-orang yang belum pernah bertemu atau mendengar tentang dia. Sebagian besar dari mereka yang mengembalikan kartu tidak pernah menanyakan identitas profesor yang tidak dikenal tersebut. Mereka menerima kartu ucapan liburannya, *klik* , dan, *sambil berputar* , mereka secara otomatis mengirimkannya sebagai balasannya. Meskipun cakupannya kecil, penelitian ini dengan baik menunjukkan tindakan salah satu senjata pengaruh paling ampuh di sekitar kita—aturn timbal balik. 1 Aturannya mengatakan bahwa kita harus berusaha membalas, dengan cara yang sama, apa yang telah diberikan orang lain kepada kita. Jika seorang wanita membantu kita, kita harus

membalasnya; jika seseorang mengirimkan kita hadiah ulang tahun, kita hendaknya mengingat hari ulang tahunnya dengan hadiah kita sendiri; Jika ada pasangan yang mengundang kita ke sebuah pesta, kita tentu harus mengundang mereka ke salah satu pesta kita. Berdasarkan aturan timbal balik, kita *berkewajiban* terhadap masa depan pembayaran kembali nikmat, hadiah, undangan, dan sejenisnya. Begitu khasnya hutang yang menyertai penerimaan hal-hal sedemikian rupa sehingga istilah seperti “sangat berkewajiban” telah menjadi sinonim untuk “terima kasih,” tidak hanya dalam bahasa Inggris tetapi juga dalam bahasa lain.

Aspek yang mengesankan dari aturan timbal balik dan rasa kewajiban yang menyertainya adalah sifatnya yang meresap dalam budaya manusia. Aturan ini tersebar luas sehingga setelah dilakukan penelitian intensif, sosiolog seperti Alvin Gouldner dapat melaporkan bahwa tidak ada masyarakat manusia yang tidak menganut aturan tersebut. ² Dan dalam setiap masyarakat hal ini tampaknya juga menyebar luas; itu meresapi segala jenis pertukaran. Memang benar, mungkin saja sistem hutang yang berkembang yang berasal dari aturan timbal balik merupakan ciri khas budaya manusia. Arkeolog ternama Richard Leakey mengaitkan inti dari apa yang menjadikan kita manusia berasal dari sistem timbal balik: “Kita menjadi manusia karena nenek moyang kita belajar berbagi makanan dan keterampilan mereka dalam jaringan kewajiban yang dihormati,” ³ katanya. Antropolog budaya Lionel Tiger dan Robin Fox memandang “jaringan hutang” ini sebagai mekanisme adaptif unik manusia, yang memungkinkan terjadinya pembagian kerja, pertukaran berbagai bentuk barang, pertukaran jasa yang berbeda (memungkinkan para ahli untuk berkembang), dan penciptaan sekelompok saling ketergantungan yang mengikat individu menjadi satuan yang sangat efisien. ⁴

Orientasi masa depan yang melekat dalam rasa kewajibanlah yang sangat penting bagi kemampuannya untuk menghasilkan kemajuan sosial seperti yang dijelaskan oleh

Tiger dan Fox. Perasaan yang dimiliki secara luas dan kuat mengenai kewajiban di masa depan membuat perbedaan besar dalam evolusi sosial manusia, karena hal ini berarti bahwa seseorang dapat memberikan sesuatu (misalnya, makanan, energi, perawatan) kepada orang lain dengan keyakinan bahwa benda tersebut tidak akan hilang. Untuk pertama kalinya dalam sejarah evolusi, seseorang dapat menyumbangkan berbagai sumber daya tanpa benar-benar memberikannya. Hasilnya adalah berkurangnya hambatan alami terhadap transaksi yang harus *dimulai* ketika seseorang memberikan sumber daya pribadinya kepada orang lain. Sistem bantuan, pemberian hadiah, pertahanan, dan perdagangan yang canggih dan terkoordinasi menjadi mungkin, sehingga membawa manfaat besar bagi masyarakat yang memiliki sistem tersebut. Dengan konsekuensi yang jelas-jelas adaptif terhadap budaya, hal ini tidak terjadi Mengejutkan bahwa aturan timbal balik tertanam begitu dalam dalam diri kita melalui proses sosialisasi yang kita jalani.

Saya tidak tahu ilustrasi yang lebih baik tentang bagaimana kewajiban timbal balik dapat berdampak jangka panjang dan kuat di masa depan selain kisah membingungkan tentang bantuan kemanusiaan sebesar lima ribu dolar yang dikirim pada tahun 1985 antara Meksiko dan masyarakat miskin di Ethiopia. Pada tahun 1985, Ethiopia berhak mengklaim penderitaan dan kekurangan terbesar di dunia. Perekonomiannya hancur. Persediaan makanan di sana telah dirusak oleh kekeringan selama bertahun-tahun dan perang internal. Ribuan penduduknya sekarat karena penyakit dan kelaparan. Dalam keadaan seperti ini, saya tidak akan terkejut mengetahui adanya sumbangan bantuan sebesar lima ribu dolar dari Meksiko ke negara yang sangat membutuhkan tersebut. Saya ingat dagu saya menyentuh dada, ketika sebuah artikel singkat di surat kabar yang saya baca menegaskan bahwa bantuan tersebut disalurkan ke arah yang berlawanan. Pejabat asli Palang Merah Ethiopia telah memutuskan untuk

mengirimkan uang tersebut untuk membantu para korban gempa bumi tahun itu di Mexico City.

Ini merupakan kutukan pribadi dan berkah profesional bahwa setiap kali saya bingung dengan beberapa aspek perilaku manusia, saya merasa terdorong untuk menyelidiki lebih lanjut. Dalam contoh ini, saya dapat melacak cerita yang lebih lengkap. Untungnya seorang jurnalis yang sama bingungnya dengan saya dengan tindakan orang Etiopia itu meminta penjelasan. Jawaban yang diterimanya memberikan validasi yang jelas atas aturan timbal balik ini: Meskipun ada kebutuhan yang sangat besar di Ethiopia, uang tersebut dikirim karena Meksiko telah mengirimkan bantuan ke Ethiopia pada tahun 1935, ketika negara itu diserang oleh Italia. Begitu mendapat informasi, saya tetap terpesona, namun saya tidak bingung lagi. Kebutuhan untuk saling membalas telah melampaui perbedaan budaya yang besar, jarak yang jauh, kelaparan yang parah, dan kepentingan pribadi. Sederhananya, setengah abad kemudian, melawan semua kekuatan yang berlawanan, kewajiban menang.

Jangan salah, masyarakat memperoleh keuntungan kompetitif yang sangat signifikan dari aturan timbal balik, dan sebagai konsekuensinya mereka memastikan anggotanya dilatih untuk mematuhi dan mempercayai aturan tersebut. Masing-masing dari kita telah diajarkan untuk menaati peraturan, dan masing-masing dari kita mengetahui tentang sanksi sosial dan cemoohan yang diterapkan kepada siapa pun yang melanggarnya. Label yang kami berikan kepada orang tersebut dimuat dengan hal-hal negatif—moocher, tidak tahu berterima kasih, lebih ramah. Karena umumnya ada rasa tidak suka terhadap mereka yang menerima dan tidak berusaha memberikan imbalan, kita sering kali berusaha keras agar tidak dianggap sebagai salah satu dari mereka. Sejauh itulah kita sering kali ditipu dan, dalam prosesnya, “diambil” oleh orang-orang yang ingin mengambil keuntungan dari hutang kita.

Untuk memahami bagaimana aturan timbal balik dapat dieksploitasi oleh orang yang mengakuinya sebagai sumber

pengaruh, kita dapat mengkaji secara dekat eksperimen yang dilakukan oleh Profesor Dennis Regan dari Cornell University.⁵ Seorang subjek yang berpartisipasi dalam penelitian ini mendapati dirinya menilai, bersama dengan subjek lainnya, kualitas beberapa lukisan sebagai bagian dari eksperimen “apresiasi seni”. Penilai lainnya—kita bisa memanggilnya Joe—hanya menyamar sebagai sesama subjek dan sebenarnya adalah asisten Dr. Regan. Untuk tujuan kami, percobaan berlangsung dalam dua kondisi berbeda. Dalam beberapa kasus, Joe memberikan bantuan kecil yang tidak diminta untuk subjek sebenarnya. Selama waktu istirahat singkat, dia meninggalkan ruangan selama beberapa menit dan kembali dengan dua botol Coca-Cola, satu untuk subjek dan satu lagi untuk dirinya sendiri, sambil berkata, “Saya bertanya kepadanya [sang pelaku eksperimen] apakah saya bisa mendapatkan sendiri a Coke, dan dia bilang tidak apa-apa, jadi aku membelikannya untukmu juga.” Dalam kasus lain, Joe tidak memberikan bantuan kepada subjek tersebut; dia baru saja kembali dari istirahat dua menit dengan tangan kosong. Namun, dalam semua hal lainnya, Joe berperilaku serupa.

Kemudian, setelah semua lukisan dinilai dan pelaku eksperimen meninggalkan ruangan sejenak, Joe meminta subjek untuk *membantunya*. Dia menyatakan bahwa dia menjual tiket undian untuk sebuah mobil baru dan jika dia menjual tiket paling banyak, dia akan memenangkan hadiah lima puluh dolar. Permintaan Joe adalah agar subjek membeli beberapa tiket undian seharga dua puluh lima sen masing-masing: “Apa pun bisa membantu, semakin banyak semakin baik.” Temuan utama dari penelitian ini berkaitan dengan jumlah subjek tiket yang dibeli dari Joe berdasarkan dua kondisi. Tentu saja, Joe lebih berhasil dalam menjual tiket undiannya kepada orang-orang yang telah menerima bantuannya sebelumnya. Tampaknya merasa berhutang sesuatu padanya, subjek ini membeli tiket dua kali lebih banyak dibandingkan subjek yang belum pernah diberi bantuan sebelumnya. Meskipun penelitian Regan merupakan

demonstrasi yang cukup sederhana. Dari cara kerja aturan timbal balik, hal ini menggambarkan beberapa karakteristik penting dari aturan tersebut yang, setelah dipertimbangkan lebih lanjut, membantu kita memahami bagaimana aturan tersebut dapat digunakan secara menguntungkan.

Aturannya Terlalu Kuat

Salah satu alasan mengapa timbal balik dapat digunakan secara efektif sebagai alat untuk mendapatkan kepatuhan orang lain adalah karena kekuatannya. Aturan ini memiliki kekuatan yang luar biasa, sering kali menghasilkan jawaban “ya” terhadap permintaan yang, kecuali karena perasaan berhutang budi, pasti akan ditolak. Beberapa bukti tentang bagaimana kekuatan peraturan dapat mengalahkan pengaruh faktor-faktor lain yang biasanya menentukan apakah suatu permintaan akan dipatuhi dapat dilihat pada hasil kedua studi Regan. Selain ketertarikannya terhadap dampak aturan timbal balik terhadap kepatuhan, Regan juga tertarik pada bagaimana rasa suka terhadap seseorang mempengaruhi kecenderungan untuk menuruti permintaan orang tersebut. Untuk mengukur bagaimana rasa suka terhadap Joe mempengaruhi keputusan subjek untuk membeli tiket undiannya, Regan meminta mereka mengisi beberapa skala penilaian yang menunjukkan seberapa besar mereka menyukai Joe. Dia kemudian membandingkan tanggapan kesukaan mereka dengan jumlah tiket yang mereka beli dari Joe. Ada kecenderungan yang signifikan bagi subjek untuk membeli lebih banyak tiket undian dari Joe jika mereka semakin menyukainya. Namun temuan ini saja bukanlah temuan yang mengejutkan. Sebagian besar dari kita pasti menduga bahwa orang lebih bersedia melakukan kebaikan untuk orang yang mereka sukai.

Hal yang menarik tentang eksperimen Regan, bagaimanapun, adalah bahwa hubungan antara rasa suka dan kepatuhan sepenuhnya hilang dalam kondisi di mana subjek

diberi Coke oleh Joe. Bagi mereka yang berhutang budi padanya, tidak ada bedanya apakah mereka menyukainya atau tidak; mereka merasakan kewajiban untuk membayarnya kembali, dan mereka melakukannya. Subjek dalam kondisi tersebut yang mengindikasikan bahwa mereka tidak menyukai Joe membeli tiketnya sama banyaknya dengan subjek yang mengindikasikan bahwa mereka menyukainya. Aturan timbal balik begitu kuat sehingga mengabaikan pengaruh suatu faktor—kesukaan terhadap pemohon—yang biasanya memengaruhi keputusan untuk mematuhi.

Pikirkan implikasinya. Orang-orang yang biasanya tidak kita sukai—operator penjualan yang tidak ramah atau tidak disukai, kenalan yang tidak menyenangkan, perwakilan dari organisasi asing atau tidak populer—dapat sangat meningkatkan kemungkinan kita melakukan apa yang mereka inginkan hanya dengan memberi kita sedikit bantuan sebelum permintaan mereka. Kita ambil contoh yang saat ini banyak kita jumpai. Masyarakat Hare Krishna adalah sekte agama Timur yang akarnya telah berusia berabad-abad dan dapat ditelusuri hingga ke kota Kalkuta di India. Namun kisah spektakulernya di zaman modern terjadi pada tahun 1970an, ketika mereka mengalami pertumbuhan yang luar biasa tidak hanya dalam hal pengikut tetapi juga dalam hal kekayaan dan properti. Pertumbuhan ekonomi tersebut didanai melalui berbagai kegiatan, yang pokok dan paling nyata adalah permintaan sumbangan anggota Masyarakat dari orang yang lewat di tempat-tempat umum. Pada awal sejarah grup ini di negara ini, permintaan kontribusi dilakukan dengan cara yang mudah diingat oleh siapa pun yang melihatnya. Kelompok penyembah Krishna—seringkali dengan kepala gundul, dan mengenakan jubah yang tidak pas, penutup kaki, manik-manik, dan lonceng—akan menyusuri jalan kota, bernyanyi dan terombang-ambing secara serempak sambil meminta dana.

Meskipun sangat efektif sebagai teknik untuk mendapatkan perhatian, bentuk penggalangan dana ini tidak berhasil dengan baik. Rata-rata orang Amerika menganggap

Krishna aneh, dan enggan memberikan uang untuk mendukung mereka. Dengan cepat menjadi jelas bagi Perhimpunan bahwa mereka mempunyai masalah hubungan masyarakat yang cukup besar. Orang-orang yang dimintai kontribusi tidak menyukai penampilan, pakaian, atau tindakan para anggota. Seandainya Perkumpulan ini merupakan organisasi komersial biasa, solusinya akan sederhana—mengubah hal-hal yang tidak disukai masyarakat. Namun Krishna adalah organisasi keagamaan; dan cara anggota berpenampilan, berpakaian, dan bertindak sebagian terkait dengan faktor agama. Karena, dalam denominasi mana pun, faktor agama biasanya menolak perubahan karena pertimbangan duniawi, maka kepemimpinan Krishna dihadapkan pada dilema yang nyata. Di satu sisi terdapat kepercayaan, cara berpakaian, dan gaya rambut yang memiliki makna keagamaan. Di sisi lain, yang mengancam kesejahteraan finansial organisasi adalah perasaan kurang positif masyarakat Amerika terhadap hal-hal tersebut. Apa yang harus dilakukan sekte?

Keputusan para Krishna sungguh brilian. Mereka beralih ke taktik penggalangan dana yang membuat orang-orang yang menjadi sasaran tidak perlu memiliki perasaan positif terhadap penggalangan dana. Mereka mulai menerapkan prosedur permintaan sumbangan yang menerapkan aturan timbal balik, yang, seperti ditunjukkan oleh penelitian Regan, cukup kuat untuk mengatasi faktor ketidaksukaan terhadap pemohon. Strategi baru ini masih melibatkan pengumpulan sumbangan di tempat-tempat umum yang banyak dilalui pejalan kaki (bandara adalah bandara favorit), namun sekarang, sebelum sumbangan diminta, orang yang dituju diberi “hadiah”—sebuah buku (biasanya *Bhagavad Gita*), majalah *Society Back to Godhead*, atau, dalam versi yang paling hemat biaya, sekuntum bunga. Pejalan kaki yang tidak menaruh curiga, yang tiba-tiba menemukan sekuntum bunga terjepit di tangannya atau tertempel di jaketnya, dalam keadaan apa pun tidak diperbolehkan mengembalikannya, meskipun dia menegaskan bahwa dia tidak menginginkannya. “Tidak, ini adalah hadiah

kami untuk Anda,” kata pengacara tersebut, menolak menerimanya. Hanya setelah itu Anggota Krishna dengan demikian telah menerapkan kekuatan aturan timbal balik untuk menghadapi situasi dimana target diminta untuk memberikan kontribusi kepada Masyarakat. Strategi dermawan sebelum pengemis ini sangat sukses bagi Perkumpulan Hare Krishna, menghasilkan keuntungan ekonomi berskala besar dan mendanai kepemilikan kuil, bisnis, rumah, dan properti di 321 pusat di Amerika Serikat dan luar negeri.

Selain itu, ada baiknya kita melihat bahwa aturan timbal balik sudah mulai tidak berguna lagi bagi para Krishna, bukan karena aturan itu sendiri kurang efektif dalam masyarakat, namun karena kita telah menemukan cara untuk mencegah para Krishna menerapkannya pada kita. Setelah menjadi korban taktik mereka, banyak pelancong kini waspada terhadap kehadiran pengacara Perkumpulan Krishna yang berjubah di bandara dan stasiun kereta api, menyesuaikan jalur mereka untuk menghindari pertemuan dan bersiap terlebih dahulu untuk menangkal “hadiah” seorang pengacara. Meskipun Perkumpulan telah mencoba untuk melawan peningkatan kewaspadaan ini dengan menginstruksikan anggotanya untuk berpakaian dan berdandan dengan gaya modern untuk menghindari pengakuan langsung ketika meminta (beberapa benar-benar membawa tas penerbangan atau koper), bahkan penyamaran tidak berhasil dengan baik bagi para Krishna. Terlalu banyak orang sekarang yang tahu lebih baik untuk tidak menerima persembahan yang tidak diminta di tempat umum seperti bandara. Selain itu, pengelola bandara telah memulai sejumlah prosedur yang dirancang untuk memperingatkan kita tentang identitas dan niat sebenarnya para Krishna. Oleh karena itu, sekarang sudah menjadi praktik umum di bandara untuk membatasi aktivitas ajakan para Krishna di area tertentu di bandara dan mengumumkan melalui tanda-tanda dan sistem alamat publik bahwa para Krishna sedang meminta di sana. Ini adalah bukti

nilai sosial dari timbal balik bahwa kita telah memilih untuk melawan Krishna dengan berusaha menghindari daripada menahan kekuatan pemberian mereka. Aturan timbal balik yang memberdayakan taktik mereka terlalu kuat—dan bermanfaat secara sosial—untuk kita langgar.

Politik adalah arena lain di mana kekuatan aturan timbal balik menunjukkan dirinya. Taktik timbal balik muncul di setiap level:

- Di tingkat atas, pejabat terpilih terlibat dalam “logrolling” dan pertukaran bantuan yang menjadikan politik sebagai hal yang aneh teman tidur, memang. Pemungutan suara yang tidak sesuai dengan karakter salah satu perwakilan terpilih kita pada suatu rancangan undang-undang atau tindakan sering kali dapat dipahami sebagai bantuan yang dikembalikan kepada sponsor rancangan undang-undang tersebut. Analisis politik kagum dengan kemampuan Lyndon Johnson untuk meloloskan begitu banyak programnya ke Kongres pada awal pemerintahannya. Bahkan anggota kongres yang dianggap sangat menentang usulan tersebut pun ikut memberikan suara untuk mereka. Penelitian mendalam yang dilakukan oleh para ilmuwan politik menunjukkan bahwa penyebabnya bukan karena kecerdasan politik Johnson, melainkan banyaknya bantuan yang bisa ia berikan kepada legislator lain selama bertahun-tahun berkuasa di DPR dan Senat. Sebagai Presiden, ia mampu menghasilkan sejumlah undang-undang yang luar biasa dalam waktu singkat dengan meminta bantuan tersebut. Menariknya, proses yang sama ini mungkin menjadi penyebab permasalahan yang dialami Jimmy Carter dalam meloloskan programnya ke Kongres pada masa awal pemerintahannya, meskipun terdapat mayoritas suara Partai Demokrat di DPR dan Senat.

Carter menjadi presiden dari luar gedung Capitol Hill. Dia berkampanye tentang identitasnya di luar Washington, dengan mengatakan bahwa dia tidak berhutang budi kepada siapa pun di sana. Sebagian besar kesulitan legislatif yang dihadapinya saat tiba di sana mungkin disebabkan oleh fakta bahwa tidak ada seorang pun di sana yang berhutang budi *kepadanya* .

- Pada tingkat lain, kita dapat melihat kekuatan aturan timbal balik dalam keinginan perusahaan dan individu untuk memberikan hadiah dan bantuan kepada pejabat peradilan dan legislatif, dan dalam serangkaian pembatasan hukum terhadap hadiah dan bantuan tersebut. Bahkan dengan kontribusi politik yang sah, penimbunan kewajiban sering kali mendasari tujuan mendukung kandidat favorit. Melihat daftar perusahaan dan organisasi yang berkontribusi pada kampanye *kedua* kandidat utama dalam pemilu penting memberikan bukti adanya motif tersebut. Orang yang skeptis, yang membutuhkan bukti langsung mengenai quid pro quo yang diharapkan oleh kontributor politik, mungkin akan melihat pengakuan yang sangat tidak jelas dari Charles H. Keating, Jr., yang kemudian dihukum atas berbagai tuduhan penipuan dalam bencana simpan pinjam di negara ini. . Menjawab pertanyaan apakah ada hubungan antara \$1,3 juta yang dia sumbangkan untuk kampanye lima senator AS dan tindakan mereka selanjutnya atas nama dia melawan regulator federal, dia menegaskan, "Saya ingin mengatakan dengan cara yang paling tegas yang saya bisa: Saya tentu berharap demikian."
- Di tingkat akar rumput, organisasi politik lokal telah mempelajari cara utama untuk mempertahankan kandidat mereka tugasnya adalah memastikan

mereka memberikan berbagai macam bantuan kecil kepada para pemilih. Para “ward heelers” di banyak kota masih beroperasi secara efektif dengan cara ini. Namun warga negara biasa tidak sendirian dalam menukarkan dukungan politik demi keuntungan pribadi yang kecil. Selama kampanye pemilihan pendahuluan presiden tahun 1992, aktris Sally Kellerman ditanya mengapa dia meminjamkan nama dan upayanya untuk pencalonan calon dari Partai Demokrat, Jerry Brown. Jawabannya: “Dua puluh tahun yang lalu, saya meminta sepuluh teman untuk membantu saya pindah. Dia satu-satunya yang muncul.”

Tentu saja, kekuatan timbal balik juga dapat ditemukan di bidang merchandising. Meskipun jumlah contoh yang mungkin ada banyak, mari kita periksa contoh-contoh umum yang berasal dari “sampel gratis”. Sebagai teknik pemasaran, sampel gratis memiliki sejarah panjang dan efektif. Dalam kebanyakan kasus, sejumlah kecil produk yang relevan diberikan kepada calon pelanggan dengan tujuan memungkinkan mereka mencobanya untuk mengetahui apakah mereka menyukainya. Dan tentu saja ini merupakan keinginan sah dari produsen—untuk memaparkan kualitas produk kepada masyarakat. Namun, keindahan dari sampel gratis ini adalah bahwa sampel tersebut juga merupakan hadiah dan, dengan demikian, dapat menerapkan aturan timbal balik. Dalam gaya jujitsu sejati, promotor yang memberikan sampel gratis dapat melepaskan kekuatan hutang alami yang melekat pada hadiah sementara dengan polosnya terlihat hanya berniat memberi informasi. Tempat favorit untuk mencicipi sampel gratis adalah supermarket, di mana pelanggan sering kali diberikan potongan kecil berisi berbagai jenis keju atau daging untuk dicoba. Banyak orang yang kesulitan menerima sampel dari petugas yang selalu tersenyum, hanya mengembalikan tusuk gigi, dan pergi begitu saja. Sebaliknya, mereka membeli sebagian produk, meskipun mereka mungkin tidak terlalu

menyukainya. Variasi yang sangat efektif pada prosedur pemasaran ini diilustrasikan dalam kasus, yang dikutip oleh Vance Packard dalam *The Hidden Persuaders*, tentang operator supermarket di Indiana yang menjual keju sebanyak seribu pon dalam beberapa jam sehari dengan mengeluarkan keju dan mengundangnya. pelanggan untuk memotong irisan untuk diri mereka sendiri sebagai sampel gratis.

Versi berbeda dari taktik sampel bebas digunakan oleh Amway Corporation, sebuah perusahaan dengan pertumbuhan pesat yang memproduksi dan mendistribusikan produk rumah tangga dan perawatan pribadi di wilayah yang luas. jaringan nasional penjualan lingkungan dari pintu ke pintu. Perusahaan tersebut, yang telah berkembang dari operasi yang dijalankan di ruang bawah tanah beberapa tahun yang lalu menjadi bisnis penjualan tahunan senilai satu setengah miliar dolar, memanfaatkan sampel gratis dalam perangkat yang disebut BUG. BUG terdiri dari kumpulan produk Amway—botol semir furnitur, deterjen, atau sampo, wadah semprotan pewangi, pembunuh serangga, atau pembersih jendela—yang dibawa ke rumah pelanggan dalam nampan yang dirancang khusus atau hanya kantong polietilen. Manual Karir Amway yang bersifat rahasia kemudian menginstruksikan staf penjualan untuk meninggalkan BUG bersama pelanggan “selama 24, 48, atau 72 jam, tanpa biaya atau kewajiban apa pun padanya. Katakan saja padanya Anda ingin dia mencoba produknya.... Itu adalah tawaran yang tidak bisa ditolak oleh siapa pun.” Di akhir masa uji coba, perwakilan Amway mengembalikan dan mengambil pesanan produk yang ingin dibeli pelanggan. Karena hanya sedikit pelanggan yang menghabiskan seluruh isi salah satu wadah produk dalam waktu singkat, tenaga penjualan kemudian dapat membawa sisa porsi produk dalam BUG ke pelanggan potensial berikutnya di ujung jalan atau di seberang jalan dan memulai prosesnya lagi. . Banyak perwakilan Amway yang mempunyai beberapa BUG yang beredar di distrik mereka pada saat yang bersamaan.

Tentu saja, saat ini Anda dan saya mengetahui bahwa pelanggan yang telah menerima dan menggunakan produk BUG telah terjebak dalam pengaruh aturan timbal balik. Banyak pelanggan yang menyerah pada rasa kewajiban untuk memesan produk penjual yang telah mereka coba dan konsumsi sebagian. Dan, tentu saja, kini Amway Corporation mengetahui hal tersebut. Bahkan di perusahaan dengan rekor pertumbuhan luar biasa seperti Amway, perangkat BUG telah menciptakan kehebohan besar. Laporan distributor negara kepada perusahaan induk mencatat dampak yang luar biasa: Sulit dipercaya! Kami belum pernah melihat kegembiraan seperti ini. Produk bergerak dengan kecepatan yang luar biasa, dan kami baru saja memulai.... Distributor [lokal] mengambil BUGS, dan kami mengalami peningkatan penjualan yang luar biasa [dari distributor Illinois]. Ide ritel paling fantastis yang pernah kami miliki!....Rata-rata, pelanggan membeli sekitar setengah dari jumlah total BUG saat diambil.... Dalam satu kata, luar biasa besar! Kami belum pernah melihat respons seperti ini di seluruh organisasi kami [dari distributor Massachusetts].

Distributor Amway tampaknya dibuat bingung—untungnya, namun tetap saja dibuat bingung—dengan kekuatan BUG yang mengejutkan. Tentu saja, saat ini Anda dan saya tidak seharusnya seperti itu.

Aturan timbal balik mengatur banyak situasi yang murni bersifat antarpribadi di mana baik uang maupun pertukaran komersial tidak menjadi masalah. Mungkin ilustrasi favorit saya tentang kekuatan luar biasa yang tersedia dari senjata pengaruh timbal balik berasal dari situasi seperti itu. Ilmuwan Eropa, Eibl-Eibesfeldt, memberikan kisah tentang seorang tentara Jerman selama Perang Dunia I yang tugasnya menangkap tentara musuh untuk diinterogasi. Karena sifat perang parit pada saat itu, sangat sulit bagi tentara untuk melintasi wilayah tak bertuan di antara garis depan lawan; namun tidak terlalu sulit bagi seorang prajurit untuk merangkak menyeberang dan menyelip ke posisi parit musuh. Pasukan Perang Besar memiliki para ahli yang secara

teratur melakukan hal tersebut untuk menangkap seorang prajurit musuh, yang kemudian akan dibawa kembali untuk diinterogasi. Pakar Jerman yang kami kenal sering kali berhasil menyelesaikan misi serupa di masa lalu dan dikirim ke misi lain. Sekali lagi, dia dengan terampil menegosiasikan area antar front dan mengejutkan seorang prajurit musuh di paritnya. Prajurit yang tidak menaruh curiga, yang sedang makan pada saat itu, dengan mudah dilucuti. Tawanan yang ketakutan dan hanya membawa sepotong roti di tangannya kemudian melakukan apa yang mungkin merupakan tindakan paling penting dalam hidupnya. Dia memberi musuhnya sebagian roti. Begitu terpengaruhnya orang Jerman dengan pemberian ini sehingga dia tidak dapat menyelesaikan misinya. Dia berpaling dari dermawannya dan melintasi kembali tanah tak bertuan itu dengan tangan kosong untuk menghadapi murka atasannya.

Hal yang sama menariknya mengenai kekuatan timbal balik datang dari kisah seorang wanita yang menyelamatkan hidupnya bukan dengan *memberikan* hadiah seperti yang dilakukan tentara yang ditangkap, namun dengan *menolak* hadiah dan kewajiban kuat yang menyertainya. Wanita tersebut, Diane Louie, adalah penduduk Jonestown, Guyana, pada bulan November 1978 ketika pemimpinnya, Jim Jones, menyerukan bunuh diri massal terhadap semua penduduk, yang sebagian besar dari mereka dengan patuh minum dan meninggal di tong air. Kool-Aid yang mengandung racun. Diane Louie, bagaimanapun, menolak perintah Jones dan keluar dari Jonestown menuju hutan. Dia mengaitkan kesediaannya untuk melakukan hal tersebut dengan penolakannya sebelumnya untuk menerima bantuan khusus dari suaminya ketika dia membutuhkan. Dia menolak tawaran makanan khusus saat dia sakit karena "Saya tahu begitu dia memberi saya hak istimewa itu, dia akan memiliki saya. Aku tidak mau berutang apa pun padanya."

Aturan tersebut Menegakkan Hutang yang Tidak Diundang

Sebelumnya kami menyarankan bahwa kekuatan aturan timbal balik adalah sedemikian rupa sehingga dengan terlebih dahulu memberikan bantuan, hal yang aneh, tidak disukai, atau tidak diinginkan kepada kita, orang lain dapat meningkatkan kemungkinan bahwa kita akan memenuhi salah satu permintaan mereka. Namun, ada aspek lain dari aturan tersebut, selain kekuatannya, yang memungkinkan terjadinya fenomena tersebut. Orang lain dapat memicu perasaan berhutang budi dengan memberikan bantuan yang tidak diinginkan kepada kita. Ingatlah bahwa aturan tersebut hanya menyatakan bahwa kita harus memberikan kepada orang lain tindakan yang telah mereka berikan kepada kita; hal ini tidak mengharuskan kita meminta apa yang telah kita terima agar merasa berkewajiban membayarnya kembali. Misalnya saja, organisasi Disabled American Veterans (Veteran Penyandang Disabilitas Amerika) melaporkan bahwa permohonan sumbangan lewat pos yang sederhana menghasilkan tingkat respons sekitar 18 persen. Namun bila pengirimannya juga menyertakan hadiah yang tidak diminta (label alamat individual yang ditempel), tingkat keberhasilannya hampir dua kali lipat menjadi 35 persen. Hal ini tidak berarti bahwa kita mungkin tidak merasakan kewajiban yang lebih kuat untuk membalas budi yang telah kita minta, hanya saja permintaan seperti itu tidak diperlukan untuk membuat kita berhutang.

Jika kita merenungkan sejenak tujuan sosial dari aturan timbal balik, kita dapat melihat mengapa hal ini harus terjadi. Aturan tersebut dibuat untuk mendorong berkembangnya hubungan timbal balik antar individu sehingga satu orang dapat *memulai* hubungan tersebut tanpa rasa takut kehilangan. Jika aturannya ingin mencapai tujuan tersebut, maka bantuan pertama yang tidak diundang harus memiliki kemampuan untuk menciptakan suatu kewajiban. Ingat juga bahwa hubungan timbal balik memberikan keuntungan luar biasa pada budaya yang memupuknya dan bahwa, akibatnya, akan ada tekanan kuat untuk memastikan bahwa peraturan tersebut benar-benar memenuhi tujuannya. Maka tidak mengherankan

jika antropolog Perancis yang berpengaruh, Marcel Mauss, ketika menggambarkan tekanan sosial seputar proses pemberian hadiah dalam budaya manusia, dapat menyatakan, “Ada kewajiban untuk memberi, ada kewajiban untuk menerima, dan ada kewajiban untuk membayar kembali.”⁶

Meskipun kewajiban untuk membayar kembali merupakan inti dari aturan timbal balik, namun kewajiban untuk menerimalah yang membuat aturan tersebut begitu mudah untuk dieksploitasi. Kewajiban untuk menerima mengurangi kemampuan kita untuk memilih kepada siapa kita ingin berhutang dan menyerahkan kekuasaan itu ke tangan orang lain. Mari kita periksa kembali beberapa contoh sebelumnya untuk memahami cara kerja proses tersebut. Pertama, mari kita kembali ke studi Regan, di mana kita menemukan bahwa bantuan yang menyebabkan subjek melipatgandakan jumlah tiket undian yang dibeli dari Joe bukanlah yang mereka minta. Joe dengan sukarela meninggalkan ruangan dan kembali dengan satu Coke untuk dirinya sendiri dan satu untuk subjeknya. Tidak ada satu pun subjek yang menolak Coke. Sangat mudah untuk melihat mengapa menolak bantuan Joe akan menjadi canggung: Joe telah menghabiskan uangnya; minuman ringan adalah bantuan yang tepat untuk situasi ini, terutama karena Joe sendiri yang meminumnya; menolak tindakan bijaksana Joe akan dianggap tidak sopan. Namun demikian, penerimaan Coke tersebut menimbulkan hutang yang terlihat jelas ketika Joe mengumumkan keinginannya untuk menjual beberapa tiket undian. Perhatikan asimetri penting di sini—semua pilihan yang benar-benar bebas ada di tangan Joe. Dia memilih bentuk bantuan awal, dan dia memilih bentuk bantuan balasan. Tentu saja, dapat dikatakan bahwa subjek mempunyai pilihan untuk mengatakan tidak terhadap kedua tawaran Joe. Tapi itu akan menjadi pilihan yang sulit. Untuk mengatakan tidak pada kedua poin tersebut berarti subjek harus melawan kekuatan budaya alami yang mendukung pengaturan timbal balik yang telah diselaraskan oleh Jujitsu Joe.

Sejauh mana suatu bantuan yang tidak diinginkan sekalipun, sekali diterima, dapat menghasilkan hutang, diilustrasikan dengan tepat dalam teknik permintaan yang dilakukan oleh Masyarakat Hare Krishna. Selama pengamatan sistematis terhadap strategi pencarian Krishna di bandara, saya telah mencatat beragam tanggapan dari orang-orang yang menjadi sasaran. Salah satu yang paling sering terjadi sebagai berikut. Seorang pengunjung bandara—katakanlah seorang pengusaha—dengan tergesa-gesa berjalan melintasi kawasan yang padat penduduk. Pengacara Krishna melangkah ke depannya dan memberinya sekuntum bunga. Pria itu, bereaksi dengan terkejut, mengambilnya. Hampir seketika, dia mencoba mengembalikannya, dengan mengatakan bahwa dia tidak menginginkan bunga itu. Anggota Krishna menjawab bahwa itu adalah hadiah dari Lembaga Krishna dan itu adalah milik laki-laki yang menyimpannya....namun, sumbangan untuk memajukan karya baik Lembaga akan dihargai. Sekali lagi targetnya memprotes, "Saya tidak menginginkan bunga ini. Ini, ambillah." Dan lagi-lagi pengacara itu menolak, "Ini hadiah kami untuk Anda, Tuan." Ada konflik yang terlihat di wajah pengusaha itu. Haruskah dia menyimpan bunga itu dan pergi tanpa memberikan imbalan apa pun, atau haruskah dia menyerah pada tekanan aturan timbal balik yang sudah mendarah daging dan memberikan kontribusi? Saat ini, konflik telah menyebar dari wajah hingga postur tubuhnya. Dia menjauh dari dermawannya, sepertinya hendak melepaskan diri, hanya untuk ditarik kembali oleh aturan. Sekali lagi tubuhnya miring, tapi tak ada gunanya; dia tidak bisa melepaskan diri. Dengan anggukan pasrah, dia merogoh sakunya dan menghasilkan satu atau dua dolar yang diterima dengan baik. Sekarang dia bisa pergi dengan bebas, dan dia melakukannya, "memberi hadiah" di tangan, sampai dia menemukan sebuah wadah sampah—tempat dia melempar bunga itu.

Murni secara kebetulan, saya kebetulan menyaksikan sebuah adegan yang menunjukkan bahwa para Krishna

mengetahui dengan baik betapa seringnya pemberian mereka tidak diinginkan oleh orang yang menerimanya. Saat menghabiskan satu hari mengamati kelompok Krishna yang sedang melamar di Bandara Internasional O'Hare Chicago beberapa tahun yang lalu, saya memperhatikan bahwa salah satu anggota kelompok sering meninggalkan area pusat dan kembali dengan membawa lebih banyak bunga untuk memasok teman-temannya. Kebetulan, saya memutuskan untuk beristirahat saat dia hendak berangkat menjalankan salah satu misi perbekalannya. Karena tidak punya tempat untuk pergi, saya mengikuti. Perjalanannya ternyata menjadi jalur sampah. Dia pergi dari tempat sampah ke tempat sampah di luar area terdekat untuk mengambil semua bunga yang telah dibuang oleh target Krishna. Dia kemudian kembali dengan membawa simpanan bunga yang ditemukan (beberapa di antaranya telah didaur ulang entah sudah berapa kali) dan mendistribusikannya agar dapat didaur ulang secara menguntungkan melalui proses timbal balik sekali lagi. Hal yang benar-benar membuat saya terkesan tentang semua ini adalah sebagian besar bunga yang dibuang memilikinya membawa sumbangan dari orang-orang yang telah membuangnya. Sifat dari aturan timbal balik adalah suatu pemberian yang tidak diinginkan sehingga dibuang begitu saja, namun tetap efektif dan dapat dieksploitasi.

Kemampuan pemberian yang tidak diundang untuk menghasilkan perasaan kewajiban diakui oleh berbagai organisasi selain Krishna. Berapa kali kita masing-masing menerima hadiah kecil melalui pos—label alamat yang dipersonalisasi, kartu ucapan, gantungan kunci—dari lembaga amal yang meminta dana dalam catatan yang menyertainya? Saya telah menerima lima bantuan dalam satu tahun terakhir, dua dari kelompok veteran penyandang disabilitas dan satu lagi dari sekolah misionaris atau rumah sakit. Dalam setiap kasus, ada benang merah dalam pesan yang menyertainya. Barang-barang yang disertakan dianggap sebagai hadiah dari organisasi; dan uang apa pun yang ingin saya kirimkan tidak

boleh dianggap sebagai pembayaran melainkan sebagai persembahan balasan. Sebagaimana dinyatakan dalam surat dari salah satu program misionaris, paket kartu ucapan yang dikirimkan kepada saya tidak untuk dibayar secara langsung, namun dirancang “untuk mendorong kebaikan Anda.” Jika kita tidak melihat keuntungan pajak yang nyata, kita dapat melihat alasan mengapa akan bermanfaat bagi organisasi jika kartu tersebut dipandang sebagai hadiah dan bukan sebagai barang dagangan: Ada tekanan budaya yang kuat untuk membalas hadiah, bahkan hadiah yang tidak diinginkan; namun tidak ada tekanan untuk membeli produk komersial yang tidak diinginkan.

Aturan Ini Dapat Memicu Pertukaran yang Tidak Adil

Masih ada satu ciri lain dari aturan timbal balik yang memungkinkannya dieksploitasi demi keuntungan. Paradoksnya, peraturan tersebut dikembangkan untuk mendorong pertukaran yang setara antar mitra, namun dapat digunakan untuk menghasilkan hasil yang jelas-jelas tidak setara. Aturan tersebut menuntut suatu tindakan dibalas dengan tindakan serupa. Suatu bantuan harus dipenuhi dengan bantuan lain; hal ini tidak boleh ditanggapi dengan kelalaian, dan tentu saja tidak dengan serangan. Namun dalam batas-batas tindakan serupa, fleksibilitas yang cukup besar diperbolehkan. Bantuan awal yang kecil dapat menimbulkan rasa kewajiban untuk menyetujui imbalan yang jauh lebih besar. Karena, seperti telah kita lihat, aturan ini memperbolehkan satu orang untuk memilih sifat dari bantuan utang pertama *dan* sifat dari bantuan pengembalian utang yang membatalkan utang, kita dapat dengan mudah dimanipulasi ke dalam pertukaran yang tidak adil oleh mereka yang mungkin ingin mengeksploitasinya. aturan.

Sekali lagi, kita dapat beralih ke eksperimen Regan sebagai bukti. Ingatlah dalam penelitian tersebut bahwa Joe memberi

satu kelompok subjek sebotol Coca-Cola sebagai hadiah awal dan kemudian meminta semua subjek untuk membeli beberapa tiket undiannya dengan harga dua puluh lima sen masing-masing. Apa yang sejauh ini saya lupa sebutkan adalah bahwa penelitian tersebut dilakukan pada akhir tahun 1960an, ketika harga sebuah Coke masih sangat murah. Rata-rata subjek yang diberi minuman seharga sepuluh sen membeli dua tiket undian Joe, meskipun beberapa membeli sebanyak tujuh tiket. Bahkan jika kita hanya melihat pada subjek rata-rata, kita dapat mengatakan bahwa Joe telah membuat kesepakatan yang cukup besar. Pengembalian investasi sebesar 500 persen sungguh terhormat!

Namun dalam kasus Joe, pengembalian 500 persen pun hanya berjumlah lima puluh sen. Dapatkah aturan timbal balik menghasilkan perbedaan yang sangat besar dalam besaran bantuan yang dipertukarkan? Dalam kondisi yang tepat, hal ini tentu saja bisa. Ambil contoh, kisah seorang murid saya mengenai suatu hari yang ia ingat dengan sedih:

Sekitar satu tahun yang lalu, saya tidak dapat menyalakan mobil saya. Saat saya sedang duduk di sana, seorang pria di tempat parkir datang dan akhirnya menyalakan mobilnya. Saya mengucapkan terima kasih, dan dia berkata sama-sama; saat dia hendak pergi, aku mengatakan bahwa jika dia membutuhkan bantuan, mampirlah. Sekitar sebulan kemudian, pria itu mengetuk pintu saya dan meminta untuk meminjam mobil saya selama dua jam karena mobilnya ada di bengkel. Saya merasa agak berkewajiban tetapi tidak yakin, karena mobil itu cukup baru dan dia terlihat sangat muda. Belakangan, saya mengetahui bahwa dia masih di bawah umur dan tidak memiliki asuransi. Bagaimanapun, saya meminjamkannya mobil. Dia menjumlahkannya.

Bagaimana mungkin seorang wanita muda yang cerdas bersedia menyerahkan mobil barunya kepada orang asing (yang sebenarnya masih anak-anak) karena pria tersebut telah memberikan sedikit bantuan padanya sebulan sebelumnya? Atau, secara lebih umum, mengapa bantuan kecil pertama

sering kali merangsang imbalan yang lebih besar? Salah satu alasan penting menyangkut sifat perasaan berhutang yang jelas-jelas tidak menyenangkan. Kebanyakan dari kita menemukannya sangat tidak menyenangkan berada dalam keadaan wajib. Ini sangat membebani kami dan menuntut untuk disingkirkan. Tidak sulit menelusuri sumber perasaan ini. Karena pengaturan timbal balik sangat penting dalam sistem sosial manusia, kita dikondisikan untuk merasa tidak nyaman bila terikat. Jika kita mengabaikan begitu saja kebutuhan untuk membalas budi orang lain, kita akan menghentikan satu rangkaian timbal balik dan memperkecil kemungkinan bahwa dermawan kita akan melakukan budi serupa di masa depan. Tidak ada satu pun peristiwa yang merupakan kepentingan terbaik masyarakat. Akibatnya, kita dilatih sejak kecil untuk merasa kesal, secara emosional, di bawah beban kewajiban. Oleh karena itu, karena alasan ini saja, kita mungkin bersedia memberikan bantuan yang lebih besar daripada yang kita terima, sekadar untuk melepaskan diri dari beban psikologis berupa hutang.

Tapi ada alasan lain juga. Seseorang yang melanggar aturan timbal balik dengan menerima tanpa berusaha membalas perbuatan baik orang lain secara aktif tidak disukai oleh kelompok sosial. Pengecualian, tentu saja, adalah ketika orang tersebut dilarang membayar kembali karena alasan keadaan atau kemampuan. Namun, pada sebagian besar kasus, ada rasa tidak suka yang tulus terhadap individu yang gagal mematuhi perintah aturan timbal balik. «Moocher dan Welsher adalah label buruk yang harus dihindari dengan cermat. Begitu tidak diinginkannya hal-hal tersebut sehingga terkadang kita menyetujui pertukaran yang tidak setara untuk menghindarinya.

Jika digabungkan, kenyataan ketidaknyamanan internal dan kemungkinan rasa malu eksternal dapat menimbulkan dampak psikologis yang besar. Jika dilihat dari besarnya biaya yang harus dibayar, tidak mengherankan jika kita sering kali memberikan lebih banyak dari yang telah kita terima atas

nama timbal balik. Bukanlah hal yang aneh bahwa, seperti yang ditunjukkan dalam sebuah eksperimen yang dilakukan di University of Pittsburgh, orang-orang sering menghindari permintaan bantuan jika mereka tidak mampu membayarnya kembali. Kerugian psikologisnya mungkin lebih besar daripada kerugian materinya.

Risiko kerugian lainnya juga dapat mendorong orang untuk menolak hadiah dan manfaat tertentu. Wanita sering kali mengomentari perasaan tidak nyaman atas kewajiban yang mereka rasakan untuk membalas budi pria yang telah memberi mereka hadiah mahal atau membayar biaya keluar malam yang mahal. Bahkan sesuatu yang sekecil harga a minuman dapat menimbulkan perasaan berhutang. Seorang siswa di salah satu kelas saya mengungkapkan hal ini dengan cukup jelas dalam sebuah makalah yang dia tulis: "Setelah belajar dengan susah payah, saya tidak lagi membiarkan pria yang saya temui di klub membelikan minuman untuk saya karena saya tidak ingin salah satu dari kami merasakan hal itu. Saya berkewajiban secara seksual." Penelitian menunjukkan bahwa ada alasan untuk kekhawatirannya. Jika, alih-alih membayar sendiri, seorang perempuan mengizinkan laki-laki membelikan minuman untuknya, dia akan langsung dinilai (baik oleh laki-laki maupun perempuan) karena lebih bersedia secara seksual bagi laki-laki tersebut.⁹

KONSESI timbal balik

Ada cara kedua untuk menerapkan aturan timbal balik agar seseorang mematuhi permintaan. Hal ini lebih halus daripada cara langsung memberikan bantuan kepada orang tersebut dan kemudian meminta balasannya; namun dalam beberapa hal pendekatan ini lebih efektif dibandingkan pendekatan langsung. Pengalaman pribadi yang saya alami beberapa tahun yang lalu memberi saya bukti langsung seberapa baik teknik kepatuhan ini bekerja.

Saya sedang berjalan di jalan ketika saya didekati oleh seorang anak laki-laki berusia sebelas atau dua belas tahun. Dia memperkenalkan dirinya dan mengatakan bahwa dia menjual tiket sirkus tahunan Pramuka yang akan diadakan pada Sabtu malam mendatang. Dia bertanya apakah saya ingin membeli satu buah dengan harga lima dolar. Karena salah satu tempat terakhir yang ingin kuhabiskan pada Sabtu malam adalah bersama Pramuka, aku menolaknya. “Baiklah,” katanya, “jika Anda tidak ingin membeli tiket apa pun, bagaimana kalau membeli coklat batangan besar kami? Masing-masing hanya satu dolar.” Saya membeli sepasang dan, segera, menyadari bahwa sesuatu yang penting telah terjadi. Saya tahu hal itu terjadi karena: (a) Saya tidak suka coklat batangan; (b) Saya memang menyukai dolar; (c) Saya berdiri di sana dengan dua batang coklatnya; dan (d) dia pergi membawa dua dolar saya.

Untuk mencoba memahami dengan tepat apa yang telah terjadi, saya pergi ke kantor saya dan mengadakan pertemuan dengan asisten peneliti saya. Saat mendiskusikan situasi tersebut, kami mulai melihat bagaimana aturan timbal balik berdampak pada kepatuhan saya terhadap permintaan untuk membeli permen batangan tersebut. Itu Aturan umum mengatakan bahwa seseorang yang bertindak dengan cara tertentu terhadap kita berhak atas tindakan balasan serupa. Kita telah melihat bahwa salah satu konsekuensi dari aturan tersebut adalah kewajiban untuk membalas budi yang telah kita terima. Namun konsekuensi lain dari aturan tersebut adalah adanya kewajiban untuk memberikan konsesi kepada seseorang yang telah memberikan konsesi kepada kita. Ketika kelompok risetku memikirkannya, kami menyadari bahwa itulah posisi yang ditugaskan oleh Pramuka untukku. Permintaannya agar aku membeli coklat batangan seharga satu dolar telah diberikan dalam bentuk konsesi di pihaknya; hal itu disampaikan sebagai penolakan atas permintaannya agar saya membeli tiket seharga lima dolar. Jika saya ingin memenuhi perintah aturan timbal balik, harus ada konsesi di pihak saya. Seperti yang telah kita lihat, ada kelonggaran seperti itu: Saya

berubah dari tidak patuh menjadi patuh ketika dia mengubah permintaan yang lebih besar ke permintaan yang lebih kecil, meskipun saya tidak terlalu tertarik dengan *salah satu* hal yang dia tawarkan.

Itu adalah contoh klasik tentang bagaimana senjata otomatis dapat memberikan kekuatannya pada permintaan kepatuhan. Saya tergerak untuk membeli sesuatu bukan karena adanya perasaan senang terhadap barang tersebut, namun karena permintaan pembelian telah disampaikan dengan cara yang menerapkan aturan timbal balik. Tidak masalah jika saya tidak menyukai coklat batangan; Pramuka telah memberikan konsesi kepada saya, *klik*, dan, *sambil*, saya menjawab dengan konsesi saya sendiri. Tentu saja, kecenderungan untuk membalas suatu konsesi tidaklah begitu kuat sehingga hal ini akan selalu berhasil bagi semua orang; tidak ada senjata pengaruh yang dibahas dalam buku ini yang sekuat *itu*. Namun, dalam pertukaranku dengan Pramuka, kecenderungan itu cukup kuat untuk membuatku bingung memiliki sepasang permen batangan yang tidak diinginkan dan harganya terlalu mahal.

Mengapa saya harus merasakan tekanan untuk membalas konsesi? Jawabannya sekali lagi terletak pada manfaat kecenderungan tersebut bagi masyarakat. Setiap kelompok manusia berkepentingan agar para anggotanya bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Namun, dalam banyak interaksi sosial, para partisipan memulai dengan persyaratan dan tuntutan yang tidak dapat diterima satu sama lain. Oleh karena itu, masyarakat harus mengatur agar keinginan-keinginan awal yang tidak sejalan ini dikesampingkan demi kerja sama yang bermanfaat secara sosial. Ini dicapai melalui prosedur yang mendorong kompromi. Saling konsesi adalah salah satu prosedur yang penting.

Aturan timbal balik menghasilkan konsesi timbal balik dalam dua cara. Yang pertama sudah jelas. Hal ini menekan penerima konsesi yang sudah diberikan untuk memberikan tanggapan yang sama. Yang kedua, meskipun tidak begitu jelas,

namun sangat penting. Seperti halnya bantuan, hadiah, atau bantuan, kewajiban untuk membalas konsesi mendorong terciptanya pengaturan yang diinginkan secara sosial dengan memastikan bahwa siapa pun yang ingin *memulai* pengaturan tersebut tidak akan dieksploitasi. Lagi pula, jika tidak ada kewajiban sosial untuk membalas konsesi, siapa yang mau melakukan pengorbanan pertama? Melakukan hal ini berarti mengambil risiko menyerahkan sesuatu dan tidak mendapatkan apa pun kembali. Namun dengan berlakunya aturan tersebut, kita bisa merasa aman untuk melakukan pengorbanan pertama kepada pasangan kita, yang wajib memberikan pengorbanan balasan.

Karena aturan timbal balik mengatur proses kompromi, konsesi awal dapat digunakan sebagai bagian dari teknik kepatuhan yang sangat efektif. Tekniknya sederhana yang bisa kita sebut dengan teknik penolakan-lalu-mundur. Misalkan Anda ingin saya menyetujui permintaan tertentu. Salah satu cara untuk meningkatkan peluang Anda adalah dengan terlebih dahulu mengajukan permintaan yang lebih besar kepada saya, permintaan yang kemungkinan besar akan saya tolak. Kemudian, setelah saya menolak, Anda akan mengajukan permintaan lebih kecil yang selama ini benar-benar Anda minati. Asalkan Anda telah menyusun permintaan Anda dengan terampil, saya akan memandang permintaan kedua Anda sebagai sebuah konsesi bagi saya dan harus merasa cenderung untuk merespons dengan konsesi saya sendiri, satu-satunya konsesi yang akan segera saya berikan kepada saya—memenuhi permintaan kedua Anda.

Begitukah cara Pramuka menyuruhku membeli permen batangnya? Apakah kemundurannya dari permintaan lima dolar ke permintaan satu dolar merupakan permintaan palsu yang sengaja dirancang untuk menjual permen batangan? Sebagai seseorang yang masih menolak untuk membuang lencana prestasi Pramuka pertamanya, saya sungguh berharap tidak. Namun terlepas dari apakah urutan permintaan besar

kemudian permintaan lebih kecil direncanakan atau tidak, efeknya tetap sama, Berhasil. Dan karena berhasil, teknik penolakan-lalu-mundur dapat dan akan digunakan *dengan sengaja* oleh orang-orang tertentu untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan. Pertama mari kita periksa bagaimana taktik ini dapat digunakan sebagai kepatuhan yang dapat diandalkan perangkat. Nanti kita akan melihat bagaimana hal itu sudah digunakan. Terakhir, kita dapat beralih ke beberapa fitur yang jarang diketahui dari teknik ini yang menjadikannya salah satu taktik kepatuhan paling berpengaruh yang pernah ada.

Ingatlah bahwa setelah pertemuan saya dengan Pramuka, saya memanggil asisten peneliti saya untuk mencoba memahami apa yang terjadi pada saya dan, ternyata, memakan bukti-bukti yang ada. Sebenarnya kami melakukan lebih dari itu. Kami merancang eksperimen untuk menguji efektivitas prosedur perpindahan ke permintaan yang diinginkan setelah permintaan awal yang lebih besar ditolak. Kami memiliki dua tujuan utama dalam melakukan percobaan. Pertama, kami ingin melihat apakah prosedur ini berhasil pada orang lain selain saya. Artinya, tampaknya taktik tersebut efektif ketika dicoba pada saya pada hari sebelumnya; tapi kemudian, saya memiliki riwayat jatuh cinta pada segala macam trik kepatuhan. Jadi pertanyaannya tetap, Apakah teknik penolakan-lalu-mundur berhasil pada cukup banyak orang sehingga menjadikannya prosedur yang berguna untuk mendapatkan kepatuhan? Jika iya, pasti akan menjadi hal yang harus diwaspadai kedepannya.

Alasan kedua kami melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa kuat teknik kepatuhan tersebut. Bisakah hal ini menghasilkan kepatuhan terhadap permintaan yang cukup besar? Dengan kata lain, apakah permintaan *kecil* yang ditolak oleh pemohon haruslah permintaan *kecil* ? Jika pemikiran kita tentang apa yang menyebabkan teknik ini efektif adalah benar, permintaan kedua sebenarnya tidak harus kecil; itu hanya harus lebih kecil dari yang awal. Kami curiga

bahwa hal penting yang membuat pemohon mundur dari bantuan yang lebih besar ke bantuan yang lebih kecil adalah penampilannya sebagai sebuah konsesi. Jadi permintaan kedua bisa saja merupakan permintaan yang besar—asalkan lebih kecil dari permintaan pertama—dan teknik ini akan tetap berfungsi.

Setelah berpikir sejenak, kami memutuskan untuk mencoba teknik ini atas permintaan yang kami rasa hanya sedikit orang yang setuju untuk melakukannya. Menyamar sebagai perwakilan dari “Program Konseling Pemuda Daerah,” kami mendekati mahasiswa yang berjalan di kampus dan bertanya apakah mereka bersedia mendampingi sekelompok remaja nakal dalam perjalanan sehari ke kebun binatang. Gagasan untuk bertanggung jawab atas sekelompok remaja nakal yang usianya tidak ditentukan selama berjam-jam di tempat umum tanpa bayaran bukanlah hal yang menarik bagi para siswa ini. Seperti yang kita seperti yang diharapkan, sebagian besar (83 persen) menolak. Namun kami memperoleh hasil yang sangat berbeda dari sampel mahasiswa serupa yang ditanyai pertanyaan yang sama dengan satu perbedaan. Sebelum kami mengundang mereka untuk menjadi pendamping yang tidak dibayar dalam perjalanan ke kebun binatang, kami meminta mereka untuk memberikan bantuan yang lebih besar lagi—untuk meluangkan waktu dua jam per minggu sebagai konselor bagi anak nakal selama minimal dua tahun. Baru setelah mereka menolak permintaan ekstrim ini, seperti yang dilakukan semua orang, barulah kami mengajukan permintaan wisata ke kebun binatang yang lebih kecil. Dengan menampilkan perjalanan ke kebun binatang sebagai kemunduran dari permintaan awal kami, tingkat keberhasilan kami meningkat secara dramatis. Tiga kali lebih banyak siswa yang melakukan pendekatan dengan cara ini secara sukarela menjadi pendamping kebun binatang.¹⁰

Yakinlah bahwa strategi apa pun yang mampu meningkatkan persentase kepatuhan terhadap permintaan substansial sebanyak tiga kali lipat (dari 17 persen menjadi 50

persen dalam percobaan kami) akan sering diterapkan dalam berbagai situasi alam. Para perunding buruh, misalnya, sering menggunakan taktik yang dimulai dengan tuntutan-tuntutan ekstrem yang sebenarnya tidak mereka harapkan akan dimenangkan, namun mereka dapat mundur dalam serangkaian konsesi yang tampaknya dirancang untuk mendapatkan konsesi nyata dari pihak lawan. Tampaknya, semakin besar permintaan awal, semakin efektif prosedurnya, karena akan ada lebih banyak ruang yang tersedia untuk konsesi yang bersifat ilusi. Namun hal ini hanya berlaku sampai pada titik tertentu. Penelitian yang dilakukan di Universitas Bar-Ilan di Israel mengenai teknik penolakan-lalu-mundur menunjukkan bahwa jika tuntutan pertama terlalu ekstrim sehingga dianggap tidak masuk akal, maka taktik tersebut akan menjadi bumerang. " Dalam kasus seperti ini, pihak yang mengajukan permintaan ekstrim pertama tidak dianggap melakukan tawar-menawar dengan itikad baik. Kemunduran apa pun dari posisi awal yang sepenuhnya tidak realistis tersebut tidak dipandang sebagai sebuah konsesi sejati dan oleh karena itu tidak ada timbal baliknya. Jadi, negosiator yang benar-benar berbakat adalah orang yang posisi awalnya cukup dibesar-besarkan untuk memungkinkan serangkaian konsesi timbal balik yang akan menghasilkan tawaran akhir yang diinginkan dari lawannya, namun tidak terlalu aneh sehingga dianggap tidak sah sejak awal.

Tampaknya produser televisi tertentu yang paling sukses, seperti Grant Tinker dan Gary Marshall, ahli dalam bidang ini dalam bernegosiasi dengan sensor jaringan. Dalam wawancara jujur dengan penulis *TV Guide* Dick Russell, keduanya mengaku "sengaja memasukkan memasukkan baris-baris ke dalam skrip yang pasti akan dipotong oleh sensor" sehingga mereka kemudian dapat kembali ke baris-baris yang benar-benar ingin mereka sertakan. Marshall tampak sangat aktif dalam hal ini. Perhatikan, misalnya, kutipan berikut dari artikel Russell: Tapi Marshall...tidak hanya mengakui tipuannya...dia tampaknya menyukainya. Pada salah satu episode serial

Laverne dan Shirley yang berperingkat teratas [saat itu] , misalnya, dia berkata, “Kami mengalami situasi di mana Squiggy terburu-buru keluar dari apartemennya dan bertemu dengan beberapa gadis di lantai atas. Dia berkata: 'Maukah kamu bergegas sebelum aku kehilangan nafsuku?' Namun dalam naskah kami menempatkan sesuatu yang lebih kuat, mengetahui bahwa sensor akan memotongnya. Mereka lakukan; jadi kami bertanya dengan polos, bagaimana kalau 'kehilangan nafsu'? 'Itu bagus,' kata mereka. Terkadang Anda harus melakukannya secara terbalik.”

Pada serial *Happy Days* , perselisihan sensor terbesar terjadi pada kata “perawan”. Saat itu, kata Marshall, “Saya tahu kami akan mendapat masalah, jadi kami menuliskan kata tersebut tujuh kali, berharap mereka akan memotong enam dan mempertahankan satu. Itu berhasil. Kami menggunakan pola yang sama lagi dengan kata 'hamil.’”¹²

Saya menyaksikan bentuk lain dari teknik penolakan-lalu-mundur dalam penyelidikan saya terhadap operasi penjualan dari pintu ke pintu. Organisasi-organisasi ini menggunakan versi taktik yang tidak terlalu direkayasa dan lebih oportunistik. Tentu saja, tujuan terpenting bagi tenaga penjualan door-to-door adalah melakukan penjualan. Namun, program pelatihan di masing-masing perusahaan yang saya selidiki menekankan bahwa tujuan penting kedua adalah mendapatkan nama-nama rujukan dari calon pelanggan—teman, saudara, atau tetangga yang dapat kami hubungi. Karena berbagai alasan yang akan kita bahas di Bab 5, persentase keberhasilan penjualan dari pintu ke pintu meningkat secara mengesankan ketika operator penjualan dapat menyebutkan nama orang yang dikenalnya yang “merekomendasikan” kunjungan penjualan tersebut.

Sebagai seorang sales trainee, saya tidak pernah diajari untuk menolak tawaran penjualan sehingga saya kemudian dapat mengajukan permintaan referensi. Namun, dalam beberapa program seperti itu, saya dilatih untuk memanfaatkan peluang untuk mendapatkan rujukan yang

ditawarkan oleh penolakan pembelian pelanggan: “Baiklah, jika Anda merasa bahwa serangkaian ensiklopedia yang bagus tidak tepat untuk Anda saat ini, mungkin Anda bisa membantu saya dengan memberi saya nama beberapa orang lain yang mungkin ingin memanfaatkan tawaran hebat dari perusahaan kami. Siapa nama beberapa orang yang Anda kenal ini?” Banyak orang yang tidak mau memberikan teman mereka presentasi penjualan yang bertekanan tinggi, setuju untuk memberikan referensi ketika permintaan tersebut disajikan sebagai konsesi dari permintaan pembelian yang baru saja mereka tolak.

Kita telah membahas salah satu alasan keberhasilan teknik penolakan-lalu-mundur—yaitu penerapan aturan timbal balik. Strategi permintaan yang lebih besar kemudian lebih kecil ini juga efektif karena beberapa alasan lain. Yang pertama berkaitan dengan prinsip kontras persepsi yang kita jumpai di Bab 1. Prinsip tersebut menjelaskan, antara lain, kecenderungan seorang pria menghabiskan lebih banyak uang untuk membeli sweter setelah membeli jas dibandingkan sebelumnya: Setelah mengetahui harga dari sebuah sweter. barang yang besar, harga barang yang lebih murah *tampak* lebih kecil jika dibandingkan. Dengan cara yang sama, prosedur permintaan yang lebih besar kemudian yang lebih kecil menggunakan prinsip kontras dengan membuat permintaan yang lebih kecil terlihat lebih kecil jika dibandingkan dengan permintaan yang lebih besar. Jika saya ingin Anda meminjamkan saya lima dolar, saya dapat membuatnya tampak seperti permintaan yang lebih kecil dengan terlebih dahulu meminta Anda meminjamkan saya sepuluh dolar. Salah satu keindahan dari taktik ini adalah dengan terlebih dahulu meminta sepuluh dolar dan kemudian mundur ke lima dolar, saya akan secara bersamaan menggunakan kekuatan aturan timbal balik dan prinsip kontras. Permintaan lima dolar saya tidak hanya akan dipandang sebagai konsesi yang harus dibalas, tetapi juga bagi Anda akan terlihat seperti permintaan yang lebih kecil dibandingkan jika saya langsung memintanya.

Jika digabungkan, pengaruh timbal balik dan kontras persepsi dapat menghadirkan kekuatan yang sangat dahsyat. Terwujud dalam rangkaian penolakan-lalu-mundur, energi gabungan mereka mampu memberikan efek yang sungguh menakjubkan. Saya merasa bahwa mereka memberikan satu-satunya penjelasan yang benar-benar masuk akal mengenai salah satu tindakan politik yang paling membingungkan di zaman kita: keputusan untuk membobol kantor Komite Nasional Demokrat di Watergate yang menyebabkan kehancuran kepresidenan Richard Nixon. Salah satu peserta keputusan itu, Jeb Stuart Magruder, saat pertama kali mendengar bahwa Watergate pencuri telah tertangkap, dan menjawab dengan kebingungan, “Bagaimana kami bisa begitu bodoh?” Memangnyanya bagaimana caranya?

Untuk memahami betapa buruknya ide yang dibuat oleh pemerintahan Nixon untuk melakukan pembobolan tersebut, kita perlu meninjau beberapa fakta:

- Idenya berasal dari G. Gordon Liddy, yang bertanggung jawab atas operasi pengumpulan intelijen untuk Komite Pemilihan Kembali Presiden (CRP). Liddy telah mendapatkan reputasi di kalangan petinggi pemerintahan sebagai orang yang tidak berguna, dan ada pertanyaan tentang stabilitas dan penilaiannya.
- Proposal Liddy sangat mahal, membutuhkan anggaran sebesar \$250.000 dalam bentuk tunai yang tidak dapat dilacak.
- Pada akhir bulan Maret, ketika proposal tersebut disetujui dalam pertemuan direktur CRP, John Mitchell, dan asistennya Magruder dan Frederick LaRue, prospek kemenangan Nixon dalam pemilu bulan November sangat cerah. Edmund Muskie, satu-satunya kandidat yang diumumkan dalam jajak pendapat awal dan memberikan peluang untuk menggulingkan Presiden, mendapat hasil buruk

dalam pemilihan pendahuluan. Tampaknya kandidat yang paling kalah, George McGovern, akan memenangkan nominasi partainya. Kemenangan Partai Republik tampaknya sudah pasti.

- Rencana pembobolan itu sendiri merupakan operasi yang sangat berisiko yang memerlukan partisipasi dan kebijaksanaan sepuluh orang.
- Komite Nasional Demokrat dan ketuanya, Lawrence O'Brien, yang kantornya di Watergate akan dibobol dan disadap, tidak memiliki informasi yang cukup merusak untuk mengalahkan Presiden yang sedang menjabat. Kemungkinan besar mereka juga tidak akan memperolehnya, kecuali jika pemerintah melakukan sesuatu yang *sangat, sangat* bodoh.

Terlepas dari alasan yang jelas di atas, usulan yang mahal, untung-untungan, tidak ada gunanya, dan berpotensi menimbulkan bencana dari seorang pria yang penilaiannya diketahui dipertanyakan telah disetujui. Bagaimana mungkin orang cerdas setingkat Mitchell dan Magruder akan melakukan sesuatu yang *sangat, sangat* bodoh? Mungkin jawabannya terletak pada fakta yang jarang dibahas: Rencana \$250.000 yang mereka setuju bukanlah proposal pertama Liddy. Faktanya, hal ini merupakan konsesi yang signifikan dari dua proposal sebelumnya, yang jumlahnya sangat besar. Rencana pertama, yang dibuat dua bulan sebelumnya dalam pertemuan dengan Mitchell, Magruder, dan John Dean, menguraikan program senilai \$1 juta yang mencakup (selain penyadapan di Watergate) "pesawat kejar-kejaran" komunikasi yang diperlengkapi secara khusus, pemutusan hubungan kerja-in, regu penculikan dan penjambretan, dan kapal pesiar yang menampilkan "gadis panggilan kelas atas" untuk memeras politisi Demokrat. Rencana Liddy kedua, yang dipresentasikan seminggu kemudian kepada kelompok yang sama yang terdiri dari Mitchell, Magruder, dan Dean, menghilangkan beberapa

program dan mengurangi biaya menjadi \$500.000. Hanya setelah proposal awal ini ditolak oleh Mitchell, Liddy mengajukan rencana sederhana senilai \$250.000, dalam hal ini kepada Mitchell, Magruder, dan Frederick LaRue. Kali ini rencananya, yang masih bodoh namun tidak sebodoh rencana sebelumnya, disetujui.

Mungkinkah saya, seorang yang sudah lama menjadi orang yang bodoh, dan John Mitchell, seorang politikus yang keras dan cerdas, bisa saja dengan mudahnya terjerumus ke dalam kesepakatan yang buruk dengan taktik kepatuhan yang sama—saya oleh seorang Pramuka yang menjual permen, dan dia oleh seorang laki-laki yang menjual permen. bencana politik?

Jika kita memeriksa kesaksian Jeb Magruder, yang dianggap oleh sebagian besar penyelidik Watergate sebagai kesaksian paling tepat mengenai pertemuan penting di mana rencana Liddy akhirnya diterima, ada beberapa petunjuk yang bisa diambil. Pertama, Magruder melaporkan bahwa “tidak ada seorang pun yang merasa kewalahan dengan proyek ini”; namun “setelah memulai dengan jumlah yang sangat besar yaitu \$1 juta, kami berpikir bahwa mungkin \$250.000 adalah angka yang dapat diterima.... Kami enggan mengusirnya tanpa membawa apa-apa.” Mitchell, terjebak dalam “perasaan bahwa kita harus meninggalkan sesuatu untuk Liddy... menandatangani dengan mengatakan, 'Oke, mari kita beri dia seperempat juta dolar dan mari kita lihat apa yang bisa dia hasilkan.' ”

Dalam konteks permintaan ekstrim awal Liddy, nampaknya “seperempat juta dolar” telah menjadi “sesuatu yang kecil” untuk diberikan sebagai konsesi balasan. Dengan kejelasan yang diperoleh dari melihat ke belakang, Magruder mengingat pendekatan Liddy sebagai ilustrasi ringkas teknik penolakan-lalu-mundur seperti yang pernah saya dengar. “Jika dia mendatangi kami sejak awal dan berkata, 'Saya punya rencana untuk membobol dan menyadap kantor Larry O'Brien,' kami mungkin akan menolak gagasan itu begitu saja. Sebaliknya dia mendatangi kami dengan skema gadis

panggilan/penculikan/penjambretan/sabotase/penyadapan yang rumit.... Dia meminta roti utuh ketika dia sudah cukup puas dan hanya menerima setengah atau bahkan seperempat.”

13

Penting juga untuk mengingat bahwa, meskipun ia akhirnya menunda keputusan atasannya, hanya satu anggota kelompok tersebut, Frederick LaRue, yang menyatakan penolakan langsung terhadap usulan tersebut. Mengatakan dengan akal sehat yang jelas, “Saya pikir ini tidak sebanding dengan risikonya,” dia pasti bertanya-tanya mengapa rekan-rekannya, Mitchell dan Magruder, tidak memiliki sudut pandang yang sama. Tentu saja, ada banyak perbedaan antara LaRue dan dua orang lainnya yang mungkin menyebabkan perbedaan pendapat mengenai kelayakan rencana Liddy. Namun ada satu hal yang menonjol: Dari ketiganya, hanya LaRue yang tidak hadir pada dua pertemuan sebelumnya, saat Liddy menguraikan program-programnya yang jauh lebih ambisius. Mungkin, dengan demikian, hanya LaRue yang mampu melihat usulan ketiga dari clunker itu dan bereaksi terhadapnya secara obyektif, tidak terpengaruh oleh kekuatan timbal balik dan kontras persepsi yang bekerja pada pihak lain.

Sebelumnya kami telah mengatakan bahwa teknik penolakan-lalu-mundur, selain aturan timbal balik, juga mempunyai beberapa faktor lain yang mendukungnya. Kita telah membahas faktor pertama, prinsip kontras persepsi. Keuntungan tambahan dari teknik ini sebenarnya bukanlah prinsip psikologis, seperti halnya dua faktor lainnya; ini lebih merupakan fitur struktural murni dari urutan permintaan. Katakanlah sekali lagi saya ingin meminjam lima dolar dari Anda. Dengan memulai dengan permintaan sepuluh dolar, saya benar-benar tidak akan rugi. Jika Anda menyetujuinya, saya akan mendapat dua kali lipat jumlah yang seharusnya saya terima dari Anda. Sebaliknya, jika Anda menolak permintaan awal saya, saya dapat mundur ke bantuan lima dolar yang saya inginkan sejak awal dan, melalui tindakan prinsip timbal balik dan kontras, sangat meningkatkan kemungkinan kesuksesan

saya. Apa pun yang terjadi, saya mendapat manfaat; ini soal kepala aku menang, ekor kamu kalah.

Pemanfaatan paling jelas dari aspek rangkaian permintaan yang lebih besar kemudian lebih kecil ini terjadi dalam praktik penjualan toko ritel yang “berbicara tentang yang terbaik.” Di sini prospek selalu diperlihatkan model deluxe terlebih dahulu. Jika pelanggan membeli, ada frosting pada kue toko. Namun, jika pelanggan menolak, tenaga penjualan secara efektif melakukan penawaran balik dengan model dengan harga yang lebih masuk akal. Beberapa bukti efektivitas prosedur ini berasal dari laporan di majalah *Sales Management*, yang dicetak ulang tanpa komentar di *Consumer Reports*:

Jika Anda adalah pedagang meja biliar, manakah yang akan Anda iklankan—model seharga \$329 atau model seharga \$3.000? Kemungkinannya adalah Anda akan mempromosikan barang dengan harga rendah dan berharap dapat menukarkan pelanggan ketika dia datang untuk membeli. Namun G. Warren Kelley, manajer promosi bisnis baru di Brunswick, mengatakan Anda bisa saja salah.... Untuk membuktikan pendapatnya, Kelley memiliki angka penjualan sebenarnya dari perwakilan toko.... Selama minggu pertama, pelanggan...ditunjukkan sebagai produk kelas bawah...dan kemudian didorong untuk mempertimbangkan model yang lebih mahal—pendekatan tukar tambah tradisional.... Penjualan meja rata-rata minggu itu adalah \$550.... Namun, selama minggu kedua, pelanggan...langsung diarahkan ke meja senilai \$3.000, apa pun yang ingin mereka lihat...dan kemudian diizinkan untuk berbelanja sisa antrean, dalam urutan harga dan kualitas yang menurun. Hasil penjualan turun adalah penjualan rata-rata lebih dari \$1.000.¹⁴

Mengingat efektivitas teknik penolakan-lalu-mundur yang luar biasa, orang mungkin berpikir bahwa teknik ini juga mempunyai kerugian yang cukup besar. Para korban dari strategi ini mungkin akan merasa kesal karena mereka disudutkan untuk patuh. Kebencian dapat terlihat dalam beberapa cara. Pertama, korban mungkin memutuskan untuk

tidak memenuhi kesepakatan lisan yang dibuat dengan pemohon. Kedua, korban mungkin tidak mempercayai pemohon yang manipulatif dan memutuskan untuk tidak berurusan lagi dengannya. Jika salah satu atau kedua peristiwa ini sering terjadi, pemohon perlu mempertimbangkan kembali penggunaan prosedur penolakan-kemudian-pengunduran diri. Namun penelitian menunjukkan bahwa reaksi korban ini tidak terjadi bersamaan peningkatan frekuensi ketika teknik penolakan-lalu-mundur digunakan. Agak mengherankan, ternyata hal ini *lebih* jarang terjadi! Sebelum mencoba memahami mengapa hal ini terjadi, mari kita lihat dulu buktinya.

Sebuah penelitian yang diterbitkan di Kanada menyoroti pertanyaan apakah korban dari taktik penolakan-kemudian-mundur akan menindaklanjuti perjanjian untuk melakukan permintaan kedua dari pemohon. Selain mencatat apakah orang yang dituju mengatakan ya atau tidak terhadap permintaan yang diinginkan (untuk bekerja selama dua jam tidak dibayar dalam satu hari di lembaga kesehatan mental masyarakat), eksperimen ini juga mencatat apakah mereka hadir untuk melaksanakan tugas mereka seperti yang dijanjikan. Seperti biasa, prosedur memulai dengan permintaan yang lebih besar (untuk menjadi sukarelawan selama dua jam kerja per minggu di lembaga tersebut selama setidaknya dua tahun) menghasilkan lebih banyak persetujuan lisan terhadap permintaan retreat yang lebih kecil (76 persen) dibandingkan dengan prosedur meminta permintaan yang lebih kecil saja (29 persen). Namun, hasil yang penting berkaitan dengan tingkat kehadiran *mereka yang menjadi sukarelawan*; dan, sekali lagi, prosedur penolakan lalu mundur merupakan prosedur yang lebih efektif (85 persen vs. 50 persen).¹⁵

Eksperimen lain menguji apakah rangkaian penolakan lalu mundur menyebabkan korban merasa begitu dimanipulasi sehingga mereka menolak permintaan lebih lanjut. Dalam penelitian ini, sasarannya adalah mahasiswa yang masing-masing diminta mendonorkan satu liter darah sebagai bagian

dari donor darah kampus tahunan. Satu kelompok sasaran pertama kali diminta untuk mendonorkan satu liter darah setiap enam minggu selama minimal tiga tahun. Sasaran lainnya diminta hanya memberikan satu liter darah. Kedua kelompok yang setuju untuk menyumbangkan satu pint darah dan kemudian muncul di pusat darah kemudian ditanya apakah mereka bersedia memberikan nomor telepon mereka sehingga mereka dapat dipanggil untuk menyumbang lagi di masa depan. Hampir semua siswa yang hendak mendonorkan satu liter darah akibat teknik penolakan-lalu-mundur setuju untuk mendonor lagi nanti (84 persen), sementara kurang dari separuh siswa lain yang hadir di pusat darah melakukannya. (43 persen). Bahkan untuk keuntungan di masa depan, strategi penolakan-lalu-mundur terbukti lebih unggul.¹⁶

Anehnya, taktik penolakan-lalu-mundur ini memacu orang tidak hanya untuk menyetujui permintaan yang diinginkan namun juga benar-benar melaksanakan permintaan tersebut dan, akhirnya, secara sukarela melaksanakan permintaan selanjutnya. Ada apa dengan teknik ini yang membuat orang-orang yang telah ditipu untuk patuh dengan cara yang membingungkan kemungkinan besar akan terus mematuhi? Untuk mendapatkan jawabannya, kita dapat melihat tindakan konsesi yang dilakukan pemohon, yang merupakan inti dari prosedur tersebut. Kita telah melihat bahwa selama hal ini tidak dipandang sebagai tipuan yang transparan, konsesi tersebut kemungkinan besar akan merangsang pengembalian konsesi. Namun yang belum kita teliti adalah beberapa dampak positif dari tindakan konsesi yang jarang kita ketahui: perasaan tanggung jawab yang lebih besar, dan kepuasan terhadap pengaturan tersebut. Rangkaian efek samping yang manis inilah yang memungkinkan teknik ini menggerakkan korbannya untuk memenuhi perjanjian mereka dan terlibat dalam perjanjian lebih lanjut.

Efek samping yang diinginkan dari membuat konsesi selama interaksi dengan orang lain ditunjukkan dengan baik

dalam penelitian tentang cara orang melakukan tawar-menawar satu sama lain. Sebuah eksperimen yang dilakukan oleh psikolog sosial di UCLA menawarkan demonstrasi yang sangat tepat.¹⁷ Subjek dalam penelitian tersebut menghadapi “lawan negosiasi” dan diminta untuk melakukan tawar-menawar dengan lawannya mengenai bagaimana membagi sejumlah uang yang disediakan oleh peneliti di antara mereka sendiri. Subjek juga diberitahu bahwa jika tidak ada kesepakatan bersama yang dapat dicapai setelah jangka waktu tawar-menawar tertentu, maka tidak ada yang akan mendapatkan uang. Tanpa sepengetahuan subjek, lawannya sebenarnya adalah asisten eksperimen yang sebelumnya telah diinstruksikan untuk melakukan tawar-menawar dengan subjek melalui salah satu dari tiga cara. Pada beberapa subjek, pihak lawan membuat tuntutan pertama yang ekstrim, memberikan hampir semua uang untuk dirinya sendiri, dan dengan keras kepala tetap memenuhi tuntutan tersebut selama negosiasi. Dengan kelompok subjek lain, lawan memulai dengan tuntutan yang cukup menguntungkan dirinya sendiri; dia pun dengan tegas menolak untuk berpindah dari posisi itu selama negosiasi. Pada kelompok ketiga, pihak yang menentang memulai dengan tuntutan ekstrim dan kemudian perlahan-lahan mundur ke tuntutan yang lebih moderat selama proses perundingan.

Ada tiga temuan penting dalam percobaan ini yang membantu kita untuk memahami mengapa teknik penolakan-lalu-mundur begitu efektif. Pertama, dibandingkan dengan dua pendekatan lainnya, strategi yang memulai dengan permintaan ekstrim dan kemudian beralih ke pendekatan yang lebih moderat menghasilkan uang paling banyak bagi orang yang menggunakannya. Namun hasil ini tidak terlalu mengejutkan mengingat bukti-bukti sebelumnya yang telah kita lihat mengenai kekuatan taktik permintaan yang lebih besar dan lebih kecil dalam menghasilkan kesepakatan yang menguntungkan. Dua temuan tambahan dari penelitian ini yang lebih mengejutkan.

Tanggung jawab . Subjek yang menghadapi lawan yang menggunakan strategi mundur merasa paling bertanggung jawab atas kesepakatan akhir. Lebih banyak dibandingkan subjek yang menghadapi lawan negosiasi yang tidak berubah, subjek ini melaporkan bahwa mereka telah berhasil mempengaruhi lawan untuk mengambil lebih sedikit uang untuk dirinya sendiri. Tentu saja kita tahu bahwa mereka tidak melakukan hal seperti itu. Pelaku eksperimen telah menginstruksikan lawannya untuk mundur secara bertahap dari permintaan awalnya, apa pun yang dilakukan subjek. Namun tampaknya mereka telah membuat lawannya berubah, bahwa mereka telah *memberikan* konsesinya. Hasilnya adalah mereka merasa lebih bertanggung jawab atas hasil akhir perundingan. Tidak diperlukan banyak lompatan dari temuan ini untuk memperjelas misteri sebelumnya mengapa teknik penolakan-lalu-mundur menyebabkan targetnya memenuhi kesepakatan mereka dengan frekuensi yang sangat mencengangkan. Konsesi pemohon dalam teknik ini tidak hanya menyebabkan target lebih sering mengatakan ya, namun juga menyebabkan mereka merasa lebih bertanggung jawab karena telah “mendiktekan” kesepakatan akhir. Oleh karena itu, kemampuan luar biasa dari teknik penolakan-lalu-mundur dalam membuat target memenuhi komitmen mereka menjadi dapat dimengerti: Seseorang yang merasa bertanggung jawab terhadap ketentuan-ketentuan kontrak akan lebih mungkin untuk memenuhi kontrak tersebut.

Kepuasan . Meskipun rata-rata memberikan uang paling banyak kepada lawan yang menggunakan strategi konsesi, namun subjek yang menjadi sasaran strategi ini adalah yang paling puas dengan pengaturan akhir. Tampaknya kesepakatan yang dicapai melalui konsesi lawan cukup memuaskan. Dengan mengingat hal ini, kita dapat mulai menjelaskan ciri kedua yang sebelumnya membingungkan dari taktik penolakan-lalu-mundur—the kemampuan untuk mendorong korbannya untuk menyetujui permintaan lebih lanjut. Karena taktik ini menggunakan konsesi untuk mewujudkan kepatuhan, maka

sebagai hasilnya, korban akan merasa lebih puas dengan pengaturan tersebut. Dan masuk akal bahwa orang-orang yang merasa puas dengan suatu perjanjian akan lebih bersedia untuk menyetujui perjanjian tersebut lebih lanjut.

BAGAIMANA MENGATAKAN TIDAK

Saat melawan pemohon yang menerapkan aturan timbal balik, Anda dan saya menghadapi musuh yang tangguh. Baik dengan memberikan bantuan awal atau konsesi awal kepada kami, pemohon sudah mendapatkan sekutu yang kuat dalam kampanye kepatuhan kami. Pada pandangan pertama, nasib kita dalam situasi seperti ini tampak suram. Kita dapat menuruti keinginan pemohon dan, dengan demikian, tunduk pada aturan timbal balik. Atau, kita bisa menolak untuk mematuhi dan dengan demikian menanggung beban terberat dari aturan yang berlaku atas perasaan keadilan dan kewajiban kita yang sangat terkondisi. Menyerah atau menderita banyak korban. Memang prospeknya suram.

Untungnya, ini bukan satu-satunya pilihan kita. Dengan pemahaman yang tepat tentang sifat lawan kita, kita dapat keluar dari medan kepatuhan tanpa terluka dan terkadang bahkan lebih baik dari sebelumnya. Penting untuk menyadari bahwa pemohon yang menerapkan aturan timbal balik (atau senjata pengaruh lainnya) untuk mendapatkan kepatuhan kita bukanlah lawan yang sebenarnya. Pemohon seperti itu telah memilih untuk menjadi pejuang jujitsu yang menyelaraskan dirinya dengan kekuatan timbal balik dan kemudian melepaskan kekuatan itu dengan memberikan bantuan atau konsesi pertama. Lawan sebenarnya adalah aturannya. Jika kita tidak ingin disalahgunakan olehnya, kita harus mengambil langkah-langkah untuk meredakan energinya.

Namun bagaimana cara menetralkan dampak aturan sosial seperti itu demi timbal balik? Tampaknya terlalu luas untuk dihindari dan terlalu kuat untuk dikalahkan setelah diaktifkan.

Mungkin jawabannya adalah mencegah aktivasinya. Mungkin kita dapat menghindari konfrontasi dengan peraturan tersebut dengan menolak mengizinkan pemohon untuk menerapkan kebijakan tersebut melawan kita sejak awal. Mungkin dengan menolak bantuan atau konsesi awal dari pemohon kepada kita, kita dapat menghindari masalah tersebut. Mungkin; tapi kemudian, mungkin tidak. Menolak tawaran bantuan atau pengorbanan awal dari pemohon akan lebih efektif secara teori dibandingkan praktik. Permasalahan utamanya adalah ketika pertama kali diajukan, sulit untuk mengetahui apakah tawaran tersebut jujur atau merupakan langkah awal dalam upaya eksploitasi. Jika kita selalu berasumsi yang terburuk, kita tidak akan mungkin menerima manfaat dari bantuan atau konsesi sah yang ditawarkan oleh individu yang tidak berniat mengeksploitasi aturan timbal balik.

Saya mempunyai seorang kolega yang ingat dengan marah bagaimana perasaan putrinya yang berusia sepuluh tahun sangat terluka oleh seorang pria yang metodenya untuk menghindari aturan timbal balik adalah dengan menolak kebbaikannya secara tiba-tiba. Anak-anak di kelasnya mengadakan open house di sekolah untuk kakek dan nenek mereka, dan tugasnya adalah memberikan bunga kepada setiap pengunjung yang memasuki halaman sekolah. Namun pria pertama yang didekatinya sambil membawa sekuntum bunga menggeram padanya, "Simpanlah." Karena tidak tahu apa yang harus dilakukan, dia mengulurkannya lagi ke arahnya hanya untuk meminta dia mengetahui apa yang harus dia berikan sebagai balasannya. Saat dia menjawab dengan lemah, "Tidak ada. Itu sebuah hadiah," dia menatapnya dengan tatapan tidak percaya, bersikeras bahwa dia mengenali "permainannya," dan mengabaikan masa lalu. Gadis itu begitu terpukul oleh pengalaman itu sehingga dia tidak bisa mendekati orang lain dan harus dikeluarkan dari tugasnya—tugas yang sudah dia nanti-nantikan dengan baik. Sulit untuk mengetahui siapa yang harus disalahkan lebih lanjut di sini, orang yang tidak peka atau pihak yang mengeksploitasi yang telah menyalahgunakan

kecenderungan mekanisnya untuk membalas hadiah hingga tanggapannya berubah menjadi penolakan mekanis. Tidak peduli siapa yang Anda anggap lebih tercela, pelajarannya jelas. Kita akan selalu menjumpai individu-individu yang benar-benar dermawan serta banyak orang yang mencoba bermain adil berdasarkan aturan timbal balik daripada mengeksploitasinya. Mereka pasti akan dihina oleh seseorang yang terus-menerus menolak upaya mereka; gesekan dan isolasi sosial bisa saja terjadi. Maka, kebijakan penolakan menyeluruh tampaknya tidak disarankan.

Solusi lain lebih menjanjikan. Hal ini menasihati kita untuk menerima tawaran pertama yang diinginkan dari pihak lain, namun menerima tawaran tersebut hanya karena tawaran tersebut pada dasarnya, bukan karena apa yang diwakilinya. menjadi. Jika seseorang menawarkan bantuan yang baik kepada kita, katakanlah, kita mungkin akan menerimanya, karena menyadari bahwa kita berkewajiban untuk membalas bantuan tersebut suatu saat nanti. Terlibat dalam pengaturan semacam ini dengan orang lain tidak boleh dieksploitasi oleh orang tersebut melalui aturan timbal balik. Justru sebaliknya; hal ini berarti berpartisipasi secara adil dalam “jaringan kewajiban yang dihormati” yang telah memberikan pelayanan yang sangat baik kepada kita, baik secara individu maupun sosial, sejak awal umat manusia. Namun, jika bantuan awal tersebut ternyata hanya sebuah alat, sebuah trik, sebuah kecerdikan yang dirancang khusus untuk merangsang kepatuhan kita terhadap bantuan balasan yang lebih besar, itu lain ceritanya. Di sini mitra kita bukanlah seorang dermawan melainkan pencatut. Dan di sinilah kita harus menanggapi tindakannya dengan istilah-istilah tersebut. Setelah kita yakin bahwa tawaran awalnya bukanlah sebuah bantuan melainkan sebuah taktik kepatuhan, kita hanya perlu bereaksi sesuai dengan tawaran tersebut agar terbebas dari pengaruhnya. Selama kita menganggap dan mendefinisikan tindakannya sebagai alat kepatuhan, bukan sebagai bantuan, ia tidak lagi memiliki aturan timbal balik sebagai sekutunya: Aturan

tersebut mengatakan bahwa bantuan harus ditanggapi dengan bantuan; tidak berarti bahwa trik harus dipenuhi dengan bantuan.

Sebuah contoh praktis dapat membuat segalanya menjadi lebih konkrit. Misalkan suatu hari seorang wanita menelepon dan memperkenalkan dirinya sebagai anggota Asosiasi Keamanan Kebakaran Rumah di kota Anda. Misalkan dia kemudian bertanya apakah Anda tertarik untuk mempelajari tentang keselamatan kebakaran di rumah, memeriksakan bahaya kebakaran di rumah Anda, dan menerima alat pemadam kebakaran di rumah, semuanya gratis. Misalkan saja Anda tertarik pada hal-hal ini dan membuat janji pada malam hari agar salah satu inspektur Asosiasi datang untuk menyediakannya. Ketika dia tiba, dia memberi Anda alat pemadam kecil dan mulai memeriksa kemungkinan bahaya kebakaran di rumah Anda. Setelah itu, dia memberi Anda beberapa informasi menarik, meski menakutkan, tentang bahaya kebakaran secara umum, beserta penilaian terhadap kerentanan rumah Anda. Akhirnya, dia menyarankan agar Anda membeli sistem peringatan kebakaran di rumah dan pergi.

Rangkaian peristiwa seperti itu bukanlah sesuatu yang tidak masuk akal. Berbagai kota mempunyai asosiasi nirlaba, biasanya terdiri dari personel Pemadam Kebakaran yang bekerja pada waktu mereka sendiri, yang menyediakan rumah gratis. inspeksi keselamatan kebakaran semacam ini. Jika peristiwa ini terjadi, Anda jelas telah mendapat bantuan dari inspektur. Sesuai dengan aturan timbal balik, Anda harus lebih siap memberikan bantuan balasan jika Anda melihat dia membutuhkan bantuan di masa depan. Pertukaran bantuan semacam ini merupakan tradisi terbaik dari aturan timbal balik.

Namun, serangkaian peristiwa serupa dengan akhir yang berbeda juga mungkin terjadi—bahkan, lebih mungkin terjadi. Daripada pergi setelah merekomendasikan sistem alarm

kebakaran, inspektur akan memulai presentasi penjualan yang dimaksudkan untuk membujuk Anda agar membeli sistem alarm pemicu panas yang mahal yang diproduksi oleh perusahaan yang diwakilinya. Perusahaan alarm kebakaran rumah dari pintu ke pintu akan sering menggunakan pendekatan ini. Biasanya, produk mereka, meskipun cukup efektif, harganya terlalu mahal. Percaya bahwa Anda tidak akan mengetahui biaya eceran dari sistem tersebut dan bahwa, jika Anda memutuskan untuk membelinya, Anda akan merasa berkewajiban kepada perusahaan yang memberi Anda alat pemadam gratis dan inspeksi rumah, perusahaan-perusahaan ini akan menekan Anda untuk meminta izin. penjualan segera. Dengan menggunakan langkah bebas informasi dan inspeksi ini, organisasi penjualan perlindungan kebakaran telah berkembang pesat di seluruh negeri.¹⁸

Jika Anda mendapati diri Anda berada dalam situasi seperti itu dan menyadari bahwa motif utama kunjungan inspektur adalah untuk menjual sistem alarm yang mahal kepada Anda, tindakan Anda selanjutnya yang paling efektif adalah melakukan manuver yang sederhana dan pribadi. Ini akan melibatkan tindakan mental redefinisi. Definisikan saja apa pun yang telah Anda terima dari petugas pemeriksa—alat pemadam kebakaran, informasi keselamatan, pemeriksaan bahaya—bukan sebagai hadiah, namun sebagai alat penjualan, dan Anda akan bebas menolak (atau menerima) tawaran pembeliannya tanpa ada hambatan dari aturan timbal balik: Sebuah bantuan memang mengikuti sebuah bantuan—bukan bagian dari strategi penjualan. Dan jika dia kemudian menanggapi penolakan Anda dengan mengusulkan agar Anda, setidaknya, memberinya nama beberapa teman yang mungkin dia hubungi, gunakan kembali manuver mental Anda padanya. Definisikan penolakannya terhadap permintaan yang lebih kecil ini sebagai apa (yang diharapkan setelah membaca bab ini) yang Anda sadari—sebuah taktik kepatuhan. Setelah hal tersebut dilakukan, tidak akan ada tekanan untuk menawarkan nama-nama tersebut sebagai konsesi pengembalian, karena

permintaan yang dikurangi tidak akan dipandang sebagai konsesi yang sebenarnya. Pada saat ini intinya, tidak terhalang oleh rasa kewajiban yang dipicu secara tidak tepat, Anda mungkin sekali menjadi patuh atau tidak patuh seperti yang Anda inginkan.

Asalkan Anda memang menginginkannya, Anda bahkan mungkin akan mengarahkan senjata pengaruhnya untuk melawannya. Ingatlah bahwa aturan timbal balik memberikan hak kepada seseorang yang telah bertindak dengan cara tertentu untuk mendapatkan dosis yang sama. Jika Anda telah menentukan bahwa hadiah dari “petugas pemadam kebakaran” digunakan bukan sebagai hadiah asli, namun untuk mendapatkan keuntungan dari Anda, maka Anda mungkin ingin menggunakannya untuk mendapatkan keuntungan bagi Anda sendiri. Ambil saja apa pun yang ingin diberikan oleh inspektur—informasi keselamatan, alat pemadam rumah—ucapkan terima kasih dengan sopan, dan tunjukkan dia keluar. Bagaimanapun, aturan timbal balik menegaskan bahwa jika keadilan ingin ditegakkan, maka upaya eksploitasi harus dieksploitasi.

LAPORAN

PEMBACA

Dari Mantan Penjual TV dan Stereo

“Selama beberapa waktu, saya bekerja di sebuah pengecer besar di Departemen Televisi dan Stereo mereka. Tenaga penjualan di departemen ini dibayar berdasarkan komisi; namun, kelanjutan pekerjaan dulu dan sekarang masih didasarkan pada kemampuan menjual kontrak jasa dibandingkan barang dagangan. Kebijakan perusahaan adalah, untuk setiap sepuluh penjualan yang Anda lakukan, Anda harus menjual setidaknya empat kontrak layanan. Kegagalan untuk meningkatkan penjualan kontrak layanan Anda ke tingkat yang diharapkan selama dua bulan berturut-turut mengakibatkan ancaman, relokasi, atau pemutusan hubungan kerja.

“Setelah saya menyadari pentingnya memenuhi kuota kontrak penjualan saya, saya merancang sebuah rencana yang menggunakan teknik penolakan-lalu-mundur, meskipun saya tidak tahu namanya pada saat itu: Seorang pelanggan mempunyai kesempatan untuk membeli cakupan kontrak layanan senilai satu hingga tiga tahun pada saat penjualan. Sebagian besar staf penjualan hanya berusaha menjual polis satu tahun. Itu juga niatku, karena kontrak satu tahun sama besarnya dengan kuotaku dibandingkan kontrak tiga tahun. Namun pada awalnya, ketika melakukan promosi penjualan, saya akan menganjurkan paket yang terpanjang dan termahal, karena menyadari bahwa kebanyakan orang tidak akan bersedia mengeluarkan uang sebanyak itu (sekitar \$140). Namun hal ini memberi saya peluang bagus di kemudian hari, setelah ditolak dalam upaya tulus saya untuk menjual paket tiga tahun, untuk mundur ke perpanjangan satu tahun dan harganya yang relatif kecil yaitu \$34,95, yang membuat saya sangat senang mendapatkannya. Hal ini terbukti sangat efektif, karena saya menjual kontrak penjualan kepada rata-rata tujuh puluh persen pelanggan saya, yang tampak sangat puas dengan pembelian tersebut, sementara pelanggan lain di departemen saya berkumpul sekitar empat puluh persen. Saya tidak pernah memberi tahu siapa pun bagaimana saya melakukannya sampai sekarang.”

Perhatikan bagaimana, seperti yang biasanya terjadi, penggunaan taktik penolakan lalu mundur juga melibatkan tindakan prinsip kontras. Permintaan awal sebesar \$140 tidak hanya membuat permintaan \$34,95 tampak seperti kemunduran, tetapi juga membuat permintaan kedua tampak lebih kecil.

bagian 3

KOMITMEN DAN KONSISTENSI

Hobgoblin Pikiran

Lebih mudah untuk menolak di awal daripada di akhir .

—L EONARDO DA V INCI

A STUDI YANG DILAKUKAN OLEH SEPASANG PSIKOLOGI KANADA MENEMUKAN sesuatu yang menarik tentang orang-orang di arena pacuan kuda: Setelah memasang taruhan, mereka jauh lebih yakin akan peluang kudanya untuk menang dibandingkan sebelum memasang taruhan itu. Tentu saja, peluang kudanya tidak berubah; itu adalah kuda yang sama, di jalur yang sama, di lapangan yang sama; namun di benak para petaruh tersebut, prospeknya meningkat secara signifikan setelah tiket tersebut dibeli. Meski sekilas agak membingungkan, alasan perubahan dramatis ini ada hubungannya dengan senjata umum yaitu pengaruh sosial. Seperti senjata pengaruh lainnya, senjata ini terletak jauh di dalam diri kita, mengarahkan tindakan kita dengan kekuatan yang diam-diam. Sederhananya, ini adalah keinginan kita yang hampir obsesif untuk menjadi (dan tampil) konsisten dengan apa yang telah kita lakukan. Begitu kita telah membuat pilihan atau mengambil sikap, kita akan menghadapi tekanan pribadi dan antarpribadi untuk berperilaku konsisten

dengan komitmen tersebut. Tekanan-tekanan tersebut akan menyebabkan kita merespons dengan cara yang membenarkan keputusan kita sebelumnya.

Ambil contoh para petaruh dalam eksperimen arena pacuan kuda. Tiga puluh detik sebelum menaruh uang mereka, mereka merasa ragu-ragu dan tidak yakin; tiga puluh detik setelah perbuatan itu, mereka jauh lebih optimis dan percaya diri. Tindakan mengambil keputusan akhir—dalam hal ini, membeli tiket—merupakan faktor penting. Ketika suatu pendirian telah diambil, kebutuhan akan konsistensi menekan orang-orang ini untuk menyelaraskan apa yang mereka rasakan dan yakini dengan apa yang telah mereka lakukan. Mereka hanya meyakinkan diri mereka sendiri bahwa mereka telah membuat pilihan yang tepat dan, tidak diragukan lagi, merasa lebih baik dengan semuanya.

Sebelum kita melihat khayalan diri sebagai sesuatu yang unik dalam kebiasaan di arena pacuan kuda, kita harus memeriksa kisah tetangga saya Sara dan pacarnya yang tinggal serumah, Tim. Mereka bertemu di rumah sakit tempat dia bekerja sebagai teknisi sinar-X dan dia sebagai ahli gizi. Mereka berkenan sebentar, bahkan setelah Tim kehilangan pekerjaannya, dan akhirnya mereka tinggal bersama. Segalanya tidak pernah sempurna bagi Sara: Dia ingin Tim menikahinya dan berhenti minum minuman keras; Tim menolak kedua gagasan tersebut. Setelah masa konflik yang sangat sulit, Sara memutuskan hubungan dan Tim pindah. Pada saat yang sama, pacar lama Sara kembali ke kota setelah bertahun-tahun pergi dan meneleponnya. Mereka mulai bertemu satu sama lain dan dengan cepat menjadi cukup serius untuk merencanakan pernikahan. Mereka bahkan sudah menetapkan tanggal dan mengeluarkan undangan ketika Tim menelepon. Dia telah bertobat dan ingin tinggal kembali. Ketika Sara memberitahunya rencana pernikahannya, dia memintanya untuk berubah pikiran; dia ingin bersama dengannya seperti sebelumnya. Namun Sara menolak, dengan mengatakan dia tidak ingin hidup seperti itu lagi. Tim bahkan menawarkan

untuk menikahinya, tapi dia tetap mengatakan dia lebih suka pacar yang lain. Akhirnya, Tim mengajukan diri untuk berhenti minum jika dia mau mengalah. Merasa bahwa dalam kondisi seperti itu, Tim mempunyai keunggulan, Sara memutuskan untuk membatalkan pertunangannya, membatalkan pernikahan, mencabut undangan, dan membiarkan Tim tinggal kembali bersamanya.

Dalam sebulan, Tim memberi tahu Sara bahwa menurutnya dia tidak perlu berhenti minum; sebulan kemudian, dia memutuskan bahwa mereka harus “menunggu dan melihat” sebelum menikah. Dua tahun telah berlalu; Tim dan Sara terus hidup bersama seperti sebelumnya. Dia masih minum, masih belum ada rencana pernikahan, namun Sara lebih menyayangi Tim daripada sebelumnya. Dia mengatakan itu karena dipaksa memilih mengajarnya bahwa Tim memang nomor satu di hatinya. Jadi, setelah memilih Tim dibandingkan pacarnya yang lain, Sara menjadi lebih bahagia bersamanya, meski syarat yang dia pilih tidak pernah terpenuhi. Tentu saja, petaruh pacuan kuda tidak sendirian dalam kesediaan mereka untuk percaya pada kebenaran pilihan sulit yang pernah dibuat. Memang benar, kita semua membodohi diri sendiri dari waktu ke waktu untuk menjaga agar pikiran dan keyakinan kita tetap konsisten dengan apa yang telah kita lakukan atau putuskan.

Psikolog telah lama memahami kekuatan prinsip konsistensi dalam mengarahkan tindakan manusia. Ahli teori terkemuka seperti Leon Festinger, Fritz Hiedler, dan Theodore Newcomb memandang keinginan akan konsistensi sebagai motivator utama perilaku kita. Namun apakah kecenderungan untuk menjadi konsisten ini cukup kuat untuk memaksa kita melakukan apa yang biasanya tidak ingin kita lakukan? Tidak ada pertanyaan tentang hal itu. Dorongan untuk menjadi (dan terlihat) konsisten merupakan senjata pengaruh sosial yang sangat ampuh, sering kali menyebabkan kita bertindak dengan

cara yang jelas-jelas bertentangan dengan kepentingan terbaik kita.

Ambil contoh, apa yang terjadi ketika psikolog Thomas Moriarty melakukan pencurian di pantai Kota New York untuk melihat apakah orang yang melihatnya mau mengambil risiko kerugian pribadi untuk menghentikan kejahatan tersebut. Dalam penelitian tersebut, seorang rekan peneliti akan meletakkan selimut pantai lima kaki dari selimut individu yang dipilih secara acak—subjek eksperimen. Setelah beberapa menit di atas selimut dihabiskan untuk bersantai dan mendengarkan musik dari radio portabel, kaki tangan tersebut akan berdiri dan meninggalkan selimut untuk berjalan-jalan di pantai. Beberapa menit kemudian, peneliti kedua, yang berpura-pura menjadi pencuri, mendekat, mengambil radio, dan mencoba bergegas membawanya. Seperti yang bisa Anda duga, dalam kondisi normal, subjek enggan membahayakan diri mereka dengan menantang si pencuri—hanya empat orang yang melakukan hal tersebut dalam dua puluh kali pencurian tersebut dilakukan. Namun ketika prosedur yang sama dicoba dua puluh kali lagi, dengan sedikit perubahan, hasilnya sangat berbeda. Dalam insiden ini, sebelum berjalan-jalan, kaki tangan tersebut hanya meminta subjek untuk “menjaga barang-barang saya”, dan mereka setuju untuk melakukannya. Kini, didorong oleh aturan konsistensi, sembilan belas dari dua puluh subjek menjadi virtual warga yang main hakim sendiri, mengejar dan menghentikan pencuri, menuntut penjelasan, dan sering kali menahan pencuri secara fisik atau merampas radio.

Untuk memahami mengapa konsistensi merupakan motif yang sangat kuat, penting untuk menyadari bahwa dalam sebagian besar situasi, konsistensi dihargai dan adaptif. Inkonsistensi umumnya dianggap sebagai ciri kepribadian yang tidak diinginkan. Orang yang keyakinan, perkataan, dan perbuatannya tidak sesuai mungkin dianggap bimbang, bingung, bermuka dua, atau bahkan sakit jiwa. Di sisi lain, tingkat konsistensi yang tinggi biasanya dikaitkan dengan kekuatan pribadi dan intelektual. Ini adalah inti dari logika,

rasionalitas, stabilitas, dan kejujuran. Sebuah kutipan yang diatribusikan kepada ahli kimia besar asal Inggris, Michael Faraday, menunjukkan sejauh mana sikap konsisten itu disetujui—terkadang lebih dari sekadar benar. Ketika ditanya setelah ceramah apakah ia bermaksud menyiratkan bahwa saingan akademis yang dibencinya selalu salah, Faraday menatap tajam ke arah si penanya dan menjawab, “Dia tidak sekonsisten itu.”

Tentu saja, konsistensi pribadi yang baik sangat dihargai dalam budaya kita. Dan memang seharusnya begitu. Ini memberi kita orientasi yang masuk akal dan bermanfaat terhadap dunia. Seringkali kita akan menjadi lebih baik jika pendekatan kita terhadap segala sesuatunya dipadukan dengan baik dan konsisten. Tanpanya hidup kita akan sulit, tidak menentu, dan terputus-putus.

Namun karena konsistensi merupakan hal yang biasa dilakukan demi kepentingan terbaik kita, kita dengan mudah terbiasa melakukan hal tersebut secara otomatis, bahkan dalam situasi di mana hal tersebut bukanlah cara yang masuk akal. Jika hal ini terjadi tanpa berpikir panjang, konsistensi bisa menjadi bencana. Meskipun demikian, konsistensi buta pun memiliki daya tarik tersendiri.

Pertama, seperti kebanyakan bentuk respons otomatis lainnya, ia menawarkan jalan pintas melewati kepadatan kehidupan modern. Begitu kita sudah mengambil keputusan mengenai suatu permasalahan, konsistensi yang keras kepala akan memberikan kita kemewahan yang sangat menarik: Kita tidak perlu berpikir keras lagi mengenai isu tersebut. Kita tidak perlu menyaring informasi yang kita temui setiap hari untuk mengidentifikasi fakta yang relevan; kita tidak perlu mengeluarkan energi mental untuk mempertimbangkan pro dan kontra; kita tidak perlu membuat keputusan sulit lebih lanjut. Sebaliknya, yang harus kita lakukan ketika dihadapkan pada masalah ini adalah memutar rekaman konsistensi kita, *whirr*, dan kita tahu apa yang harus dipercaya, dikatakan, atau

dilakukan. Kita hanya perlu percaya, mengatakan, atau melakukan apa pun yang sesuai dengan keputusan kita sebelumnya.

Daya pikat kemewahan seperti itu tidak bisa diremehkan. Hal ini memberi kita metode yang nyaman, relatif mudah, dan efisien untuk menghadapi lingkungan sehari-hari yang kompleks yang sangat menuntut energi dan kapasitas mental kita. Maka tidak sulit untuk memahami mengapa konsistensi otomatis merupakan reaksi yang sulit untuk dikendalikan. Ini memberi kita cara untuk menghindari kerasnya pemikiran yang berkelanjutan. Dan seperti yang dicatat oleh Sir Joshua Reynolds, "Tidak ada satu pun cara yang tidak akan dilakukan seseorang untuk menghindari kerja keras berpikir yang sebenarnya." Dengan berjalannya pita konsistensi kita, kita dapat menjalankan bisnis kita dengan gembira dan bebas dari kerja keras karena harus berpikir terlalu banyak.

Ada juga daya tarik konsistensi mekanis yang kedua dan lebih buruk. Terkadang, bukan upaya kerja keras dan kognitif yang membuat kita mengabaikan aktivitas yang penuh pemikiran, namun akibat buruk dari aktivitas tersebut. Kadangkadang rangkaian jawaban yang sangat jelas dan tidak diinginkan yang diberikan oleh pemikiran lurus itulah yang membuat mental kita menjadi pemalas. Ada hal-hal tertentu yang mengganggu yang tidak kita sadari. Karena ini adalah metode respons yang sudah terprogram dan tidak ada gunanya, konsistensi otomatis dapat menyediakan tempat persembunyian yang aman dari realisasi yang meresahkan tersebut. Tersegel di dalam tembok benteng dengan konsistensi yang kaku, kita bisa kebal terhadap kepungan nalar.

Suatu malam pada kuliah pengantar yang diberikan oleh program meditasi transendental (TM), saya menyaksikan ilustrasi yang bagus tentang bagaimana orang akan bersembunyi di balik tembok konsistensi untuk melindungi diri mereka dari konsekuensi pikiran yang menyusahkan. Ceramahnya sendiri dipimpin oleh dua pemuda yang sungguh-

sebenarnya dan dirancang untuk merekrut anggota baru ke dalam program. Program ini mengklaim bahwa program ini dapat mengajarkan jenis meditasi unik yang memungkinkan kita mencapai segala hal yang diinginkan, mulai dari kedamaian batin yang sederhana hingga kemampuan yang lebih spektakuler untuk terbang dan melewati tembok pada tahap program yang lebih lanjut (dan lebih mahal).

Saya telah memutuskan untuk menghadiri pertemuan tersebut untuk mengamati taktik kepatuhan yang digunakan dalam kuliah perekrutan semacam ini dan yang pernah saya lakukan membawa serta seorang teman yang tertarik, seorang profesor universitas yang bidang spesialisasinya adalah statistik dan logika simbolik. Seiring berjalannya pertemuan dan para dosen menjelaskan teori di balik TM, saya melihat teman ahli logika saya semakin gelisah. Terlihat semakin kesakitan dan terus-menerus berpindah tempat di kursinya, dia akhirnya tidak mampu menahan diri. Ketika para pemimpin mengajukan pertanyaan di akhir ceramah, dia mengangkat tangannya dan dengan lembut namun pasti menghancurkan presentasi yang baru saja kami dengar. Dalam waktu kurang dari dua menit, ia menunjukkan dengan tepat di mana dan mengapa argumen kompleks para dosen tersebut kontradiktif, tidak logis, dan tidak dapat didukung. Dampaknya terhadap para pemimpin diskusi sangat buruk. Setelah keheningan yang membingungkan, masing-masing mencoba memberikan jawaban yang lemah namun berhenti di tengah jalan untuk berunding dengan rekannya dan akhirnya mengakui bahwa poin rekan saya adalah poin bagus yang “memerlukan studi lebih lanjut.”

Namun, yang lebih menarik bagi saya adalah pengaruhnya terhadap penonton lainnya. Di akhir periode pertanyaan, kedua perekrut dihadapkan pada kerumunan penonton yang menyerahkan uang muka sebesar tujuh puluh lima dolar untuk masuk ke program TM. Sambil menyenggol, mengangkat bahu, dan tertawa satu sama lain saat mereka menerima pembayaran, para perekrut menunjukkan tanda-tanda

kebingungan. Setelah presentasi mereka tampak sangat memalukan, pertemuan tersebut entah bagaimana berubah menjadi sukses besar, menghasilkan tingkat kepatuhan yang sangat tinggi dari para penonton. Meski agak bingung, saya menganggap tanggapan penonton tidak memahami logika argumen rekan saya. Namun ternyata, yang terjadi justru *sebaliknya*.

Di luar ruang kuliah selepas pertemuan, kami didekati oleh tiga orang hadirin yang masing-masing telah memberikan uang muka segera setelah perkuliahan. Mereka ingin tahu mengapa kami datang ke sesi tersebut. Kami menjelaskan, dan kami menanyakan pertanyaan yang sama kepada mereka. Salah satunya adalah calon aktor yang sangat ingin sukses dalam keahliannya dan datang ke pertemuan tersebut untuk mengetahui apakah TM akan mengizinkannya mencapai pengendalian diri yang diperlukan untuk menguasai seni tersebut; perekrut telah meyakinkannya bahwa hal itu akan terjadi. Yang kedua menggambarkan dirinya sebagai penderita insomnia parah yang memiliki harapan akan hal itu TM akan memberinya cara untuk rileks dan mudah tertidur di malam hari. Yang ketiga menjabat sebagai juru bicara tidak resmi. Dia juga memiliki masalah terkait tidur. Dia gagal kuliah karena sepertinya tidak ada cukup waktu untuk belajar. Dia datang ke pertemuan tersebut untuk mencari tahu apakah TM dapat membantu dengan melatihnya agar membutuhkan lebih sedikit jam tidur setiap malam; waktu tambahan kemudian dapat digunakan untuk belajar. Menarik untuk dicatat bahwa para perekrut memberi tahu dia dan juga penderita insomnia bahwa teknik Meditasi Transendental dapat menyelesaikan masalahnya masing-masing, meskipun berlawanan.

Masih berpikir bahwa ketiganya pasti mendaftar karena mereka belum memahami poin-poin yang disampaikan oleh teman ahli logika saya, saya mulai menanyai mereka tentang aspek-aspek argumennya. Yang mengejutkan saya, saya menemukan bahwa mereka memahami komentarnya dengan cukup baik; sebenarnya, semuanya baik-baik saja. Justru

argumennya yang meyakinkanlah yang mendorong mereka untuk segera mendaftar ke program tersebut. Juru bicara tersebut mengungkapkannya dengan sangat baik: “Yah, saya tidak akan memberikan uang apa pun malam ini karena saya benar-benar miskin saat ini; Saya akan menunggu sampai pertemuan berikutnya. Namun ketika temanmu mulai berbicara, aku tahu sebaiknya aku memberikan uangku sekarang, atau aku akan pulang dan mulai memikirkan apa yang dia katakan dan *jangan pernah* mendaftar.”

Tiba-tiba, segala sesuatunya mulai masuk akal. Mereka adalah orang-orang yang mempunyai masalah nyata; dan mereka dengan putus asa mencari cara untuk memecahkan masalah tersebut. Mereka adalah para pencari yang, jika dapat dipercaya oleh para pemimpin diskusi kami, telah menemukan solusi potensial di TM. Didorong oleh kebutuhan mereka, mereka sangat ingin percaya bahwa TM adalah jawaban mereka.

Sekarang, dalam wujud rekan saya, mengganggu suara nalar, menunjukkan bahwa teori yang mendasari solusi baru mereka tidak masuk akal. Panik! Sesuatu harus segera dilakukan sebelum logika mengambil alih dan meninggalkan mereka tanpa harapan lagi. Dengan cepat, cepat, diperlukan tembok yang bertentangan dengan nalar; dan tidak peduli benteng yang akan didirikan itu bodoh. “Cepat, tempat persembunyian dari pikiran! Ini, ambil uang ini. Wah, aman tepat pada waktunya. Tidak perlu memikirkan masalah ini lagi. Keputusan telah dibuat, dan mulai sekarang rekaman konsistensi dapat diputar kapan pun diperlukan: “TM? Tentu saja menurutku ini akan membantuku; tentu saja saya mengharapkannya melanjutkan; tentu saja saya percaya pada TM. Saya sudah mengeluarkan uang saya untuk itu, bukan?” Ah, kenyamanan dari konsistensi yang tidak ada artinya. Aku akan beristirahat di sini sebentar. Ini jauh lebih baik daripada kekhawatiran dan tekanan dari pencarian yang sangat sulit itu.”

Jika, tampaknya, konsistensi otomatis berfungsi sebagai perisai terhadap pemikiran, maka tidak mengherankan bahwa konsistensi tersebut juga dapat dimanfaatkan oleh mereka yang lebih memilih agar kita tidak terlalu banyak berpikir dalam menanggapi permintaan mereka agar kita patuh. Bagi para pengeksploitasi, yang kepentingannya dipenuhi oleh reaksi mekanis yang tidak berpikir panjang terhadap permintaan mereka, kecenderungan kita terhadap konsistensi otomatis adalah sebuah tambang emas. Begitu cerdiknya mereka dalam mengatur agar kami memutar rekaman konsistensi kami ketika hal itu menguntungkan mereka sehingga kami jarang menyadari bahwa kami telah ditipu. Dalam gaya jujitsu yang bagus, mereka menyusun interaksi mereka dengan kita sehingga kebutuhan kita *untuk* konsisten akan mengarah langsung pada keuntungan mereka.

Produsen mainan besar tertentu menggunakan pendekatan seperti itu untuk mengurangi masalah yang disebabkan oleh pola pembelian musiman. Tentu saja booming penjualan mainan terjadi menjelang dan saat musim liburan Natal. Perusahaan mainan memperoleh keuntungan besar selama periode ini. Masalah mereka adalah penjualan mainan kemudian mengalami kemerosotan parah selama beberapa bulan berikutnya. Pelanggan mereka telah menghabiskan jumlah penuh dalam anggaran mainan mereka dan sangat menolak permintaan anak-anak mereka untuk meminta lebih banyak. Bahkan anak-anak yang ulang tahunnya jatuh segera setelah liburan menerima lebih sedikit mainan karena perayaan Natal baru-baru ini.

Jadi produsen mainan dihadapkan pada dilema: bagaimana menjaga penjualan tetap tinggi selama musim puncak dan, pada saat yang sama, mempertahankan permintaan mainan yang sehat pada bulan-bulan berikutnya. Kesulitan mereka tentu saja bukan terletak pada meyakinkan anak-anak kita yang secara alami tidak pernah puas untuk menginginkan hiburan-hiburan baru yang terus-menerus. Serangkaian iklan televisi mencolok yang ditempatkan di antara acara kartun

Sabtu pagi akan menghasilkan banyak sekali iklan yang mengemis, merengek, dan membujuk, tidak peduli kapan iklan itu muncul sepanjang tahun. Tidak, masalahnya bukan pada memotivasi anak-anak untuk menginginkan lebih banyak mainan setelah Natal.

Masalahnya adalah dalam memotivasi orang tua yang menghabiskan banyak uang setelah liburan untuk menurunkan harga mainan lain untuk anak-anak mereka yang sudah kekenyangan mainan. Apa yang mungkin dilakukan perusahaan mainan untuk menghasilkan perilaku yang tidak terduga tersebut? Beberapa telah mencoba meningkatkan kampanye periklanan secara signifikan, yang lain telah menurunkan harga selama periode sepi, namun tidak satu pun dari perangkat penjualan standar tersebut yang terbukti berhasil. Kedua taktik ini tidak hanya mahal, tetapi keduanya juga tidak efektif dalam meningkatkan penjualan ke tingkat yang diinginkan. Orang tua memang sedang tidak berminat membeli mainan, dan pengaruh iklan atau pengurangan biaya tidak cukup untuk menggoyahkan penolakan keras tersebut.

Namun, produsen mainan besar tertentu merasa telah menemukan solusinya. Ini adalah cara yang cerdas, hanya memerlukan biaya iklan biasa dan pemahaman akan pentingnya konsistensi. Petunjuk pertama saya tentang cara kerja strategi perusahaan mainan muncul setelah saya menyukainya dan kemudian, dalam bentuk yang benar-benar menyedihkan, saya jatuh cinta lagi.

Saat itu bulan Januari, dan saya berada di toko mainan terbesar di kota. Setelah membeli terlalu banyak hadiah di sana untuk putra saya sebulan sebelumnya, saya bersumpah untuk tidak memasuki tempat itu atau tempat serupa untuk waktu yang sangat lama. Namun di sanalah saya, tidak hanya dalam keadaan yang kejam tetapi juga dalam proses membelikan putra saya mainan mahal lainnya—satu set balap mobil listrik yang besar. Di depan pameran road race, saya kebetulan bertemu dengan seorang mantan tetangga yang sedang membelikan anaknya mainan yang sama. Yang aneh adalah

kami hampir tidak pernah bertemu lagi. Faktanya, terakhir kali adalah setahun sebelumnya di toko yang sama ketika kami berdua membelikan putra kami hadiah mahal pasca-Natal—saat itu sebuah robot yang berjalan, berbicara, dan membuang sampah. Kami tertawa tentang pola aneh kami yang hanya bertemu satu sama lain setahun sekali di waktu yang sama, di tempat yang sama, dan melakukan hal yang sama. Belakangan pada hari itu, saya menceritakan kebetulan tersebut kepada seorang teman yang ternyata pernah bekerja di bisnis mainan.

“Bukan suatu kebetulan,” katanya penuh arti.

“Apa maksudmu, 'Bukan suatu kebetulan'?”

“Begini,” katanya, “izinkan saya mengajukan beberapa pertanyaan tentang set road race yang Anda beli tahun ini. Pertama, apakah Anda berjanji kepada putra Anda bahwa dia akan mendapatkan satu untuk Natal?”

“Ya, benar. Christopher telah melihat banyak iklan untuk mereka di acara kartun Sabtu pagi dan mengatakan itulah yang dia inginkan untuk Natal. Saya sendiri melihat beberapa iklannya dan sepertinya menyenangkan, jadi saya bilang oke.”

“Pukul satu,” dia mengumumkan. “Sekarang untuk pertanyaan kedua saya. Ketika Anda pergi untuk membelinya, apakah Anda menemukan semua toko terjual habis?”

“Benar, aku melakukannya! Toko-toko mengatakan mereka telah memesan beberapa tetapi tidak tahu kapan mereka akan mendapatkannya lagi. Jadi saya harus membelikan Christopher beberapa mainan lain untuk menggantikan set road-race. Tapi bagaimana kamu tahu?”

“Pukul dua,” katanya. “Izinkan saya menanyakan satu pertanyaan lagi. Bukankah hal yang sama terjadi tahun sebelumnya dengan mainan robot?”

“Tunggu sebentar... kamu benar. Itulah yang terjadi. Ini luar biasa. Bagaimana kamu tahu?”

“Tidak ada kekuatan batin; Saya kebetulan tahu bagaimana beberapa perusahaan mainan besar meningkatkan penjualan mereka di bulan Januari dan Februari. Mereka memulai sebelum Natal dengan iklan TV yang menarik untuk mainan

khusus tertentu. Anak-anak, tentu saja, menginginkan apa yang mereka lihat dan mendapatkan janji Natal untuk barang-barang ini dari orang tua mereka. Inilah saatnya kejeniusan rencana perusahaan muncul: Mereka *kekurangan pasokan* mainan ke toko-toko yang telah mereka janjikan kepada orang tua. Kebanyakan orang tua mendapati barang-barang tersebut terjual habis dan terpaksa mengganti mainan lain yang nilainya sama. Produsen mainan, tentu saja, berupaya menyediakan banyak produk pengganti ini ke toko-toko. Kemudian, setelah Natal, perusahaan-perusahaan tersebut mulai memasang iklan lagi untuk mainan khusus lainnya. Hal ini membuat anak-anak semakin menginginkan mainan itu. Mereka berlari menemui orang tuanya sambil merengek, 'Kamu berjanji, kamu berjanji,' dan orang-orang dewasa berjalan dengan susah payah pergi ke toko untuk menepati kata-kata mereka dengan patuh."

"Di mana," kataku, mulai mendidih sekarang, "mereka bertemu dengan orang tua lain yang sudah setahun tidak mereka temui, dan terjerumus ke dalam tipuan yang sama, bukan?"

"Benar. Eh, kamu mau kemana?"

"Saya akan membawa set road race itu kembali ke toko." Saya sangat marah hingga hampir berteriak.

"Tunggu. Pikirkan sejenak dulu. Mengapa kamu membelinya pagi ini?"

"Karena saya tidak ingin mengecewakan Christopher dan karena saya ingin mengajarnya bahwa janji harus ditepati."

"Yah, apakah semua itu sudah berubah? Dengar, jika kamu mengambil mainannya sekarang, dia tidak akan mengerti kenapa. Dia hanya akan tahu kalau ayahnya mengingkari janji padanya. Itukah yang kamu inginkan?"

"Tidak," kataku sambil menghela napas, "kurasa tidak. Jadi, Anda memberi tahu saya bahwa mereka menggandakan keuntungan saya selama dua tahun terakhir, dan saya bahkan tidak pernah menyadarinya; dan sekarang setelah aku melakukannya, aku masih terjebak—oleh kata-kataku sendiri.

Jadi, apa yang sebenarnya ingin Anda katakan kepada saya adalah, 'Pukul tiga.'"

Dia mengangguk, "Dan kamu keluar."

KOMITMEN ADALAH KUNCINYA

Ketika kita menyadari bahwa kekuatan konsistensi sangat besar dalam mengarahkan tindakan manusia, sebuah pertanyaan praktis yang penting segera muncul: Bagaimana kekuatan tersebut digunakan? Apa yang menghasilkan *bunyi klik* yang mengaktifkan *desiran* pita konsistensi yang kuat? Psikolog sosial mengira mereka tahu jawabannya: komitmen. Jika saya dapat membuat Anda membuat komitmen (yaitu, mengambil sikap, mencatatkan rekor), saya akan menyiapkan landasan bagi konsistensi Anda yang otomatis dan tidak dipertimbangkan dengan baik terhadap komitmen sebelumnya. Begitu suatu pendirian diambil, ada kecenderungan alami untuk berperilaku dengan cara yang keras kepala dan konsisten dengan pendirian tersebut.

Seperti yang telah kita lihat, psikolog sosial bukanlah satu-satunya yang memahami hubungan antara komitmen dan konsistensi. Strategi komitmen ditujukan kepada kita oleh hampir semua jenis profesional kepatuhan. Masing-masing strategi dimaksudkan agar kita mengambil tindakan atau membuat pernyataan yang akan menjebak kita pada kepatuhan di kemudian hari melalui tekanan konsistensi. Prosedur yang dirancang untuk menciptakan komitmen mempunyai berbagai bentuk. Beberapa di antaranya cukup mudah; taktik lainnya adalah taktik kepatuhan paling halus yang akan kita temui.

Misalnya, Anda ingin meningkatkan jumlah orang di daerah Anda yang bersedia mengumpulkan sumbangan dari rumah ke rumah untuk badan amal favorit Anda. Anda sebaiknya mempelajari pendekatan yang diambil oleh psikolog sosial Steven J. Sherman. Dia sederhananya menyebut sampel penduduk Bloomington, Indiana, sebagai bagian dari survei

yang dia lakukan dan meminta mereka memprediksi apa yang akan mereka katakan jika diminta meluangkan waktu tiga jam untuk mengumpulkan uang untuk American Cancer Society. Tentu saja, karena tidak ingin terlihat tidak bermurah hati kepada peserta survei atau diri mereka sendiri, banyak dari orang-orang ini mengatakan bahwa mereka akan menjadi sukarelawan. Konsekuensi dari prosedur komitmen yang licik ini adalah peningkatan jumlah sukarelawan sebesar 700 persen ketika, beberapa hari kemudian, seorang perwakilan dari American Cancer Society menelepon dan meminta bantuan dari para peneliti di lingkungan sekitar. Dengan menggunakan strategi yang sama, namun kali ini dengan menanyakan penduduk Columbus, Ohio, untuk memprediksi apakah mereka akan memilih pada Hari Pemilu, tim peneliti yang dipimpin oleh Anthony Greenwald mampu meningkatkan secara signifikan jumlah pemilih dalam pemilihan presiden AS di antara mereka yang dipanggil.

Mungkin teknik komitmen yang lebih licik telah dikembangkan baru-baru ini oleh pengacara melalui telepon untuk amal. Pernahkah Anda memperhatikan bahwa penelepon yang meminta Anda berkontribusi pada suatu tujuan akhir-akhir ini sepertinya memulai dengan menanyakan kesehatan dan kesejahteraan Anda saat ini? “Halo Tuan/Bu. Orang yang menjadi sasaran,” kata mereka. “Bagaimana perasaanmu malam ini?” Atau, “Bagaimana kabarmu hari ini?” Maksud si penelepon dengan perkenalan seperti ini bukan sekedar untuk terlihat ramah dan penuh perhatian. Hal ini bertujuan untuk membuat Anda merespons—seperti yang biasa Anda lakukan terhadap pertanyaan yang sopan dan dangkal—dengan komentar Anda sendiri yang sopan dan dangkal: “Baik-baik saja” atau “Bagus sekali” atau “Saya baik-baik saja, terima kasih.” Setelah Anda secara terbuka menyatakan bahwa semuanya baik-baik saja, akan lebih mudah bagi pengacara untuk menyudutkan Anda agar membantu mereka yang keadaannya tidak baik: “Saya senang mendengarnya, karena saya menelepon untuk menanyakan apakah Anda mau.”

bersedia memberikan donasi untuk membantu para korban malang...”

Teori di balik taktik ini adalah bahwa orang-orang yang baru saja menyatakan bahwa mereka baik-baik saja/merasa baik-baik saja—bahkan sebagai bagian rutin dari pertukaran sosial—akan merasa canggung untuk tampil pelit dalam konteks keadaan yang memang mereka sukai. Jika semua ini terdengar tidak masuk akal, pertimbangkan temuan peneliti konsumen Daniel Howard, yang menguji teori tersebut. Dallas, Texas, penduduknya dihubungi melalui telepon dan ditanya apakah mereka setuju untuk mengizinkan perwakilan Komite Bantuan Kelaparan datang ke rumah mereka. rumah mereka untuk menjual kue, yang hasilnya akan digunakan untuk menyediakan makanan bagi yang membutuhkan. Ketika dicoba sendiri, permintaan tersebut (yang diberi label “pendekatan permintaan standar”) hanya menghasilkan 18 persen persetujuan. Namun, jika penelepon awalnya bertanya, “Bagaimana perasaan Anda malam ini?” dan menunggu balasan sebelum melanjutkan ke pendekatan standar, beberapa hal penting terjadi. Pertama, dari 120 orang yang dihubungi, sebagian besar (108) memberikan jawaban yang biasa diterima (“Bagus,” “Baik,” “Baik sekali,” dll.). Kedua, 32 persen orang yang mendapat pertanyaan “Bagaimana perasaan Anda malam ini” setuju untuk menerima penjual kue di rumah mereka, hampir dua kali lipat tingkat keberhasilan pendekatan ajakan standar. Ketiga, sesuai dengan prinsip konsistensi, hampir semua orang yang menyetujui kunjungan tersebut ternyata melakukan pembelian kue saat dihubungi di rumah (89 persen).

Untuk memastikan bahwa taktik ini tidak berhasil hanya karena pengacara yang menggunakannya tampak lebih peduli dan sopan dibandingkan pengacara yang tidak menggunakannya, Howard melakukan penelitian lain. Kali ini penelepon memulai dengan pertanyaan “Bagaimana perasaan Anda malam ini?” (dan menunggu tanggapan sebelum melanjutkan) atau dengan pernyataan “Saya harap Anda baik-

baik saja malam ini” dan kemudian melanjutkan ke pendekatan ajakan standar. Terlepas dari kenyataan bahwa penelepon memulai setiap jenis interaksi dengan komentar yang hangat dan ramah, teknik “Bagaimana perasaan Anda”, sejauh ini, lebih unggul dibandingkan pesaingnya (33 persen vs. 15 persen kepatuhan), karena teknik ini saja berhasil menarik perhatian pelanggan. komitmen publik yang dapat dieksploitasi dari targetnya. Perlu dicatat bahwa komitmen tersebut mampu mencapai kepatuhan dua kali lebih besar dari target-target tersebut meskipun pada saat komitmen tersebut terwujud, bagi mereka hal tersebut tampaknya merupakan jawaban yang sama sekali tidak penting terhadap pertanyaan yang dangkal—satu lagi contoh bagus dari jujitsu sosial yang sedang berjalan.

Pertanyaan tentang apa yang membuat sebuah komitmen efektif mempunyai sejumlah jawaban. Berbagai faktor mempengaruhi kemampuan komitmen untuk membatasi perilaku kita di masa depan. Sebuah program berskala besar yang dirancang untuk menghasilkan kepatuhan menggambarkan dengan baik bagaimana beberapa faktor bekerja. Hal yang luar biasa tentang program ini adalah hal itu terjadi secara sistematis menggunakan faktor-faktor ini beberapa dekade yang lalu, jauh sebelum penelitian ilmiah mengidentifikasinya.

Selama Perang Korea, banyak tentara Amerika yang ditangkap ditempatkan di kamp tawanan perang (POW) yang dikelola oleh Komunis Tiongkok. Pada awal konflik, menjadi jelas bahwa Tiongkok memperlakukan tawanan dengan cara yang berbeda dibandingkan sekutu mereka, Korea Utara, yang lebih menyukai kebiadaban dan hukuman keras agar bisa patuh. Khususnya untuk menghindari kesan brutalitas, orang-orang Cina Merah melakukan apa yang mereka sebut sebagai “kebijakan lunak”, yang pada kenyataannya merupakan serangan psikologis yang terpadu dan canggih terhadap tawanan mereka. Setelah perang, para psikolog Amerika menanyai para tahanan yang kembali secara intensif untuk

mengetahui apa yang telah terjadi. Penyelidikan psikologis yang intensif terjadi, sebagian karena keberhasilan beberapa aspek program Tiongkok yang meresahkan. Misalnya saja, pihak Tiongkok sangat efektif dalam membuat orang Amerika saling memberi informasi satu sama lain, hal ini sangat kontras dengan perilaku tawanan perang Amerika pada Perang Dunia II. Karena alasan ini, antara lain, rencana pelarian dengan cepat terungkap dan upaya pelarian itu sendiri hampir selalu tidak berhasil. "Ketika pelarian benar-benar terjadi," tulis Dr. Edgar Schein, penyelidik utama program indoktrinasi Tiongkok di Korea, "orang Tiongkok biasanya menemukan pria tersebut dengan mudah dengan menawarkan sekantong beras kepada siapa pun yang menyerahkannya." Faktanya, hampir semua tahanan Amerika di kamp-kamp Tiongkok dikatakan telah berkolaborasi dengan musuh dalam satu atau lain bentuk.²

Pemeriksaan terhadap program kamp penjara di Tiongkok menunjukkan bahwa personelnya sangat bergantung pada tekanan komitmen dan konsistensi untuk mendapatkan kepatuhan yang diinginkan dari para tahanan. Tentu saja, masalah pertama yang dihadapi Tiongkok adalah bagaimana mendapatkan kolaborasi dari Amerika. Mereka adalah orang-orang yang dilatih untuk hanya memberikan nama, pangkat, dan nomor seri. Jika tidak ada kebrutalan fisik, bagaimana para penculik bisa berharap agar orang-orang tersebut memberikan informasi militer, menyerahkan sesama tahanan, atau secara terbuka mencela negara mereka? Jawaban orang Cina sederhana: Mulai dari yang kecil dan bangun.

Misalnya, narapidana sering diminta membuat pernyataan agak anti-Amerika atau pro-Komunis sehingga terkesan tidak penting ("Amerika Serikat tidaklah sempurna." "Di negara Komunis, pengangguran bukanlah sebuah masalah."). Namun begitu permintaan-permintaan kecil ini dipenuhi, para laki-laki tersebut mendapati diri mereka terdorong untuk tunduk pada permintaan-permintaan terkait yang lebih substantif. Seseorang yang baru saja setuju dengan interogator Tiongkoknya bahwa Amerika Serikat tidaklah sempurna

mungkin akan diminta untuk menunjukkan beberapa hal yang menurutnya merupakan hal yang benar. Setelah dia menjelaskan sendiri, dia mungkin akan diminta untuk membuat daftar “masalah dengan Amerika” dan menandatangani namanya di daftar tersebut. Nanti dia mungkin diminta membaca daftarnya dalam kelompok diskusi dengan narapidana lain. “Lagi pula, itu adalah apa yang benar-benar kamu yakini, bukan?” Kemudian dia mungkin diminta untuk menulis esai yang memperluas daftarnya dan mendiskusikan masalah-masalah ini secara lebih rinci.

Pihak Tiongkok kemudian mungkin akan menggunakan nama dan esainya dalam siaran radio anti-Amerika yang disiarkan tidak hanya ke seluruh kamp, tetapi juga ke kamp tawanan perang lainnya di Korea Utara, serta pasukan Amerika di Korea Selatan. Tiba-tiba dia mendapati dirinya sebagai “kolaborator”, yang memberikan bantuan kepada musuh. Sadar bahwa ia menulis esai tersebut tanpa ancaman atau paksaan yang kuat, sering kali seseorang mengubah citra dirinya agar konsisten dengan akta tersebut dan dengan label “kolaborator” yang baru, yang sering kali menghasilkan tindakan kolaborasi yang lebih luas. Oleh karena itu, meskipun “hanya sedikit orang yang mampu menghindari kolaborasi sama sekali,” menurut Dr. Schein, “mayoritas berkolaborasi pada satu waktu atau yang lain dengan melakukan hal-hal yang bagi mereka tampak sepele namun dapat dilakukan oleh orang Tiongkok. keuntungan.... Hal ini khususnya efektif dalam memperoleh pengakuan, kritik diri, dan informasi selama interogasi.”³

Jika masyarakat Tiongkok mengetahui manfaat dari pendekatan ini, maka tidak mengherankan jika kelompok masyarakat lain yang tertarik pada kepatuhan juga menyadari manfaatnya. Banyak organisasi bisnis menggunakannya secara teratur.

Bagi tenaga penjualan, strateginya adalah memperoleh pembelian dalam jumlah besar dengan memulai dari pembelian kecil. Hampir semua penjualan kecil bisa dilakukan, karena

tujuan transaksi kecil itu bukanlah keuntungan. Itu adalah komitmen. Pembelian lebih lanjut, bahkan yang lebih besar, diperkirakan akan terus mengalir tentu saja dari komitmen. Sebuah artikel di majalah perdagangan *American Salesman* menyatakannya secara ringkas:

Ide umumnya adalah membuka jalan bagi distribusi lini penuh dengan memulai dari pesanan kecil.... Lihatlah seperti ini—ketika seseorang telah menandatangani pesanan untuk barang dagangan Anda, meskipun keuntungannya sangat kecil sehingga hampir tidak dapat mengimbangi waktu dan tenaga yang dihabiskan untuk melakukan panggilan tersebut, dia bukan lagi calon pelanggan—dia adalah pelanggan.⁴

Taktik memulai dengan permintaan kecil untuk mendapatkan kepatuhan pada permintaan terkait yang lebih besar mempunyai nama: teknik foot-in-the-door. Ilmuwan sosial pertama kali menyadari keefektifannya pada pertengahan tahun 1960an ketika psikolog Jonathan Freedman dan Scott Fraser menerbitkan serangkaian data yang menakjubkan. Mereka melaporkan hasil percobaan di mana seorang peneliti, yang menyamar sebagai pekerja sukarela, pergi dari rumah ke rumah di lingkungan perumahan California dan menyampaikan permintaan yang tidak masuk akal kepada pemilik rumah. Pemilik rumah diminta mengizinkan papan reklame layanan publik dipasang di halaman depan rumahnya. Untuk mendapatkan gambaran bagaimana tampilan tanda tersebut, mereka diperlihatkan sebuah foto yang menggambarkan sebuah rumah yang menarik, yang pemandangannya hampir seluruhnya tertutup oleh sebuah tanda yang sangat besar dan berhuruf buruk yang bertuliskan DRIVE HATI-HATI. Meskipun permintaan tersebut biasanya dan wajar saja ditolak oleh sebagian besar (83 persen) penduduk lain di wilayah tersebut, kelompok masyarakat ini memberikan reaksi yang cukup baik. Sebanyak 76 persen dari mereka menawarkan penggunaan halaman depan rumah mereka.

Alasan utama kepatuhan mereka yang mengejutkan ini berkaitan dengan sesuatu yang terjadi pada mereka sekitar dua

minggu sebelumnya: Mereka telah membuat komitmen kecil terhadap keselamatan pengemudi. Seorang pekerja sukarelawan lain datang ke rumah mereka dan meminta mereka untuk menerima dan memperlihatkan tanda kecil berukuran tiga inci yang bertuliskan JADILAH PENGEMUDI YANG AMAN . Permintaan yang begitu remeh sehingga hampir semua dari mereka menyetujuinya. Namun dampak dari permintaan itu sangat besar. Karena mereka dengan polosnya telah memenuhi permintaan berkendara yang aman dan sepele beberapa minggu sebelumnya, para pemilik rumah ini menjadi sangat bersedia untuk memenuhi permintaan lain yang berukuran sangat besar.

Freedman dan Fraser tidak berhenti di situ. Mereka mencoba prosedur yang sedikit berbeda pada sampel pemilik rumah lainnya. Orang-orang ini pertama kali menerima permintaan untuk menandatangani petisi yang mendukung “menjaga California tetap indah.” Tentu saja, hampir semua orang menandatangani, karena keindahan negara, seperti efisiensi dalam pemerintahan atau pelayanan pra-kelahiran yang baik, adalah salah satu isu yang hampir tidak ditentang oleh siapa pun. Setelah menunggu sekitar dua minggu, Freedman dan Fraser mengirim “pekerja sukarela” baru ke rumah-rumah yang sama untuk meminta penduduk agar mengizinkan tanda besar DRIVE HATI-HATI dipasang di halaman rumah mereka. Dalam beberapa hal, tanggapan mereka adalah yang paling mencengangkan dibandingkan pemilik rumah mana pun dalam penelitian ini. Sekitar setengah dari masyarakat tersebut menyetujui pemasangan papan reklame DRIVE CAREFULLY , meskipun komitmen kecil yang telah mereka buat beberapa minggu sebelumnya bukanlah untuk keselamatan pengemudi namun untuk topik pelayanan publik yang sama sekali berbeda, yaitu kecantikan negara.

Pada awalnya, bahkan Freedman dan Fraser pun bingung dengan temuan mereka. Mengapa tindakan kecil seperti menandatangani petisi yang mendukung keindahan negara menyebabkan masyarakat begitu ingin melakukan hal yang

berbeda dan jauh lebih besar? Setelah mempertimbangkan dan membuang penjelasan lain, Freedman dan Fraser menemukan solusi yang menawarkan solusi atas teka-teki ini: Menandatangani petisi kecantikan mengubah pandangan orang-orang ini terhadap diri mereka sendiri. Mereka melihat diri mereka sebagai warga negara yang berjiwa publik dan bertindak berdasarkan prinsip-prinsip kewarganegaraan mereka. Ketika dua minggu kemudian, mereka diminta melakukan pelayanan publik lagi dengan memasang tanda HATI-HATI BERJALAN, mereka menurutinya agar konsisten dengan citra diri mereka yang baru terbentuk. Menurut Freedman dan Fraser,

Apa yang mungkin terjadi adalah perubahan perasaan orang tersebut tentang keterlibatan atau tindakan. Begitu dia menyetujui suatu permintaan, sikapnya mungkin berubah, dia mungkin, di matanya sendiri, menjadi tipe orang yang melakukan hal semacam ini, yang menyetujui permintaan yang dibuat oleh orang asing, yang mengambil tindakan terhadap hal-hal yang dia yakini, yang bekerja sama untuk tujuan baik. ⁶

Jadi, temuan Freedman dan Fraser memberi tahu kita bahwa kita harus sangat berhati-hati dalam menyetujui permintaan sepele. Perjanjian seperti itu tidak hanya dapat meningkatkan kepatuhan kita terhadap hal-hal yang sangat mirip dan jauh lebih besar pencarian, hal ini juga dapat membuat kita lebih bersedia untuk melakukan berbagai bantuan yang lebih besar yang hanya berhubungan sedikit dengan hal kecil yang kita lakukan sebelumnya. Pengaruh umum kedua yang tersembunyi dalam komitmen kecil inilah yang membuat saya takut.

Hal ini cukup membuat saya takut sehingga saya jarang bersedia menandatangani petisi lagi, bahkan untuk posisi yang saya dukung. Tindakan seperti itu berpotensi memengaruhi tidak hanya perilaku saya di masa depan, namun juga citra diri saya dengan cara yang mungkin tidak saya inginkan. Dan begitu citra diri seseorang diubah, segala macam keuntungan halus

akan tersedia bagi seseorang yang ingin mengeksploitasi citra baru tersebut.

Siapa di antara pemilik rumah Freedman dan Fraser yang mengira bahwa “pekerja sukarela” yang meminta mereka menandatangani petisi kecantikan negara benar-benar tertarik agar mereka memasang papan iklan mengemudi aman dua minggu kemudian? Dan siapa di antara mereka yang menduga bahwa keputusan mereka memasang baliho tersebut sebagian besar disebabkan oleh tindakan penandatanganan petisi? Tidak seorang pun, menurutku. Jika ada penyesalan setelah papan reklame itu dipasang, siapa yang bisa mereka anggap bertanggung jawab selain *diri mereka sendiri* dan semangat kewarganegaraan mereka yang sangat kuat? Mereka mungkin bahkan tidak pernah mempertimbangkan pria yang memiliki petisi “menjaga California tetap cantik” dan semua pengetahuan tentang jujitsu.

Perhatikan bahwa semua pakar yang terlibat tampaknya tertarik pada hal yang sama: Anda dapat menggunakan komitmen kecil untuk memanipulasi citra diri seseorang; Anda dapat menggunakannya untuk mengubah warga negara menjadi “pegawai negeri”, calon pelanggan menjadi “pelanggan”, tahanan menjadi “kolaborator”. Dan begitu Anda sudah mendapatkan citra diri seorang pria sesuai keinginan Anda, *secara alami ia akan menuruti* berbagai macam permintaan Anda yang konsisten dengan pandangan tentang dirinya.

Namun tidak semua komitmen mempengaruhi citra diri. Ada kondisi-kondisi tertentu yang harus ada agar suatu komitmen dapat efektif dengan cara ini. Untuk mengetahui siapa mereka, kita dapat sekali lagi melihat pengalaman Amerika di kamp penjara Tiongkok di Korea. Penting untuk dipahami bahwa tujuan utama orang Tiongkok bukan sekadar mendapatkan informasi dari para tahanan mereka. Tujuannya adalah untuk mengindoktrinasi mereka, mengubah sikap dan persepsi mereka tentang diri mereka sendiri, tentang sistem

politik mereka, tentang peran negara mereka dalam perang, dan tentang komunisme. Dan terdapat bukti bahwa program tersebut sering kali bekerja dengan sangat baik.

Henry Segal, kepala tim evaluasi neuropsikiatri yang memeriksa tawanan perang yang kembali pada akhir perang, melaporkan bahwa keyakinan terkait perang telah banyak berubah. Mayoritas pria tersebut mempercayai cerita Tiongkok bahwa Amerika Serikat telah menggunakan perang kuman, dan banyak yang merasa bahwa pasukan mereka sendirilah yang menjadi agresor awal dalam memulai perang tersebut. Terobosan serupa juga terjadi pada sikap politik para laki-laki: Banyak yang menyatakan antipati terhadap Komunis Tiongkok tetapi pada saat yang sama memuji mereka atas “pekerjaan baik yang telah mereka lakukan di Tiongkok.” Yang lain menyatakan bahwa “walaupun komunisme tidak akan berhasil di Amerika, menurut saya ini adalah hal yang baik bagi Asia.”⁷

Tampaknya tujuan sebenarnya orang-orang Tiongkok adalah untuk mengubah, setidaknya untuk sementara waktu, hati dan pikiran para tawanan mereka. Jika kita mengukur pencapaian mereka dalam hal “pembelotan, ketidaksetiaan, perubahan sikap dan keyakinan, disiplin yang buruk, semangat kerja yang buruk, *semangat yang buruk*, dan keraguan terhadap peran Amerika,” Dr. Segal menyimpulkan bahwa “usaha mereka sangat berhasil.” Karena taktik komitmen merupakan bagian dari serangan efektif Tiongkok terhadap hati dan pikiran, maka cukup informatif jika kita mengkaji ciri-ciri spesifik dari taktik yang mereka gunakan.

Tindakan Ajaib

Bukti terbaik kami tentang apa yang benar-benar dirasakan dan diyakini orang tidak berasal dari kata-kata mereka, melainkan dari perbuatan mereka. Para pengamat yang mencoba menentukan seperti apa seorang pria mengamati dengan cermat tindakannya. Apa yang ditemukan oleh pihak

Tiongkok adalah bahwa pria tersebut sendiri menggunakan bukti yang sama untuk menentukan seperti apa dirinya. Perilakunya menceritakan tentang dirinya; itu adalah sumber informasi utama tentang keyakinan, nilai, dan sikapnya. Memahami sepenuhnya prinsip penting persepsi diri ini, orang Tiongkok mulai mengatur pengalaman kamp penjara sedemikian rupa tawanan mereka akan secara konsisten *bertindak* sesuai keinginan. Tak lama kemudian, orang-orang Tiongkok mengetahui bahwa tindakan-tindakan ini akan mulai menimbulkan dampak buruk, menyebabkan para laki-laki tersebut mengubah pandangan mereka terhadap diri mereka sendiri agar sejalan dengan apa yang telah mereka lakukan.

Menulis adalah salah satu tindakan penegasan yang terus-menerus didesak oleh orang Tiongkok kepada para pria tersebut. Tidakkah cukup bagi para tahanan untuk mendengarkan dengan tenang atau bahkan menyetujui secara lisan garis keturunan Tiongkok; mereka selalu didorong untuk menuliskannya juga. Begitu besarnya niat pihak Tiongkok untuk mendapatkan pernyataan tertulis sehingga jika seorang tahanan tidak bersedia menulis tanggapan yang diinginkan secara bebas, ia akan diminta untuk menyalinnya. Psikolog Amerika Edgar Schein menggambarkan taktik sesi indoktrinasi standar orang Tiongkok sebagai berikut:

Teknik selanjutnya adalah meminta orang tersebut menuliskan pertanyaannya dan kemudian memberikan jawaban [pro-Komunis]. Jika dia menolak untuk menuliskannya secara sukarela, dia diminta untuk menyalinnya dari buku catatan, yang sepertinya merupakan konsesi yang tidak berbahaya.

Tapi, oh, konsesi yang “tidak berbahaya” itu. Kita telah melihat bagaimana komitmen yang tampaknya sepele bisa menghasilkan perilaku luar biasa di masa depan. Dan Tiongkok tahu bahwa, sebagai alat komitmen, deklarasi tertulis mempunyai beberapa keuntungan besar. Pertama, memberikan bukti fisik bahwa tindakan tersebut terjadi. Begitu seseorang menulis apa yang diinginkan orang Tiongkok, sangat sulit baginya untuk percaya bahwa dia tidak melakukannya.

Kesempatan untuk melupakan atau menyangkal pada dirinya sendiri apa yang telah dilakukannya tidak tersedia, karena kesempatan tersebut hanya untuk pernyataan verbal. TIDAK; itu adalah tulisan tangannya sendiri, sebuah tindakan yang terdokumentasikan dan tidak dapat ditarik kembali, yang mendorongnya untuk membuat keyakinan dan citra dirinya konsisten dengan apa yang telah dia lakukan.

Keuntungan kedua dari wasiat tertulis adalah dapat diperlihatkan kepada orang lain. Tentu saja artinya bisa digunakan untuk membujuk orang-orang tersebut. Hal ini dapat membujuk mereka untuk mengubah sikap mereka terhadap pernyataan tersebut. Namun yang lebih penting untuk tujuan komitmen, hal ini dapat meyakinkan mereka bahwa penulisnya benar-benar memercayai apa yang ditulisnya. Orang mempunyai kecenderungan alami untuk berpikir bahwa suatu pernyataan mencerminkan sikap sebenarnya dari orang yang mengucapkannya dia. Yang mengejutkan adalah mereka terus berpikir demikian meskipun mereka tahu bahwa orang tersebut tidak bebas memilih untuk membuat pernyataan.

Beberapa bukti ilmiah mengenai hal ini berasal dari penelitian psikolog Edward Jones dan James Harris, yang menunjukkan kepada orang-orang sebuah esai yang disukai Fidel Castro dan meminta mereka menebak perasaan sebenarnya dari penulisnya. Jones dan Harris mengatakan kepada beberapa orang bahwa penulis telah memilih untuk menulis esai pro-Castro; dan mereka memberi tahu orang lain bahwa penulisnya diminta untuk menulis demi kepentingan Castro. Anehnya, bahkan orang-orang yang mengetahui bahwa penulisnya ditugaskan untuk menulis esai pro-Castro pun menduga bahwa dia menyukai Castro. Tampaknya pernyataan keyakinan menghasilkan respons *yang cepat dan cepat* pada mereka yang melihatnya. Kecuali ada bukti kuat yang menyatakan sebaliknya, pengamat otomatis berasumsi bahwa orang yang membuat pernyataan seperti itu memang bersungguh-sungguh.

Bayangkan dampak ganda terhadap citra diri seorang tahanan yang menulis pernyataan pro-Tiongkok atau anti-Amerika. Pernyataan tersebut tidak hanya menjadi pengingat pribadi atas tindakannya, tetapi juga dapat meyakinkan orang-orang di sekitarnya bahwa pernyataan tersebut mencerminkan keyakinannya yang sebenarnya. Dan, seperti yang akan kita lihat di Bab 4, apa yang dianggap benar oleh orang-orang di sekitar kita sangatlah penting dalam menentukan apa yang kita sendiri anggap benar. Misalnya, sebuah penelitian menemukan bahwa setelah mendengar bahwa mereka dianggap sebagai orang yang suka beramal, di New Haven, Connecticut, para ibu rumah tangga memberikan lebih banyak uang kepada seorang penggiat dari Multiple Sclerosis Association. ⁹ Tampaknya pengetahuan bahwa seseorang memandang mereka sebagai orang yang dermawan menyebabkan para perempuan ini membuat tindakan mereka sesuai dengan persepsi orang lain terhadap mereka.

Begitu komitmen aktif dibuat, citra diri terhimpit dari kedua sisi karena tekanan konsistensi. Dari dalam, ada tekanan untuk menyelaraskan citra diri dengan tindakan. Dari luar, ada tekanan yang lebih licik—kecenderungan untuk menyesuaikan gambaran ini berdasarkan cara orang lain memandang kita. Dan karena orang lain melihat kita memercayai apa yang telah kita tulis (walaupun kita tidak mempunyai pilihan lain dalam hal tersebut), kita sekali lagi akan mengalami dorongan untuk menyelaraskan citra diri dengan pernyataan tertulis tersebut.

Di Korea, beberapa alat halus digunakan untuk membuat para tahanan menulis, tanpa paksaan langsung, apa yang diinginkan orang Tiongkok. Misalnya, orang Tiongkok tahu bahwa banyak tahanan yang ingin memberi tahu keluarga mereka bahwa mereka masih hidup. Pada saat yang sama, orang-orang tersebut mengetahui bahwa para penculiknya sedang menyensor surat-surat tersebut dan hanya beberapa surat saja yang diperbolehkan keluar dari kamp. Untuk memastikan bahwa surat-surat mereka akan dirilis, beberapa tahanan mulai memasukkan dalam pesan mereka permohonan

perdamaian, tuntutan perlakuan baik, dan pernyataan simpatik terhadap komunisme. Harapannya adalah pihak Tiongkok ingin surat-surat seperti itu muncul dan, oleh karena itu, mengizinkan pengirimannya. Tentu saja, pihak Tiongkok senang bekerja sama karena surat-surat itu sangat bermanfaat bagi kepentingan mereka. Pertama, upaya propaganda mereka di seluruh dunia mendapat manfaat besar dari munculnya pernyataan-pernyataan pro-Komunis yang dibuat oleh prajurit Amerika. Kedua, demi melakukan indoktrinasi terhadap tahanan, mereka, tanpa melakukan kekerasan fisik, berhasil mendapatkan banyak pria yang tercatat mendukung perjuangan Tiongkok.

Teknik serupa juga dilakukan pada lomba esai politik yang rutin diadakan di kamp. Hadiah untuk pemenang selalu kecil—beberapa batang rokok atau sedikit buah—tetapi cukup langka sehingga menarik banyak perhatian para pria. Biasanya esai yang menang adalah esai yang memiliki pendirian yang sangat pro-Komunis...tetapi tidak selalu. Orang Tiongkok cukup bijaksana untuk menyadari bahwa sebagian besar tahanan tidak akan mengikuti kontes yang hanya bisa mereka menangkan dengan menulis risalah Komunis. Dan orang-orang Tiongkok cukup pintar untuk mengetahui bagaimana menanamkan komitmen kecil terhadap komunisme pada diri laki-laki yang dapat dipupuk hingga berkembang di kemudian hari. Jadi penghargaan kadang-kadang diberikan kepada sebuah esai yang secara umum mendukung Amerika Serikat namun satu atau dua kali tunduk pada pandangan Tiongkok. Dampak dari strategi ini persis seperti yang diinginkan Tiongkok. Para pria terus berpartisipasi secara sukarela dalam kontes tersebut karena mereka melihat bahwa mereka dapat menang dengan esai yang sangat menguntungkan negara mereka sendiri. Namun mungkin tanpa mereka sadari, mereka mulai sedikit mengarahkan esai mereka ke arah komunisme agar punya peluang lebih besar untuk menang. Tiongkok siap untuk memberikan konsesi apa pun terhadap dogma Komunis dan memberikan tekanan yang konsisten dia. Dalam hal

deklarasi tertulis dalam esai sukarela, mereka memiliki komitmen yang sempurna untuk membangun kolaborasi dan pertobatan.

Profesional kepatuhan lainnya juga mengetahui tentang kekuatan komitmen pernyataan tertulis. Amway Corporation yang sangat sukses, misalnya, telah menemukan cara untuk memacu tenaga penjualan mereka mencapai prestasi yang lebih besar lagi. Anggota staf diminta untuk menetapkan sasaran penjualan individu dan berkomitmen terhadap sasaran tersebut dengan mencatatnya secara pribadi di atas kertas:

Satu tip terakhir sebelum Anda memulai: Tetapkan tujuan dan *tuliskan* . Apa pun tujuannya, yang terpenting adalah Anda menetapkannya, sehingga Anda punya sesuatu untuk dituju—dan Anda menuliskannya. Ada sesuatu yang ajaib dalam menuliskan sesuatu. Jadi tetapkan tujuan dan tuliskan. Ketika Anda mencapai tujuan itu, tetapkan tujuan lain dan tuliskan. Anda akan berangkat dan berlari. ¹⁰

Jika orang-orang Amway telah menemukan “sesuatu yang ajaib dalam menuliskan sesuatu”, maka organisasi bisnis lainnya pun demikian. Beberapa perusahaan penjualan door-to-door menggunakan keajaiban komitmen tertulis untuk melawan undang-undang “penenangan diri” yang baru-baru ini disahkan di banyak negara bagian. Undang-undang tersebut dirancang untuk memungkinkan pelanggan beberapa hari setelah membeli suatu barang untuk membatalkan penjualan dan menerima pengembalian dana penuh. Pada awalnya undang-undang ini sangat merugikan perusahaan-perusahaan yang mengalami hard-selling. Karena mereka menekankan taktik tekanan tinggi, pelanggan mereka sering kali membeli, bukan karena mereka menginginkan produk tersebut tetapi karena mereka ditipu atau diintimidasi dalam penjualan tersebut. Ketika undang-undang baru mulai berlaku, para pelanggan ini mulai berbondong-bondong melakukan pembatalan.

Perusahaan-perusahaan tersebut telah mempelajari trik sederhana yang dapat mengurangi jumlah pembatalan secara drastis. Mereka hanya meminta pelanggan, bukan penjual, yang mengisi perjanjian penjualan. Menurut program pelatihan penjualan sebuah perusahaan ensiklopedia terkemuka, komitmen pribadi tersebut telah terbukti menjadi "bantuan psikologis yang sangat penting dalam mencegah pelanggan membatalkan kontrak mereka". Seperti halnya Amway Corporation, organisasi-organisasi ini telah menemukan bahwa sesuatu yang istimewa terjadi ketika orang-orang secara pribadi menuliskan komitmen mereka di atas kertas: Mereka memenuhi apa yang telah mereka tuliskan.

Cara umum lainnya bagi bisnis untuk mendapatkan keuntungan dari "keajaiban" pernyataan tertulis adalah melalui penggunaan perangkat promosi yang tampak polos. Sebelum saya mulai mempelajari senjata pengaruh sosial, saya sering bertanya-tanya mengapa perusahaan besar seperti Procter & Gamble dan General Foods selalu menyelenggarakan kontes testimonial "25, 50, atau 100 kata atau kurang". Semuanya tampak sama. Kontestan harus membuat pernyataan pribadi singkat yang dimulai dengan kata-kata, "Mengapa saya suka..." dan melanjutkan dengan memuji fitur campuran kue atau lilin lantai apa pun yang sedang dipermasalahkan. Perusahaan menilai entri dan memberikan sejumlah hadiah yang sangat besar kepada para pemenang. Yang membingungkan saya adalah apa yang diperoleh perusahaan-perusahaan tersebut dari kesepakatan tersebut. Seringkali kontes tidak memerlukan pembelian; siapa pun yang mengirimkan entri memenuhi syarat. Namun, anehnya, perusahaan-perusahaan tersebut tampaknya bersedia menanggung biaya besar dari kontes demi kontes.

Saya tidak lagi bingung. Tujuan di balik kontes testimoni ini sama dengan tujuan di balik kontes esai politik Partai Komunis Tiongkok. Dalam kedua kasus tersebut, tujuannya adalah untuk membuat sebanyak mungkin orang tercatat menyukai produk tersebut. Di Korea, produk tersebut

merupakan merek komunisme Tiongkok; di Amerika Serikat, mungkin itu adalah merek penghilang kutikula. Jenis produk tidak menjadi masalah; prosesnya sama. Peserta secara sukarela menulis esai untuk mendapatkan hadiah menarik yang peluangnya kecil untuk dimenangkan. Namun mereka tahu bahwa agar sebuah esai mempunyai peluang untuk menang, esai tersebut harus menyertakan pujian terhadap produknya. Jadi mereka menemukan fitur produk yang terpuji dan mendeskripsikannya dalam esai mereka. Hasilnya adalah ratusan pria di Korea atau ratusan ribu orang di Amerika yang memberi kesaksian secara tertulis tentang daya tarik produk tersebut dan, akibatnya, mengalami tarikan “ajaib” untuk memercayai apa yang mereka tulis.

Mata Publik

Salah satu alasan mengapa wasiat tertulis efektif dalam menghasilkan perubahan pribadi yang sejati adalah karena wasiat tersebut dapat dengan mudah dipublikasikan. Pengalaman tahanan di Korea menunjukkan bahwa orang Tiongkok cukup menyadari sebuah prinsip psikologis yang penting: Komitmen publik cenderung merupakan komitmen yang bertahan lama. Pihak Tiongkok terus-menerus mengatur agar pernyataan-pernyataan pro-Komunis yang ditawan mereka dilihat oleh orang lain. Seorang pria yang pernah menulis esai politik yang disukai orang Tiongkok, misalnya, mungkin menemukan salinannya dipajang di sekitar kamp, atau mungkin diminta untuk membacanya di kelompok diskusi tahanan, atau bahkan membacanya di siaran radio kamp. Bagi orang Tiongkok, semakin banyak masyarakat semakin baik. Mengapa?

Setiap kali seseorang mengambil pendirian yang terlihat oleh orang lain, timbullah dorongan untuk mempertahankan pendirian tersebut agar *terlihat* seperti orang yang konsisten. Ingatlah bahwa di awal bab ini kita telah menjelaskan betapa

konsistensi pribadi yang baik dan diinginkan sebagai sebuah sifat; bagaimana seseorang yang tidak memilikinya dapat dinilai sebagai orang yang plin-plan, tidak yakin, lentur, lengah, atau tidak stabil; bagaimana seseorang yang mengidapnya dipandang rasional, yakin, dapat dipercaya, dan sehat. Mengingat konteks ini, tidak mengherankan jika orang berusaha menghindari kesan ketidakkonsistenan. Oleh karena itu, demi penampilan, semakin banyak pendapat yang beredar di masyarakat, semakin besar pula keengganan kita untuk mengubahnya.

Sebuah ilustrasi tentang bagaimana komitmen publik dapat menghasilkan tindakan lebih lanjut yang konsisten disajikan dalam eksperimen terkenal yang dilakukan oleh sepasang psikolog sosial terkemuka, Morton Deutsch dan Harold Gerard. Prosedur dasarnya adalah meminta mahasiswa terlebih dahulu memperkirakan dalam pikiran mereka sendiri panjang garis yang ditunjukkan kepada mereka. Pada titik ini, salah satu sampel siswa harus berkomitmen secara terbuka terhadap penilaian awal mereka dengan menuliskannya, menandatangani nama mereka, dan menyerahkannya kepada pelaku eksperimen. Sampel siswa kedua juga berkomitmen pada perkiraan pertama mereka, namun mereka melakukannya secara pribadi dengan meletakkannya di Papan Tulis Ajaib dan kemudian menghapusnya dengan mengangkat penutup plastik Papan Ajaib sebelum siapa pun dapat melihat apa yang telah mereka tulis. Kelompok siswa ketiga sama sekali tidak berkomitmen terhadap perkiraan awal mereka; mereka hanya mengingat perkiraannya secara pribadi.

Dengan cara ini, Deutsch dan Gerard dengan cerdas mengatur agar beberapa siswa berkomitmen di depan umum, beberapa secara pribadi, dan beberapa lagi tidak berkomitmen sama sekali pada keputusan awal mereka. Apa yang ingin diketahui oleh Deutsch dan Gerard adalah yang mana dari ketiga tipe siswa yang paling cenderung bertahan pada penilaian pertama mereka setelah menerima informasi bahwa penilaian tersebut salah. Jadi semua siswa diberi bukti baru

yang menunjukkan bahwa perkiraan awal mereka salah, dan mereka kemudian diberi kesempatan untuk mengubah perkiraan mereka.

Hasilnya cukup jelas. Siswa yang tidak pernah menuliskan pilihan pertama mereka adalah siswa yang paling tidak loyal terhadap pilihan tersebut. Ketika bukti baru disajikan yang mempertanyakan kebijaksanaan keputusan yang tidak pernah lepas dari pikiran mereka, para siswa inilah yang paling terpengaruh oleh informasi baru untuk mengubah apa yang mereka pandang sebagai keputusan yang “benar”. Dibandingkan dengan siswa yang tidak memiliki komitmen ini, mereka yang hanya menuliskan keputusan mereka sejenak di Magic Pad jauh lebih kecil kemungkinannya untuk berubah pikiran ketika diberi kesempatan. Meskipun mereka telah berkomitmen dalam situasi yang paling anonim, tindakan menuliskan penilaian pertama mereka menyebabkan mereka menolak pengaruh data baru yang kontradiktif dan tetap konsisten dengan pilihan awal. Namun Deutsch dan Gerard menemukan bahwa, sejauh ini, para mahasiswa yang secara terbuka mencatat posisi awal mereka yang paling tegas menolak untuk beralih dari posisi tersebut di kemudian hari. Komitmen publik telah membuat mereka menjadi orang yang paling keras kepala.

Sikap keras kepala semacam ini dapat terjadi bahkan dalam situasi di mana akurasi lebih penting daripada konsistensi. Dalam sebuah penelitian, ketika juri eksperimental yang beranggotakan enam atau dua belas orang memutuskan sebuah kasus yang hampir selesai, juri yang digantung jauh lebih sering melakukannya jika para juri harus mengungkapkan pendapat mereka dengan mengacungkan tangan secara kasat mata dibandingkan dengan pemungutan suara secara rahasia. Begitu para juri menyatakan pandangan awal mereka secara terbuka, mereka pun enggan membiarkan diri mereka berubah di depan umum. Jika Anda menjadi ketua juri dalam kondisi seperti ini, maka Anda dapat mengurangi

risiko juri yang digantung dengan memilih teknik pemungutan suara yang rahasia dan bukan di depan umum.¹¹

Temuan Deutsch dan Gerard bahwa kita paling jujur terhadap keputusan kita jika kita telah mengikatkan diri pada keputusan tersebut di depan umum dapat dimanfaatkan dengan baik. Misalnya saja organisasi-organisasi yang berdedikasi untuk membantu orang-orang melepaskan diri dari kebiasaan buruk. Banyak klinik penurunan berat badan, misalnya, memahami bahwa sering kali keputusan pribadi seseorang untuk menurunkan berat badan terlalu lemah untuk menahan godaan dari jendela toko roti, aroma masakan yang tercium, dan iklan Sara Lee di larut malam. Jadi mereka memastikan bahwa keputusan tersebut ditopang oleh pilar komitmen publik. Mereka meminta kliennya untuk menuliskan tujuan penurunan berat badan dalam waktu dekat dan *menunjukkan* tujuan tersebut kepada sebanyak mungkin teman, sanak saudara, dan tetangga sebisa mungkin. Operator klinik melaporkan bahwa sering kali teknik sederhana ini berhasil ketika teknik lainnya gagal.

Tentu saja, tidak perlu membayar klinik khusus untuk mewujudkan komitmen nyata sebagai sekutu. Seorang wanita San Diego menjelaskan kepada saya bagaimana dia memenuhi janji publik untuk membantu dirinya sendiri akhirnya berhenti merokok:

Saya ingat hal itu setelah saya mendengar tentang penelitian ilmiah lain yang menunjukkan bahwa merokok menyebabkan kanker. Setiap kali salah satu hal tersebut terungkap, saya selalu bertekad untuk berhenti, namun saya tidak pernah bisa. Namun kali ini, saya memutuskan harus melakukan sesuatu. Saya orang yang bangga. Penting bagi saya jika orang lain melihat saya dari sudut pandang yang buruk. Jadi saya berpikir, "Mungkin saya bisa menggunakan harga diri itu untuk membantu saya membuang kebiasaan buruk ini." Jadi saya membuat daftar semua orang yang benar-benar ingin saya hormati. Kemudian saya keluar dan mengambil beberapa kartu nama kosong dan saya menulis di belakang masing-masing

kartu, “Saya berjanji kepada Anda bahwa saya tidak akan pernah merokok lagi.”

Dalam waktu seminggu, aku telah memberikan atau mengirimkan kartu bertanda tangan kepada semua orang yang ada dalam daftar—ayahku, saudara laki-lakiku di East, bosku, sahabatku, mantan suamiku, semua orang kecuali satu—pria yang kukencani saat itu. Saya hanya tergila-gila padanya, dan saya sangat ingin dia menghargai saya sebagai pribadi. Percayalah, aku berpikir dua kali untuk memberinya kartu karena aku tahu kalau aku tidak menepati janjiku padanya, aku akan mati. Namun suatu hari di kantor—dia bekerja di gedung yang sama dengan saya—saya menghampirinya, menyerahkan kartu itu, dan pergi tanpa mengucapkan apa pun.

Berhenti dari “cold turkey” adalah hal tersulit yang pernah saya lakukan. Pasti ada ribuan kali ketika saya berpikir saya *harus* merokok. Namun setiap kali hal itu terjadi, saya hanya membayangkan bagaimana semua orang dalam daftar saya, terutama orang ini, akan menganggap remeh saya jika saya tidak bisa berpegang teguh pada pendirian saya. Dan hanya itu yang diperlukan. Aku belum pernah menghisapnya lagi.

Tahukah kamu, hal yang menarik adalah pria itu ternyata benar-benar bodoh. Saya tidak tahu apa yang saya lihat dalam dirinya saat itu. Namun pada saat itu, tanpa saya sadari, dia membantu saya melewati bagian tersulit dari hal tersulit yang pernah harus saya lakukan. Aku bahkan tidak menyukainya lagi. Tetap saja, aku merasa bersyukur karena menurutku dia menyelamatkan hidupku.

Upaya Ekstra

Alasan lain mengapa komitmen tertulis sangat efektif adalah karena komitmen tersebut membutuhkan lebih banyak upaya dibandingkan komitmen lisan. Dan buktinya jelas bahwa semakin banyak upaya yang dilakukan untuk mewujudkan sebuah komitmen, semakin besar pula kemampuannya untuk

mempengaruhi sikap orang yang membuat komitmen tersebut. Kita dapat menemukan bukti tersebut cukup dekat dengan rumah kita atau jauh di daerah terpencil di dunia primitif. Misalnya, ada sebuah suku di Afrika bagian selatan, Thonga, yang mengharuskan setiap anak lelakinya menjalani upacara inisiasi yang rumit sebelum ia dapat dihitung sebagai anggota suku tersebut. Seperti banyak masyarakat primitif lainnya, seorang anak laki-laki Thonga harus menanggung banyak penderitaan sebelum dia diterima menjadi anggota dewasa dalam kelompok tersebut. Antropolog Whiting, Kluckhohn, dan Anthony menggambarkan cobaan berat selama tiga bulan ini secara singkat namun jelas:

Ketika seorang anak laki-laki berusia antara 10 dan 16 tahun, dia dikirim oleh orang tuanya ke “sekolah sunat”, yang diadakan setiap 4 atau 5 tahun. Di sini, bersama teman-teman seusianya, dia mengalami perpelonconan parah oleh laki-laki dewasa di masyarakat. Inisiasi dimulai ketika setiap anak laki-laki menjalankan tantangan di antara dua barisan pria yang memukulnya dengan pentungan. Di akhir pengalaman ini pakaiannya dilucuti dan rambutnya dipotong. Dia selanjutnya bertemu dengan seorang pria yang ditutupi surai singa dan duduk di atas batu menghadap “manusia singa” ini. Seseorang kemudian memukulnya dari belakang dan ketika dia menoleh untuk melihat siapa yang memukulnya, kulupnya disita dan dalam dua gerakan dipotong oleh “manusia singa”. Setelah itu dia diasingkan selama tiga bulan di “halaman misteri”, di mana dia hanya dapat dilihat oleh para inisiat.

Selama inisiasinya, anak laki-laki tersebut menjalani enam cobaan besar: pemukulan, paparan dingin, kehausan, makan makanan yang tidak enak, hukuman, dan ancaman kematian. Dengan dalih sekecil apa pun, dia mungkin akan dipukuli oleh salah satu pria yang baru diinisiasi, yang diberi tugas oleh pria yang lebih tua dari suku tersebut. Dia tidur tanpa selimut dan sangat menderita karena dinginnya musim dingin. Ia dilarang meminum setetes air pun selama tiga bulan penuh. Makanan sering kali membuat mual karena rumput yang setengah

tercerna dari perut kijang, yang dituangkan ke atas makanannya. Jika dia ketahuan melanggar aturan penting apa pun yang mengatur upacara tersebut, dia akan dihukum berat. Misalnya, dalam salah satu hukuman ini, tongkat ditaruh di antara jari-jari pelaku, kemudian seorang lelaki kuat menutup tangannya di sekitar tangan si pemula, praktis meremukkan jari-jarinya. Dia menjadi takut dan menyerah ketika diberitahu bahwa di masa lalu anak laki-laki yang mencoba melarikan diri atau yang mengungkapkan rahasia kepada wanita atau orang yang belum tahu akan digantung dan tubuh mereka dibakar menjadi abu.¹²

Sepintas lalu, ritus-ritus ini tampak luar biasa dan aneh. Namun, pada saat yang sama, upacara-upacara ini terlihat sangat mirip dalam prinsip dan bahkan secara rinci dengan upacara inisiasi umum persaudaraan sekolah. Selama “Pekan Neraka” tradisional yang diadakan setiap tahun di kampus-kampus, janji persaudaraan harus ditepati melalui berbagai kegiatan yang dirancang oleh anggota yang lebih tua untuk menguji batas-batas aktivitas fisik, ketegangan psikologis, dan rasa malu sosial. Pada akhir minggu, anak laki-laki yang bertahan melewati cobaan tersebut diterima menjadi anggota grup penuh. Kebanyakan kesengsaraan yang mereka alami hanya membuat mereka sangat lelah dan sedikit gemetar, meskipun terkadang dampak negatifnya lebih serius.

Yang menarik adalah betapa miripnya ciri-ciri tugas Pekan Neraka dengan ritus inisiasi suku. Ingatlah bahwa para antropolog mengidentifikasi enam cobaan besar yang harus dijalani oleh seorang inisiat Thonga selama ia berada di “halaman misteri”. Pindaian laporan surat kabar menunjukkan bahwa setiap persidangan juga mempunyai tempatnya dalam ritual perpeloncoan di masyarakat yang berhuruf Yunani:

- *Pemukulan* . Michael Kalogris yang berusia empat belas tahun menghabiskan tiga minggu di rumah sakit Long Island untuk memulihkan luka dalam yang dideritanya selama upacara inisiasi Malam Neraka dari persaudaraan sekolah menengahnya,

Omega Gamma Delta. Dia telah disuntik dengan “bom atom” oleh calon saudara laki-lakinya, yang menyuruhnya untuk menutup kepala dengan tangan dan simpan mereka di sana sementara mereka berkumpul untuk mengepalkan tinju ke perut dan punggungnya secara bersamaan dan berulang-ulang.

- *Paparan dingin* . Pada suatu malam musim dingin, Frederick Bronner, seorang mahasiswa junior-college California, dibawa ke ketinggian tiga ribu kaki dan sepuluh mil ke dalam perbukitan hutan nasional oleh calon saudara persaudaraannya. Ditinggal pulang ke rumah hanya dengan mengenakan kaus tipis dan celana panjang, Freddy Gemuk, begitu ia disapa, menggigil ditiup angin yang sangat dingin hingga ia terjatuh ke jurang yang curam, tulangnya patah dan kepalanya terluka. Dicegah agar luka-lukanya tidak berlanjut, dia meringkuk di sana melawan hawa dingin sampai dia meninggal karena terpapar.
- *Haus* . Dua mahasiswa baru Universitas Negeri Ohio mendapati diri mereka berada di “penjara bawah tanah” calon asrama persaudaraan mereka setelah melanggar aturan yang mewajibkan semua orang yang berjanji untuk merangkak ke ruang makan sebelum makan di Pekan Neraka. Setelah dikurung di lemari penyimpanan rumah, mereka hanya diberi makanan asin untuk dimakan selama hampir dua hari. Tidak ada yang disediakan untuk keperluan minum kecuali sepasang gelas plastik yang bisa digunakan untuk menampung air kencing mereka sendiri.
- *Makan makanan yang tidak enak* . Di rumah Kappa Sigma di kampus University of Southern California,

mata sebelas orang yang berjanji melotot ketika mereka melihat tugas yang memuakkan di hadapan mereka. Sebelas potong hati mentah seberat seperempat pon tergeletak di atas nampan. Dipotong tebal dan direndam dalam minyak, masing-masing ditelan utuh, satu untuk anak laki-laki. Tersedak dan tersedak berulang kali, Richard Swanson muda gagal tiga kali untuk menyelesaikan karyanya. Bertekad untuk berhasil, dia akhirnya memasukkan daging yang direndam dalam minyak ke tenggorokannya dan, meskipun sudah berusaha keras untuk mengeluarkannya, dia membunuhnya.

- *Hukuman* . Di Wisconsin, seorang janji yang lupa satu bagian dari mantra ritual untuk dihafal oleh semua inisiat akan dihukum karena kesalahannya. Dia diharuskan untuk meletakkan kakinya di bawah kaki belakang kursi lipat sementara saudara laki-lakinya yang terberat duduk dan minum bir. walaupun janji tidak berteriak saat hukuman, satu tulang di setiap kakinya patah.
- *Ancaman kematian* . Janji persaudaraan Zeta Beta Tau dibawa ke kawasan pantai New Jersey dan disuruh menggali “kuburannya sendiri”. Beberapa detik setelah dia mematuhi perintah untuk berbaring di lubang yang sudah selesai, sisi-sisinya runtuh, mencekiknya sebelum calon saudara lelakinya bisa mengeluarkannya.

Ada persamaan lain yang mencolok antara ritus inisiasi masyarakat kesukuan dan persaudaraan: Mereka tidak akan mati. Menolak segala upaya untuk menghilangkan atau menekannya, praktik perpeloncoan seperti ini ternyata sangat tangguh. Pihak berwenang, dalam bentuk pemerintah kolonial atau administrasi universitas, telah mencoba melakukan ancaman, tekanan sosial, tindakan hukum, pengusiran, suap,

dan pelarangan untuk membujuk kelompok tersebut agar menghilangkan bahaya dan penghinaan dari upacara inisiasi mereka. Tidak ada yang berhasil. Oh, mungkin ada perubahan sementara pihak berwenang mengawasi dengan cermat. Namun hal ini biasanya lebih terlihat daripada kenyataan, uji coba yang lebih berat terjadi dalam keadaan yang lebih rahasia sampai tekanannya hilang dan masalah tersebut dapat muncul kembali.

Di beberapa kampus perguruan tinggi, para pejabat telah mencoba untuk menghilangkan praktik-praktik perpeloncoan yang berbahaya dengan mengganti “Pekan Bantuan” dengan layanan masyarakat atau dengan mengambil kendali langsung atas ritual inisiasi. Ketika upaya-upaya seperti itu tidak berhasil dilakukan secara licik oleh kelompok persaudaraan, maka upaya-upaya tersebut akan menghadapi perlawanan fisik secara langsung. Misalnya, setelah kematian Richard Swanson karena tersedak di USC, rektor universitas mengeluarkan peraturan baru yang mengharuskan semua kegiatan penjaminan ditinjau oleh otoritas sekolah sebelum diberlakukan dan penasihat dewasa harus hadir selama upacara inisiasi. Menurut sebuah majalah nasional, “‘Kode’ baru ini memicu kerusuhan yang sangat hebat sehingga polisi kota dan pemadam kebakaran takut memasuki kampus.”

Mengundurkan diri dari hal yang tak terhindarkan, perwakilan perguruan tinggi lainnya telah menyerah pada kemungkinan menghapuskan degradasi Minggu Neraka. “Jika perpeloncoan adalah aktivitas manusia yang bersifat universal, dan setiap bukti menunjukkan kesimpulan ini, kemungkinan besar Anda tidak akan bisa untuk melarangnya secara efektif. Menolak untuk mengizinkannya secara terbuka dan itu akan terjadi di bawah tanah. Anda tidak bisa melarang seks, Anda tidak bisa melarang alkohol, dan Anda mungkin tidak bisa menghilangkan perpeloncoan!”¹³

Ada apa dengan praktik perpeloncoan yang menjadikannya begitu berharga bagi masyarakat ini? Apa yang membuat kelompok-kelompok tersebut ingin menghindari,

melemahkan, atau menentang upaya apa pun untuk melarang fitur-fitur yang merendahkan dan berbahaya dalam ritus inisiasi mereka? Beberapa pihak berargumentasi bahwa kelompok-kelompok tersebut terdiri dari penjahat psikologis atau sosial yang kebutuhannya menuntut agar orang lain dirugikan dan dipermalukan. Namun bukti tidak mendukung pandangan seperti itu. Studi yang dilakukan terhadap ciri-ciri kepribadian anggota persaudaraan, misalnya, menunjukkan bahwa mereka sedikit lebih sehat dibandingkan mahasiswa lain dalam penyesuaian psikologis mereka. Demikian pula, persaudaraan dikenal karena kesediaannya untuk terlibat dalam proyek komunitas yang bermanfaat demi kebaikan sosial secara umum. Namun, apa yang tidak ingin mereka lakukan adalah mengganti proyek ini dengan upacara inisiasi mereka. Sebuah survei di Universitas Washington menemukan bahwa, dari cabang-cabang persaudaraan yang diperiksa, sebagian besar memiliki tradisi Pekan Bantuan, namun pengabdian masyarakat ini merupakan tambahan dari Pekan Neraka. Hanya dalam satu kasus layanan tersebut berhubungan langsung dengan prosedur inisiasi.¹⁴

Gambaran yang muncul mengenai para pelaku praktik perpeloncoan adalah individu-individu normal yang cenderung stabil secara psikologis dan memiliki kepedulian sosial namun menjadi sangat kasar sebagai suatu kelompok hanya pada satu waktu saja—segera sebelum masuknya anggota baru ke dalam masyarakat. Buktinya kemudian menunjuk pada upacara tersebut sebagai pelakunya. Pasti ada sesuatu dalam kerasnya yang penting bagi kelompok ini. Kekerasannya pasti memiliki fungsi yang harus dipertahankan oleh kelompok tersebut tanpa henti. Apa?

Pandangan saya sendiri adalah bahwa jawabannya muncul pada tahun 1959 dalam hasil penelitian yang sedikit diketahui di luar psikologi sosial. Sepasang peneliti muda, Elliot Aronson dan Judson Mills, memutuskan untuk menguji pengamatan mereka bahwa “orang yang melalui banyak kesulitan atau kesakitan untuk mencapai sesuatu cenderung menghargainya

lebih tinggi daripada orang yang mencapai hal yang sama dengan sedikit usaha. upaya." Inspirasi sebenarnya muncul ketika mereka memilih upacara inisiasi sebagai tempat terbaik untuk mengkaji kemungkinan ini. Mereka menemukan bahwa mahasiswi yang harus menjalani upacara inisiasi yang sangat memalukan untuk mendapatkan akses ke kelompok diskusi seks meyakinkan diri mereka sendiri bahwa kelompok baru mereka dan diskusi di dalamnya sangat berharga, meskipun Aronson dan Mills sebelumnya telah melatih anggota kelompok lainnya untuk menjadi seperti mungkin "tidak berharga dan tidak menarik". Mahasiswa lain, yang menjalani upacara inisiasi lebih ringan atau tidak menjalani inisiasi sama sekali, jelas kurang positif terhadap kelompok baru yang "tidak berharga" yang mereka ikuti. Penelitian tambahan menunjukkan hasil yang sama ketika mahasiswi diharuskan menahan rasa sakit daripada rasa malu untuk masuk ke dalam kelompok. Semakin banyak sengatan listrik yang diterima seorang wanita sebagai bagian dari upacara inisiasi, semakin dia meyakinkan dirinya sendiri bahwa kelompok barunya dan aktivitasnya menarik, cerdas, dan diinginkan.¹⁵

Sekarang pelecehan, pengerahan tenaga, bahkan pemukulan dalam ritual inisiasi mulai masuk akal. Anggota suku Thonga menyaksikan, dengan air mata berlinang, putranya yang berusia sepuluh tahun gemetar sepanjang malam di tanah dingin "halaman misteri", mahasiswa tahun kedua yang menekankan Malam Neraka mengayuh "adik laki-laki" persaudaraannya dengan ledakan tawa gugup—ini bukanlah tindakan sadisme. Itu adalah tindakan kelangsungan hidup kelompok. Anehnya, mereka berfungsi untuk memacu anggota masyarakat di masa depan agar menganggap kelompok tersebut lebih menarik dan bermanfaat. Selama orang-orang menyukai dan percaya pada apa yang telah mereka perjuangkan, kelompok-kelompok ini akan terus menyelenggarakan upacara inisiasi yang sulit dan sulit. Loyalitas dan dedikasi mereka yang muncul akan sangat meningkatkan peluang kekompakan dan kelangsungan hidup

kelompok. Memang benar, sebuah penelitian terhadap lima puluh empat budaya suku menemukan bahwa mereka yang melakukan upacara inisiasi paling dramatis dan ketat adalah mereka yang memiliki solidaritas kelompok paling besar.¹⁶ Mengingat demonstrasi Aronson dan Mills bahwa kerasnya upacara inisiasi secara signifikan meningkatkan *komitmen pendatang baru* terhadap kelompok tersebut, tidak mengherankan jika kelompok tersebut akan menentang segala upaya untuk menghilangkan kaitan penting ini dengan kekuatan masa depan mereka.

Kelompok dan organisasi militer sama sekali tidak dikecualikan dari proses yang sama. Penderitaan inisiasi “kamp pelatihan” di angkatan bersenjata memang legendaris. Novelis William Styron, seorang mantan Marinir, mengkatalogkan pengalamannya dalam bahasa yang dapat dengan mudah kita terapkan pada suku Thonga (atau, dalam hal ini, pada Kappa atau Beta atau Alpha): “latihan jarak dekat yang tanpa belas kasihan dari jam ke jam di terik matahari, penganiayaan mental dan fisik, penghinaan, sadisme yang sering dilakukan oleh para sersan pelatih, semua penghinaan yang sesak dan mengerikan terhadap roh yang dapat membuat pos terdepan seperti Quantico atau Pulau Parris menjadi salah satu hal terdekat di dunia bebas. ke kamp konsentrasi.” Namun, dalam komentarnya, Styron tidak hanya menceritakan penderitaan dari “mimpi buruk pelatihan” ini—dia mengakui hasil yang diharapkan: “Tidak ada mantan Marinir yang saya kenal, terlepas dari arah mana yang dia ambil secara spiritual atau politik setelah itu. masa-masa gung-ho yang masih muda, yang tidak memandang pelatihan sebagai sebuah wadah yang darinya ia menjadi lebih tangguh, lebih berani, dan lebih baik dalam menghadapinya.”

Namun mengapa kita harus mempercayai William Styron, sang penulis, dalam hal seperti itu? Lagi pula, bagi pendongeng profesional, batas antara kebenaran dan fiksi sering kali kabur. Memang benar, mengapa kita harus mempercayainya ketika ia menyatakan bahwa karakter “infernal” dari pelatihan

militernya tidak hanya berhasil, namun juga secara khusus *dimaksudkan* , dimaksudkan untuk menciptakan tingkat kebanggaan dan persahabatan yang diinginkan di antara mereka yang bertahan dan bertahan dalam pelatihan tersebut? Setidaknya satu alasan untuk menerima penilaiannya berasal dari kenyataan yang tidak bersifat fiksi—kasus kadet West Point John Edwards, yang dikeluarkan dari Akademi Militer AS pada tahun 1988 atas tuduhan melibatkan perpeloncoan resmi yang dialami oleh semua taruna tahun pertama di tangan kakak kelas. untuk memastikan bahwa para pendatang baru dapat menahan kerasnya pelatihan West Point. Bukan karena Mr. Edwards, yang secara akademis menduduki peringkat teratas di kelasnya yang beranggotakan sebelas ratus orang, tidak mampu menanggung ritual ketika dia menjadi sasarannya. Dia juga tidak dikeluarkan karena dia sangat kejam dalam memperlakukan taruna muda. Pelanggarannya adalah dia tidak memaparkan para pendatang baru tersebut pada perlakuan yang menurutnya “tidak masuk akal dan tidak manusiawi”. Maka sekali lagi, tampak bahwa, bagi kelompok-kelompok yang peduli untuk menciptakan rasa solidaritas dan perbedaan yang abadi, kesulitan dalam menuntut kegiatan inisiasi memberikan keuntungan berharga yang mereka tidak akan mudah menyerah—baik kepada calon anggota yang tidak mau menerima kekerasan *atau* memberikannya.

Pilihan Batin

Pemeriksaan terhadap beragam aktivitas seperti praktik indoktrinasi Komunis Tiongkok dan ritual inisiasi persaudaraan perguruan tinggi telah memberikan beberapa informasi berharga tentang komitmen. Tampaknya komitmen paling efektif dalam mengubah citra diri dan perilaku masa depan seseorang ketika mereka aktif, terbuka di depan umum, dan penuh usaha. Namun ada sifat lain dari komitmen efektif yang lebih penting daripada gabungan ketiga sifat lainnya.

Untuk memahami apa itu, pertama-tama kita perlu memecahkan sepasang teka-teki dalam tindakan para interogator Komunis dan saudara-saudara persaudaraan.

Teka-teki pertama datang dari penolakan cabang persaudaraan untuk mengizinkan kegiatan pelayanan publik menjadi bagian dari upacara inisiasi mereka. Ingatlah bahwa sebuah survei menunjukkan bahwa proyek komunitas, meskipun sering dilakukan, hampir selalu dipisahkan dari program pengenalan keanggotaan. Tapi kenapa? Jika komitmen yang penuh semangat adalah apa yang diinginkan oleh persaudaraan dalam upacara inisiasi mereka, tentunya mereka dapat menyusun cukup banyak kegiatan sipil yang tidak menyenangkan dan berat untuk janji mereka; ada banyak tenaga dan ketidaknyamanan yang bisa didapat dalam dunia perbaikan panti jompo, pekerjaan pekarangan di pusat kesehatan mental, dan tugas pispot di rumah sakit. Selain itu, upaya-upaya yang berjiwa komunitas semacam ini akan banyak membantu memperbaiki citra masyarakat dan media yang sangat tidak baik mengenai ritus persaudaraan Pekan Neraka; sebuah survei menunjukkan bahwa untuk setiap berita positif di surat kabar mengenai Pekan Neraka, terdapat lima berita negatif. Jika hanya karena alasan hubungan masyarakat, maka persaudaraan harus mau memasukkan upaya pelayanan masyarakat ke dalam praktik inisiasi mereka. Tapi mereka tidak melakukannya.

Untuk mengkaji teka-teki kedua, kita perlu kembali ke kamp penjara Tiongkok di Korea dan kontes esai politik yang rutin diadakan untuk tawanan Amerika. Orang Tiongkok ingin sebanyak mungkin orang Amerika ikut serta dalam kontes ini sehingga, dalam prosesnya, mereka dapat menulis hal-hal yang mendukung pandangan Komunis. Namun, jika idenya adalah untuk menarik peserta dalam jumlah besar, mengapa hadiahnya begitu kecil? Beberapa batang rokok tambahan atau sedikit buah segar sering kali merupakan hal yang diharapkan oleh pemenang kontes. Meskipun hadiah-hadiah ini sangat berharga, namun masih ada hadiah yang jauh lebih besar—

pakaian hangat, hak istimewa mengirim surat, peningkatan kebebasan bergerak di kamp—yang bisa digunakan oleh orang Tiongkok untuk meningkatkan jumlah penulis esai. Namun mereka secara khusus memilih untuk menggunakan imbalan yang lebih kecil dibandingkan imbalan yang lebih besar dan lebih memotivasi.

Meskipun situasinya sangat berbeda, kelompok persaudaraan yang disurvei menolak untuk memperbolehkan kegiatan sipil dalam upacara inisiasi mereka karena alasan yang sama seperti masyarakat Tiongkok yang menahan hadiah besar demi bujukan yang tidak terlalu kuat: Mereka ingin para lelaki mengakui *apa* yang telah mereka lakukan. Tidak ada alasan, tidak ada jalan keluar yang diperbolehkan. Seseorang yang menderita akibat perpeloncoan yang sulit tidak dapat diberikan kesempatan untuk percaya bahwa dia melakukannya untuk tujuan amal. Seorang tahanan yang menghina esai politiknya dengan beberapa komentar anti-Amerika tidak boleh mengabaikannya karena dimotivasi oleh imbalan yang besar. Tidak, cabang persaudaraan dan Komunis Tiongkok sedang bermain-main. Tidaklah cukup hanya dengan menghilangkan komitmen dari orang-orang mereka; orang-orang itu harus dibuat mengambil tanggung jawab batin atas tindakan mereka.

Mengingat ketertarikan pemerintah Komunis Tiongkok terhadap kontes esai politik sebagai alat komitmen, tidak mengherankan jika gelombang kontes semacam itu muncul setelah pembantaian tahun 1989 di Lapangan Tiananmen, di mana para pengunjuk rasa pro-demokrasi ditembak mati oleh para demonstran. tentara pemerintah. Di Beijing saja, sembilan surat kabar dan stasiun televisi milik pemerintah mensponsori kompetisi esai tentang “menumpas pemberontakan kontra-revolusioner.” Masih bertindak sesuai dengan penekanan yang sudah lama dan mendalam terhadap penghargaan atas komitmen publik, pemerintah Beijing membiarkan hadiah kontes tersebut tidak ditentukan.

Para ilmuwan sosial telah menentukan bahwa kita menerima tanggung jawab batin atas suatu perilaku ketika kita berpikir bahwa kita telah memilih untuk melakukannya tanpa adanya tekanan kuat dari luar. Imbalan yang besar adalah salah satu tekanan eksternal tersebut. Hal ini mungkin membuat kita melakukan suatu tindakan tertentu, namun hal itu tidak membuat kita menerima tanggung jawab batin atas tindakan tersebut. Akibatnya, kita tidak akan merasa berkomitmen untuk itu. Hal yang sama berlaku untuk yang kuat ancaman; hal ini mungkin memotivasi kepatuhan secara langsung, namun kecil kemungkinannya menghasilkan komitmen jangka panjang.

Semua ini mempunyai implikasi penting dalam membesarkan anak. Hal ini menunjukkan bahwa kita tidak boleh menyuap atau mengancam anak-anak kita untuk melakukan hal-hal yang kita ingin mereka benar-benar yakini. Tekanan seperti itu mungkin akan menghasilkan kepatuhan sementara terhadap keinginan kita. Namun, jika kita menginginkan lebih dari itu, jika kita ingin anak-anak percaya pada kebenaran perbuatannya, jika kita ingin mereka terus melakukan perilaku yang diinginkan ketika kita tidak hadir untuk menerapkan tekanan dari luar, maka kita entah bagaimana kita harus mengatur agar mereka menerima tanggung jawab batin atas tindakan yang kita ingin mereka ambil. Eksperimen yang dilakukan oleh Jonathan Freedman memberi kita beberapa petunjuk tentang apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan dalam hal ini.

Freedman ingin melihat apakah dia dapat mencegah anak laki-laki kelas dua hingga empat bermain dengan mainan yang menarik, hanya karena dia telah mengatakan bahwa melakukan hal tersebut adalah salah sekitar enam minggu sebelumnya. Siapa pun yang akrab dengan anak laki-laki berusia tujuh hingga sembilan tahun pasti menyadari betapa besarnya tugas tersebut. Tapi Freedman punya rencana. Jika pertama-tama dia bisa meyakinkan anak-anaknya bahwa bermain dengan mainan terlarang itu salah, mungkin

keyakinan itu akan membuat mereka tidak lagi memainkannya. Hal tersulitnya adalah membuat anak-anak tersebut percaya bahwa menghibur diri dengan mainan itu adalah tindakan yang salah—robot yang sangat mahal dan dikendalikan dengan baterai.

Freedman tahu akan cukup mudah untuk membuat anak laki-laki patuh untuk sementara waktu. Yang harus dia lakukan hanyalah mengancam bocah itu dengan konsekuensi yang parah jika dia ketahuan bermain dengan mainan tersebut. Selama dia berada di dekatnya untuk memberikan hukuman yang berat, Freedman memperkirakan hanya sedikit anak laki-laki yang mau mengambil risiko mengoperasikan robot tersebut. Dia benar. Setelah menunjukkan kepada seorang anak laki-laki serangkaian lima mainan dan memperingatkannya, “Bermain robot itu salah. Jika Anda bermain dengan robot, saya akan sangat marah dan harus melakukan sesuatu,” Freedman meninggalkan ruangan selama beberapa menit. Selama waktu itu, anak laki-laki tersebut diamati secara diam-diam melalui cermin satu arah. Freedman mencoba prosedur ancaman ini pada dua puluh dua anak laki-laki yang berbeda, dan dua puluh satu di antaranya tidak pernah menyentuh robot tersebut selama dia pergi.

Jadi ancaman yang kuat berhasil sementara anak-anak berpikir demikian mungkin ditangkap dan dihukum. Tapi Freedman sudah menebaknya. Dia sangat tertarik dengan efektivitas ancaman dalam membimbing perilaku anak-anak itu di kemudian hari, ketika dia sudah tidak ada lagi. Untuk mengetahui apa yang akan terjadi kemudian, dia mengirim seorang remaja putri kembali ke sekolah khusus laki-laki sekitar enam minggu setelah dia berada di sana. Dia mengajak anak laki-laki keluar kelas satu per satu untuk berpartisipasi dalam percobaan. Tanpa pernah menyebutkan hubungannya dengan Freedman, dia mengantar setiap anak laki-laki kembali ke kamar dengan lima mainan dan memberinya tes menggambar. Saat dia menilai tesnya, dia memberi tahu anak laki-laki itu bahwa dia bebas bermain dengan mainan apa pun

di ruangan itu. Tentu saja, hampir semua anak laki-laki bermain dengan mainan tersebut. Menariknya, dari anak laki-laki yang bermain dengan mainan tersebut, 77 persen memilih bermain dengan robot yang sebelumnya dilarang untuk mereka. Ancaman keras Freedman, yang sangat berhasil enam minggu sebelumnya, hampir tidak berhasil karena dia tidak lagi mampu mendukungnya dengan hukuman.

Tapi Freedman belum selesai. Dia sedikit mengubah prosedurnya dengan sampel anak laki-laki yang kedua. Anak-anak ini juga awalnya diperlihatkan lima mainan oleh Freedman dan diperingatkan untuk tidak bermain dengan robot saat dia keluar sebentar dari ruangan karena "Bermain dengan robot itu salah." Namun kali ini, Freedman tidak memberikan ancaman kuat untuk menakut-nakuti seorang anak laki-laki agar patuh. Dia meninggalkan ruangan dan mengamati melalui cermin satu arah untuk melihat apakah instruksinya untuk tidak bermain dengan mainan terlarang sudah cukup. Dulu. Sama seperti sampel lainnya, hanya satu dari dua puluh dua anak laki-laki yang menyentuh robot tersebut selama waktu singkat Freedman pergi.

Perbedaan nyata antara kedua sampel anak laki-laki tersebut muncul enam minggu kemudian, ketika mereka memiliki kesempatan untuk bermain dengan mainan tersebut sementara Freedman sudah tidak ada lagi. Hal yang menakjubkan terjadi pada anak laki-laki yang sebelumnya tidak diberi ancaman keras untuk bermain dengan robot: Ketika diberi kebebasan untuk bermain dengan mainan apa pun yang mereka inginkan, sebagian besar dari mereka menghindari robot, meskipun robot tersebut adalah yang paling menarik dari kelima mainan tersebut. mainan tersedia (yang lainnya adalah kapal selam plastik murah, sarung tangan baseball anak tanpa bola, mainan senapan yang sudah dibongkar, dan mainan traktor). Saat anak laki-laki ini bermain dengan salah satu dari lima mainan tersebut, hanya 33 persen yang memilih robot.

Sesuatu yang dramatis telah terjadi pada kedua kelompok anak laki-laki tersebut. Bagi kelompok pertama, ancaman berat yang mereka dengar dari Freedman mendukung pernyataannya bahwa bermain dengan robot itu “salah”. Awalnya cukup efektif ketika Freedman bisa menangkap mereka jika mereka melanggar aturannya. Namun kemudian, ketika dia tidak lagi hadir untuk mengamati tingkah laku anak-anak tersebut, ancamannya tidak berdaya dan akibatnya, peraturannya diabaikan. Tampak jelas bahwa ancaman tersebut tidak mengajarkan anak-anak tersebut bahwa mengoperasikan robot itu salah, hanya saja tidak bijaksana untuk melakukannya ketika ada kemungkinan hukuman.

Bagi anak laki-laki lainnya, peristiwa dramatis itu datang dari dalam, bukan dari luar. Freedman juga telah menginstruksikan mereka bahwa bermain dengan robot itu salah, namun dia menambahkan tidak ada ancaman hukuman jika mereka tidak mematuhi. Ada dua hasil penting. Pertama, instruksi Freedman saja sudah cukup untuk mencegah anak laki-laki tersebut mengoperasikan robot saat dia keluar ruangan sebentar. Kedua, anak-anak tersebut mengambil tanggung jawab pribadi atas pilihan mereka untuk menjauhi robot selama waktu tersebut. Mereka memutuskan bahwa mereka tidak memainkannya karena *mereka* tidak mau. Lagi pula, tidak ada hukuman keras yang terkait dengan mainan tersebut untuk menjelaskan perilaku mereka sebaliknya. Jadi, berminggu-minggu kemudian, ketika Freedman tidak ada, mereka masih mengabaikan robot tersebut karena batin mereka telah diubah untuk percaya bahwa mereka tidak ingin bermain-main dengannya.¹⁷

Orang dewasa yang menghadapi pengalaman mengasuh anak dapat mengambil contoh dari penelitian Freedman. Misalkan sepasang suami istri ingin memberi kesan kepada putri mereka bahwa berbohong itu salah. Ancaman yang kuat dan jelas (“Berbohong itu buruk, sayang; jadi kalau aku memergokimu, aku akan potong lidahmu”) mungkin efektif jika orang tuanya ada atau saat gadis itu mengira dia bisa ketahuan.

Namun hal ini tidak akan mencapai tujuan yang lebih besar yaitu meyakinkan dia bahwa dia tidak ingin berbohong karena *menurutnya* itu salah. Untuk melakukan hal tersebut, diperlukan pendekatan yang lebih halus. Harus diberikan alasan yang cukup kuat untuk membuat dia selalu jujur, namun tidak terlalu kuat sehingga dia melihatnya *sebagai* alasan yang jelas atas kejujurannya. Ini adalah urusan yang rumit, karena alasan yang hampir tidak cukup ini adalah perubahan dari anak ke anak. Bagi seorang gadis kecil, permohonan sederhana mungkin sudah cukup ("Berbohong itu buruk, sayang; jadi Saya harap Anda tidak melakukannya"); untuk anak lain, mungkin perlu menambahkan alasan yang lebih kuat ("...karena jika kamu melakukannya, aku akan kecewa padamu"); untuk anak ketiga, peringatan ringan mungkin juga diperlukan ("...dan saya mungkin harus melakukan sesuatu yang tidak ingin saya lakukan"). Orang tua yang bijaksana akan mengetahui alasan apa yang akan berhasil pada anak-anaknya. Yang penting adalah menggunakan alasan yang pada awalnya akan menghasilkan perilaku yang diinginkan dan, pada saat yang sama, memungkinkan anak untuk mengambil tanggung jawab pribadi atas perilaku tersebut. Oleh karena itu, semakin sedikit tekanan luar yang dapat dideteksi yang terkandung dalam alasan tersebut, semakin baik. Memilih alasan yang tepat bukanlah tugas yang mudah bagi orang tua. Namun upaya tersebut harus membuahkan hasil. Hal ini mungkin merupakan perbedaan antara kepatuhan jangka pendek dan komitmen jangka panjang.

Karena beberapa alasan yang telah kita bicarakan, para profesional kepatuhan menyukai komitmen yang menghasilkan perubahan batin. Pertama, perubahan tersebut tidak hanya spesifik pada situasi dimana perubahan tersebut pertama kali terjadi; ini juga mencakup berbagai situasi terkait. Kedua, dampak perubahan tersebut bertahan lama. Jadi, begitu seseorang dibujuk untuk mengambil tindakan yang mengubah citra dirinya menjadi, katakanlah, sebagai warga negara yang

berjiwa publik, kemungkinan besar dia juga akan berjiwa publik dalam berbagai keadaan di mana kepatuhannya juga mungkin terpengaruh. diinginkannya, dan ia kemungkinan besar akan melanjutkan perilakunya yang berjiwa publik selama citra dirinya yang baru masih bertahan.

Masih ada daya tarik lain dalam komitmen yang mengarah pada perubahan batin—yaitu komitmen yang menumbuhkan kaki mereka sendiri. Profesional kepatuhan tidak perlu melakukan upaya yang mahal dan berkelanjutan untuk memperkuat perubahan; tekanan untuk konsistensi akan mengatasi semua itu. Setelah teman kita mulai memandang dirinya sebagai warga negara yang berjiwa publik, secara otomatis dia akan mulai melihat segala sesuatunya secara berbeda. Dia akan meyakinkan dirinya sendiri bahwa itu adalah cara yang benar. Dia akan mulai memperhatikan fakta-fakta yang tidak dia sadari sebelumnya tentang nilai pelayanan masyarakat. Dia akan bersedia mendengarkan argumen-argumen yang belum pernah dia dengar sebelum mendukung aksi sipil. Dan dia akan menganggap argumen seperti itu lebih persuasif dibandingkan sebelumnya. Secara umum, karena kebutuhan untuk konsisten dengan sistem keyakinannya, dia akan meyakinkan dirinya sendiri bahwa pilihannya untuk mengambil tindakan yang berjiwa publik adalah tepat. Hal yang penting dalam proses menghasilkan alasan tambahan untuk membenarkan komitmen ini adalah bahwa alasan tersebut merupakan alasan *baru*. Jadi, bahkan jika alasan awal dari perilaku berwawasan sipil dihilangkan, alasan-alasan baru ini mungkin cukup untuk mendukung persepsinya bahwa dia telah berperilaku benar.

Keuntungan bagi seorang profesional kepatuhan yang tidak bermoral sangatlah besar. Karena kita membangun penyangga baru untuk mendasari pilihan-pilihan yang telah kita janjikan, individu yang eksploitatif dapat menawarkan kita bujukan untuk membuat pilihan tersebut, dan setelah keputusan dibuat, dapat menghilangkan bujukan tersebut, karena mengetahui bahwa keputusan kita mungkin akan tetap

pada pendiriannya. memiliki kaki yang baru dibuat. Dealer mobil baru sering kali mencoba mengambil keuntungan dari proses ini melalui trik yang mereka sebut “melempar bola rendahan”. Saya pertama kali menemukan taktik ini saat menyamar sebagai sales trainee di dealer Chevrolet setempat. Setelah seminggu mengikuti instruksi dasar, saya diizinkan menyaksikan penampilan para salesman biasa. Salah satu latihan yang langsung menarik perhatian saya adalah lowball.

Bagi pelanggan tertentu, harga mobil ditawarkan sangat bagus, mungkin empat ratus dolar di bawah harga pesaing. Namun, kesepakatan bagus tersebut tidaklah asli; dealer tidak pernah bermaksud untuk melewatinya. Tujuannya satu-satunya adalah membuat calon pelanggan *memutuskan* untuk membeli salah satu mobil dealer. Setelah keputusan dibuat, sejumlah aktivitas mengembangkan rasa komitmen pribadi pelanggan terhadap mobil tersebut—sekumpulan formulir pembelian diisi, persyaratan pembiayaan yang ekstensif diatur, terkadang pelanggan didorong untuk mengemudikan mobil tersebut selama sehari sebelum menandatangani kontrak. kontrak “sehingga Anda dapat merasakannya dan menunjukkannya di lingkungan sekitar dan di tempat kerja.” Selama ini, dealer mengetahui, pelanggan secara otomatis mengembangkan serangkaian alasan baru untuk mendukung pilihan yang kini mereka ambil.

Kemudian sesuatu terjadi. Kadang-kadang ditemukan “kesalahan” dalam perhitungan—mungkin penjual lupa menambahkan biaya AC, dan jika pembeli masih membutuhkan AC, harus ditambahkan empat ratus dolar ke dalam harga. Agar nasabah tidak dicurigai melakukan pencungkilan, beberapa dealer membiarkan bank yang menangani pembiayaan menemukan kesalahannya. Di lain waktu, kesepakatan tidak diperbolehkan pada saat terakhir ketika penjual menanyakan kepada atasannya, yang membatalkannya karena “Kami akan kehilangan uang.” Hanya dengan empat ratus dolar lagi sebuah mobil dapat diperoleh, yang, dalam konteks kesepakatan bernilai ribuan dolar, tampaknya tidak terlalu mahal karena,

seperti yang ditekankan oleh sang penjual, biayanya sama dengan harga pesaing dan “Inilah mobilnya. kamu memilih, kan?” Bentuk lowballing lainnya yang bahkan lebih berbahaya terjadi ketika penjual membuat penawaran tukar tambah yang berlebihan pada mobil lama calon pelanggan sebagai bagian dari paket pembelian/tukar. Pelanggan menganggap tawaran tersebut terlalu murah hati dan langsung menyetujui kesepakatan tersebut. Kemudian, sebelum kontrak ditandatangani, manajer mobil bekas mengatakan bahwa perkiraan penjual itu terlalu tinggi sebesar empat ratus dolar dan mengurangi tunjangan tukar tambah ke tingkat aktual yang tercantum dalam buku biru. Pelanggan, menyadari bahwa tawaran yang dikurangi adalah tawaran yang adil, menerimanya sebagaimana mestinya dan kadang-kadang merasa bersalah karena mencoba mengambil keuntungan dari perkiraan tinggi penjual. Saya pernah menyaksikan seorang wanita menyampaikan permintaan maaf yang memalukan kepada seorang salesman yang telah menggunakan versi terakhir dari sikap merendahnya—ini ketika dia sedang menandatangani kontrak mobil baru yang memberinya komisi yang sangat besar. Dia tampak terluka tetapi berhasil tersenyum memaafkan.

Apapun variasi lowballing yang digunakan, urutannya tetap sama: Sebuah keuntungan ditawarkan yang mendorong keputusan pembelian yang menguntungkan; kemudian, beberapa saat setelah keputusan dibuat tetapi sebelum tawar-menawar tercapai, keuntungan pembelian awal dengan sigap dihilangkan. Tampaknya hampir tidak dapat dipercaya bahwa seorang pelanggan akan membeli mobil dalam keadaan seperti ini. Namun cara ini berhasil—tidak untuk semua orang, tentu saja, namun cukup efektif untuk menjadi prosedur kepatuhan pokok di banyak ruang pameran mobil. Dealer mobil telah memahami kemampuan komitmen pribadi untuk membangun sistem pendukungnya sendiri, sistem pendukung pembenaran baru atas komitmen tersebut. Seringkali pembenaran ini memberikan begitu banyak landasan yang kuat bagi keputusan

untuk berdiri sehingga ketika dealer hanya menarik satu kaki, yang asli, tidak ada keruntuhan. Kerugian tersebut dapat diabaikan oleh pelanggan yang terhibur, bahkan dibuat bahagia, dengan serangkaian alasan bagus lainnya yang mendukung pilihan tersebut. Pembeli tidak pernah berpikir bahwa alasan-alasan tambahan tersebut mungkin tidak akan pernah ada seandainya pilihan tidak dibuat sejak awal.¹⁸

Hal yang mengesankan tentang taktik lowball adalah kemampuannya membuat seseorang merasa senang dengan pilihan yang buruk. Oleh karena itu, mereka yang hanya memiliki pilihan buruk untuk ditawarkan kepada kita, sangat menyukai teknik ini. Kita dapat menemukan mereka bersikap rendah hati dalam situasi bisnis, sosial, dan pribadi. Misalnya saja, ada tetangga saya, Tim, seorang pecinta lowball sejati. Ingatlah bahwa dialah yang, dengan berjanji untuk mengubah cara hidupnya, membuat pacarnya, Sara, membatalkan pernikahannya dengan orang lain dan membawanya kembali. Sejak keputusannya untuk Tim, Sara menjadi lebih setia padanya, meskipun dia belum menepati janjinya. Dia menjelaskan hal ini dengan mengatakan bahwa dia telah membiarkan dirinya melihat segala macam kualitas positif dalam diri Tim yang belum pernah dia kenali sebelumnya.

Saya tahu betul bahwa Sara adalah korban rendahan. Sama yakinnya dengan saya ketika saya menyaksikan para pembeli terpicat pada strategi memberi-dan-mengambil-nanti-nanti di ruang pameran mobil, saya menyaksikan dia terjerumus dalam trik yang sama dengan Tim. Sementara itu, Tim tetap menjadi pria seperti biasanya. Namun karena ketertarikan baru yang Sara temukan (atau ciptakan) dalam dirinya cukup nyata baginya, dia kini tampak puas dengan pengaturan yang sama yang tidak dapat diterima sebelum komitmennya yang sangat besar. Keputusan untuk memilih Tim, meskipun secara objektif miskin, telah menumbuhkan dukungannya sendiri dan tampaknya membuat Sara benar-benar bahagia. Saya tidak pernah mengatakan kepada Sara apa yang saya ketahui tentang

lowballing. Alasan saya diam bukan karena menurut saya dia lebih baik tidak mengetahui masalah ini. Sebagai prinsip panduan umum, lebih banyak informasi selalu lebih baik daripada lebih sedikit informasi. Hanya saja, jika aku mengucapkan sepatah kata pun, aku yakin dia akan membenciku karenanya.

Tergantung pada motif orang yang ingin menggunakannya, teknik kepatuhan apa pun yang dibahas dalam buku ini dapat digunakan untuk kebaikan atau keburukan. Maka tidak mengherankan jika taktik lowball ini bisa digunakan untuk tujuan yang lebih bermanfaat secara sosial dibandingkan menjual mobil baru atau membangun kembali hubungan dengan mantan kekasih. Salah satu proyek penelitian yang dilakukan di Iowa, misalnya, menunjukkan bagaimana prosedur lowball dapat mempengaruhi pemilik rumah untuk menghemat energi.¹⁹ Proyek ini, dipimpin oleh Dr. Michael Pallak, dimulai dari awal tentang musim dingin di Iowa ketika penduduk yang memanaskan rumah mereka dengan gas alam dihubungi oleh pewawancara. Pewawancara memberi mereka beberapa tips konservasi energi dan meminta mereka untuk mencoba menghemat bahan bakar di masa depan. Meskipun mereka semua sepakat untuk mencoba, ketika para peneliti memeriksa catatan utilitas keluarga-keluarga ini setelah satu bulan dan sekali lagi pada akhir musim dingin, jelas bahwa tidak ada penghematan nyata yang terjadi. Penduduk yang telah berjanji untuk melakukan upaya konservasi menggunakan gas alam yang sama banyaknya dengan sampel acak tetangga mereka yang belum dihubungi oleh pewawancara. Niat baik saja ditambah dengan informasi tentang penghematan bahan bakar saja tidak cukup untuk mengubah kebiasaan.

Bahkan sebelum proyek ini dimulai, Pallak dan tim penelitiannya telah menyadari bahwa diperlukan sesuatu yang lebih untuk mengubah pola energi yang sudah lama ada. Jadi mereka mencoba prosedur yang sedikit berbeda pada sampel

pengguna gas alam Iowa yang sebanding. Orang-orang ini juga dihubungi oleh pewawancara yang memberikan petunjuk penghematan energi dan meminta mereka untuk menghemat energi. Namun bagi keluarga-keluarga ini, pewawancara menawarkan hal lain: Penduduk yang setuju untuk menghemat energi akan dipublikasikan namanya di artikel surat kabar sebagai warga yang berjiwa publik dan hemat bahan bakar. Efeknya langsung terasa. Satu bulan kemudian, ketika perusahaan utilitas memeriksa meteran listrik mereka, pemilik rumah dalam sampel ini telah menghemat rata-rata 422 kaki kubik gas alam per unit. Kesempatan untuk mencantumkan nama mereka di koran telah memotivasi para penduduk ini untuk melakukan upaya konservasi besar-besaran selama jangka waktu satu bulan.

Kemudian permadani itu ditarik keluar. Para peneliti menggali alasan yang awalnya menyebabkan orang-orang tersebut menghemat bahan bakar. Setiap keluarga yang telah dijanjikan publisitas menerima surat yang menyatakan bahwa nama mereka tidak mungkin dipublikasikan.

Pada akhir musim dingin, tim peneliti meneliti dampak surat tersebut terhadap penggunaan gas alam di keluarga-keluarga tersebut. Apakah mereka kembali ke kebiasaan lama dan boros ketika kesempatan untuk tampil di surat kabar sudah tidak ada lagi? Hampir tidak. Untuk setiap bulan-bulan musim dingin yang tersisa, mereka sebenarnya menghemat *lebih banyak* bahan bakar daripada yang mereka perkirakan akan dirayakan secara publik! Dalam hal persentase penghematan energi, mereka berhasil mencapai 12,2 persen penghematan bahan bakar pada bulan pertama karena mereka berharap diri mereka dipuji di surat kabar. Namun setelah surat tersebut tiba dan menginformasikan hal sebaliknya, mereka tidak kembali ke tingkat penggunaan energi sebelumnya; sebaliknya, mereka meningkatkan tabungan mereka ke tingkat 15,5 persen selama sisa musim dingin.

Meskipun kita tidak pernah bisa benar-benar yakin akan hal-hal tersebut, ada satu penjelasan atas perilaku mereka yang

terus-menerus muncul. Orang-orang ini telah diremehkan dalam komitmen konservasi melalui janji publisitas di surat kabar. Setelah dibuat, komitmen tersebut mulai menghasilkan dukungannya sendiri: Para pemilik rumah mulai menerapkan kebiasaan energi baru, mulai merasa senang dengan upaya-upaya mereka yang bersifat publik, mulai meyakinkan diri mereka sendiri akan kebutuhan penting untuk mengurangi ketergantungan Amerika pada bahan bakar asing, mulai menghargai penghematan moneter pada tahun 2017. tagihan listrik mereka, mulai merasa bangga dengan kemampuan mereka untuk menyangkal diri, dan, yang paling penting, mulai memandang diri mereka sebagai orang yang berpikiran konservasi. Dengan adanya berbagai alasan baru yang membenarkan komitmen untuk menggunakan lebih sedikit energi, tidak mengherankan jika komitmen tersebut tetap teguh bahkan setelah alasan awal, yaitu publisitas surat kabar, telah dihilangkan.

Namun anehnya, ketika faktor publisitas tidak lagi memungkinkan, keluarga-keluarga ini tidak hanya mempertahankan upaya penghematan bahan bakar, namun malah meningkatkannya. Sejumlah penafsiran apa pun bisa ditawarkan untuk upaya yang lebih kuat itu, tapi saya punya penafsiran favorit. Di satu sisi, kesempatan untuk menerima publisitas di surat kabar telah menghalangi pemilik rumah untuk memiliki komitmen penuh terhadap konservasi. Dari semua alasan yang mendukung keputusan untuk mencoba menghemat bahan bakar, hanya alasan tersebut yang datang dari luar; ini adalah satu-satunya cara yang mencegah pemilik rumah berpikir bahwa mereka menghemat bahan bakar karena mereka mempercayainya. Jadi, ketika surat tersebut tiba untuk membatalkan perjanjian publisitas, hal ini menghilangkan satu-satunya penghalang bagi citra warga tentang diri mereka sebagai warga negara yang penuh perhatian dan sadar energi. Citra diri baru yang tidak memenuhi syarat ini kemudian mendorong mereka ke tingkat konservasi yang lebih tinggi. Benar atau tidaknya penjelasan tersebut, penelitian berulang

yang dilakukan oleh Pallak menunjukkan bahwa manfaat tersembunyi dari taktik lowball ini bukanlah suatu kebetulan.

Percobaan dilakukan pada musim panas pada warga Iowan yang rumahnya didinginkan oleh AC sentral. Pemilik rumah yang dijanjikan publisitas di surat kabar mengalami penurunan penggunaan listrik sebesar 27,8 persen selama bulan Juli, dibandingkan dengan pemilik rumah serupa yang tidak dijanjikan liputan apa pun atau yang tidak dihubungi sama sekali. Pada akhir Juli, sebuah surat dikirim untuk membatalkan janji publisitas. Daripada kembali ke kebiasaan lama mereka, penduduk yang berpenghasilan rendah meningkatkan penghematan energi mereka pada bulan Agustus hingga mencapai 41,6 persen. Sama seperti Sara, mereka tampaknya telah berkomitmen pada suatu pilihan melalui bujukan awal dan masih lebih berdedikasi pada pilihan tersebut setelah bujukan tersebut dihapus.

BAGAIMANA MENGATAKAN TIDAK

“Konsistensi adalah tipuan dari pikiran kecil.” Atau, setidaknya, demikianlah kutipan yang sering terdengar yang dikaitkan dengan Ralph Waldo Emerson. Tapi sungguh hal yang sangat aneh untuk dikatakan. Melihat sekeliling, jelaslah bahwa, sangat bertentangan dengan apa yang dikemukakan Emerson, konsistensi internal adalah ciri logika dan kekuatan intelektual, sedangkan kekurangannya mencirikan mereka yang secara intelektual tersebar dan terbatas di antara kita. Lalu, apa yang dimaksud oleh pemikir sekaliber Emerson ketika ia memberikan sifat konsistensi pada orang yang berpikiran sempit? Saya cukup tertarik untuk kembali ke sumber asli pernyataannya, esai “Kemandirian,” yang jelas-jelas menunjukkan bahwa masalahnya bukan terletak pada Emerson, namun pada versi populer dari perkataannya. Sebenarnya dia menulis, “Konsistensi *yang bodoh* adalah hobgoblin dari pikiran yang kecil.” Untuk beberapa alasan yang

tidak jelas, perbedaan utama telah hilang ketika tahun-tahun mengikis versi akurat dari pernyataannya sehingga mengartikan sesuatu yang sama sekali berbeda dan, setelah diperiksa lebih dekat, sepenuhnya konyol.²⁰

Namun, perbedaan tersebut tidak boleh hilang dari diri kita, karena hal ini sangat penting bagi satu-satunya pertahanan efektif yang saya tahu melawan senjata pengaruh yang terkandung dalam gabungan prinsip komitmen dan konsistensi. Meskipun konsistensi pada umumnya baik, bahkan penting, ada variasi yang bodoh dan kaku yang harus dihindari. Kecenderungan untuk menjadi konsisten secara otomatis dan tanpa berpikir inilah yang dimaksud oleh Emerson ke. Dan kecenderungan inilah yang harus kita waspadai, karena hal ini membuka peluang bagi kita untuk melakukan manuver pihak-pihak yang ingin mengeksploitasi →rangkaian konsistensi komitmen mekanis demi keuntungan.

Namun karena konsistensi otomatis sangat berguna dalam memberikan kita cara berperilaku yang ekonomis dan pantas di sebagian besar waktu, kita tidak dapat memutuskan untuk menghilangkannya sama sekali dari kehidupan kita. Hasilnya akan menjadi bencana. Jika, alih-alih mengikuti keputusan dan perbuatan kita sebelumnya, kita berhenti memikirkan manfaat dari setiap tindakan baru sebelum melakukannya, kita tidak akan pernah punya waktu untuk mencapai sesuatu yang signifikan. Kita bahkan membutuhkan konsistensi mekanis yang berbahaya itu. Satu-satunya jalan keluar dari dilema ini adalah dengan mengetahui kapan konsistensi tersebut kemungkinan besar akan mengarah pada pilihan yang buruk. Ada sinyal-sinyal tertentu—sebenarnya dua jenis sinyal yang berbeda—untuk memberi petunjuk kepada kita. Kami mendaftarkan setiap jenis di bagian tubuh kami yang berbeda.

Jenis sinyal pertama mudah dikenali. Hal ini terjadi tepat di lubuk hati kita ketika kita menyadari bahwa kita terjebak dalam memenuhi permintaan yang kita *tahu* tidak ingin kita lakukan. Itu telah terjadi pada saya ratusan kali. Namun,

sebuah kejadian yang sangat mengesankan terjadi pada suatu malam musim panas jauh sebelum saya mulai mempelajari taktik kepatuhan. Saya menjawab bel pintu dan menemukan seorang wanita muda cantik mengenakan celana pendek dan atasan halter terbuka. Namun, saya memperhatikan bahwa dia membawa papan klip dan meminta saya untuk berpartisipasi dalam survei. Ingin memberikan kesan yang baik, saya setuju dan, saya akui, saya mengungkapkan kebenaran dalam jawaban wawancara saya sehingga dapat menampilkan diri saya dalam sudut pandang yang paling positif. Percakapan kami berlangsung sebagai berikut:

WANITA MUDA YANG MENAKJUBKAN: Halo, Saya sedang melakukan survei tentang kebiasaan hiburan penduduk kota, dan saya ingin tahu apakah Anda dapat menjawab beberapa pertanyaan untuk saya.

CIALDINI: Silakan masuk.

SYW: Terima kasih. Saya akan duduk di sini dan memulai. Berapa kali dalam seminggu Anda mengatakan bahwa Anda pergi makan malam?

c: Oh, mungkin tiga, mungkin empat kali seminggu. Kapan pun saya bisa, sungguh; Saya suka restoran mewah.

SYW: Bagus sekali. Dan apakah Anda biasanya memesan anggur saat makan malam?

c: Hanya jika diimpor.

syw: Begitu. Bagaimana dengan film? Apakah Anda sering pergi ke bioskop?

c: Bioskop? Saya tidak pernah puas dengan film-film bagus. Saya terutama menyukai jenis yang canggih dengan kata-kata di bagian bawah layar. Bagaimana denganmu? Apakah Anda suka melihat film?

syw: Uh...ya, benar. Tapi mari kita kembali ke wawancara. Apakah Anda pergi ke banyak konser?

c: Pastinya. Tentu saja sebagian besar berisi hal-hal simfoni; tapi saya juga menikmati grup pop yang berkualitas.

SAY (*menulis dengan cepat*): Hebat! Hanya satu pertanyaan lagi. Bagaimana dengan pertunjukan tur perusahaan teater atau balet? Apakah Anda melihat mereka ketika mereka berada di kota?

c: Ah, baletnya—gerakannya, keanggunannya, bentuknya—saya menyukainya. Tandai saya sebagai *orang yang menyukai* balet. Lihat setiap ada kesempatan.

syw: Baik. Izinkan saya memeriksa kembali angka-angka saya di sini sebentar, Tuan Cialdini.

c: Sebenarnya itu Dr. Cialdini. Tapi itu terdengar sangat formal; kenapa kamu tidak memanggilku Bob?

syw: Baiklah, *Bob* . Dari informasi yang Anda berikan kepada saya, dengan senang hati saya sampaikan bahwa Anda dapat

menghemat hingga seribu dua ratus dolar setahun dengan bergabung dengan Clubamerica! Dengan sedikit biaya keanggotaan, Anda berhak mendapatkan diskon untuk sebagian besar aktivitas yang Anda sebutkan. Pasti seseorang yang kuat secara sosial seperti Anda ingin memanfaatkan penghematan luar biasa yang dapat ditawarkan perusahaan kami untuk semua hal yang telah Anda katakan kepada saya.

c (terperangkap seperti tikus): Ya...uh...aku...uh...kurasa begitu.

Saya ingat betul merasakan perut saya menegang saat saya menyatakan persetujuan saya dengan terbata-bata. Itu adalah panggilan yang jelas ke otak saya, "Hei, kamu dibawa ke sini!" Tapi aku tidak bisa melihat jalan keluarnya. Aku telah terpojok oleh kata-kataku sendiri. Menolak tawarannya pada saat itu berarti menghadapi sepasang alternatif yang tidak menyenangkan: Jika saya mencoba mundur dengan memprotes bahwa saya sebenarnya bukan orang yang ramah seperti yang saya nyatakan selama wawancara, saya akan keluar dari pilihan saya. pembohong; tapi mencoba menolak tanpa protes itu akan membuatku terlihat bodoh karena tidak ingin menabung seribu dua ratus dolar. Jadi saya membeli paket hiburan tersebut, meskipun saya tahu saya telah diatur sedemikian rupa sehingga kebutuhan untuk konsisten dengan apa yang telah saya katakan akan menjerat saya.

Tapi tidak lebih. Saya mendengarkan perut saya hari ini. Dan saya telah menemukan cara untuk menangani orang-orang yang mencoba menggunakan prinsip konsistensi pada saya. Saya hanya memberi tahu mereka apa yang sebenarnya mereka lakukan. Ini bekerja dengan indah. Seringkali, mereka tidak memahami saya; mereka menjadi cukup bingung hingga ingin meninggalkanku sendirian. Saya pikir mereka mencurigai adanya kegilaan pada siapa pun yang menanggapi permintaan mereka dengan menjelaskan apa yang dimaksud Ralph Waldo Emerson dalam membedakan antara konsistensi dan

konsistensi yang bodoh. Biasanya mereka sudah mulai menjauh ketika saya menyebutkan “pikiran hobgoblin” dan hilang jauh sebelum saya menjelaskan *karakter* komitmen dan konsistensi. Namun, kadang-kadang, mereka menyadari bahwa saya mengikuti permainan mereka. Saya selalu tahu kapan hal itu terjadi—sangat jelas terlihat di wajah mereka. Mereka selalu menjadi bingung, berjalan tergesa-gesa melewati jalur keluar, dan menuju pintu.

Taktik ini menjadi serangan balik yang sempurna bagi saya. Setiap kali perutku memberitahuku bahwa aku akan bodoh jika menuruti permintaan hanya karena melakukan hal itu akan konsisten dengan komitmen sebelumnya yang telah membuatku tertipu, aku menyampaikan pesan itu kepada peminta. Saya tidak mencoba menyangkal pentingnya konsistensi; Saya hanya menunjukkan absurditas dari konsistensi yang bodoh. Apakah, sebagai tanggapan, pemohon menjauh karena rasa bersalah atau mundur karena kebingungan, saya puas. Saya menang; seorang pengeksploitasi telah kalah.

Kadang-kadang saya memikirkan bagaimana jadinya jika wanita muda cantik beberapa tahun lalu itu mencoba menjual keanggotaan klub hiburan kepada saya sekarang. Saya sudah menyelesaikan semuanya. Keseluruhan interaksi akan sama, kecuali bagian akhir:

syw: ...Tentunya seseorang yang kuat secara sosial seperti Anda ingin memanfaatkan penghematan luar biasa yang dapat ditawarkan perusahaan kami untuk semua hal yang telah Anda katakan kepada saya.

c (*dengan penuh percaya diri*): Sangat salah. Anda tahu, saya menyadari apa yang terjadi di sini. Saya tahu bahwa cerita Anda tentang melakukan survei hanyalah sebuah dalih untuk membuat orang memberi tahu Anda seberapa sering mereka pergi keluar dan, dalam keadaan seperti itu, ada

kecenderungan alami untuk melebih-lebihkan. Saya juga menyadari bahwa atasan Anda memilih Anda untuk pekerjaan ini karena daya tarik fisik Anda dan menyuruh Anda mengenakan pakaian yang memperlihatkan banyak jaringan tubuh Anda yang tangguh karena wanita cantik dan berpakaian minim kemungkinan besar akan membuat pria membual tentang mereka yang suka bertukar pasangan. untuk membuatnya terkesan. Jadi saya tidak tertarik dengan klub hiburan Anda karena apa yang dikatakan Emerson tentang konsistensi yang bodoh dan pikiran yang hobgoblin.

SAY (*menatap kosong*): Hah?

c: Lihat. Apa yang saya katakan selama survei palsu Anda tidak masalah. Saya menolak membiarkan diri saya terkurung dalam rangkaian komitmen dan konsistensi mekanis ketika saya tahu hal itu salah arah. Tidak ada *klik*, *desis* untukku.

SYW: Hah?

c: Baiklah, izinkan saya menjelaskannya seperti ini: (1) Bodoh jika saya membelanjakan uang untuk sesuatu yang tidak saya inginkan. (2) Saya memilikinya pada penulis yang luar biasa itu, langsung dari perutku, bahwa aku tidak menginginkan rencana hiburanmu. (3) Oleh karena itu, jika Anda masih percaya saya akan membelinya, kemungkinan besar Anda juga masih percaya pada Peri Gigi. Pasti orang secerdas Anda bisa memahaminya.

SAY (*terperangkap seperti tikus muda yang menakutkan*): Ya...uh...saya...uh...Saya kira begitu.

Perut bukanlah organ yang peka atau halus. Hanya ketika sudah jelas bahwa kita akan ditipu barulah mereka akan mendaftar dan mengirimkan pesan itu. Di lain waktu, ketika tidak jelas apakah kita sedang dibawa, perut kita mungkin tidak akan kenyang. Dalam keadaan seperti itu kita harus mencari petunjuk di tempat lain. Situasi tetangga saya, Sara, memberikan ilustrasi yang bagus. Dia membuat komitmen penting kepada Tim dengan membatalkan rencana pernikahan sebelumnya. Komitmen itu menumbuhkan dukungan tersendiri, sehingga meski alasan awal komitmen itu hilang, ia tetap selaras dengannya. Dia telah meyakinkan dirinya sendiri dengan alasan-alasan baru bahwa dia melakukan hal yang benar, jadi dia tetap bersama Tim. Tidak sulit untuk melihat mengapa perut Sara tidak terasa sesak karenanya. Perut memberi tahu kita saat kita melakukan sesuatu yang menurut kita salah. Sara tidak *memikirkan* hal seperti itu. Dalam pikirannya, dia telah memilih dengan benar dan berperilaku konsisten dengan pilihan tersebut.

Namun, kecuali jika saya salah menebak, ada bagian dari diri Sara yang mengakui pilihannya sebagai sebuah kesalahan dan pengaturan hidupnya saat ini sebagai sebuah konsistensi yang bodoh. Di mana tepatnya bagian Sara itu berada, kami tidak dapat memastikannya. Namun bahasa kita memberinya nama: hati dari hati. Menurut definisinya, ini adalah satu-satunya tempat di mana kita tidak bisa membodohi diri sendiri. Ini adalah tempat di mana tidak ada pembenaran kita, tidak ada rasionalisasi kita yang dapat menembusnya. Sara memiliki kebenaran di sana, meskipun, saat ini, dia tidak dapat mendengar sinyalnya dengan jelas melalui kebisingan dan listrik statis dari peralatan pendukung baru yang dia bangun.

Jika Sara salah dalam memilih Tim, berapa lama lagi dia bisa bertahan tanpa menyadarinya dengan jelas, tanpa mengalami serangan jantung besar-besaran? Tidak ada yang tahu. Namun ada satu hal yang pasti: As waktu berlalu, berbagai alternatif selain Tim menghilang. Dia sebaiknya segera menentukan apakah dia melakukan kesalahan.

Tentu saja lebih mudah diucapkan daripada dilakukan. Dia harus menjawab pertanyaan yang sangat rumit: “Mengetahui apa yang saya ketahui sekarang, jika saya bisa kembali ke masa lalu, apakah saya akan membuat pilihan yang sama?” Masalahnya terletak pada bagian pertanyaan “Mengetahui apa yang saya ketahui sekarang”. Apa yang sekarang dia ketahui, tepatnya, tentang Tim? Seberapa besar pemikirannya tentang suaminya merupakan hasil dari upaya putus asa untuk membenarkan komitmen yang dibuatnya? Dia mengklaim bahwa sejak keputusannya untuk membawanya kembali, dia lebih peduli padanya, berusaha keras untuk berhenti minum berlebihan, telah belajar membuat telur dadar yang enak, dll. Setelah mencicipi beberapa telur dadarnya, saya ragu. Namun, isu pentingnya adalah apakah *dia* memercayai hal-hal ini, tidak hanya secara intelektual—kita bisa memainkan permainan pikiran seperti itu pada diri kita sendiri—tetapi juga dalam hatinya.

Mungkin ada sedikit alat yang bisa digunakan Sara untuk mengetahui seberapa besar kepuasannya saat ini terhadap Tim adalah nyata dan seberapa besar konsistensi yang bodoh. Bukti psikologis yang terkumpul menunjukkan bahwa kita merasakan perasaan kita terhadap sesuatu sesaat sebelum kita dapat memikirkannya secara intelektual.²¹ Kecurigaan saya adalah bahwa pesan yang disampaikan oleh lubuk hati adalah perasaan yang murni dan mendasar. Oleh karena itu, jika kita melatih diri kita untuk penuh perhatian, kita harus mencatatnya sedikit sebelum peralatan kognitif kita terlibat. Berdasarkan pendekatan ini, apakah Sara akan bertanya pada dirinya sendiri pertanyaan penting, “Apakah saya akan membuat pilihan yang sama lagi?” pertanyaannya, dia disarankan untuk mencari dan memercayai kilasan perasaan pertama yang dia alami sebagai tanggapan. Kemungkinan besar itu adalah sinyal dari lubuk hatinya, yang lolos tanpa distorsi tepat sebelum cara-cara yang bisa digunakan untuk menipu dirinya sendiri membanjirinya.22

Saya sendiri mulai menggunakan perangkat yang sama setiap kali saya curiga saya mungkin bertindak dengan cara yang sangat konsisten. Suatu kali, misalnya, saya berhenti di pompa swalayan di sebuah stasiun pengisian bahan bakar yang mengiklankan harga per galon beberapa sen di bawah harga pompa bensin lain di daerah tersebut. Namun dengan nozel pompa di tangan, saya perhatikan bahwa harga yang tertera di pompa itu dua sen lebih tinggi dari harga tanda di layar. Saat aku menyebutkan perbedaannya kepada petugas yang lewat, yang belakangan kuketahui adalah pemiliknya, dia bergumam tanpa sadar jelas bahwa tarif telah berubah beberapa hari yang lalu tetapi belum ada waktu untuk memperbaiki tampilannya. Saya mencoba memutuskan apa yang harus saya lakukan. Beberapa alasan untuk tetap tinggal muncul di benak saya—“Saya benar-benar membutuhkan bensin.” “Pompa ini tersedia, dan saya sedang terburu-buru.” “Saya rasa saya ingat bahwa mobil saya bekerja lebih baik dengan bahan bakar merek ini.”

Saya perlu menentukan apakah alasan tersebut asli atau sekadar pembenaran atas keputusan saya untuk berhenti di situ. Jadi saya bertanya pada diri sendiri pertanyaan penting, “Mengetahui apa yang saya ketahui tentang harga sebenarnya bensin ini, jika saya bisa kembali ke masa lalu, apakah saya akan membuat pilihan yang sama lagi?” Berkonsentrasi pada kesan pertama yang saya rasakan, jawabannya jelas dan tidak memenuhi syarat. Saya akan melewatinya. Aku bahkan tidak akan melambat. Saya kemudian tahu bahwa tanpa keunggulan harga, alasan-alasan lain tersebut tidak akan membawa saya ke sana. Mereka belum membuat keputusan; keputusan telah menciptakan mereka.

Namun, hal itu sudah diputuskan, namun masih ada keputusan lain yang harus dihadapi. Karena saya sudah berada di sana sambil memegang selang, bukankah lebih baik menggunakannya daripada mengalami ketidaknyamanan karena harus pergi ke tempat lain dan membayar harga yang sama? Untungnya, pemilik petugas stasiun datang dan membantu saya mengambil keputusan. Dia bertanya mengapa

saya tidak memompa bensin apa pun. Saya mengatakan kepadanya bahwa saya tidak menyukai perbedaan harga, dan dia berkata sambil menggeram, "Dengar, tidak ada yang mau memberi tahu saya cara menjalankan bisnis saya. Kalau kamu mengira aku curang, letakkan saja selang itu *sekarang juga* dan keluar dari propertiku secepat yang kamu bisa, kawan." Sudah yakin dia penipu, saya dengan senang hati bertindak konsisten dengan keyakinan saya dan keinginannya. Saya menjatuhkan selang itu di tempat...dan melewatinya dalam perjalanan menuju pintu keluar terdekat. Terkadang konsistensi bisa menjadi hal yang sangat bermanfaat.

LAPORAN

PEMBACA

Dari Seorang Wanita yang Tinggal di Portland, Oregon

"Saya sedang berjalan melalui pusat kota Portland dalam perjalanan menuju janji makan siang ketika seorang pria muda yang menarik menghentikan saya dengan senyum ramah dan kalimat yang kuat: 'Maaf, saya terlibat dalam sebuah kontes dan saya membutuhkan wanita cantik seperti Anda untuk membantu saya menang.' Saya benar-benar skeptis, karena saya tahu ada banyak wanita yang lebih menarik daripada saya; Namun, saya terkejut dan penasaran ingin mengetahui apa yang diinginkannya. Dia menjelaskan bahwa dia akan menerima poin untuk kontes dengan mengajak orang asing untuk memberinya ciuman. Sekarang saya menganggap diri saya orang yang cukup berkepala dingin yang seharusnya tidak mempercayai kalimatnya, tapi dia cukup gigih, dan karena saya hampir terlambat untuk janji makan siang, saya berpikir, 'Apa-apaan ini, saya akan memberikan orang itu ciuman dan keluar dari sini.' Jadi saya melakukan sesuatu yang benar-benar bertentangan dengan akal sehat saya dan mematuk pipi orang asing ini di tengah pusat kota Portland!

"Saya pikir itu akan menjadi akhir dari semuanya, namun saya segera mengetahui bahwa itu hanyalah permulaan. Yang

membuat saya sangat tertekan, dia melanjutkan ciuman itu dengan kalimat 'Kamu adalah pencium yang hebat, tetapi kontes sebenarnya yang saya ikuti adalah menjual langganan majalah. Anda harus menjadi orang yang aktif. Apakah majalah-majalah ini menarik minat Anda?' Pada titik ini saya seharusnya memukul pria itu dan pergi; tapi entah kenapa, karena aku sudah menuruti permintaan awalnya, aku merasa perlu untuk konsisten, dan aku pun menuruti permintaannya yang kedua. Ya, yang membuat saya sangat tidak percaya, saya sebenarnya berlangganan majalah *SKI* (yang kadang-kadang saya senang membaca, namun tidak berniat untuk berlangganan), memberinya biaya berlangganan awal sebesar lima dolar dan pergi secepat mungkin, merasa sangat frustrasi. dengan apa yang baru saja saya lakukan dan tidak mengerti mengapa saya melakukannya.

“Meski masih menyakitkan bagiku untuk memikirkannya, saat merenungkan kejadian setelah membaca bukumu, kini aku telah mengetahui apa yang terjadi. Alasan taktik ini berhasil dengan efektif adalah karena sekali komitmen kecil telah dibuat (dalam hal ini, memberikan ciuman), orang cenderung menambahkan pembenaran untuk mendukung komitmen tersebut dan kemudian bersedia berkomitmen lebih jauh. Dalam situasi ini, saya membenarkan untuk memenuhi permintaan kedua karena konsisten dengan tindakan awal saya. Jika saya hanya mendengarkan 'tanda-tanda perut' saya, saya bisa menyelamatkan diri saya dari banyak penghinaan.”

Dengan mengekstraksi ciuman, penjual mengeksploitasi prinsip konsistensi dalam dua cara. Pertama, pada saat dia meminta bantuannya dalam kontes majalah, prospeknya sudah tercatat—dengan ciuman itu—setuju untuk membantunya memenangkan kontes. Kedua, wajar saja (yakni, kongruen) jika seorang wanita merasa cukup positif terhadap seorang pria untuk menciumnya, dia juga harus merasa positif untuk membantunya .

Bab 4

BUKTI SOSIAL

Kebenaran Adalah Kita

Jika semua berpikiran sama, tidak ada yang berpikir banyak.

—WALTER L IPPMANN

SAYA TIDAK TAHU SIAPA PUN YANG SUKA TERTAWA KALENG. FAKTANYA, ketika saya mensurvei orang-orang yang datang ke kantor saya suatu hari—beberapa mahasiswa, dua tukang reparasi telepon, sejumlah profesor universitas, dan petugas kebersihan—reaksinya selalu kritis. Televisi, dengan sistem lagu-lagu tawa yang tiada henti dan kegembiraan yang secara teknis ditingkatkan, menerima panas paling besar. Orang-orang yang saya tanyai membenci tawa kalengan. Mereka menyebutnya bodoh, palsu, dan jelas. Meskipun sampel saya kecil, saya berani bertaruh bahwa sampel tersebut mencerminkan perasaan negatif sebagian besar masyarakat Amerika terhadap lagu-lagu tawa.

Lalu, mengapa tawa dalam kaleng begitu populer di kalangan eksekutif televisi? Mereka telah memenangkan posisi tinggi dan gaji yang luar biasa karena mengetahui cara memberikan apa yang diinginkan masyarakat. Namun mereka

secara religius menggunakan lagu-lagu tawa yang dianggap tidak menyenangkan oleh penontonnya. Dan mereka melakukannya meskipun ada keberatan dari banyak artis mereka yang paling berbakat. Bukan hal yang aneh bagi sutradara, penulis, atau aktor terkenal untuk menuntut penghapusan tanggapan terekam dari film tersebut proyek televisi yang mereka lakukan. Tuntutan-tuntutan ini hanya kadang-kadang berhasil, dan jika berhasil, hal ini bukannya tanpa perlawanan.

Ada apa dengan tawa kalengan yang begitu menarik bagi para eksekutif televisi? Mengapa para pebisnis yang cerdas dan teruji ini memperjuangkan praktik yang dianggap tidak menyenangkan oleh calon pengamat mereka dan dianggap menghina oleh talenta mereka yang paling kreatif? Jawabannya sederhana dan menarik: Mereka tahu apa yang dikatakan penelitian tersebut. Eksperimen menemukan bahwa penggunaan keriang kalengan menyebabkan penonton tertawa lebih lama dan lebih sering ketika materi lucu disajikan dan menilai materi tersebut lebih lucu. Selain itu, beberapa bukti menunjukkan bahwa tawa kalengan paling efektif untuk lelucon buruk.¹

Berdasarkan data ini, tindakan para eksekutif televisi sangat masuk akal. Pengenalan lagu tawa ke dalam program komik mereka akan meningkatkan tanggapan lucu dan apresiatif penonton, bahkan—dan terutama—ketika materinya berkualitas buruk. Jadi, apakah mengherankan jika televisi, yang dipenuhi dengan upaya-upaya komedi situasi yang tidak ada gunanya, harus dipenuhi dengan tawa kalengan? Para eksekutif tersebut tahu persis apa yang mereka lakukan.

Namun setelah misteri meluasnya penggunaan alat tertawa terpecahkan, kita dihadapkan pada pertanyaan yang lebih membingungkan: Mengapa tawa kalengan bisa berdampak seperti itu pada kita? Bukan lagi para eksekutif televisi yang tampil aneh; mereka bertindak secara logis dan demi kepentingan mereka sendiri. Sebaliknya, perilaku

penonton, Anda dan saya, yang tampak aneh. Mengapa kita harus lebih banyak menertawakan materi komedi yang terapung di lautan kegembiraan yang dibuat secara mekanis? Dan mengapa kita harus menganggap komik flotsam itu lebih lucu? Para eksekutif tidak benar-benar membodohi kita. Siapa pun dapat mengenali suara tawa yang disulihsuarkan. Ini sangat terang-terangan, jelas-jelas palsu, sehingga tidak ada yang bisa membedakannya dengan yang asli. Kami tahu betul bahwa kegembiraan yang kami dengar tidak ada hubungannya dengan kualitas humor dari lelucon yang dihasilkannya, bahwa lelucon tersebut dibuat tidak secara spontan oleh penonton asli, namun dibuat-buat oleh teknisi di papan kendali. Namun, pemalsuan yang transparan, itu berhasil pada kita!

Untuk mengetahui mengapa tertawa dalam kaleng sangat efektif, pertama-tama kita perlu mengetahuinya memahami sifat senjata pengaruh ampuh lainnya: prinsip bukti sosial. Dinyatakan bahwa salah satu cara yang kita gunakan untuk menentukan apa yang benar adalah dengan mencari tahu apa yang dianggap benar oleh orang lain. Prinsip ini berlaku terutama pada cara kita memutuskan perilaku yang benar. Kita memandang suatu perilaku lebih benar dalam situasi tertentu sejauh kita melihat orang lain melakukannya. Apakah pertanyaannya adalah apa yang harus dilakukan dengan kotak popcorn kosong di bioskop, seberapa cepat mengemudi di jalan raya tertentu, atau bagaimana cara memakan ayam di pesta makan malam, tindakan orang-orang di sekitar kita akan menjadi penting dalam menentukan jawabannya.

Kecenderungan untuk melihat suatu tindakan sebagai sesuatu yang lebih tepat ketika orang lain melakukannya biasanya cukup berhasil. Sebagai aturan, kita akan membuat lebih sedikit kesalahan dengan bertindak sesuai dengan bukti sosial dibandingkan dengan bertindak bertentangan dengan bukti sosial. Biasanya, ketika banyak orang melakukan sesuatu, itu adalah hal yang benar untuk dilakukan. Ciri prinsip bukti sosial ini sekaligus merupakan kekuatan utama dan kelemahan utamanya. Seperti senjata pengaruh lainnya, hal ini

memberikan jalan pintas yang mudah untuk menentukan bagaimana berperilaku, namun pada saat yang sama, membuat orang yang menggunakan jalan pintas tersebut rentan terhadap serangan para pencatut yang menunggu di sepanjang jalurnya.

Dalam kasus tawa kalengan, masalahnya muncul ketika kita mulai merespons bukti sosial dengan cara yang tidak masuk akal dan refleksif sehingga kita bisa tertipu oleh bukti yang tidak lengkap atau palsu. Kebodohan kita bukanlah menggunakan tawa orang lain untuk membantu memutuskan apa yang lucu dan kapan waktu yang tepat untuk bersenang-senang; hal ini sesuai dengan prinsip bukti sosial yang kuat. Kebodohnya adalah kita melakukannya sebagai respons terhadap tawa yang jelas-jelas menipu. Entah bagaimana, salah satu ciri humor yang tidak berwujud—suara—berfungsi seperti inti humor. Contoh dari Bab 1 tentang kalkun dan singgung bersifat instruktif di sini. Ingatlah bahwa karena “ciak-ciak” anak ayam kalkun biasanya diasosiasikan dengan kalkun yang baru lahir, induknya akan menunjukkan atau tidak mengasuh anak kalkun hanya berdasarkan suara tersebut? Dan ingat bagaimana, akibatnya, seekor kalkun betina dapat ditipu untuk mengasuh seekor boneka singgung selama replika tersebut memainkan rekaman “ciak-ciak” seekor bayi kalkun? Suara anak ayam yang disimulasikan sudah cukup untuk membuat rekaman induk betina berputar.

Pelajaran tentang kalkun dan singgung menggambarkan dengan baik hubungan antara penonton rata-rata dan eksekutif televisi yang suka tertawa. Kita sudah terbiasa menganggap reaksi lucu orang lain sebagai bukti bahwa kita patut ditertawakan, sehingga kita juga bisa dibuat menanggapi hanya berdasarkan suaranya saja, bukan pada inti permasalahannya. Sama seperti suara “ciak-ciak” yang dihilangkan dari realitas seekor anak ayam dapat menstimulasi seekor kalkun betina untuk menjadi induk, demikian pula rekaman “ha-ha” yang dihilangkan dari realitas penonton asli dapat merangsang kita untuk tertawa. Para eksekutif televisi mengeksploitasi preferensi kita terhadap jalan pintas,

kecenderungan kita untuk bereaksi secara otomatis berdasarkan bukti yang tidak lengkap. Mereka tahu bahwa rekaman mereka akan memberi isyarat pada rekaman kita. *Klik, berputar.*

Para eksekutif televisi bukanlah satu-satunya pihak yang menggunakan bukti sosial untuk mendapatkan keuntungan. Kecenderungan kita untuk berasumsi bahwa suatu tindakan akan lebih benar jika orang lain juga melakukannya, dieksploitasi dalam berbagai situasi. Bartender sering kali “menggarami” stoples tip mereka dengan beberapa lembar uang dolar di awal malam untuk meniru tip yang ditinggalkan oleh pelanggan sebelumnya dan dengan demikian memberikan kesan bahwa memberi tip dengan melipat uang adalah perilaku barroom yang tepat. Para pengantar gereja kadang-kadang membawa keranjang pengumpulan garam untuk alasan yang sama dan dengan dampak positif yang sama terhadap pendapatan. Para pengkhotbah Injili dikenal untuk menyemai pendengarnya dengan “pendering”, yang dilatih untuk maju ke depan pada waktu tertentu untuk memberikan kesaksian dan sumbangan. Misalnya, tim peneliti Arizona State University yang menyusup ke organisasi Billy Graham melaporkan persiapan awal sebelum salah satu kunjungan Perang Salibnya. “Pada saat Graham tiba di kota dan melakukan panggilan altar, enam ribu tentara menunggu dengan instruksi kapan harus tampil pada interval yang berbeda-beda untuk menciptakan kesan pencurahan massal secara spontan.”²

Pengiklan senang memberi tahu kita ketika suatu produk “berkembang paling cepat” atau “terlaris” karena mereka tidak perlu meyakinkan kita secara langsung bahwa produk tersebut bagus, mereka hanya perlu mengatakan bahwa banyak orang lain berpendapat demikian, dan ini merupakan bukti cukup. Para produser telethon amal mencurahkan banyak sekali waktunya untuk terus-menerus mendata pemirsa yang telah memberikan kontribusi. Pesan yang dikomunikasikan kepada mereka yang bertahan jelas: “Lihat semuanya orang-orang yang

telah memutuskan untuk memberi. Itu *pasti* tindakan yang benar untuk dilakukan.” Pada puncak kegilaan disko, pemilik diskotik tertentu membuat bukti sosial yang nyata atas kualitas klub mereka dengan membuat antrian panjang di luar ketika ada banyak ruang di dalam. Penjual diajari untuk membumbui penawaran mereka dengan berbagai laporan individu yang telah membeli produk. Konsultan penjualan dan motivasi Cavett Robert menangkap prinsip ini dengan baik dalam nasihatnya kepada para peserta pelatihan penjualan: “Karena 95 persen orang adalah peniru dan hanya 5 persen pemrakarsa, orang lebih terbujuk oleh tindakan orang lain dibandingkan dengan bukti apa pun yang dapat kami berikan.”

Para peneliti juga telah menerapkan prosedur berdasarkan prinsip bukti sosial—terkadang memberikan hasil yang mencengangkan. Salah satu psikolog khususnya, Albert Bandura, telah memimpin dalam mengembangkan prosedur untuk menghilangkan perilaku yang tidak diinginkan. Bandura dan rekan-rekannya telah menunjukkan bagaimana orang yang menderita fobia dapat menghilangkan ketakutan ekstrem ini dengan cara yang sangat sederhana. Misalnya, dalam penelitian awal, anak-anak usia taman kanak-kanak yang dipilih karena mereka takut terhadap anjing hanya melihat seorang anak lelaki bermain gembira dengan seekor anjing selama dua puluh menit sehari. Pameran ini menghasilkan perubahan besar dalam reaksi anak-anak yang ketakutan sehingga hanya dalam waktu empat hari, 67 persen dari mereka bersedia naik ke kandang bermain bersama seekor anjing dan tetap terkurung di sana, mengelus dan mencakar anjing tersebut sementara orang lain meninggalkan ruangan. Terlebih lagi, ketika para peneliti menguji kembali tingkat ketakutan anak-anak tersebut satu bulan kemudian, mereka menemukan bahwa peningkatan tersebut belum hilang begitu saja selama jangka waktu tersebut; faktanya, anak-anak semakin bersedia berinteraksi dengan anjing.

Penemuan praktis yang penting diperoleh dalam penelitian kedua terhadap anak-anak yang sangat takut pada

anjing: Untuk mengurangi rasa takut mereka, tidak perlu memberikan demonstrasi langsung tentang anak lain yang sedang bermain dengan anjing; klip film memiliki efek yang sama. Dan jenis klip yang paling efektif adalah klip yang menggambarkan bukan hanya satu tapi berbagai anak lain yang berinteraksi dengan anjingnya; Rupanya prinsip pembuktian sosial bekerja paling baik jika pembuktian diberikan melalui tindakan banyak orang.³

Pengaruh kuat dari contoh-contoh yang difilmkan dalam mengubah kehidupan Tingkah laku anak dapat dijadikan sebagai terapi berbagai permasalahan. Beberapa bukti yang mencolok terdapat dalam penelitian psikolog Robert O'Connor tentang anak-anak prasekolah yang menarik diri dari pergaulan. Kita semua pernah melihat anak-anak seperti ini, sangat pemalu, berdiri sendirian di pinggir permainan dan berkumpul bersama teman-temannya. O'Connor khawatir akan terbentuknya pola isolasi jangka panjang, bahkan pada usia dini, yang akan menciptakan kesulitan terus-menerus dalam kenyamanan dan penyesuaian sosial hingga masa dewasa. Dalam upaya membalikkan pola tersebut, O'Connor membuat film yang berisi sebelas adegan berbeda dalam latar taman kanak-kanak. Setiap adegan dimulai dengan menampilkan seorang anak soliter yang berbeda menonton beberapa aktivitas sosial yang sedang berlangsung dan kemudian secara aktif bergabung dalam aktivitas tersebut, untuk kesenangan semua orang. O'Connor memilih sekelompok anak yang paling parah mengalami penarikan diri dari empat taman kanak-kanak dan menunjukkan kepada mereka filmnya. Dampaknya sangat mengesankan. Para isolasi segera mulai berinteraksi dengan teman-temannya pada tingkat yang setara dengan anak-anak normal di sekolah. Yang lebih mencengangkan lagi adalah apa yang ditemukan O'Connor ketika dia kembali mengamati enam minggu kemudian. Meskipun anak-anak pendiam yang belum pernah menonton film O'Connor tetap terisolasi seperti sebelumnya, mereka yang *telah* menonton film tersebut kini memimpin sekolah mereka dalam sejumlah

kegiatan sosial. Tampaknya film berdurasi dua puluh tiga menit ini, yang hanya ditonton sekali saja, sudah cukup untuk membalikkan potensi pola perilaku maladaptif seumur hidup. Inilah potensi dari prinsip pembuktian sosial.⁴

Ketika berbicara tentang ilustrasi kekuatan bukti sosial, ada satu yang paling saya sukai. Beberapa ciri yang menjadi alasan daya tariknya: Metode ini memberikan contoh luar biasa tentang metode observasi partisipan yang jarang digunakan, yaitu metode yang mana seorang ilmuwan mempelajari suatu proses dengan cara tenggelam dalam kejadian alamiahnya; ia memberikan informasi yang menarik bagi beragam kelompok seperti sejarawan, psikolog, dan teolog; dan, yang paling penting, hal ini menunjukkan bagaimana bukti sosial dapat digunakan pada kita—bukan oleh orang lain, namun oleh diri kita sendiri—untuk meyakinkan kita bahwa apa yang kita anggap benar akan tampak benar.

Ceritanya tergolong kuno dan perlu ditelaah data-data kuno, karena masa lalu banyak diwarnai gerakan keagamaan milenial. Berbagai macam sekte dan aliran sesat telah meramalkan bahwa pada tanggal tertentu akan tiba masa penubusan dan kebahagiaan besar bagi mereka yang percaya pada ajaran kelompok tersebut. Dalam setiap peristiwa telah diprediksikan bahwa permulaan masa keselamatan akan ditandai oleh sebuah peristiwa penting dan tak terbantahkan, biasanya akhir dunia yang membawa malapetaka. Tentu saja, prediksi-prediksi ini selalu terbukti salah. Para anggota kelompok-kelompok tersebut sangat kecewa karena akhir dari peristiwa tersebut tidak pernah berjalan sesuai jadwal.

Namun segera setelah kegagalan nubuatan tersebut, sejarah mencatat suatu pola yang penuh teka-teki. Alih-alih bubar karena kecewa, keyakinan mereka justru semakin kuat. Dengan mempertaruhkan cemoohan masyarakat, mereka turun ke jalan, secara terbuka menegaskan dogma mereka dan mencari orang-orang yang berpindah agama dengan semangat yang semakin meningkat, bukan berkurang, karena penolakan

yang jelas terhadap sebuah keyakinan utama. Begitu pula halnya dengan kaum Montanis di Turki pada abad ke-2, dengan kaum Anabaptis di Belanda pada abad ke-16, dengan kaum Sabbata di Izmir pada abad ke-17, dengan kaum Millerit di Amerika pada abad ke-19. Dan, menurut trio ilmuwan sosial yang tertarik, hal itu mungkin saja terjadi bergabung dengan sekte kiamat yang berbasis di Chicago modern. Para ilmuwan—Leon Festinger, Henry Riecken, dan Stanley Schachter—yang saat itu merupakan rekan di Universitas Minnesota, mendengar tentang kelompok Chicago dan merasa kelompok ini layak untuk dipelajari lebih dekat. Keputusan mereka untuk melakukan investigasi dengan bergabung dalam kelompok tersebut, secara penyamaran, sebagai orang yang baru percaya dan dengan menempatkan pengamat tambahan yang dibayar di antara kelompok tersebut menghasilkan laporan langsung yang sangat kaya tentang apa yang terjadi sebelum dan sesudah hari bencana yang diperkirakan terjadi.⁵

Kultus penganutnya kecil, tidak pernah berjumlah lebih dari tiga puluh anggota. Para pemimpinnya adalah seorang pria dan wanita paruh baya, yang oleh para peneliti diganti namanya, untuk tujuan publikasi, menjadi Dr. Thomas Armstrong dan Ny. Marian Keech. Dr. Armstrong, seorang dokter yang bertugas di layanan kesehatan mahasiswa, sudah lama tertarik pada mistisisme, ilmu gaib, dan piring terbang; karena itu dia menjabat sebagai otoritas yang dihormati dalam hal ini untuk kelompok tersebut. Nyonya Keech, bagaimanapun, adalah pusat perhatian dan aktivitas. Awal tahun ini dia mulai menerima pesan dari makhluk spiritual, yang dia sebut sebagai Penjaga, yang terletak di planet lain. Pesan-pesan inilah, yang mengalir melalui tangan Marian Keech melalui perangkat “penulisan otomatis”, yang membentuk sebagian besar sistem kepercayaan agama sekte tersebut. Ajaran para Wali secara longgar terkait dengan pemikiran Kristen tradisional. Tak heran jika salah satu Penjaga, Sananda, akhirnya “menampakkan” dirinya sebagai perwujudan Yesus saat ini.

Transmisi dari *The Guardians*, yang selalu menjadi bahan diskusi dan interpretasi di antara kelompok tersebut, memperoleh makna baru ketika mereka mulai meramalkan bencana besar yang akan datang—banjir yang akan dimulai di Belahan Bumi Barat dan akhirnya melanda dunia. Meskipun para pemuja itu merasa khawatir pada awalnya, pesan selanjutnya meyakinkan mereka bahwa mereka dan semua orang yang percaya pada Pelajaran yang dikirim melalui Ny. Keech akan selamat. Sebelum bencana terjadi, petugas antariksa akan tiba dan membawa orang-orang yang percaya pada piring terbang ke tempat yang aman, mungkin di planet lain. Sangat sedikit rincian yang diberikan mengenai penyelamatan tersebut kecuali bahwa orang-orang yang beriman harus mempersiapkan diri untuk dijemput dengan melatih kata sandi tertentu untuk ditukar (“Saya meninggalkan topi di rumah.” “Apa pertanyaan Anda?” “Saya adalah portir saya sendiri.”) dan dengan melepaskan semua logam dari pakaian mereka—karena memakai atau membawa logam membuat piring terbang “sangat berbahaya.”

Saat Festinger, Riecken, dan Schachter mengamati persiapan selama minggu-minggu sebelum terjadinya banjir, mereka dengan penuh perhatian memperhatikan dua aspek penting dari perilaku para anggota. Pertama, tingkat komitmen terhadap sistem kepercayaan aliran sesat sangat tinggi. Untuk mengantisipasi kepergian mereka dari Bumi yang terkutuk, langkah-langkah yang tidak dapat dibatalkan diambil oleh para anggota kelompok. Kebanyakan dari mereka mengalami pertentangan dari keluarga dan teman terhadap keyakinan mereka, namun tetap bertahan pada keyakinan mereka, sering kali hal ini berarti kehilangan kasih sayang dari orang lain. Bahkan, beberapa anggotanya diancam oleh tetangga atau keluarganya dengan tindakan hukum agar mereka dinyatakan gila. Dalam kasus Dr. Armstrong, saudara perempuannya mengajukan mosi agar kedua anaknya yang lebih kecil dibawa pergi. Banyak orang yang beriman berhenti dari pekerjaan mereka atau mengabaikan studi mereka untuk mengabdikan

waktu penuh pada gerakan tersebut. Bahkan ada yang memberikan atau membuang barang-barang pribadinya karena mengira barang-barang tersebut tidak akan ada gunanya lagi. Mereka adalah orang-orang yang keyakinannya bahwa mereka mempunyai kebenaran memungkinkan mereka bertahan terhadap tekanan sosial, ekonomi, dan hukum yang sangat besar dan komitmen mereka terhadap dogma mereka tumbuh seiring dengan penolakan terhadap setiap tekanan.

Aspek penting kedua dari tindakan orang-orang percaya sebelum air bah adalah bentuk kelambanan yang aneh. Bagi individu yang sangat yakin akan keabsahan keyakinan mereka, secara mengejutkan mereka tidak berbuat banyak untuk menyebarkan berita tersebut. Meskipun pada awalnya mereka mempublikasikan berita tentang bencana yang akan datang, tidak ada upaya untuk mencari orang yang bertobat, untuk melakukan dakwah secara aktif. Mereka bersedia untuk membunyikan alarm dan memberi nasihat kepada mereka yang secara sukarela menanggapi, tapi itu saja.

Ketidaksukaan kelompok tersebut terhadap upaya rekrutmen terlihat dalam berbagai cara selain kurangnya upaya persuasi pribadi. Kerahasiaan dijaga dalam banyak hal—salinan tambahan dari Pelajaran dibakar, kata sandi dan tanda-tanda rahasia dibuat, isi dari rekaman kaset pribadi tertentu tidak boleh dibicarakan dengan orang luar (begitu rahasianya rekaman tersebut sehingga bahkan orang yang sudah lama beriman pun dilarang untuk mengambilnya. catatan mereka). Publisitas dihindari. Sebagai Ketika hari bencana semakin dekat, semakin banyak reporter surat kabar, televisi, dan radio berkumpul di markas besar kelompok tersebut di rumah Keech. Umumnya, orang-orang ini ditolak atau diabaikan. Jawaban paling sering atas pertanyaan mereka adalah, “Tidak ada komentar.” Meski sempat putus asa, perwakilan media kembali dengan penuh semangat ketika aktivitas keagamaan Dr. Armstrong menyebabkan dia dipecat dari jabatannya sebagai staf layanan kesehatan perguruan tinggi; seorang wartawan yang sangat gigih harus diancam dengan tuntutan

hukum. Pengepungan serupa berhasil digagalkan pada malam menjelang banjir ketika segerombolan wartawan mendorong dan mengganggu orang-orang beriman untuk mendapatkan informasi. Setelah itu, para peneliti merangkum sikap kelompok tersebut sebelum terjadinya banjir terhadap paparan publik dan perekrutan dengan nada penuh hormat: "Dihadapkan pada ledakan publisitas yang luar biasa, mereka telah melakukan segala upaya untuk menghindari ketenaran; diberi banyak kesempatan untuk berpindah agama, mereka tetap mengelak dan tertutup serta berperilaku sangat acuh tak acuh."

Akhirnya, ketika semua reporter dan calon mualaf telah dikeluarkan dari rumah, orang-orang beriman mulai melakukan persiapan terakhir mereka untuk kedatangan pesawat luar angkasa yang dijadwalkan pada tengah malam malam itu. Adegan tersebut, menurut Festinger, Riecken, dan Schachter, pasti tampak seperti teater yang absurd. Kalau tidak, orang-orang biasa—ibu rumah tangga, mahasiswa, anak SMA, penerbit, dokter, pegawai toko perangkat keras, dan ibunya—berpartisipasi dengan sungguh-sungguh dalam komedi tragis. Mereka mengambil arahan dari sepasang anggota yang secara berkala berhubungan dengan Penjaga; Pesan tertulis Marian Keech dari Sananda malam itu dilengkapi dengan "Bertha", seorang mantan ahli kecantikan yang melalui lidahnya sang "Pencipta" memberikan instruksi. Mereka melatih dialog mereka dengan tekun, berseru dalam paduan suara tanggapan yang harus dibuat sebelum memasuki piring penyelamat, "Saya adalah portir saya sendiri." "Saya adalah penunjuk diri saya sendiri." Mereka berdiskusi dengan serius apakah pesan dari penelepon yang mengidentifikasi dirinya sebagai Kapten Video—karakter ruang TV pada saat itu—ditafsir dengan tepat sebagai lelucon atau komunikasi berkode dari penyelamat mereka. Dan mereka tampil dengan kostum. Sesuai dengan imbauan untuk tidak membawa benda apa pun yang terbuat dari logam ke dalam piring, umat beriman mengenakan pakaian yang telah dipotong terbuka agar potongan logam

dapat terkoyak. Lubang logam pada sepatu mereka telah terlepas. Para wanita tersebut tidak mengenakan bra atau mengenakan bra yang penahan logamnya telah dilepas. Para pria tersebut telah mencabut ritsleting celana mereka, yang ditopang oleh seutas tali sebagai pengganti ikat pinggang.

Fanatisme kelompok tersebut mengenai penghilangan semua logam jelas dialami oleh salah satu peneliti yang mengatakan, dua puluh lima menit sebelum tengah malam, bahwa ia lupa melepas ritsleting dari celananya. Seperti yang dikatakan oleh para pengamat, “pengetahuan ini menimbulkan reaksi panik. Dia dilarikan ke kamar tidur di mana Dr. Armstrong, tangannya gemetar dan matanya menatap jam setiap beberapa detik, memotong ritsletingnya dengan silet dan melepaskan pengaitnya dengan pemotong kawat.” Operasi yang tergesa-gesa selesai, peneliti dikembalikan ke ruang tamu dengan tubuh yang tidak terlalu metalik tetapi, bisa ditebak, pria yang jauh lebih pucat.

Ketika waktu keberangkatan mereka semakin dekat, orang-orang beriman berada dalam jeda antisipasi tanpa suara. Dengan adanya ilmuwan terlatih di lokasi, kami diberikan penjelasan rinci tentang peristiwa yang terjadi selama periode penting dalam kehidupan kelompok ini:

Sepuluh menit terakhir adalah saat-saat menegangkan bagi kelompok di ruang tamu. Mereka tidak melakukan apa pun selain duduk dan menunggu, mantel mereka ada di pangkuan. Dalam keheningan yang mencekam, dua jam berdetak kencang, yang satu sepuluh menit lebih cepat dari yang lainnya. Ketika yang tercepat di antara keduanya menunjuk ke angka dua belas lima, salah satu pengamat mengomentari fakta tersebut dengan lantang. Sekelompok orang menjawab bahwa tengah malam belum tiba. Bob Eastman menegaskan bahwa jam yang lebih lambat itu benar; dia baru mengaturnya sendiri sore itu. Itu hanya ditayangkan empat menit sebelum tengah malam.

Empat menit ini berlalu dalam keheningan total kecuali satu ucapan. Ketika jam [lebih lambat] di rak perapian menunjukkan hanya tersisa satu menit sebelum petunjuk

menuju piring terbang tiba, Marian berseru dengan suara tegang dan bernada tinggi: "Dan tidak ada rencana yang meleset!" Jam berdentang dua belas, setiap detak terdengar sangat jelas dalam keheningan yang menanti. Orang-orang percaya duduk tak bergerak.

Orang mungkin mengharapkan reaksi nyata. Tengah malam telah berlalu dan tidak terjadi apa-apa. Bencana alam itu sendiri terjadi kurang dari tujuh jam lagi. Namun tidak banyak yang bisa dilihat dari reaksi orang-orang di ruangan itu. Tidak ada pembicaraan, tidak ada suara. Orang-orang duduk diam, wajah mereka tampak membeku dan tanpa ekspresi. Mark Post adalah satu-satunya orang yang pindah. Dia berbaring di sofa dan memejamkan mata tetapi tidak tidur. Kemudian, ketika diajak bicara, dia menjawab dengan bersuku kata satu tetapi sebaliknya tidak bisa bergerak. Yang lain tidak menunjukkan apa-apa di permukaan, meskipun kemudian menjadi jelas bahwa mereka terkena pukulan keras.

Perlahan-lahan, secara menyakitkan, suasana keputusasaan dan kebingungan menyelimuti kelompok tersebut. Mereka mengkaji ulang prediksi tersebut dan pesan-pesan yang menyertainya. Dokter Armstrong dan Nyonya Keech menegaskan kembali keyakinan mereka. Orang-orang beriman merenungkan kesulitan mereka dan mengabaikan penjelasan demi penjelasan karena dianggap tidak memuaskan. Suatu saat, menjelang jam 4 pagi, Ny. Keech menangis tersedusedu. Dia tahu, sambil terisak, ada beberapa orang yang mulai ragu, namun kelompok tersebut harus memberikan pencerahan kepada mereka yang paling membutuhkannya dan bahwa kelompok tersebut harus tetap bersatu. Orang-orang percaya lainnya juga kehilangan ketenangan mereka. Mereka semua tampak terguncang dan banyak yang hampir menangis. Sekarang sudah hampir pukul 04.30, dan masih belum ada cara untuk menangani diskonfirmasi tersebut. Saat ini juga, sebagian besar kelompok berbicara secara terbuka tentang kegagalan pengawal datang pada tengah malam. Kelompok itu tampaknya hampir bubar.

Di tengah-tengah keraguan yang semakin besar ini, seiring dengan retaknya keyakinan orang-orang yang beriman, para peneliti menyaksikan serangkaian kejadian luar biasa, satu demi satu. Yang pertama terjadi sekitar pukul 4:45 pagi, ketika tangan Marian Keech tiba-tiba melompat ke tugas menyalin melalui “penulisan otomatis” teks pesan suci dari atas. Jika dibacakan, komunikasi tersebut terbukti menjadi penjelasan yang elegan atas kejadian malam itu. “Kelompok kecil ini, yang duduk sendirian sepanjang malam, telah menyebarkan begitu banyak cahaya sehingga Tuhan telah menyelamatkan dunia dari kehancuran.” Meskipun rapi dan efisien, penjelasan ini tidak sepenuhnya memuaskan; misalnya, setelah mendengarnya, salah satu anggota langsung bangkit, mengenakan topi dan mantel, lalu pergi. Sesuatu yang tambahan diperlukan untuk mengembalikan orang-orang beriman ke tingkat keimanan mereka sebelumnya.

Pada titik inilah kejadian penting kedua terjadi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Sekali lagi, perkataan mereka yang hadir memberikan gambaran yang gamblang: Suasana dalam kelompok berubah secara tiba-tiba, begitu pula perilaku mereka. Dalam beberapa menit setelah dia membaca pesan yang menjelaskan diskonfirmasi tersebut, Ny. Keech menerima pesan lain yang memerintahkan dia untuk mempublikasikan penjelasan tersebut. Dia meraih telepon dan mulai memutar nomor surat kabar. Selagi dia menunggu untuk terhubung, seseorang bertanya: “Marian, apakah ini pertama kalinya kamu sendiri yang menelepon koran?” Jawabannya segera: “Oh, ya, ini pertama kalinya saya menelepon mereka. Saya belum pernah menyampaikan apa pun kepada mereka sebelumnya, tetapi sekarang saya merasa ini mendesak.” Seluruh kelompok bisa saja menyuarakan perasaannya, karena mereka semua merasakan adanya perasaan mendesak. Segera setelah Marian selesai menelepon, anggota lainnya bergantian menelepon surat kabar, wire service, stasiun radio, dan majalah nasional untuk menyebarkan penjelasan tentang kegagalan banjir. Dalam keinginan mereka untuk menyebarkan berita

dengan cepat dan gemilang, orang-orang beriman kini membuka perhatian publik terhadap hal-hal yang selama ini dirahasiakan sepenuhnya. Beberapa jam sebelumnya mereka menghindari wartawan surat kabar dan merasa bahwa perhatian yang mereka peroleh dari media menyakitkan, namun kini mereka menjadi pencari publisitas.

Bukan saja kebijakan-kebijakan lama mengenai kerahasiaan dan publisitas yang telah berubah, sikap kelompok tersebut terhadap calon orang yang berpindah agama juga mengalami perubahan. Meskipun kemungkinan besar para rekrutan yang sebelumnya mengunjungi rumah tersebut sebagian besar diabaikan, ditolak, atau diperlakukan dengan perhatian biasa, hari setelah diskonkonfirmasi tersebut memperlihatkan cerita yang berbeda. Semua penelepon diterima, semua pertanyaan dijawab, upaya dilakukan untuk menyebarkan agama kepada semua pengunjung tersebut. Kesediaan para anggota yang belum pernah terjadi sebelumnya untuk mengakomodasi calon anggota baru mungkin paling baik ditunjukkan ketika sembilan siswa sekolah menengah tiba pada malam berikutnya untuk berbicara dengan Ny. Keech.

Mereka menemukannya di telepon sedang asyik berdiskusi tentang piring terbang dengan seorang penelepon yang, ternyata, dia yakini adalah seorang antariksa. Bersemangat untuk terus berbicara dengannya dan pada saat yang sama ingin menjaga tamu-tamu barunya, Marian hanya memasukkan mereka ke dalam percakapan dan, selama lebih dari satu jam, mengobrol secara bergantian dengan tamu-tamunya di ruang tamu dan “spaceman” di sisi lain. ujung telepon. Begitu besar niatnya untuk melakukan pencarian jiwa sehingga dia sepeertinya tidak bisa menyia-nyiakan kesempatan apa pun.

Apa yang bisa kita kaitkan dengan perubahan radikal yang dilakukan orang-orang beriman? Dalam waktu beberapa jam, mereka berubah dari penimbun Firman yang bersifat klan dan pendiam menjadi penyebar Firman yang ekspansif dan penuh semangat. Dan apa yang membuat mereka memilih saat yang tidak tepat—ketika kegagalan banjir besar kemungkinan besar

akan menyebabkan orang-orang yang tidak beriman memandang kelompok tersebut dan dogmanya sebagai sesuatu yang menggelikan?

Peristiwa penting ini terjadi pada suatu waktu pada "malam air bah", ketika semakin jelas bahwa nubuat tersebut tidak akan tergenap. Anehnya, bukan kepastian mereka sebelumnya yang mendorong para anggota untuk menyebarkan keyakinan tersebut; itu adalah rasa ketidakpastian yang mengganggu. Ini adalah kesadaran awal bahwa jika prediksi pesawat luar angkasa dan banjir salah, maka mungkin seluruh sistem kepercayaan yang mendasarinya salah. Bagi mereka yang berkumpul di ruang tamu Keech, kemungkinan yang semakin besar itu pasti tampak mengerikan.

Para anggota kelompok telah bertindak terlalu jauh, menyerah terlalu banyak sehingga keyakinan mereka hancur; rasa malu, kerugian ekonomi, cemoohan akan terlalu besar untuk ditanggung. Kebutuhan utama para penganut aliran sesat untuk berpegang teguh pada keyakinan tersebut terlihat jelas dari kata-kata mereka sendiri: Dari seorang wanita muda dengan seorang anak berusia tiga tahun:

Aku harus yakin banjir akan datang pada tanggal dua puluh satu karena aku sudah menghabiskan seluruh uangku. Saya berhenti dari pekerjaan saya, saya berhenti dari sekolah komputer.... Saya harus percaya.

Dan dari Dr. Armstrong kepada salah satu peneliti empat jam setelah para penerbang piring tidak tiba:

Saya harus menempuh perjalanan jauh. Aku sudah menyerah dalam segala hal. Aku sudah memutuskan semua ikatannya. Saya telah membakar setiap jembatan. Aku sudah meninggalkan dunia. Saya tidak boleh ragu. Saya harus percaya. Dan tidak ada kebenaran lainnya.

Bayangkan sudut tempat Dr. Armstrong dan para pengikutnya berada saat pagi menjelang. Begitu besarnya komitmen terhadap keyakinan mereka sehingga tidak ada kebenaran lain yang bisa ditoleransi. Namun keyakinan

tersebut baru saja menerima hantaman tanpa ampun dari kenyataan fisik: Tidak ada piring terbang yang mendarat, tidak ada pesawat luar angkasa yang mengetuk, tidak ada banjir yang datang, tidak ada kejadian seperti yang dinubuatkan. Karena satu-satunya bentuk kebenaran yang dapat diterima telah dilemahkan oleh bukti fisik, hanya ada satu jalan keluar bagi kelompok tersebut. Mereka harus menetapkan jenis bukti lain untuk keabsahan keyakinan mereka: bukti sosial.

Hal ini kemudian menjelaskan perubahan mendadak mereka dari konspirator yang penuh rahasia menjadi misionaris yang bersemangat. Dan hal ini menjelaskan waktu terjadinya pergeseran ini—tepatnya ketika diskonfirmasi langsung terhadap keyakinan mereka telah membuat keyakinan mereka menjadi kurang meyakinkan di mata pihak luar. Kita perlu mengambil risiko cemoohan dan cemoohan dari orang-orang kafir karena upaya publisitas dan rekrutmen merupakan satu-satunya harapan yang tersisa. Jika mereka dapat menyebarkan Firman, jika mereka dapat memberikan informasi kepada mereka yang kurang informasi, jika mereka dapat meyakinkan mereka yang skeptis, dan jika, dengan melakukan hal tersebut, mereka dapat menarik orang-orang baru, keyakinan mereka yang terancam namun berharga akan menjadi *lebih benar*. Prinsip pembuktian sosial berbunyi demikian: Semakin banyak orang yang menganggap suatu gagasan benar, semakin banyak gagasan tersebut yang benar. Penugasan kelompok ini jelas; karena bukti fisik tidak dapat diubah, bukti sosial harus diubah. Yakinlah dan kamu akan diyakinkan! ⁶

PENYEBAB KEMATIAN : TIDAK PASTI(TY)

Semua senjata pengaruh yang dibahas dalam buku ini bekerja lebih baik dalam kondisi tertentu dibandingkan kondisi lainnya. Jika kita ingin mempertahankan diri secara memadai terhadap senjata semacam itu, sangatlah penting bagi kita

untuk melakukan hal tersebut mengetahui kondisi pengoperasian optimalnya untuk mengetahui kapan kita paling rentan terhadap pengaruhnya. Dalam kasus prinsip bukti sosial, kita telah mendapatkan petunjuk kapan prinsip ini akan bekerja paling baik. Di antara orang-orang percaya di Chicago, rasa percaya diri yang terguncang itulah yang memicu keinginan mereka untuk berpindah agama. Secara umum, ketika kita tidak yakin pada diri sendiri, ketika situasinya tidak jelas atau ambigu, ketika ketidakpastian merajalela, kita cenderung memandang dan menerima tindakan orang lain sebagai tindakan yang benar.

Namun, dalam proses memeriksa reaksi orang lain untuk menyelesaikan ketidakpastian kita, kita cenderung mengabaikan fakta yang halus namun penting. Orang-orang itu mungkin juga memeriksa bukti sosial. Terutama dalam situasi yang ambigu, kecenderungan setiap orang untuk melihat apa yang dilakukan orang lain dapat mengarah pada fenomena menarik yang disebut “ketidaktahuan pluralistik.” Pemahaman mendalam mengenai fenomena ketidaktahuan pluralistik sangat membantu dalam menjelaskan kejadian yang sering terjadi di negara kita yang disebut sebagai teka-teki sekaligus aib nasional: kegagalan seluruh kelompok masyarakat untuk memberikan bantuan kepada para korban yang sangat membutuhkan pertolongan.

Contoh klasik dari kelambanan pengamat dan salah satu yang paling banyak menimbulkan perdebatan di kalangan jurnalistik, politik, dan ilmiah dimulai dari kasus pembunuhan biasa di wilayah Queens di New York City. Seorang wanita berusia akhir dua puluhan, Catherine Genovese, tewas dalam serangan larut malam di jalan rumahnya saat dia kembali dari kerja. Pembunuhan bukanlah sebuah tindakan yang bisa dianggap enteng, namun di kota sebesar dan seramai New York, insiden Genovese tidak memerlukan ruang lebih dari sepersekian kolom di *The New York Times*. Kisah Catherine Genovese akan mati bersamanya pada hari itu di bulan Maret 1964 jika bukan karena suatu kesalahan.

Editor metropolitan Times , AM Rosenthal, kebetulan sedang makan siang dengan komisaris polisi kota seminggu kemudian. Rosenthal bertanya kepada komisaris tentang pembunuhan lain di Queens, dan komisaris, mengira dia sedang ditanyai tentang kasus Genovese, mengungkapkan sesuatu yang mengejutkan yang terungkap dalam penyelidikan polisi. Itu adalah sesuatu yang membuat semua orang yang mendengarnya, termasuk komisaris, terkejut dan mencari penjelasan. Catherine Genovese tidak mengalami kematian yang cepat dan teredam. Itu merupakan acara *publik* yang panjang, keras, dan menyiksa . Penyerangnya mengejar dan menyerangnya di jalan tiga kali selama tiga puluh lima menit sebelum pisaunya akhirnya membungkam teriakan minta tolongnya. Hebatnya, tiga puluh delapan tetangganya menyaksikan peristiwa kematiannya dari jendela apartemen mereka yang aman tanpa perlu mengangkat satu jari pun untuk memanggil polisi.

Rosenthal, mantan reporter pemenang Hadiah Pulitzer, mengetahui sebuah cerita ketika dia mendengarnya. Pada hari makan siangnya dengan komisaris, dia menugaskan seorang reporter untuk menyelidiki “sudut pandang pengamat” dari insiden Genovese. Dalam seminggu, *Times* menerbitkan artikel panjang halaman 1 yang menimbulkan kontroversi dan spekulasi. Beberapa paragraf pertama dari laporan tersebut memberikan nada dan fokus dari cerita yang sedang berkembang:

Selama lebih dari setengah jam, tiga puluh delapan warga terhormat dan taat hukum di Queens menyaksikan seorang pembunuh mengintai dan menikam seorang wanita dalam tiga serangan terpisah di Kew Gardens.

Dua kali suara mereka dan cahaya lampu kamar mereka yang tiba-tiba mengganggunya dan membuatnya takut. Setiap kali dia kembali, mencarinya, dan menikamnya lagi. Tidak ada satu orang pun yang menelepon polisi selama penyerangan tersebut; salah satu saksi menelepon setelah wanita itu meninggal.

Itu terjadi dua minggu yang lalu hari ini. Namun Asisten Kepala Inspektur Frederick M. Lussen, yang bertanggung jawab atas detektif di wilayah tersebut dan seorang veteran investigasi pembunuhan selama dua puluh lima tahun, masih terkejut.

Dia bisa menceritakan banyak pembunuhan secara langsung. Namun pembunuhan di Kew Gardens membuatnya bingung—bukan karena ini adalah pembunuhan, namun karena “orang baik” tidak menelepon polisi.

Seperti halnya Asisten Kepala Inspektur Lussen, keterkejutan dan kebingungan adalah reaksi standar dari hampir semua orang yang mengetahui detail cerita tersebut. Kejutan pertama kali terjadi, membuat polisi, orang-orang pemberitaan, dan masyarakat pembaca tercengang. Kebingungan pun menyusul dengan cepat. Bagaimana mungkin tiga puluh delapan “orang baik” gagal bertindak dalam situasi seperti itu? Tidak ada yang bisa memahaminya. Bahkan para saksi pembunuhan itu sendiri pun bingung. “Saya tidak tahu,” jawab mereka satu demi satu. “Aku hanya tidak tahu.” Beberapa memberikan alasan yang lemah atas kelambanan mereka. Misalnya, dua atau tiga orang menjelaskan bahwa mereka “takut” atau “tidak ingin terlibat.” Namun alasan-alasan ini tidak dapat diterima jika dicermati: Panggilan anonim sederhana ke polisi bisa menyelamatkan Catherine Genovese tanpa mengancam keselamatan atau waktu luang saksi di masa depan. Bukan, bukan ketakutan atau keengganan para pengamat untuk mempersulit hidup mereka yang menjelaskan kurangnya tindakan mereka; sesuatu yang lain sedang terjadi di sana yang bahkan mereka tidak dapat memahaminya.

Namun, kebingungan tidak menghasilkan berita baik. Jadi pers dan juga media lain—beberapa surat kabar, stasiun TV, dan majalah kini sedang mengejar berita lanjutan—menekankan satu-satunya penjelasan yang ada pada saat itu: Para saksi, tidak berbeda dengan kami semua, belum cukup peduli untuk terlibat. Kita menjadi bangsa yang egois dan tidak peka. Kerasnya kehidupan modern, khususnya kehidupan

perkotaan, semakin mengeraskan hati kami. Kita menjadi “Masyarakat Dingin,” yang tidak berperasaan dan acuh tak acuh terhadap penderitaan sesama warga negara.

Untuk mendukung penafsiran ini, berita-berita mulai bermunculan secara berkala yang memuat berbagai macam sikap apatis masyarakat. The *Times* sebenarnya tampaknya telah mengembangkan “ketukan” apatis selama periode setelah pengungkapan Genovese. Yang juga mendukung penafsiran tersebut adalah pernyataan dari sejumlah komentator sosial, yang, sebagai suatu ras, tampaknya tidak pernah mengakui kebingungannya ketika berbicara kepada pers. Mereka juga memandang kasus Genovese mempunyai signifikansi sosial berskala besar. Semuanya menggunakan kata “apatis,” yang, menarik untuk dicatat, pernah menjadi berita utama di halaman depan Times, meskipun mereka menjelaskan sikap apatis tersebut dengan cara yang berbeda. Ada yang mengaitkan hal ini dengan dampak kekerasan di TV, ada pula yang mengaitkannya dengan agresivitas yang ditekan, namun sebagian besar mengaitkannya dengan “depersonalisasi” kehidupan perkotaan dengan “masyarakat megalopolitan” dan “keterasingan individu dari kelompoknya”. Bahkan Rosenthal, wartawan yang pertama kali mengabarkan berita dan yang ulti dengan sengaja menjadikannya subjek sebuah buku, menganut teori sikap apatis yang disebabkan oleh kota.

Tak seorang pun dapat mengatakan mengapa tiga puluh delapan orang itu tidak mengangkat telepon ketika Miss Genovese diserang, karena mereka sendiri tidak dapat mengatakannya. Namun dapat diasumsikan bahwa sikap apatis mereka memang merupakan salah satu bentuk sikap apatis yang terjadi di kota-kota besar. Ini hampir merupakan masalah kelangsungan hidup psikologis, jika seseorang dikelilingi dan ditekan oleh jutaan orang, untuk mencegah mereka terus-menerus mengganggu Anda, dan satu-satunya cara untuk melakukan ini adalah dengan mengabaikan mereka sesering mungkin. Ketidakpedulian terhadap sesama dan kesulitannya

merupakan refleksi terkondisi dalam kehidupan di New York seperti halnya di kota-kota besar lainnya.⁷

Seiring berkembangnya kisah Genovese—selain buku Rosenthal, kisah ini menjadi fokus di banyak surat kabar dan majalah, beberapa film dokumenter televisi, dan drama di luar Broadway—kisah ini menarik perhatian profesional dari sepasang profesor psikologi yang berbasis di New York, Bibb Latané dan John Darley. Mereka memeriksa laporan-laporan mengenai insiden Genovese dan, berdasarkan pengetahuan mereka tentang psikologi sosial, menemukan penjelasan yang tampaknya paling tidak masuk akal—yaitu adanya tiga puluh delapan saksi. Kisah-kisah sebelumnya selalu menekankan bahwa tidak ada tindakan yang diambil, *meskipun ada* tiga puluh delapan orang yang menyaksikannya. Latané dan Darley menyatakan bahwa tidak ada seorang pun yang membantu justru karena banyaknya pengamat. Para psikolog berspekulasi bahwa, setidaknya karena dua alasan, orang yang berada di sekitar keadaan darurat tidak akan membantu jika ada sejumlah orang di sekitar yang hadir. Alasan pertama cukup jelas. Dengan adanya beberapa orang yang berpotensi menjadi penolong, tanggung jawab pribadi masing-masing individu menjadi berkurang: “Mungkin orang lain akan memberi atau meminta bantuan, mungkin orang lain sudah melakukannya.” Jadi ketika semua orang berpikir bahwa orang lain akan membantu atau telah membantu, tidak ada yang mau membantu.

Alasan kedua adalah alasan yang lebih menarik secara psikologis; hal ini didasarkan pada prinsip bukti sosial dan melibatkan efek ketidaktahuan pluralistik. Sering kali keadaan darurat belum tentu merupakan keadaan darurat. Apakah pria yang tergeletak di gang itu korban serangan jantung atau a mabuk tidur satu kali? Apakah suara tajam dari suara tembakan di jalan atau truk justru menjadi bumerang? Apakah keributan di rumah sebelah merupakan penyerangan yang memerlukan polisi atau pertengkaran perkawinan yang sangat keras sehingga intervensi tidak tepat dan tidak diinginkan? Apa

yang sedang terjadi? Di saat ketidakpastian seperti ini, kecenderungan alaminya adalah melihat tindakan orang lain untuk mencari petunjuk. Kita bisa belajar, dari reaksi para saksi lain, apakah peristiwa tersebut darurat atau tidak.

Namun, yang mudah dilupakan adalah bahwa semua orang yang mengamati peristiwa tersebut kemungkinan besar juga mencari bukti sosial. Dan karena kita semua lebih suka tampil tenang dan tidak bingung di antara orang lain, kita cenderung mencari bukti tersebut dengan tenang, dengan pandangan singkat dan tersamar pada orang-orang di sekitar kita. Oleh karena itu, setiap orang cenderung melihat orang lain tampak tenang dan gagal bertindak. Akibatnya, dan berdasarkan prinsip bukti sosial, peristiwa tersebut akan ditafsirkan sebagai peristiwa yang bukan darurat. Hal ini, menurut Latané dan Darley, adalah keadaan ketidaktahuan pluralistik “di mana setiap orang memutuskan bahwa karena tidak ada yang peduli, maka tidak ada yang salah. Sementara itu, bahayanya mungkin meningkat hingga satu individu, yang tidak terpengaruh oleh ketenangan orang lain, *akan* bereaksi.”⁸

Hasil yang menarik dari alasan Latané dan Darley adalah, bagi korban darurat, gagasan “keamanan dalam jumlah” sering kali salah total. Mungkin saja seseorang yang membutuhkan bantuan darurat akan memiliki kesempatan lebih baik untuk bertahan hidup jika hanya ada satu orang yang berada di sekitar, dibandingkan dengan orang banyak. Untuk menguji tesis yang tidak biasa ini, Darley, Latané, mahasiswa dan kolega mereka melakukan program penelitian yang sistematis dan mengesankan yang menghasilkan serangkaian temuan yang jelas. Prosedur dasar mereka adalah mengadakan kejadian darurat yang diamati oleh satu individu atau sekelompok orang. Mereka kemudian mencatat berapa kali korban darurat menerima bantuan dalam situasi tersebut. Dalam percobaan pertama mereka, seorang mahasiswa New York yang tampaknya mengalami serangan epilepsi menerima bantuan 85 persen ketika hanya ada satu orang yang hadir, namun hanya 31 persen ketika ada lima orang yang hadir. Dengan hampir

semua bantuan dari para pengamat lajang Saat ini, menjadi sulit untuk berargumen bahwa kita adalah “Masyarakat Dingin” di mana tidak ada seorang pun yang peduli terhadap penderitaan orang lain. Tentu saja itu adalah sesuatu tentang kehadiran orang lain yang mengurangi bantuan ke tingkat yang memalukan.

Penelitian lain telah meneliti pentingnya bukti sosial dalam menyebabkan meluasnya “apatisme” saksi. Mereka melakukan hal ini dengan memasukkan sekelompok saksi ke dalam kelompok orang-orang yang mungkin mengalami keadaan darurat, yang dilatih untuk bertindak seolah-olah tidak ada keadaan darurat yang terjadi. Misalnya, dalam eksperimen lain yang berbasis di New York, 75 persen individu yang mengamati asap merembes dari bawah pintu melaporkan kebocoran tersebut; namun, ketika kebocoran serupa diamati oleh tiga orang kelompok orang, asap dilaporkan hanya 38 persen. Namun, jumlah terkecil orang yang berada di sekitar mengambil tindakan ketika kelompok yang terdiri dari tiga orang tersebut mencakup dua orang yang telah dilatih untuk mengabaikan asap; dalam kondisi seperti itu, kebocoran hanya dilaporkan 10 persen saja. Dalam studi serupa yang dilakukan di Toronto, 90 persen orang yang berada di sekitar memberikan bantuan darurat, sedangkan bantuan tersebut hanya terjadi pada 16 persen kasus ketika seorang orang yang berada di sekitar berada di hadapan dua orang yang berada di dekatnya yang tetap pasif.

Setelah lebih dari satu dekade melakukan penelitian semacam itu, para ilmuwan sosial kini mempunyai gagasan bagus mengenai kapan orang di sekitar akan menawarkan bantuan darurat. Pertama, dan bertentangan dengan pandangan bahwa kita telah menjadi masyarakat yang tidak berperasaan dan tidak peduli, ketika para saksi yakin bahwa ada situasi darurat, maka bantuan akan sangat mungkin terjadi. Dalam kondisi seperti ini, jumlah orang yang melakukan intervensi atau meminta bantuan cukup menggembirakan. Misalnya, dalam empat percobaan terpisah yang dilakukan di

Florida, adegan kecelakaan yang melibatkan petugas pemeliharaan dipentaskan. Ketika jelas bahwa pria tersebut terluka dan membutuhkan bantuan, dia 100 persen dibantu dalam dua percobaan. Dalam dua percobaan lainnya, dimana membantu melibatkan kontak dengan kabel listrik yang berpotensi berbahaya, korban masih menerima bantuan orang sekitar dalam 90 persen kasus. Selain itu, bantuan dalam jumlah yang sangat besar ini terjadi baik oleh para saksi yang mengamati kejadian tersebut secara sendiri-sendiri maupun secara berkelompok.⁹

Situasinya menjadi sangat berbeda ketika, seperti dalam banyak kasus, orang yang berada di sekitar tidak dapat yakin bahwa peristiwa yang mereka saksikan adalah suatu keadaan darurat. Dengan demikian, seorang korban lebih mungkin untuk ditolong oleh orang yang sendirian dibandingkan oleh kelompok, terutama jika orang-orang dalam kelompok tersebut adalah orang asing satu sama lain. Tampaknya dampak ketidaktahuan pluralistik paling kuat terjadi di antara orang-orang yang tidak kita kenal: Karena kita suka terlihat tenang dan cangguh di depan umum dan karena kita tidak terbiasa dengan reaksi orang-orang yang tidak kita kenal, kita tidak mungkin memberikan atau membaca dengan benar ungkapan keprihatinan ketika kita menghadapi masalah. dalam sekelompok orang asing. Oleh karena itu, keadaan darurat yang mungkin terjadi akan dipandang sebagai bukan keadaan darurat, dan korbannya akan menderita.¹⁰

Melihat lebih dekat pada serangkaian temuan penelitian ini mengungkapkan sebuah pencerahan pola. Semua kondisi yang mengurangi peluang korban darurat untuk mendapatkan bantuan dari orang lain terjadi secara normal dan tidak disengaja di kota: (1) Berbeda dengan daerah pedesaan, kota lebih ramai, mengganggu, dan berubah dengan cepat sehingga sulit untuk memastikan sifat bencana. peristiwa yang ditemui seseorang. (2) Lingkungan perkotaan pada dasarnya lebih padat penduduknya; akibatnya, orang-orang lebih cenderung bersama orang lain ketika menyaksikan potensi situasi darurat.

(3) Persentase penduduk kota mengenal sesama penduduknya jauh lebih kecil dibandingkan penduduk yang tinggal di kota kecil; oleh karena itu, penduduk kota lebih cenderung berada dalam kelompok orang asing ketika menghadapi keadaan darurat.

Ketiga karakteristik alami lingkungan perkotaan ini—kebingungan, kepadatan penduduk, dan rendahnya tingkat pengenalan—sangat sesuai dengan faktor-faktor yang ditunjukkan oleh penelitian untuk mengurangi bantuan orang sekitar. Tanpa harus menggunakan konsep-konsep jahat seperti “depersonalisasi perkotaan” dan “alienasi megalopolitan”, kita dapat menjelaskan mengapa begitu banyak kejadian tidak adanya tindakan yang dilakukan oleh para pengamat terjadi di kota-kota kita.

Mendistorsi Diri Sendiri

Namun menjelaskan bahaya kehidupan perkotaan modern dengan istilah yang tidak terlalu berbahaya tidak menghilangkan hal tersebut. Dan seiring dengan semakin banyaknya populasi dunia yang berpindah ke kota—setengah dari seluruh umat manusia akan menjadi penduduk kota dalam sepuluh tahun mendatang—akan ada peningkatan kebutuhan untuk mengurangi bahaya-bahaya tersebut. Untungnya, pemahaman baru kita tentang proses “apatis” yang dilakukan oleh para pengamat menawarkan harapan nyata. Berbekal pengetahuan ilmiah ini, korban darurat dapat meningkatkan peluang menerima bantuan dari orang lain. Kuncinya adalah kesadaran bahwa kelompok pengamat gagal membantu karena mereka merasa tidak yakin dan bukannya bersikap tidak baik. Mereka tidak membantu karena mereka tidak yakin apakah keadaan darurat benar-benar terjadi dan apakah mereka bertanggung jawab untuk mengambil tindakan. Ketika mereka yakin akan tanggung jawab mereka untuk melakukan

intervensi dalam keadaan darurat, masyarakat akan sangat responsif!

Setelah dipahami bahwa musuh bukanlah musuh yang tidak dapat dikendalikan kondisi sosial seperti depersonalisasi perkotaan namun merupakan keadaan ketidakpastian yang sederhana, sehingga memungkinkan bagi korban darurat untuk mengambil langkah-langkah spesifik untuk melindungi diri mereka sendiri dengan mengurangi ketidakpastian orang-orang di sekitar. Bayangkan, misalnya, Anda menghabiskan sore musim panas di sebuah konser musik di taman. Saat konser berakhir dan orang-orang mulai pergi, Anda merasakan sedikit mati rasa di salah satu lengan, tetapi mengabaikannya dan tidak perlu khawatir. Namun, saat bergerak bersama orang banyak menuju tempat parkir yang jauh, Anda merasakan mati rasa menyebar ke tangan dan ke satu sisi wajah Anda. Karena merasa disorientasi, kamu memutuskan untuk duduk disandaran pohon sejenak untuk beristirahat. Segera Anda menyadari bahwa ada sesuatu yang salah secara drastis. Duduk tidak membantu; Bahkan, kontrol dan koordinasi otot Anda semakin memburuk hingga Anda mulai kesulitan menggerakkan mulut dan lidah untuk berbicara. Kamu mencoba untuk bangun tetapi tidak bisa. Sebuah pikiran menakutkan terlintas di benak saya: “Ya Tuhan, saya terserang stroke!” Sekelompok orang lewat dan sebagian besar tidak memperhatikan Anda. Beberapa orang yang memperhatikan keanehan Anda saat bersandar di pohon atau ekspresi aneh di wajah Anda memeriksa bukti sosial di sekitar mereka dan, melihat bahwa tidak ada orang lain yang bereaksi dengan kekhawatiran, berjalan melewatinya dengan keyakinan bahwa tidak ada yang salah.

Jika Anda mengalami kesulitan seperti itu, apa yang dapat Anda lakukan untuk mengatasi hambatan dalam menerima bantuan? Karena kemampuan fisik Anda akan menurun, waktu sangatlah penting. Jika, sebelum Anda dapat meminta bantuan, Anda kehilangan kemampuan berbicara, mobilitas, atau kesadaran, peluang Anda untuk mendapatkan bantuan dan

pemulihan akan menurun drastis. Penting untuk mencoba meminta bantuan dengan cepat. Namun bentuk permintaan seperti apa yang paling efektif? Erangan, erangan, atau jeritan mungkin tidak akan berhasil. Mereka mungkin akan memberi Anda perhatian, tetapi mereka tidak akan memberikan informasi yang cukup untuk meyakinkan orang yang lewat bahwa memang ada keadaan darurat.

Jika teriakan saja tidak akan menghasilkan bantuan dari orang-orang yang lewat, mungkin Anda harus lebih spesifik. Memang benar, Anda perlu melakukan lebih dari sekadar mencoba mendapatkan perhatian; Anda harus menyatakan dengan jelas kebutuhan Anda akan bantuan. Anda tidak boleh membiarkan orang lain menganggap situasi Anda bukan situasi darurat. Gunakan kata “Tolong” untuk berseru kebutuhan Anda akan bantuan darurat. Dan jangan khawatir salah. Rasa malu adalah penjahat yang harus dihancurkan di sini. Dalam konteks kemungkinan terkena stroke, Anda tidak boleh khawatir akan kecanggungan karena melebih-lebihkan masalah Anda. Perbedaan biayanya adalah antara momen yang memalukan dan kemungkinan kematian atau kelumpuhan seumur hidup.

Namun bahkan meminta bantuan dengan keras bukanlah taktik Anda yang paling efektif. Meskipun hal ini dapat mengurangi keraguan para pengamat mengenai apakah keadaan darurat benar-benar terjadi, hal ini tidak akan menghilangkan beberapa ketidakpastian penting lainnya dalam pikiran setiap orang yang melihatnya: Bantuan apa yang dibutuhkan dalam situasi ini? Haruskah saya yang memberikan bantuan, atau haruskah orang yang lebih berkompeten melakukannya? Apakah ada orang lain yang sudah mencari bantuan profesional, atau apakah ini tanggung jawab saya? Sementara orang-orang di sekitar Anda berdiri memandangi Anda dan bergulat dengan pertanyaan-pertanyaan ini, waktu yang penting bagi kelangsungan hidup Anda bisa saja semakin berkurang.

Maka jelaslah, sebagai korban, Anda harus melakukan lebih dari sekadar mengingatkan orang-orang di sekitar Anda

akan kebutuhan Anda akan bantuan darurat; Anda juga harus menghilangkan ketidakpastian mereka tentang bagaimana bantuan tersebut harus diberikan dan siapa yang harus memberikannya. Namun cara apa yang paling efisien dan andal untuk melakukannya?

Berdasarkan temuan penelitian yang telah kita lihat, saran saya adalah mengisolasi satu orang dari kerumunan: Tatap, bicara, dan tunjuk langsung ke orang tersebut dan bukan ke orang lain: "Anda, Pak, yang mengenakan jaket biru, saya butuh bantuan. Panggil ambulans." Dengan satu ucapan tersebut Anda harus menghilangkan semua ketidakpastian yang mungkin menghalangi atau menunda bantuan. Dengan satu pernyataan itu Anda akan menempatkan pria berjaket biru sebagai "penyelamat". Ia kini harus memahami bahwa bantuan darurat diperlukan; ia harus memahami bahwa dirinya, bukan orang lain, yang bertanggung jawab memberikan bantuan; dan, yang terakhir, ia harus paham betul bagaimana cara menyediakannya. Semua bukti ilmiah menunjukkan bahwa bantuan yang diberikan harus cepat dan efektif.

Oleh karena itu, secara umum, strategi terbaik Anda ketika membutuhkan bantuan darurat adalah dengan mengurangi ketidakpastian orang-orang di sekitar Anda mengenai kondisi Anda dan tanggung jawab mereka. Sampaikan kebutuhan Anda akan bantuan setepat mungkin. Jangan biarkan orang lain datang ke tempat mereka kesimpulan mereka sendiri karena, terutama di tengah kerumunan, prinsip bukti sosial dan dampak ketidaktahuan pluralistik mungkin menyebabkan mereka memandang situasi Anda sebagai situasi yang bukan darurat.

Dan mintalah bantuan satu individu dari kelompok penonton. Lawan kecenderungan alami untuk meminta bantuan secara umum. Pilih satu orang dan *berikan* tugas kepada orang tersebut. Jika tidak, akan sangat mudah bagi setiap orang di antara kerumunan untuk berasumsi bahwa ada orang lain yang harus membantu, akan membantu, atau telah

membantu. Dari semua teknik dalam buku ini yang dirancang untuk menghasilkan kepatuhan terhadap suatu permintaan, teknik ini mungkin yang paling penting untuk diingat. Lagi pula, kegagalan permintaan bantuan darurat Anda dapat menimbulkan konsekuensi pribadi yang parah.

Belum lama ini, saya menerima beberapa bukti langsung mengenai hal ini. Saya terlibat dalam tabrakan mobil yang cukup serius. Baik saya maupun pengemudi lainnya jelas-jelas terluka: Dia terpuruk, tidak sadarkan diri, di atas kemudinya sementara saya berhasil terhuyung-huyung, berlumuran darah, dari belakang kemudi saya. Kecelakaan itu terjadi di tengah persimpangan dan terlihat beberapa orang berhenti di mobilnya di lampu lalu lintas. Ketika saya berlutut di jalan di samping pintu, mencoba menjernihkan pikiran, lampu berubah dan mobil-mobil yang menunggu mulai melaju perlahan melewati persimpangan; pengemudi mereka melongo tetapi tidak berhenti.

Saya ingat berpikir, "Oh tidak, ini terjadi seperti yang dikatakan penelitian. Mereka semua lewat!" Saya menganggapnya beruntung, sebagai seorang psikolog sosial, saya memiliki cukup pengetahuan tentang studi pengamat untuk mempunyai pemikiran khusus tersebut. Dengan memikirkan kesulitan saya dalam kaitannya dengan temuan penelitian, saya tahu persis apa yang harus saya lakukan. Sambil menarik diriku agar terlihat jelas, aku menunjuk ke arah pengemudi salah satu mobil: "Panggil polisi." Kepada pengemudi kedua dan ketiga, sambil menunjuk langsung: "Menepi, kami butuh bantuan." Tanggapan orang-orang ini sangat cepat. Mereka segera memanggil mobil polisi dan ambulans, mereka menggunakan saputangan mereka untuk menyeka darah dari wajah saya, mereka menaruh jaket di bawah kepala saya, mereka dengan sukarela menjadi saksi kecelakaan itu; bahkan ada yang menawarkan untuk ikut dengan saya ke rumah sakit.

Bantuan ini tidak hanya cepat dan penuh perhatian, tetapi juga menular. Setelah pengemudi memasuki persimpangan dari

arah lain melihat mobil berhenti untuk saya, mereka berhenti dan mulai merawat korban lainnya. Prinsip bukti sosial berhasil *bagi* kami sekarang. Triknya adalah mengelindingkan bola ke arah bantuan. Setelah hal tersebut tercapai, saya dapat bersantai dan membiarkan kepedulian tulus dari para pengamat serta momentum alami dari bukti sosial melakukan sisanya.

MONKEY AKU, MONKEY LAKUKAN

Sebelumnya kami telah menyatakan bahwa prinsip bukti sosial, seperti semua senjata pengaruh lainnya, bekerja lebih baik dalam kondisi tertentu dibandingkan kondisi lainnya. Kita telah mengeksplorasi salah satu kondisi tersebut: ketidakpastian. Tentu saja, ketika orang merasa tidak yakin, mereka cenderung menggunakan tindakan orang lain untuk memutuskan bagaimana mereka sendiri harus bertindak. Namun, selain itu, ada kondisi kerja penting lainnya: kesamaan. Prinsip bukti sosial bekerja paling kuat ketika kita mengamati perilaku orang-orang seperti kita. Tingkah laku orang-orang seperti itulah yang memberi kita wawasan terbesar tentang apa yang dimaksud dengan perilaku yang benar bagi diri kita sendiri. Oleh karena itu, kita lebih cenderung mengikuti jejak individu yang serupa dibandingkan individu yang berbeda.

Itulah sebabnya saya yakin kita melihat semakin banyak testimoni rata-rata orang di jalan di TV akhir-akhir ini. Pengiklan kini mengetahui bahwa salah satu cara sukses untuk menjual produk kepada pemirsa biasa (yang merupakan pasar potensial terbesar) adalah dengan menunjukkan bahwa orang “biasa” lainnya menyukai dan menggunakannya. Jadi apakah produk tersebut berupa merek minuman ringan, atau pereda nyeri, atau deterjen, kita mendengar banyak sekali pujian dari John atau Mary Every-person.

Bukti yang lebih meyakinkan mengenai pentingnya kesamaan dalam menentukan apakah kita akan meniru

perilaku orang lain berasal dari penelitian ilmiah. Sebuah ilustrasi yang sangat tepat dapat ditemukan dalam penelitian yang dilakukan beberapa tahun lalu oleh para psikolog Universitas Columbia. Para peneliti meletakkan dompet di tanah di berbagai lokasi di sekitar tengah kota Manhattan untuk mengamati apa yang akan terjadi jika dompet tersebut ditemukan. Semua dompet berisi uang tunai \$2,00, \$26,30 cek, dan berbagai informasi yang memberikan nama dan alamat “pemilik” dompet. Selain bahan tersebut, dompet tersebut juga berisi surat yang menjelaskan bahwa dompet tersebut hilang bukan hanya sekali, melainkan dua kali. Surat tersebut ditujukan kepada pemilik dompet dari seorang pria yang telah menemukannya sebelumnya dan berniat mengembalikannya. Penemunya menyatakan dalam suratnya bahwa dia dengan senang hati membantu dan bahwa kesempatan untuk membantu dengan cara ini telah membuatnya merasa senang.

Jelas bagi siapa pun yang menemukan salah satu dompet ini bahwa orang yang bermaksud baik ini kemudian kehilangan dompetnya sendiri dalam perjalanan ke kotak surat—dompet itu dibungkus dalam amplop yang ditujukan kepada pemiliknya. Para peneliti ingin mengetahui berapa banyak orang yang menemukan dompet semacam itu yang akan mengikuti jejak penemu pertama dan mengirimkannya secara utuh ke pemilik aslinya. Sebelum mereka menjatuhkannya Namun, para peneliti memvariasikan salah satu fitur surat yang dikandungnya. Beberapa surat ditulis dalam bahasa Inggris standar oleh orang Amerika pada umumnya, sementara surat lainnya ditulis dalam bahasa Inggris terpatah-patah oleh penemu pertama, yang mengidentifikasi dirinya sebagai orang asing yang baru tiba. Dengan kata lain, orang yang pertama kali menemukan dompet tersebut dan mencoba mengembalikannya digambarkan dalam surat tersebut sebagai orang yang serupa atau berbeda dengan kebanyakan orang Amerika.

Pertanyaan menariknya adalah apakah warga Manhattan yang menemukan dompet dan surat tersebut akan lebih

terpengaruh untuk mengirimkan dompet tersebut jika orang pertama yang mencoba melakukannya adalah orang yang serupa dengan mereka. Jawabannya jelas: Hanya 33 persen dompet dikembalikan ketika penemu pertama dianggap berbeda, namun 70 persen dikembalikan ketika ia dianggap serupa. Hasil ini menunjukkan kualifikasi penting dari prinsip bukti sosial. Kita akan menggunakan tindakan orang lain untuk memutuskan perilaku yang pantas bagi diri kita sendiri, *khususnya ketika kita memandang orang lain itu serupa dengan diri kita sendiri*.

Kecenderungan ini tidak hanya terjadi pada orang dewasa, namun juga pada anak-anak. Para peneliti kesehatan telah menemukan, misalnya, bahwa program antirokok di sekolah mempunyai dampak yang bertahan lama hanya jika program tersebut melibatkan pemimpin sebaya dan guru. Studi lain menemukan bahwa anak-anak yang menonton film yang menggambarkan kunjungan positif seorang anak ke dokter gigi menurunkan kecemasan mereka terhadap gigi terutama ketika mereka seumurannya dengan anak dalam film tersebut. Saya berharap saya mengetahui tentang penelitian kedua ini ketika, beberapa tahun sebelum diterbitkan, saya mencoba mengurangi jenis kecemasan yang berbeda pada anak saya, Chris.

Saya tinggal di Arizona, di mana terdapat banyak kolam renang di halaman belakang. Salah satu akibat yang disesalkan adalah setiap tahun beberapa anak kecil tenggelam setelah terjatuh ke dalam kolam yang tidak dijaga. Oleh karena itu, saya bertekad untuk mengajari Chris berenang sejak usia dini. Masalahnya bukan karena dia takut air. Dia menyukainya. Namun dia tidak akan masuk ke dalam kolam tanpa mengenakan ban dalam plastik tiup, tidak peduli bagaimana saya mencoba membujuk, berbicara, atau memperlakukannya agar tidak melakukannya. Setelah tidak mendapatkan apa-apa selama dua bulan, saya menyewa bantuan: seorang mahasiswa pascasarjana saya—seorang mantan penjaga pantai bertubuh besar dan tegap yang pernah bekerja sebagai instruktur

renang. Dia gagal total seperti saya. Dia tidak bisa membujuk Chris untuk mencoba melakukan pukulan sekalipun di luar cincin plastiknya.

Sekitar waktu ini, Chris menghadiri perkemahan harian yang memberikan sejumlah aktivitas kepada anggotanya, termasuk penggunaan kolam besar, yang dengan hati-hati dia hindari. Suatu hari, tak lama setelah kegagalan mahasiswa pascasarjana, saya pergi menjemput Chris dari perkemahan lebih awal dan, dengan mulut ternganga, melihatnya berlari menuruni papan loncat dan melompat ke tengah bagian terdalam kolam. Karena panik, saya mulai melepas sepatu saya untuk melompat menyelamatkannya ketika saya melihatnya muncul ke permukaan dan mendayung dengan aman ke sisi kolam—tempat saya berlari, dengan sepatu di tangan, untuk menemuinya.

“Chris, kamu bisa berenang,” kataku bersemangat. “Kamu bisa berenang!”

“Ya,” dia menjawab dengan santai, “Saya mempelajarinya hari ini.”

“Ini luar biasa! Ini sungguh luar biasa,” aku berseru, memberi isyarat secara luas untuk menunjukkan antusiasme. “Tapi kenapa kamu tidak membutuhkan cincin plastikmu hari ini?”

Terlihat agak malu karena ayahnya tampak mengoceh sambil merendam kaus kakinya di genangan air kecil dan melambaikan sepatunya, Chris menjelaskan: “Saya berumur tiga tahun, dan Tommy tiga tahun. Dan Tommy bisa berenang tanpa ring, jadi saya juga bisa.”

Aku bisa saja menendang diriku sendiri. Tentu saja, *bagi Tommy kecil*, bukan bagi mahasiswa pascasarjana yang tingginya enam kaki dua inci, Chris akan mencari informasi paling relevan tentang apa yang bisa atau harus dia lakukan. Seandainya saya lebih bijaksana dalam memecahkan masalah renang Chris, saya dapat menerapkan contoh baik Tommy lebih awal dan, mungkin, dapat menyelamatkan diri saya dari beberapa bulan yang membuat frustrasi. Saya bisa saja

mencatat di perkemahan bahwa Tommy adalah seorang perenang dan kemudian mengatur bersama orang tuanya agar anak-anak lelaki itu menghabiskan sore akhir pekan dengan berenang di kolam renang kami. Dugaan saya adalah cincin plastik Chris pada akhirnya akan ditinggalkan. ¹¹

Faktor apa pun yang dapat mendorong 70 persen penduduk New York untuk mengembalikan dompet mereka (atau dapat mengurangi kemungkinan anak-anak mulai merokok atau takut mengunjungi dokter gigi) harus dianggap sebagai faktor yang mengesankan. Namun temuan penelitian semacam ini hanya memberikan petunjuk tentang dampak besar perilaku orang serupa terhadap perilaku manusia. Ada contoh lain yang lebih kuat. Menurut saya, ilustrasi paling jelas mengenai dampak ini dimulai dengan statistik yang tampaknya tidak masuk akal: Setelahnya bunuh diri telah menjadi berita di halaman depan, pesawat terbang—pesawat pribadi, jet perusahaan, pesawat terbang—mulai jatuh dari langit dengan kecepatan yang mengkhawatirkan.

Misalnya saja, telah terbukti bahwa setelah beberapa jenis cerita bunuh diri yang dipublikasikan secara luas, jumlah orang yang meninggal dalam kecelakaan pesawat komersial meningkat sebesar 1.000 persen! Yang lebih mengkhawatirkan lagi: Peningkatan ini tidak hanya terbatas pada kematian di pesawat. Jumlah kematian akibat kendaraan juga meningkat. ¹² Apa yang mungkin menjadi penyebabnya?

Salah satu penjelasan langsung muncul: Kondisi sosial yang sama yang menyebabkan beberapa orang melakukan bunuh diri juga menyebabkan orang lain meninggal secara tidak sengaja. Misalnya saja, individu-individu tertentu, yang cenderung melakukan bunuh diri, mungkin bereaksi terhadap peristiwa-peristiwa sosial yang penuh tekanan (kemerosotan ekonomi, meningkatnya angka kejahatan, ketegangan internasional) dengan mengakhiri semuanya. Namun orang lain akan bereaksi berbeda terhadap peristiwa yang sama; mereka mungkin menjadi marah atau tidak sabar atau gugup atau

perhatiannya teralihkan. Sejauh orang-orang tersebut mengoperasikan (atau melayani) mobil dan pesawat di masyarakat kita, kendaraan tersebut akan menjadi kurang aman, dan akibatnya, kita akan melihat peningkatan tajam dalam jumlah kematian akibat kendaraan dan udara.

Berdasarkan interpretasi “kondisi sosial” ini, beberapa faktor sosial yang menyebabkan kematian yang disengaja juga menyebabkan kematian yang tidak disengaja, dan itulah sebabnya kita menemukan hubungan yang sangat kuat antara cerita bunuh diri dan kecelakaan fatal. Namun statistik menarik lainnya menunjukkan bahwa ini bukanlah penjelasan yang tepat: Kecelakaan fatal hanya meningkat secara dramatis di wilayah di mana kasus bunuh diri banyak dipublikasikan. Tempat-tempat lain, yang kondisi sosialnya serupa, dan surat kabarnya belum *mempublikasikan* berita tersebut, tidak menunjukkan peningkatan jumlah korban jiwa yang sebanding. Lebih jauh lagi, di wilayah-wilayah yang diberi ruang surat kabar, semakin luas publisitas mengenai kasus bunuh diri tersebut, semakin besar pula peningkatan jumlah kecelakaan yang terjadi setelahnya. Oleh karena itu, di satu sisi, bukan peristiwa-peristiwa sosial yang umum yang mendorong terjadinya bunuh diri, dan kecelakaan fatal di sisi lain. Sebaliknya, kisah bunuh diri yang dipublikasikanlah yang menyebabkan kecelakaan mobil dan pesawat.

Untuk menjelaskan hubungan yang kuat antara publisitas kisah bunuh diri dan kecelakaan yang terjadi setelahnya, digunakan sebuah kisah “berkabung”. Sebab, menurut pendapat, kasus bunuh diri sering muncul di halaman depan melibatkan tokoh masyarakat yang terkenal dan dihormati, mungkin kematian mereka yang dipublikasikan secara luas membuat banyak orang mengalami kesedihan yang mengejutkan. Tertegun dan sibuk, orang-orang ini menjadi ceroboh di sekitar mobil dan pesawat. Konsekuensinya adalah peningkatan tajam dalam kecelakaan mematikan yang melibatkan kendaraan seperti yang kita lihat di halaman depan berita bunuh diri. Meskipun teori duka cita dapat menjelaskan

hubungan antara tingkat publisitas sebuah berita dan kematian akibat kecelakaan—semakin banyak orang yang mengetahui tentang bunuh diri tersebut, semakin banyak pula orang yang berduka dan ceroboh—teori ini tidak dapat menjelaskan fakta mengejutkan lainnya. : Berita di surat kabar yang memberitakan korban bunuh diri yang meninggal sendirian hanya menghasilkan peningkatan frekuensi kecelakaan dengan satu korban jiwa saja, sedangkan berita yang melaporkan insiden bunuh diri plus pembunuhan hanya menghasilkan peningkatan frekuensi kecelakaan dengan banyak korban jiwa. Dukacita yang sederhana tidak dapat menyebabkan pola seperti itu.

Oleh karena itu, pengaruh cerita bunuh diri terhadap kecelakaan mobil dan pesawat sangatlah spesifik. Kisah-kisah tentang bunuh diri murni, yang hanya mengakibatkan satu orang meninggal, menghasilkan kehancuran yang hanya mengakibatkan satu orang meninggal; Kisah-kisah kombinasi pembunuhan-bunuh diri, yang menyebabkan banyak kematian, menghasilkan kehancuran yang menyebabkan banyak kematian. Jika “kondisi sosial” maupun “kedukaan” tidak bisa menjelaskan serangkaian fakta yang membingungkan ini, apa lagi yang bisa dilakukan? Ada seorang sosiolog di Universitas California di San Diego yang merasa telah menemukan jawabannya. Namanya David Phillips, dan dia menunjukkan sesuatu yang meyakinkan yang disebut "efek Werther".

Kisah efek Werther sangat mengerikan dan menarik. Lebih dari dua abad yang lalu, tokoh besar sastra Jerman, Johann von Goethe, menerbitkan novel berjudul *Die Leiden des jungen Werthers* (*Kesedihan Werther Muda*) . Buku yang menceritakan tentang pahlawan bernama Werther yang melakukan bunuh diri memiliki dampak yang luar biasa. Hal ini tidak hanya membuat Goethe langsung terkenal, namun juga memicu gelombang kasus bunuh diri di seluruh Eropa. Begitu kuatnya dampak ini sehingga pihak berwenang di beberapa negara melarang novel tersebut.

Karya Profesor Phillips sendiri telah menelusuri efek Werther hingga zaman modern. Penelitiannya menunjukkan bahwa segera setelah berita bunuh diri muncul di halaman depan, angka bunuh diri meningkat drastis secara otomatis di wilayah geografis di mana cerita tersebut banyak dipublikasikan. Argumen Phillips adalah bahwa orang-orang bermasalah tertentu yang membaca kematian orang lain yang dilakukan sendiri, bunuh diri sebagai tiruan. Dalam ilustrasi yang tidak wajar tentang prinsip bukti sosial, orang-orang ini memutuskan bagaimana mereka harus bertindak berdasarkan tindakan orang lain yang bermasalah.

Phillips mendapatkan bukti mengenai efek Werther modern dengan memeriksa statistik bunuh diri di Amerika Serikat antara tahun 1947 dan 1968. Ia menemukan bahwa dalam waktu dua bulan setelah setiap berita bunuh diri di halaman depan, rata-rata ada lima puluh delapan orang lebih banyak daripada biasanya yang terbunuh. diri. Bisa dibilang, setiap kisah bunuh diri menewaskan lima puluh delapan orang yang seharusnya bisa tetap hidup. Phillips juga menemukan bahwa kecenderungan bunuh diri yang melahirkan bunuh diri terjadi terutama di negara-negara di mana bunuh diri pertama dipublikasikan secara luas dan semakin luas publisitas mengenai bunuh diri pertama, semakin besar pula jumlah bunuh diri di kemudian hari.

Jika fakta seputar efek Werther tampak mencurigakan bagi Anda seperti fakta seputar pengaruh cerita bunuh diri terhadap korban jiwa di udara dan lalu lintas, persamaannya juga ada pada Profesor Phillips. Faktanya, dia berpendapat bahwa semua kematian yang terjadi setelah insiden bunuh diri di halaman depan dapat dijelaskan dengan hal yang sama: bunuh diri peniru. Setelah mengetahui orang lain melakukan bunuh diri, sejumlah besar orang merasa tidak nyaman dan memutuskan bahwa bunuh diri juga merupakan tindakan yang pantas untuk diri mereka sendiri. Beberapa dari orang-orang ini kemudian melanjutkan untuk melakukan tindakan tersebut

dengan cara yang lugas dan tanpa basa-basi, sehingga menyebabkan angka bunuh diri melonjak.

Namun, yang lainnya tidak bersifat langsung. Karena berbagai alasan—untuk melindungi reputasi mereka, untuk menghindari rasa malu dan sakit hati bagi keluarga mereka, untuk membiarkan tanggungan mereka menagih polis asuransi—mereka tidak ingin terlihat seperti orang yang bunuh diri. Mereka lebih suka mati secara tidak sengaja. Jadi, dengan sengaja namun sembunyi-sembunyi, mereka menyebabkan kecelakaan mobil atau pesawat yang mereka operasikan atau yang mereka tumpangi. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai cara yang kedengarannya sudah biasa. Seorang pilot maskapai penerbangan komersial bisa saja menukikkan hidung pesawatnya pada titik penting lepas landas atau bisa saja mendarat di landasan yang sudah ditempati tanpa mengetahui instruksi dari menara kendali; pengemudi mobil bisa tiba-tiba membelok ke pohon atau ke dalam lalu lintas yang datang; seorang penumpang dalam mobil atau jet perusahaan dapat melumpuhkan operatornya, sehingga menyebabkan kecelakaan yang mematikan; pilot pesawat pribadi, meskipun ada peringatan radio, bisa menabrak pesawat lain. Oleh karena itu, peningkatan mengkhawatirkan dalam angka kematian akibat kecelakaan yang kita temukan setelah kasus bunuh diri di halaman depan, menurut Dr. Phillips, kemungkinan besar disebabkan oleh efek Werther yang diterapkan secara diam-diam.

Saya menganggap wawasan ini brilian. Pertama, ini menjelaskan semua data dengan indah. Jika bangkai kapal ini benar-benar merupakan contoh tersembunyi dari aksi bunuh diri, masuk akal jika kita melihat peningkatan jumlah bangkai kapal setelah cerita bunuh diri muncul. Dan masuk akal jika peningkatan terbesar jumlah bangkai kapal terjadi setelah kisah-kisah bunuh diri yang paling banyak dipublikasikan dan, akibatnya, menjangkau banyak orang. Dan masuk akal jika jumlah kecelakaan meningkat secara signifikan hanya di wilayah geografis dimana cerita bunuh diri dipublikasikan. Dan

bahkan masuk akal jika kasus bunuh diri dengan satu korban hanya menyebabkan kecelakaan dengan satu korban, sedangkan insiden bunuh diri dengan banyak korban seharusnya hanya menyebabkan kecelakaan dengan banyak korban. Imitasi adalah kuncinya.

Namun ada fitur berharga kedua dari wawasan Phillips. Tidak hanya memungkinkan kita menjelaskan fakta yang ada, tetapi juga memungkinkan kita memprediksi fakta baru yang belum pernah terungkap sebelumnya. Misalnya saja, jika kecelakaan yang sering terjadi setelah kasus bunuh diri yang dipublikasikan memang benar-benar disebabkan oleh tindakan peniruan, bukan tindakan yang tidak disengaja, maka hal tersebut akan menjadi lebih mematikan. Artinya, orang yang mencoba bunuh diri kemungkinan besar akan mengatur (dengan kaki menginjak pedal gas, bukan menginjak rem, dan hidung pesawat menghadap ke bawah, bukan ke atas) agar dampaknya menjadi sangat mematikan. Konsekuensinya adalah kematian yang cepat dan pasti. Ketika Phillips memeriksa catatan untuk memeriksa prediksi ini, ia menemukan bahwa jumlah rata-rata orang yang tewas dalam kecelakaan fatal sebuah pesawat komersial adalah tiga kali lebih besar jika kecelakaan itu terjadi satu minggu setelah berita bunuh diri di halaman depan dibandingkan jika kecelakaan itu terjadi satu minggu setelah berita bunuh diri dimuat di halaman depan. terjadi satu minggu sebelumnya. Fenomena serupa dapat ditemukan dalam statistik lalu lintas, di mana terdapat bukti efisiensi mematikan dari kecelakaan mobil pasca-bunuh diri. Korban kecelakaan mobil fatal yang mengikuti berita bunuh diri di halaman depan meninggal empat kali lebih cepat dari biasanya. Program ini diikuti oleh peningkatan rata-rata tiga puluh lima kasus bunuh diri dibandingkan perkiraan pada minggu depan. Terlebih lagi, film-film yang disiarkan di televisi dan program layanan masyarakat mengenai topik tersebut—bahkan yang dirancang untuk mengurangi masalah tersebut—menimbulkan sekelompok kematian yang disebabkan oleh diri sendiri, dengan remaja

yang mudah terpengaruh dan cenderung meniru menjadi korban yang paling sering.¹³

Prediksi menarik lainnya muncul dari gagasan Phillips. Jika peningkatan jumlah kecelakaan yang mengikuti cerita bunuh diri benar-benar mewakili serangkaian kematian yang meniru, maka kemungkinan besar para penirunya akan meniru tindakan bunuh diri orang-orang yang serupa dengan mereka. Prinsip bukti sosial menyatakan bahwa kita menggunakan informasi tentang bagaimana orang lain berperilaku untuk membantu kita menentukan perilaku yang tepat untuk diri kita sendiri. Namun seperti yang ditunjukkan oleh eksperimen dompet yang dijatuhkan, kita paling dipengaruhi oleh tindakan orang lain seperti kita.

Oleh karena itu, Phillips beralasan, jika prinsip bukti sosial berada di balik fenomena tersebut, maka harus ada kemiripan yang jelas antara korban bunuh diri yang dipublikasikan secara luas dan mereka yang menyebabkan kecelakaan berikutnya. Menyadari bahwa ujian yang paling jelas terhadap kemungkinan ini akan datang dari catatan kecelakaan mobil yang melibatkan satu mobil dan seorang pengemudi tunggal, Phillips membandingkan usia korban dalam cerita bunuh diri dengan usia pengemudi tunggal yang tewas dalam kecelakaan mobil tunggal segera setelahnya. ceritanya muncul di media cetak. Sekali lagi prediksi tersebut sangat akurat: Ketika surat kabar tersebut merinci kasus bunuh diri seorang anak muda, para pengemudi mudalah yang kemudian menumpuk mobil mereka di pohon, tiang, dan tanggul dengan akibat yang fatal; namun jika beritanya berkaitan dengan bunuh diri orang lanjut usia, maka pengemudi lanjut usia pun tewas dalam kecelakaan tersebut. Maka aku menyarankan agar kita berhati-hati dalam perjalanan pada saat-saat seperti ini.

Statistik terakhir ini adalah penghancur bagi saya. Saya benar-benar yakin dan sekaligus takjub karenanya. Terbukti, prinsip pembuktian sosial mempunyai cakupan yang luas dan kuat sehingga cakupannya mencakup keputusan mendasar mengenai hidup atau mati. Temuan Profesor Phillips telah

meyakinkan saya tentang kecenderungan menyedihkan dari publisitas bunuh diri untuk memotivasi orang-orang tertentu yang mirip dengan korban untuk bunuh diri—karena mereka sekarang menganggap gagasan bunuh diri lebih sah. Yang benar-benar menakutkan adalah data yang menunjukkan bahwa banyak orang tak bersalah yang mati dalam tawar-menawar tersebut. Melihat sekilas grafik yang mendokumentasikan peningkatan kematian akibat kecelakaan lalu lintas dan udara yang tidak dapat disangkal setelah publikasi kasus bunuh diri, terutama yang melibatkan pembunuhan, sudah cukup untuk menimbulkan kekhawatiran terhadap keselamatan seseorang. Saya telah cukup terpengaruh oleh statistik ini sehingga saya mulai mencatat cerita-cerita bunuh diri di halaman depan dan mengubah perilaku saya setelah kemunculannya. Saya mencoba untuk sangat berhati-hati di belakang kemudi mobil saya. Saya enggan melakukan perjalanan jauh yang membutuhkan banyak perjalanan udara. Jika saya harus terbang tepat waktu dalam periode seperti itu, saya membeli asuransi penerbangan jauh lebih banyak daripada biasanya. Dr. Phillips telah membantu kita dengan menunjukkan bahwa peluang untuk bertahan hidup ketika kita melakukan perjalanan berubah secara signifikan seiring dengan publikasi beberapa jenis cerita bunuh diri di halaman depan. Tampaknya bijaksana untuk memainkan peluang tersebut.

Seolah-olah ciri-ciri menakutkan dari data bunuh diri Phillips belum cukup, penelitian berikutnya menimbulkan lebih banyak kekhawatiran: Pembunuhan di negara ini memiliki karakter yang terstimulasi dan meniru tindakan kekerasan yang dipublikasikan secara luas. Perebutan hadiah kejuaraan kelas berat yang mendapat liputan di jaringan berita malam tampaknya menghasilkan peningkatan terukur dalam tingkat pembunuhan di AS. Analisis pertarungan kejuaraan kelas berat (antara tahun 1973 dan 1978) mungkin paling menarik karena menunjukkan sifat spesifik dari agresi tiruan yang dihasilkan. Ketika pertandingan tersebut kalah oleh petarung kulit hitam,

tingkat pembunuhan selama sepuluh hari berikutnya meningkat secara signifikan pada korban laki-laki muda kulit hitam tetapi tidak pada laki-laki muda kulit putih. Di sisi lain, ketika seorang petarung kulit putih kalah dalam pertandingan, maka yang lebih sering terbunuh adalah pemuda kulit putih, bukan pemuda kulit hitam, dalam sepuluh hari berikutnya.¹⁴ Ketika hasil-hasil ini digabungkan dengan temuan paralel dalam data bunuh diri Phillips, jelas bahwa agresi yang dipublikasikan secara luas mempunyai kecenderungan buruk untuk menyebar ke korban serupa, tidak peduli apakah agresi tersebut dilakukan terhadap diri sendiri atau orang lain.

Bekerja seperti yang dilakukan Dr. Phillips membantu kita menghargai pengaruh luar biasa dari perilaku orang lain yang serupa. Ketika besarnya kekuatan tersebut diketahui, maka menjadi mungkin untuk memahami tindakan kepatuhan yang mungkin paling spektakuler di zaman kita, yaitu bunuh diri massal di Jonestown, Guyana. Ciri-ciri penting tertentu dari peristiwa itu patut ditinjau.

Kuil Rakyat adalah sebuah organisasi pemujaan yang dimulai di San Francisco dan menarik anggotanya dari kaum miskin di kota tersebut. Pada tahun 1977, Pendeta Jim Jones—yang merupakan pemimpin politik, sosial, dan spiritual kelompok yang tak terbantahkan—memindahkan sebagian besar anggotanya ke pemukiman di hutan di Guyana, Amerika Selatan. Di sana, Kuil Rakyat berada dalam ketidakjelasan hingga 18 November 1978, ketika empat orang dari partai pencari fakta yang dipimpin oleh Anggota Kongres Leo J. Ryan dibunuh ketika mereka mencoba meninggalkan Jonestown dengan pesawat. Yakin bahwa dia akan ditangkap dan terlibat dalam pembunuhan tersebut dan bahwa kehancuran Kuil Rakyat akan terjadi, Jones berusaha mengendalikan ujung Kuil dengan caranya sendiri. Dia mengumpulkan seluruh komunitas di sekelilingnya dan mengeluarkan seruan agar setiap orang mati dalam satu tindakan penghancuran diri.

Tanggapan pertama adalah seorang wanita muda yang dengan tenang mendekati tong racun rasa stroberi yang sekarang terkenal, memberikan satu dosis kepada bayinya, satu untuk dirinya sendiri, dan kemudian duduk di sebuah ladang, di mana dia dan anaknya meninggal karena kejang-kejang di dalamnya. empat menit. Yang lainnya mengikuti dengan mantap secara bergantian. Meskipun segelintir warga Jonestown melarikan diri daripada mematuhi dan beberapa lainnya dilaporkan menolak, para penyintas menyatakan bahwa sebagian besar dari 910 orang yang meninggal melakukannya dengan cara yang tertib dan disengaja.

Berita tentang kejadian tersebut mengejutkan kami. Media penyiaran dan surat kabar memberikan rentetan laporan, pembaruan, dan analisis. Selama berhari-hari, perbincangan kami penuh dengan topik: “Berapa banyak mereka yang ditemukan tewas sekarang?” “Seseorang yang melarikan diri mengatakan bahwa mereka meminum racun seolah-olah mereka sedang dihipnotis atau semacamnya.” “Apa yang mereka lakukan di Amerika Selatan?” “Sangat sulit dipercaya. Apa penyebabnya?”

Ya, “Apa penyebabnya?”—pertanyaan kritis. Bagaimana kita melakukannya memperhitungkan tindakan kepatuhan yang paling mencengangkan ini? Berbagai penjelasan telah ditawarkan. Beberapa orang berfokus pada karisma Jim Jones, seorang pria yang gayanya memungkinkan dia dicintai seperti penyelamat, dipercaya seperti seorang ayah, dan diperlakukan seperti seorang kaisar. Penjelasan lain menunjukkan jenis orang yang tertarik pada Kuil Rakyat. Mereka sebagian besar adalah orang-orang miskin dan tidak berpendidikan yang rela melepaskan kebebasan berpikir dan bertindak demi keamanan tempat di mana semua keputusan akan dibuat untuk mereka. Penjelasan lain masih menekankan sifat kuasi-religius dari Kuil Rakyat, yang mana keyakinan yang tidak diragukan lagi terhadap pemimpin sekte tersebut mendapat prioritas tertinggi.

Tidak diragukan lagi, masing-masing ciri Jonestown ini bermanfaat dalam menjelaskan apa yang terjadi di sana. Tapi menurut saya itu tidak cukup. Bagaimanapun, dunia ini penuh dengan aliran sesat yang dihuni oleh orang-orang yang bergantung dan dipimpin oleh seorang tokoh karismatik. Terlebih lagi, kombinasi keadaan ini tidak pernah kekurangan di masa lalu. Namun hampir tidak ada bukti yang menunjukkan peristiwa yang mirip dengan insiden Jonestown di antara kelompok-kelompok tersebut. Pasti ada hal lain yang penting.

Satu pertanyaan yang sangat membuka wawasan memberi kita petunjuk: "Jika komunitas tersebut tetap tinggal di San Francisco, apakah perintah bunuh diri Pendeta Jim Jones akan dipatuhi?" Sebuah pertanyaan yang sangat spekulatif tentu saja, tetapi pakar yang paling akrab dengan Kuil Rakyat tidak meragukan jawabannya. Louis Jolyon West, ketua ilmu psikiatri dan biobehavioral di UCLA dan direktur unit neuropsikiatrianya, adalah pakar aliran sesat yang telah mengamati Kuil Rakyat selama delapan tahun sebelum kematian Jonestown. Ketika diwawancarai segera setelah kejadian tersebut, dia melontarkan pernyataan yang menurut saya sangat instruktif: "Ini tidak akan terjadi di Kalifornia. Namun mereka hidup dalam keterasingan total dari dunia luar dalam situasi hutan di negara yang tidak bersahabat."

Meskipun hilang dalam kebingungan komentar setelah tragedi tersebut, pengamatan Dr. West, bersama dengan apa yang kita ketahui tentang prinsip bukti sosial, bagi saya tampaknya cukup penting untuk pemahaman yang memuaskan tentang perilaku bunuh diri yang patuh. Menurut saya, satu-satunya tindakan dalam sejarah Kuil Rakyat yang paling berkontribusi Diucapkan atas kepatuhan para anggota yang ceroboh, hari itu terjadi setahun sebelumnya dengan relokasi Kuil ke negara hutan dengan adat istiadat asing dan orang-orang asing. Jika kita memercayai kisah kejeniusan Jim Jones yang jahat, dia menyadari sepenuhnya dampak psikologis yang sangat besar dari tindakan tersebut terhadap para pengikutnya. Tiba-tiba, mereka menemukan diri mereka

berada di tempat yang tidak mereka ketahui sama sekali. Amerika Selatan, dan hutan hujan Guyana, khususnya, tidak seperti yang pernah mereka alami di San Francisco. Negara tempat mereka diterjunkan—baik secara fisik maupun sosial—pasti tampak sangat tidak menentu.

Ah, ketidakpastian—tangan kanan dari prinsip bukti sosial. Kita telah melihat bahwa ketika orang merasa tidak yakin, mereka akan bergantung pada tindakan orang lain untuk memandu tindakan mereka sendiri. Maka, di lingkungan Guyana yang asing, para anggota Temple sangat siap untuk mengikuti jejak orang lain. Namun seperti yang telah kita lihat, perilaku orang-orang lain yang bersifat khususlah yang pasti akan diikuti—orang lain yang serupa. Dan disitulah letak keindahan strategi relokasi Pendeta Jim Jones. Di negara seperti Guyana, tidak ada penduduk Jonestown yang serupa kecuali penduduk Jonestown itu sendiri.

Apa yang benar bagi seorang anggota komunitas ditentukan secara tidak proporsional oleh apa yang dilakukan dan diyakini oleh anggota komunitas lainnya—yang sangat dipengaruhi oleh Jones. Jika dilihat dari sudut pandang ini, keteraturan yang buruk, kurangnya rasa panik, rasa tenang yang dibawa orang-orang ini menuju tong racun dan kematian mereka, tampaknya lebih dapat dipahami. Mereka belum terhipnotis oleh Jones; mereka telah diyakinkan—sebagian karena dia, tetapi, yang lebih penting, juga karena prinsip bukti sosial—bahwa bunuh diri adalah tindakan yang benar. Ketidakpastian yang mereka rasakan saat pertama kali mendengar perintah kematian pasti menyebabkan mereka mencari definisi dari respons yang tepat dari orang-orang di sekitar mereka. Perlu dicatat bahwa mereka menemukan dua bukti sosial yang mengesankan, masing-masing mengarah ke arah yang sama.

Yang pertama adalah kumpulan awal rekan senegarannya, yang dengan cepat dan rela meminum ramuan racun. Akan selalu ada beberapa individu yang sangat patuh di negara yang didominasi oleh pemimpin kuat kelompok. Sulit untuk

mengetahui apakah, dalam hal ini, mereka telah diinstruksikan secara khusus sebelumnya untuk menjadi teladan atau apakah mereka memang yang paling menuruti keinginan Jones. Apa pun; dampak psikologis dari tindakan orang-orang tersebut pasti sangat kuat. Jika kasus bunuh diri orang lain yang serupa dalam berita dapat mempengaruhi orang asing untuk bunuh diri, bayangkan betapa lebih menariknya tindakan tersebut jika dilakukan tanpa ragu-ragu oleh tetangga di tempat seperti Jonestown.

Sumber bukti sosial yang kedua datang dari reaksi masyarakat itu sendiri. Mengingat kondisi tersebut, saya menduga apa yang terjadi merupakan contoh besar dari fenomena ketidaktahuan pluralistik yang sering menjangkiti orang-orang yang berada dalam keadaan darurat. Setiap warga Jonestown memperhatikan tindakan orang-orang di sekitarnya untuk menilai situasi dan—tampak tenang karena semua orang, juga, diam-diam menilai daripada bereaksi—“belajar” bahwa mereka melakukan hal yang sama. mengambil giliran sebentar adalah perilaku yang benar. Bukti sosial yang disalahtafsirkan namun tetap meyakinkan tersebut diperkirakan akan menghasilkan ketenangan yang mengerikan dari kumpulan orang yang menunggu kematian di daerah tropis Guyana.

Dari sudut pandang saya sendiri, sebagian besar upaya untuk menganalisis insiden Jonestown terlalu berfokus pada kualitas pribadi Jim Jones. Meskipun ia adalah orang yang sangat dinamis, menurut saya kekuatan yang dimilikinya bukan berasal dari gaya pribadinya yang luar biasa, melainkan dari pemahamannya tentang prinsip-prinsip psikologi fundamental. Kejeniusannya yang sebenarnya sebagai seorang pemimpin adalah kesadarannya akan keterbatasan kepemimpinan individu. Tidak ada pemimpin yang bisa berharap untuk membujuk, secara rutin dan sendirian, seluruh anggota kelompoknya. Namun, seorang pemimpin yang kuat dapat berharap dapat membujuk sejumlah besar anggota kelompoknya. Kemudian informasi mentah yang telah

diyakinkan oleh sejumlah besar anggota kelompok, dengan sendirinya, dapat meyakinkan anggota kelompok lainnya. Oleh karena itu, pemimpin yang paling berpengaruh adalah mereka yang mengetahui cara mengatur kondisi kelompok agar prinsip bukti sosial dapat bekerja maksimal demi keuntungan mereka.

Di sinilah Jones tampaknya terinspirasi. Kehebatannya adalah keputusan untuk memindahkan komunitas Kuil Rakyat dari akarnya di perkotaan San Francisco ke wilayah terpencil di Amerika Selatan yang ekuator, di mana kondisi ketidakpastian dan kesamaan eksklusif akan membuat prinsip bukti sosial berlaku baginya, mungkin tidak di tempat lain. Di sana, pemukiman yang terdiri dari seribu orang, terlalu besar untuk dapat terus-menerus dipengaruhi oleh kekuatan kepribadian satu orang, dapat diubah dari pengikut menjadi *kawanan*. Seperti yang telah lama diketahui oleh para operator rumah potong hewan, mentalitas kawanan ternak memudahkan pengelolaannya. Cukup dengan menggerakkan beberapa anggota ke arah yang diinginkan, maka anggota lainnya—tidak terlalu bereaksi terhadap hewan yang memimpin, melainkan terhadap hewan yang berada di sekitar mereka—akan berjalan dengan damai dan mekanis. Maka, kekuatan Pendeta Jim Jones yang luar biasa mungkin paling baik dipahami bukan dari gaya pribadinya yang dramatis, namun dari pengetahuannya yang mendalam tentang seni jujitsu sosial.

BAGAIMANA MENGATAKAN TIDAK

Bab ini dimulai dengan penjelasan tentang praktik pelacakan tawa yang relatif tidak berbahaya dan berlanjut ke cerita pembunuhan dan bunuh diri—semuanya dijelaskan dengan prinsip bukti sosial. Bagaimana kita bisa mempertahankan diri terhadap senjata pengaruh yang mencakup berbagai macam perilaku? Kesulitan ini diperparah oleh kesadaran bahwa seringkali, kita tidak ingin waspada terhadap informasi yang diberikan oleh bukti sosial. Bukti yang diberikan mengenai

bagaimana kita harus bertindak biasanya valid dan berharga. Dengan itu kita dapat dengan percaya diri mengambil berbagai keputusan tanpa harus menyelidiki secara rinci pro dan kontra dari masing-masing keputusan.

Dalam hal ini, prinsip bukti sosial membekali kita dengan perangkat pilot otomatis yang luar biasa, mirip dengan yang ada di sebagian besar pesawat terbang.

Namun terkadang ada masalah nyata dengan pilot otomatis. Masalah tersebut muncul ketika informasi penerbangan yang terkunci pada mekanisme kontrol salah. Dalam hal ini, kita akan keluar jalur. Bergantung pada besarnya kesalahan, konsekuensinya bisa parah. Namun, karena pilot otomatis yang diberikan berdasarkan prinsip bukti sosial lebih sering menjadi sekutu daripada musuh, kita tidak dapat diharapkan untuk memutuskan hubungan tersebut begitu saja. Oleh karena itu, kita dihadapkan pada masalah klasik: bagaimana memanfaatkan sebuah peralatan yang secara bersamaan menguntungkan dan membahayakan kesejahteraan kita.

Untungnya, ada jalan keluar dari dilema tersebut. Karena kelemahan pilot otomatis muncul terutama ketika data yang salah dimasukkan ke dalam sistem kendali, pertahanan terbaik kita terhadap kelemahan ini adalah dengan mengenali kapan data tersebut salah. Jika kita bisa peka terhadap situasi di mana pilot otomatis yang tahan sosial bekerja dengan informasi yang tidak akurat, kita bisa melepaskan mekanismenya dan mengambil kendali saat kita membutuhkannya.

Ada dua jenis situasi di mana data yang salah menyebabkan prinsip bukti sosial memberikan kita nasihat yang buruk. Yang pertama terjadi ketika bukti sosial sengaja dipalsukan. Situasi-situasi seperti ini selalu dibuat oleh para pengeksploitasi yang bermaksud menciptakan kesan—*ternyata* kenyataannya—bahwa banyak orang melakukan apa yang diinginkan oleh para pengeksploitasi. Canda tawa acara komedi TV yang telah kita bahas merupakan salah satu jenis

data palsu semacam ini. Namun masih banyak lagi; dan banyak pemalsuan yang sangat jelas terlihat.

Misalnya, tanggapan terekam tidak hanya terjadi di media elektronik atau bahkan di era elektronik. Faktanya, eksploitasi besar-besaran terhadap prinsip bukti sosial dapat ditelusuri melalui sejarah salah satu bentuk seni kita yang paling terhormat: grand opera. Fenomena inilah yang disebut *claquing*, konon dimulai pada tahun 1820 oleh sepasang penghuni gedung opera Paris bernama Sauton dan Porcher. Namun, para lelaki itu lebih dari sekadar operagoer. Mereka adalah pengusaha yang produknya mendapat tepuk tangan.

Berorganisasi dengan judul *L'Assurance des Succès Dramatiques*, mereka menyewakan diri dan karyawannya kepada penyanyi dan manajer opera yang ingin mendapatkan tanggapan apresiatif dari penonton. Begitu efektifnya mereka dalam merangsang reaksi penonton yang tulus dengan reaksi mereka yang curang sehingga tak lama kemudian *claques* (biasanya terdiri dari seorang pemimpin —*chef de claque*— dan beberapa *claqueur individu*) telah menjadi tradisi yang mapan dan bertahan lama di seluruh dunia opera. Seperti yang dicatat oleh sejarawan musik Robert Sabin, “Pada tahun 1830, *claque* telah menjadi institusi yang berkembang pesat, berkumpul di siang hari, bertepuk tangan di malam hari, semuanya dilakukan secara terbuka.... Namun kemungkinan besar baik Sauton maupun sekutunya Porcher tidak tahu sejauh mana skema tepuk tangan berbayar mereka akan diadopsi dan diterapkan di mana pun opera dinyanyikan.”¹⁵

Ketika *claquing* tumbuh dan berkembang, para praktisinya menawarkan berbagai gaya dan kekuatan. Dengan cara yang sama seperti produser lagu tawa dapat mempekerjakan individu yang unggul dalam titters, terkekeh, atau tertawa perut, *claques* melahirkan spesialis mereka sendiri — *pleureuse* , yang dipilih karena kemampuannya menangis; *bisseur* , yang memanggil “ *bis* ” (ulangi) dan “*encore*” dengan nada gembira; dan memiliki kekerabatan langsung dengan

pemain lagu tawa masa kini, *rieur* , yang dipilih karena kualitas tawanya yang menular.

Namun, untuk tujuan kami, persamaan yang paling instruktif dengan bentuk respons terekam modern adalah karakter pemalsuan yang mencolok. Tidak ada kebutuhan khusus untuk menyamarkan atau memvariasikan *claque*, yang sering duduk di kursi yang sama, penampilan demi penampilan, tahun demi tahun, dipimpin oleh *chef de claque* yang sudah dua dekade menduduki posisinya. Bahkan transaksi moneter pun tidak disembunyikan dari publik. Memang benar, seratus tahun setelah lahirnya *claqueing*, pembaca London *Musical Times* dapat memindai tarif *claqueur Italia yang diiklankan* . Baik di dunia *Rigoletto* atau *Pulau Gilligan* , penonton telah berhasil dimanipulasi oleh mereka yang menggunakan bukti sosial, bahkan ketika bukti tersebut telah dipalsukan secara terbuka.

Untuk tepuk tangan di pintu masuk, jika seorang pria 25 lira

Untuk tepuk tangan di pintu masuk, jika seorang wanita 15 lira

Tepuk tangan biasa selama pertunjukan, masing-masing 10 lira

Tepuk tangan terus-menerus selama pertunjukan, masing-masing 15 lira

Tepuk tangan masih lebih ngotot 17 lira

Untuk interupsi dengan “Bene!” atau “Bravo!” 5 lira

Untuk “Bis” dengan biaya berapa pun 50 lira

Antusiasme yang liar—Jumlah khusus yang harus diatur

GAMBAR 4-5

Tarif Claque Italia yang Diiklankan

Mulai dari “tepuk tangan biasa” hingga “antusiasme yang luar biasa”, para claqueur menawarkan jasa mereka dengan cara yang berani di depan umum—dalam hal ini, di

surat kabar yang dibaca oleh banyak penonton yang mereka harapkan dapat dipengaruhi . Claque, desis.

Apa yang Sauton dan Porcher sadari tentang cara mekanis kita mematuhi prinsip bukti sosial juga dipahami oleh berbagai pengeksploitasi saat ini. Mereka merasa tidak perlu menyembunyikan sifat rekayasa dari bukti sosial yang mereka berikan—saksikanlah kualitas amatir dari lagu-lagu tawa di TV pada umumnya. Mereka tampak sombong ketika menyadari kesulitan yang kita hadapi: kita harus membiarkan mereka membodohi kita atau kita harus meninggalkan pilot otomatis berharga yang membuat kita begitu rentan terhadap tipu muslihat mereka. Namun karena mereka yakin bahwa mereka telah menjebak kita, para pengeksploitasi tersebut telah melakukan kesalahan besar. Kelemahan mereka dalam membangun bukti sosial palsu memberi kita cara untuk melawan.

Karena pilot otomatis dapat diaktifkan dan dilepaskan sesuka hati, kita dapat terus percaya pada arah yang diarahkan oleh prinsip bukti sosial *sampai* kita menyadari bahwa ada data yang tidak akurat yang sedang digunakan. Kemudian kita dapat mengambil kendali, melakukan koreksi yang diperlukan untuk kesalahan informasi, dan mengatur ulang pilot otomatis. Transparansi dari bukti sosial palsu yang kita dapatkan saat ini memberi kita isyarat yang kita perlukan untuk mengetahui kapan harus melakukan manuver sederhana ini. Dengan tidak mengeluarkan biaya lebih dari sedikit kewaspadaan terhadap bukti sosial yang jelas-jelas palsu, kita dapat melindungi diri kita sendiri dengan baik.

Mari kita ambil contoh. Beberapa waktu sebelumnya, kami telah melihat menjamurnya iklan yang dilihat oleh rata-rata orang di jalan, yang mana sejumlah orang awam memuji suatu produk, sering kali tanpa mengetahui bahwa kata-kata mereka direkam. Seperti yang diharapkan berdasarkan prinsip bukti sosial, testimoni dari “orang biasa seperti Anda dan saya” ini menghasilkan kampanye periklanan yang cukup efektif. Mereka

selalu memasukkan satu jenis distorsi yang relatif halus: Kami hanya mendengar dari mereka yang menyukai produk tersebut; sebagai hasilnya, kita mendapatkan gambaran yang bias mengenai besarnya dukungan sosial terhadap hal tersebut. Namun baru-baru ini, pemalsuan yang lebih kasar dan tidak etis telah dilakukan. Produsen komersial sering kali tidak mau repot-repot mendapatkan testimoni asli. Mereka hanya mempekerjakan aktor untuk memainkan peran sebagai orang biasa yang memberikan kesaksian tanpa persiapan sebelumnya kepada pewawancara. Sungguh menakjubkan betapa membosankannya iklan “wawancara tanpa persiapan” ini. Situasinya jelas-jelas dibuat-buat, para partisipannya jelas-jelas merupakan aktor, dan dialognya jelas sudah ditulis sebelumnya.

Baru-baru ini saya sedang menonton TV, dan sebuah iklan muncul, dan penyiarinya, dengan nada suara yang biasanya ditujukan untuk perkembangan besar di Teluk Persia, berkata, “Sekarang konsumen dapat menanyakan pertanyaan mereka kepada Angela Lansbury tentang Bufferin!”

Sebagai manusia normal, itu wajar Reaksi terhadap pengumuman ini adalah: “Hah?” Artinya: “Apa hubungan Angela Lansbury dengan Bufferin?” Namun iklan ini menampilkan beberapa konsumen yang rupanya diberhentikan secara acak di jalan, dan *masing-masing dari mereka memiliki pertanyaan untuk Angela Lansbury tentang Bufferin* . Pada dasarnya, yang mereka tanyakan adalah, “Nona Lansbury, apakah Bufferin merupakan produk bagus yang harus saya beli, atau bagaimana?”

Konsumen ini tampak sangat bersungguh-sungguh. Seolah-olah mereka telah berkeliling selama berbulan-bulan sambil meremas-remas tangan dan berkata, “Saya punya pertanyaan tentang Bufferin! Kalau saja aku bisa bertanya pada Angela Lansbury!”

Apa yang kita lihat di sini adalah contoh lain dari masalah yang semakin buruk yang telah terlalu lama disembunyikan di negara ini: Invasi Konsumen Dari Mars. Penampilannya *seperti*

manusia, tetapi mereka tidak *bertingkah* seperti manusia, dan mereka mengambil alih.

Saya tahu bahwa setiap kali saya menghadapi upaya pengaruh semacam ini, hal itu memicu semacam peringatan dalam diri saya dengan arahan yang jelas: *Perhatian! Perhatian! Bukti sosial yang buruk dalam situasi ini. Putuskan sambungan pilot otomatis untuk sementara*. Ini sangat mudah dilakukan. Kita hanya perlu mengambil keputusan secara sadar untuk waspada terhadap bukti-bukti sosial palsu, dan rasa percaya diri yang berlebihan dari para pengeksploitasi akan berdampak langsung pada kita. Kita bisa bersantai sampai kepalsuan mereka terlihat, dan pada saat itulah kita bisa menerkam.

Dan kita harus menerkam dengan sekuat tenaga. Saya berbicara di sini lebih dari sekedar mengabaikan informasi yang salah, meskipun taktik defensif ini tentu saja diperlukan. Saya berbicara tentang serangan balik yang agresif. Kapan pun memungkinkan, kita harus menyerang mereka yang bertanggung jawab atas kecurangan bukti sosial. Kita tidak boleh membeli produk-produk yang ditampilkan dalam iklan “wawancara tanpa latihan” palsu. Selain itu, setiap produsen barang harus menerima surat yang menjelaskan tanggapan kami dan merekomendasikan agar mereka menghentikan penggunaan biro iklan yang memproduksi presentasi produk mereka yang begitu menipu.

Tentu saja, kita tidak selalu ingin memercayai tindakan orang lain untuk mengarahkan perilaku kita—terutama dalam situasi yang cukup penting memerlukan penyelidikan pribadi kita mengenai pro dan kontra, atau di mana kita adalah ahlinya—namun kita ingin dapat mengandalkan perilaku orang lain sebagai sumber informasi yang valid dalam berbagai situasi. Jika, dalam keadaan seperti itu, kita mendapati bahwa kita tidak dapat memercayai keabsahan informasi tersebut karena seseorang telah merusak bukti, kita harus siap untuk menyerang balik. Dalam kasus seperti itu, saya pribadi merasa terdorong oleh lebih dari sekedar rasa enggan untuk ditipu. Saya merasa kesal membayangkan saya didorong ke sudut

yang tidak dapat diterima oleh orang-orang yang akan merusak salah satu lindung nilai saya terhadap beban pengambilan keputusan dalam kehidupan modern. Dan saya merasakan kebenaran yang tulus dengan menyerang ketika mereka mencoba. Jika Anda seperti saya, Anda juga harus demikian.

Selain saat bukti sosial sengaja dipalsukan, ada saat lain di mana prinsip bukti sosial sering membuat kita salah. Dalam keadaan seperti ini, kesalahan alamiah yang tidak disengaja akan menghasilkan bukti sosial yang semakin besar yang mendorong kita pada keputusan yang salah. Fenomena ketidaktahuan pluralis, yang mana setiap orang dalam keadaan darurat tidak melihat adanya alasan untuk khawatir, adalah salah satu contoh dari proses ini. Namun, ilustrasi terbaik yang saya tahu berasal dari kisah salah seorang murid saya, yang merupakan seorang petugas patroli jalan raya.

Setelah sesi kelas yang pokok bahasannya adalah prinsip bukti sosial, dia tetap tinggal untuk berbicara dengan saya. Ia mengatakan kini ia memahami penyebab kecelakaan lalu lintas yang selama ini selalu membingungkannya. Kecelakaan biasanya terjadi di jalan bebas hambatan kota pada jam-jam sibuk, ketika mobil-mobil di semua jalur melaju dengan mantap namun lambat. Peristiwa yang menyebabkan kecelakaan akan dimulai ketika sepasang mobil, satu di belakang yang lain, secara bersamaan mulai memberi sinyal niat untuk keluar dari jalur yang mereka lalui dan masuk ke jalur berikutnya. Dalam hitungan detik, barisan panjang pengemudi di belakang dua pengemudi pertama akan mengikuti, mengira ada sesuatu—mobil yang mogok atau penghalang konstruksi—yang menghalangi jalur di depan. Tabrakan sering terjadi karena berdesak-desakan di ruang yang tersedia di jalur berikutnya.

Yang aneh dari semua itu, menurut petugas patroli, adalah seringkali tidak ada halangan yang harus dihindari, dan pada saat kecelakaan terjadi, hal ini seharusnya sudah bisa dihindari. jelas bagi siapa pun yang melihatnya. Dia mengatakan, dia sudah lebih dari satu kali menyaksikan kecelakaan seperti itu

ketika ada jalan yang terlihat jelas di depan orang yang berpindah jalur.

Kisah petugas patroli memberikan wawasan tertentu tentang cara kita merespons bukti sosial. Pertama, kita berasumsi bahwa jika banyak orang melakukan hal yang sama, mereka pasti mengetahui sesuatu yang tidak kita ketahui. Terutama ketika kita tidak yakin, kita bersedia untuk menaruh kepercayaan besar pada pengetahuan kolektif orang banyak. Kedua, cukup sering masyarakat salah karena mereka tidak bertindak berdasarkan informasi yang lebih unggul, namun mereka sendiri bereaksi terhadap prinsip bukti sosial.

Jadi jika sepasang pengemudi jalan raya secara kebetulan memutuskan untuk berpindah jalur pada saat yang sama, dua pengemudi berikutnya mungkin akan melakukan hal yang sama, dengan asumsi bahwa pengemudi di depan telah melihat adanya penghalang. Bukti sosial yang dihasilkan dalam menghadapi pengemudi di belakang kelompok ini sangatlah kuat—empat mobil berturut-turut, semuanya dengan lampu sein berkedip, mencoba berbelok ke jalur berikutnya. Lebih banyak lampu sinyal akan menyala. Bukti sosial tidak dapat disangkal pada saat itu. Bagi pengemudi di belakang, tidak ada keraguan mengenai kebenaran perpindahan jalur: “Semua orang di depan *pasti* mengetahui sesuatu.” Begitu besarnya niat mereka untuk memasuki jalur berikutnya sehingga, bahkan tanpa memeriksa kondisi sebenarnya jalan di depan mereka, para pengemudi akan memulai serangan sayap sepanjang garis. Menabrak.

Ada pelajaran di sini: Perangkat percontohan otomatis, seperti bukti sosial, tidak boleh dipercaya sepenuhnya; bahkan ketika tidak ada penyabot yang memberikan informasi buruk ke dalam mekanisme tersebut, terkadang mekanisme tersebut dapat rusak dengan sendirinya. Kita perlu memeriksa mesin tersebut dari waktu ke waktu untuk memastikan bahwa mesin tersebut tidak bekerja sesuai dengan sumber bukti lain yang ada dalam situasi tersebut—fakta obyektif, pengalaman kita sebelumnya, penilaian kita sendiri. Untungnya, tindakan

pencegahan ini tidak memerlukan banyak usaha dan waktu. Hanya diperlukan pandangan sekilas ke sekeliling. Dan tindakan pencegahan kecil ini sangat bermanfaat. Konsekuensi dari ketergantungan tunggal pada bukti sosial bisa sangat menakutkan.

Aspek fenomena bukti sosial ini selalu mengingatkan saya pada cara suku Indian tertentu—Blackfeet, Cree, Snake, dan Crow—biasa berburu kerbau di Amerika Utara. Ada dua ciri-ciri kerbau yang membuat mereka sangat rentan terhadap bukti sosial yang salah. Pertama, matanya dipasang di kepala sehingga lebih mudah melihat ke samping daripada ke depan. Kedua, ketika mereka berlari, seperti saat terinjak-injak, mereka berlari dengan kepala tertunduk sehingga tidak dapat melihat ke atas kawanan. Akibatnya, orang-orang India menyadari bahwa membunuh kerbau dalam jumlah besar bisa dilakukan dengan cara menggiring kawanan ke arah tebing. Hewan-hewan, menanggapi bukti sosial yang menggemparkan di sekitar mereka—dan tidak pernah melihat apa yang akan terjadi di depan—melakukan sisanya. Salah satu pengamat yang terkejut dengan perburuan tersebut menggambarkan akibat mematikan dari kepercayaan obsesif kerbau terhadap pengetahuan kolektif.

Dengan cara ini, adalah mungkin untuk memancing kawanan domba menuju ke jurang yang curam, dan menyebabkan mereka terjun secara massal, para pemimpin didorong oleh para pengikut mereka dan semua orang lainnya mengikuti kemauan mereka sendiri.¹⁶

Tentu saja, seorang penerbang yang pesawatnya terkunci pada pilot otomatis sebaiknya sesekali melirik ke panel instrumen dan ke luar jendela. Dengan cara yang sama, kita perlu melihat sekeliling secara berkala setiap kali kita terpaku pada bukti adanya kerumunan. Tanpa perlindungan sederhana terhadap bukti sosial yang salah arah, prospek kita mungkin akan berjalan sejajar dengan prospek para pengalih jalur jalan bebas hambatan dan kerbau Amerika Utara: Kecelakaan.

Dari Mantan Pegawai Arena Balap

“Saya menyadari adanya salah satu metode memalsukan bukti sosial demi keuntungan seseorang saat bekerja di arena pacuan kuda. Untuk menurunkan peluang dan menghasilkan lebih banyak uang, beberapa petaruh mampu mempengaruhi masyarakat untuk bertaruh pada kuda yang buruk.

“Peluang di arena pacuan kuda didasarkan pada tempat uang dipertaruhkan. Semakin banyak uang untuk seekor kuda, semakin rendah (lebih baik) peluangnya. Banyak orang yang bermain kuda secara mengejutkan hanya memiliki sedikit pengetahuan tentang balap atau strategi taruhan. Jadi, terutama ketika mereka tidak tahu banyak tentang kuda dalam perlombaan tertentu, sering kali mereka hanya bertaruh pada favorit. Karena tote board ditampilkan dengan odds terkini, masyarakat selalu dapat mengetahui siapa yang difavoritkan saat ini. Sistem yang dapat digunakan oleh pemain papan atas untuk mengubah peluang sebenarnya cukup sederhana. Pria itu memikirkan seekor kuda yang menurutnya memiliki peluang bagus untuk menang. Selanjutnya dia memilih kuda yang memiliki peluang panjang (katakanlah, 15 banding 1) dan tidak memiliki peluang menang yang realistis. Saat jendela bersama terbuka, pria itu menaruh seratus dolar pada kuda inferior, menciptakan favorit instan yang peluangnya di papan turun menjadi sekitar 2 banding 1.

“Sekarang elemen bukti sosial mulai berfungsi. Orang-orang yang tidak yakin tentang cara bertaruh pada perlombaan melihat ke papan tote untuk melihat kuda mana yang telah diputuskan oleh para petaruh awal sebagai favorit, dan mereka mengikutinya. Efek bola salju sekarang terjadi ketika orang lain terus bertaruh pada favorit. Pada titik ini, pemain papan atas dapat kembali ke jendela dan bertaruh besar pada favorit sejatinya, yang akan memiliki peluang lebih baik sekarang karena 'favorit baru' telah menekan papan. Jika pria itu

menang, investasi awal sebesar seratus dolar akan bernilai berkali-kali lipat.

“Saya sendiri pernah melihat hal ini terjadi. Saya ingat suatu kali seseorang mengeluarkan seratus dolar untuk pukulan 10 banding 1 sebelum perlombaan, menjadikannya favorit awal. Desas-desus mulai beredar di trek—orang-orang mengetahui sesuatu. Hal berikutnya yang Anda tahu, semua orang (termasuk saya) pernah melakukannya bertaruh pada kuda ini. Itu akhirnya berjalan terakhir dan memiliki kaki yang buruk. Banyak orang kehilangan banyak uang. Namun seseorang keluar lebih dulu. Kita tidak akan pernah tahu siapa. Tapi dialah yang memiliki semua uang itu. Dia memahami teori bukti sosial.”

Sekali lagi kita dapat melihat bahwa bukti sosial paling ampuh bagi mereka yang merasa asing atau tidak yakin dengan situasi tertentu dan, sebagai konsekuensinya, harus mencari bukti di luar diri mereka tentang cara terbaik untuk berperilaku dalam situasi tersebut.

Bab 5

MENYUKAI

Pencuri yang Ramah

Tugas utama seorang pengacara pengadilan adalah menjadikan juri seperti kliennya.

—C LARENCE D PANAH

BEBERAPA ORANG AKAN TERKEJUT MENGETAHUI BAHWA, SEBAGAI PERATURAN , kita lebih suka mengatakan ya terhadap permintaan seseorang yang kita kenal dan sukai. Namun, yang mungkin mengejutkan untuk diperhatikan adalah bahwa aturan sederhana ini digunakan dalam ratusan cara oleh orang asing untuk membuat kita menuruti permintaan *mereka* .

Ilustrasi paling jelas yang saya tahu tentang eksploitasi profesional terhadap aturan kesukaan adalah pihak Tupperware, yang saya anggap sebagai pengaturan kepatuhan Amerika yang klasik. Siapa pun yang akrab dengan cara kerja pesta Tupperware akan mengenali penggunaan berbagai senjata pengaruh yang telah kita bahas sejauh ini: timbal balik (pertama-tama, permainan dimainkan dan hadiah dimenangkan oleh pengunjung pesta; siapa pun yang tidak memenangkan hadiah berhak mendapatkan hadiah). merogoh tas miliknya sehingga setiap orang telah menerima hadiah

sebelum pembelian dimulai), komitmen (setiap peserta didesak untuk menjelaskan kepada publik kegunaan dan manfaat yang ia temukan dalam Tupperware yang dimilikinya), dan bukti sosial (setelah pembelian dimulai, setiap pembelian membangun gagasan itu orang lain yang serupa menginginkan produk tersebut; oleh karena itu, itu pasti bagus).

Semua senjata pengaruh utama hadir untuk membantu segala sesuatunya, namun kekuatan sebenarnya dari partai Tupperware berasal dari pengaturan tertentu yang bergantung pada aturan kesukaan. Meskipun para demonstran Tupperware mempunyai keahlian menjual yang menghibur dan persuasif, permintaan sebenarnya untuk membeli produk tersebut tidak datang dari orang asing ini; itu datang dari seorang teman untuk setiap wanita di ruangan itu. Oh, perwakilan Tupperware mungkin secara fisik menanyakan pesanan masing-masing pengunjung pesta, tapi pemohon yang lebih menarik secara psikologis adalah seorang ibu rumah tangga yang duduk di samping, tersenyum, mengobrol, dan menyajikan minuman. Dia adalah nyonya rumah pesta, yang memanggil teman-temannya untuk berkumpul untuk melakukan demonstrasi di rumahnya dan, semua orang tahu, mendapat untung dari setiap barang yang terjual di pestanya.

Sederhana. Dengan memberikan persentase hasil tangkapan kepada tuan rumah, Tupperware Home Parties Corporation mengatur agar pelanggannya membeli dari dan untuk teman, bukan dari penjual yang tidak dikenal. Dengan cara ini, daya tarik, kehangatan, keamanan, dan kewajiban persahabatan dibawa ke dalam lingkungan penjualan. Peneliti konsumen Frenzer dan Davis, yang telah meneliti ikatan sosial antara nyonya rumah dan pengunjung pesta di tempat penjualan pesta di rumah, telah menegaskan kekuatan pendekatan perusahaan: Kekuatan ikatan sosial tersebut dua kali lebih besar kemungkinannya untuk menentukan pembelian produk dibandingkan sebelumnya. preferensi terhadap produk itu sendiri. Hasilnya sungguh luar biasa. Baru-

baru ini diperkirakan penjualan Tupperware melebihi \$2,5 juta per hari!

Yang menarik adalah pelanggan tampaknya menyadari sepenuhnya tekanan rasa suka dan persahabatan yang terkandung dalam pesta Tupperware. Beberapa tampaknya tidak keberatan; yang lain melakukannya, tetapi tampaknya tidak tahu cara menghindarinya. Seorang wanita yang saya ajak bicara menggambarkan reaksinya dengan sedikit rasa frustrasi dalam suaranya:

Sekarang saya sampai pada titik di mana saya benci diundang ke pesta Tupperware. Saya punya semua wadah yang saya perlukan; dan jika saya menginginkannya lagi, saya bisa membeli merek lain yang lebih murah di toko. Namun ketika seorang teman menelepon, saya merasa harus pergi. Dan ketika saya sampai di sana, saya merasakannya seperti aku harus membeli sesuatu. Apa yang bisa saya lakukan? Ini untuk salah satu temanku.

Dengan prinsip pertemanan yang sangat menarik, tidak mengherankan jika perusahaan telah meninggalkan gerai penjualan ritel dan mendorong konsep pesta di rumah hingga pesta Tupperware kini dimulai setiap 2,7 detik. Namun, tentu saja, semua profesional kepatuhan lainnya menyadari adanya tekanan untuk mengatakan ya kepada seseorang yang kita kenal dan sukai. Misalnya, meningkatnya jumlah organisasi amal yang merekrut relawan untuk mengumpulkan donasi di dekat rumah mereka. Mereka paham betul betapa sulitnya kita menolak permohonan amal yang datang dari teman atau tetangga.

Para profesional kepatuhan lainnya menemukan bahwa seorang teman bahkan tidak harus hadir untuk menjadi efektif; Seringkali, menyebut nama teman saja sudah cukup. Shaklee Corporation, yang mengkhususkan diri dalam penjualan berbagai produk rumah tangga dari pintu ke pintu, menyarankan tenaga penjualannya untuk menggunakan metode “rantai tak berujung” untuk menemukan pelanggan baru. Begitu pelanggan mengaku menyukai suatu produk, dia

dapat dimintai nama temannya yang juga akan senang mempelajari produk tersebut. Orang-orang dalam daftar itu kemudian dapat didekati untuk penjualan *dan* daftar teman-teman mereka, yang dapat menjadi sumber bagi pelanggan potensial lainnya, dan seterusnya dalam rantai yang tak ada habisnya.

Kunci keberhasilan metode ini adalah setiap prospek baru dikunjungi oleh seorang tenaga penjualan yang dilengkapi dengan nama temannya “yang menyarankan agar saya menghubungi Anda”. Sulit untuk menolak tenaga penjualan dalam keadaan seperti itu; itu hampir seperti menolak teman. Panduan penjualan Shaklee menegaskan bahwa karyawan harus menggunakan sistem ini: “Tidak mungkin untuk melebih-lebihkan nilainya. Menelepon atau menelpon calon pelanggan dan dapat mengatakan bahwa Tuan Anu, temannya, merasa dia akan mendapat manfaat dengan memberi Anda waktu sejenak hampir sama baiknya dengan penjualan 50 persen yang dilakukan sebelum Anda memasuki.”

Meluasnya penggunaan ikatan rasa suka antar teman oleh para praktisi kepatuhan memberi tahu kita banyak tentang kekuatan rasa suka aturan untuk menghasilkan persetujuan. Faktanya, kami menemukan bahwa para profesional tersebut berusaha mengambil keuntungan dari peraturan tersebut bahkan ketika mereka belum mempunyai persahabatan yang sudah terjalin. Dalam kondisi seperti ini, strategi kepatuhan para profesional bersifat langsung: Mereka pertama-tama membuat kita menyukai *mereka* .

Ada seorang pria di Detroit, Joe Girard, yang khusus menggunakan aturan kesukaan untuk menjual Chevrolet. Dia menjadi kaya dalam prosesnya, menghasilkan lebih dari dua ratus ribu dolar setahun. Dengan gaji sebesar itu, kita mungkin bisa menebak bahwa dia adalah seorang eksekutif GM tingkat tinggi atau mungkin pemilik dealer Chevrolet. Tapi tidak. Dia menghasilkan uang sebagai salesman di lantai showroom. Atas apa yang dia lakukan, dia sangat fenomenal. Selama dua belas

tahun berturut-turut, ia memenangkan gelar sebagai “penjual mobil nomor satu”; dia rata-rata menjual lebih dari lima mobil dan truk setiap hari dia bekerja; dan dia dinobatkan sebagai “penjual mobil terbaik” di dunia oleh *Guinness Book of World Records*.

Terlepas dari semua kesuksesannya, formula yang ia gunakan ternyata sangat sederhana. Ini terdiri dari menawarkan dua hal kepada orang-orang: harga yang wajar dan seseorang yang mereka sukai untuk membeli. “Dan itu saja,” klaimnya dalam sebuah wawancara. “Menemukan penjual yang mereka sukai, ditambah harganya; satukan keduanya, dan Anda mendapatkan kesepakatan.”

Bagus. Rumus Joe Girard memberi tahu kita betapa pentingnya aturan kesukaan bagi bisnisnya, namun rumus tersebut tidak cukup memberi tahu kita. Di satu sisi, hal ini tidak memberi tahu kita mengapa pelanggan lebih menyukainya dibandingkan penjual lain yang menawarkan harga wajar. Ada pertanyaan umum yang krusial—dan menarik—yang belum terjawab dalam rumusan Joe: Apa saja faktor yang menyebabkan seseorang menyukai orang lain? Jika kita mengetahui jawaban *tersebut*, kita masih jauh dalam memahami bagaimana orang-orang seperti Joe dapat berhasil mengatur agar kita menyukai mereka dan, sebaliknya, bagaimana kita dapat berhasil mengatur agar orang lain menyukai kita. Untungnya, para ilmuwan sosial telah menanyakan pertanyaan ini selama beberapa dekade. Akumulasi bukti yang mereka miliki memungkinkan mereka mengidentifikasi sejumlah faktor yang dapat menyebabkan rasa suka. Dan, seperti yang akan kita lihat, masing-masing hal tersebut secara cerdas digunakan oleh para profesional di bidang kepatuhan untuk mendorong kita menuju “ya.”

Daya Tarik Fisik

Meskipun secara umum diakui bahwa orang-orang berpenampilan menarik mempunyai keunggulan dalam interaksi sosial, temuan terbaru menunjukkan bahwa kita mungkin terlalu meremehkan ukuran dan jangkauan keunggulan tersebut. Tampaknya ada respons *klik-desak* terhadap orang-orang yang menarik. Seperti semua reaksi *klik dan deru*, hal ini terjadi secara otomatis, tanpa pemikiran sebelumnya. Responsnya sendiri termasuk dalam kategori yang oleh para ilmuwan sosial disebut sebagai “efek halo”. Efek halo terjadi ketika satu karakteristik positif seseorang mendominasi cara pandang orang tersebut terhadap orang lain. Dan kini buktinya jelas bahwa daya tarik fisik seringkali menjadi ciri khas tersebut.

Penelitian telah menunjukkan bahwa kita secara otomatis memberikan sifat-sifat baik seperti bakat, kebaikan, kejujuran, dan kecerdasan pada individu yang berpenampilan menarik. Selain itu, kita membuat penilaian ini tanpa menyadari bahwa daya tarik fisik berperan dalam proses tersebut. Beberapa konsekuensi dari asumsi bawah sadar bahwa “tampilan sama dengan baik” membuat saya takut. Misalnya, sebuah studi mengenai pemilihan umum federal di Kanada menemukan bahwa kandidat yang menarik memperoleh suara dua setengah kali lebih banyak dibandingkan kandidat yang tidak menarik.¹ Meskipun terdapat bukti adanya pilih kasih terhadap politisi tampan, penelitian lanjutan menunjukkan bahwa para pemilih tidak menyadari bias mereka. Faktanya, 73 persen pemilih Kanada yang disurvei menyangkal dengan tegas bahwa suara mereka dipengaruhi oleh penampilan fisik; hanya 14 persen yang mengakui adanya kemungkinan pengaruh seperti itu. Dampak serupa juga ditemukan dalam situasi perekrutan. Dalam sebuah penelitian, penampilan pelamar yang baik dalam simulasi wawancara kerja menghasilkan keputusan perekrutan yang lebih menguntungkan dibandingkan kualifikasi pekerjaan—hal ini, meskipun pewawancara menyatakan bahwa penampilan memainkan peran kecil dalam pilihan mereka.²

Penelitian yang sama meresahkannya menunjukkan bahwa proses peradilan kita juga rentan terhadap pengaruh dimensi tubuh dan struktur tulang. Orang yang berpenampilan menarik cenderung menerima perlakuan yang sangat baik dalam sistem hukum. Misalnya, dalam sebuah penelitian di Pennsylvania, para peneliti menilai daya tarik fisik dari tujuh puluh empat terdakwa laki-laki pada awal persidangan pidana mereka. Ketika, lama kemudian, para peneliti memeriksa catatan pengadilan untuk mengetahui hasil kasus-kasus ini, mereka menemukan bahwa pria tampan tersebut menerima hukuman yang jauh lebih ringan. Faktanya, terdakwa yang berpenampilan menarik mempunyai kemungkinan dua kali lebih besar untuk menghindari hukuman penjara dibandingkan dengan terdakwa yang tidak menarik. Dalam penelitian lain—yang mempelajari tentang ganti rugi yang diberikan dalam persidangan kelalaian yang dilakukan secara bertahap—seorang terdakwa yang lebih tampan daripada korbannya dinilai rata-rata sebesar \$5.623; namun bila korban lebih menarik di antara keduanya, kompensasi rata-rata adalah \$10.051. Terlebih lagi, baik juri laki-laki maupun perempuan menunjukkan favoritisme berdasarkan daya tarik.

Eksperimen lain menunjukkan bahwa orang yang menarik lebih mungkin mendapatkan bantuan saat membutuhkan dan lebih persuasif dalam mengubah opini audiens. Di sini juga, kedua jenis kelamin merespons dengan cara yang sama. Dalam penelitian membantu, misalnya, laki-laki dan perempuan berpenampilan lebih baik lebih sering menerima bantuan, bahkan dari orang yang berjenis kelamin sama. Tentu saja, pengecualian besar terhadap aturan ini mungkin terjadi jika orang yang menarik dipandang sebagai pesaing langsung, khususnya saingan romantis. Namun, selain kualifikasi ini, terlihat jelas bahwa orang-orang berpenampilan menarik menikmati keuntungan sosial yang sangat besar dalam budaya kita. Mereka lebih disukai, lebih persuasif, lebih sering dibantu, dan dipandang memiliki sifat kepribadian dan kapasitas intelektual yang lebih baik. Dan nampaknya manfaat sosial dari

ketampanan mulai terakumulasi sejak dini. Penelitian terhadap anak-anak sekolah dasar menunjukkan bahwa orang dewasa memandang tindakan agresif tidak terlalu nakal jika dilakukan oleh anak yang menarik dan bahwa guru menganggap anak-anak yang berpenampilan menarik lebih cerdas daripada teman-teman sekelasnya yang kurang menarik.⁵

Maka tidak mengherankan jika halo daya tarik fisik sering dimanfaatkan oleh para profesional kepatuhan. Karena kita menyukai orang-orang yang menarik dan karena kita cenderung menuruti orang-orang yang kita sukai, masuk akal jika program pelatihan penjualan mencakup petunjuk-petunjuk dandanan, bahwa para pembuat pakaian yang modis memilih staf lantai mereka dari antara para kandidat yang berpenampilan menarik, dan bahwa para penipu itu tampan dan penipu. wanita cantik.

Kesamaan

Namun bagaimana jika penampilan fisik tidak terlalu dipermasalahkan? Bagaimanapun, kebanyakan orang memiliki penampilan yang rata-rata. Apakah ada faktor lain yang dapat digunakan untuk menghasilkan rasa suka? Seperti yang diketahui oleh para peneliti dan profesional kepatuhan, ada beberapa hal, dan salah satu yang paling berpengaruh adalah kesamaan.

Kami menyukai orang yang mirip dengan kami. Fakta ini tampaknya berlaku baik dalam hal kesamaan pendapat, ciri kepribadian, latar belakang, maupun gaya hidup. Oleh karena itu, mereka yang ingin disukai untuk meningkatkan kepatuhan kita dapat mencapai tujuan tersebut dengan tampil serupa dengan kita dalam berbagai cara.

Pakaian adalah contoh yang bagus. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kita lebih mungkin membantu mereka yang berpakaian seperti kita. Dalam sebuah penelitian, yang dilakukan pada awal tahun 1970-an ketika kaum muda

cenderung berpakaian “hippie” atau “straight”, para peneliti mengenakan pakaian hippie atau straight dan meminta uang sepeser pun kepada mahasiswa di kampus untuk melakukan panggilan telepon. Ketika pelaku eksperimen berpakaian sama dengan siswa, permintaan tersebut dikabulkan di lebih dari dua pertiga kasus; namun ketika siswa dan pemohon berpakaian berbeda, uang receh yang diberikan kurang dari separuh waktu. Eksperimen lain menunjukkan betapa otomatisnya respons positif kita terhadap orang lain yang serupa. Para pengunjung rasa dalam demonstrasi anti-perang ternyata tidak hanya lebih cenderung menandatangani petisi dari pemohon yang berpakaian serupa, namun juga melakukannya tanpa repot-repot membacanya terlebih dahulu. *Klik, berputar*.⁶

Cara lain yang dapat digunakan oleh pemohon untuk memanipulasi kesamaan untuk meningkatkan rasa suka dan kepatuhan adalah dengan mengklaim bahwa mereka memiliki latar belakang dan minat yang serupa dengan kita. Penjual mobil, misalnya, dilatih untuk mencari bukti hal-hal tersebut sambil memeriksa tukar tambah pelanggan. Jika ada perlengkapan berkemah di bagasi, penjualnya mungkin akan menyebutkan, di kemudian hari, betapa dia senang pergi dari kota kapan pun dia bisa; jika ada bola golf di kursi belakang, dia mungkin berkomentar bahwa dia berharap hujan akan berhenti sampai dia dapat memainkan delapan belas hole yang telah dia jadwalkan pada hari berikutnya; jika dia mengetahui bahwa mobilnya dibeli di luar negara bagian, dia mungkin bertanya dari mana asal pelanggannya dan melaporkan—dengan terkejut—bahwa dia (atau istrinya) juga lahir di sana.

Meskipun kemiripan ini tampak sepele, namun tampaknya berhasil. Seorang peneliti yang meneliti catatan penjualan perusahaan asuransi menemukan bahwa pelanggan lebih cenderung membeli asuransi jika tenaga penjualnya sama dengan mereka dalam hal usia, agama, politik, dan kebiasaan merokok. Karena kemiripan yang kecil pun bisa efektif dalam menghasilkan respons positif terhadap orang lain dan karena

lapisan kemiripan dapat dibuat dengan mudah, saya menyarankan agar Anda berhati-hati saat menghadapi pemohon yang mengaku “sama seperti Anda”. Memang benar, saat ini adalah hal yang bijaksana untuk berhati-hati saat berada di dekat penjual yang sepertinya *sama* seperti Anda. Banyak program pelatihan penjualan sekarang mendesak peserta pelatihan untuk “mencerminkan dan mencocokkan” postur tubuh, suasana hati, dan gaya verbal pelanggan, karena kesamaan di setiap dimensi ini telah terbukti memberikan hasil yang positif.⁷

Pujian

Aktor McLean Stevenson pernah menggambarkan bagaimana istrinya menipunya untuk menikah: “Dia bilang dia menyukaiku.” Meskipun dirancang untuk tertawa, pernyataan tersebut bersifat instruktif dan juga lucu. Informasi yang disukai seseorang dapat menjadi alat yang sangat efektif untuk menghasilkan rasa suka dan kepatuhan yang tulus. Jadi, sering kali dalam bentuk sanjungan atau pernyataan ketertarikan yang sederhana, kita mendengar penilaian positif dari orang-orang yang menginginkan sesuatu dari kita.

Ingat Joe Girard, “penjual mobil terhebat” di dunia, yang mengatakan bahwa rahasia kesuksesannya adalah membuat pelanggan menyukainya? Dia melakukan sesuatu yang, sekilas tampak bodoh dan merugikan. Setiap bulan dia mengirimkan kartu ucapan liburan yang berisi pesan pribadi kepada lebih dari tiga belas ribu mantan pelanggannya. Ucapan hari raya berubah dari bulan ke bulan (Selamat Tahun Baru atau Selamat Hari Thanksgiving, dll), namun pesan yang tercetak di bagian depan kartu tidak pernah bervariasi. Bunyinya, “Aku menyukaimu.” Seperti yang dijelaskan Joe, “Tidak ada hal lain di kartu itu. Tidak ada apa-apa selain namaku. Saya hanya memberi tahu mereka bahwa saya menyukainya.”

"Aku menyukaimu." Surat itu datang melalui pos setiap tahun, dua belas kali setahun, seperti jarum jam. "Aku menyukaimu," pada kartu tercetak yang juga dibagikan kepada tiga belas ribu orang lainnya. Bisakah pernyataan rasa suka yang tidak bersifat pribadi, yang jelas-jelas dirancang untuk menjual mobil, benar-benar berhasil? Joe Girard berpendapat demikian; dan seorang pria sukses apa yang dia lakukan patut mendapat perhatian kita. Joe memahami fakta penting tentang sifat manusia: Kita adalah fenomenal yang sangat suka sanjungan. Meskipun sifat mudah tertipu kita ada batasnya—terutama ketika kita yakin bahwa si penyanjung sedang mencoba memanipulasi kita—kita cenderung, pada umumnya, memercayai pujian dan menyukai orang yang memberikannya, sering kali ketika pujian itu jelas-jelas salah.

Sebuah eksperimen yang dilakukan pada pria di North Carolina menunjukkan betapa tidak berdayanya kita saat menghadapi pujian. Para pria dalam penelitian tersebut menerima komentar tentang diri mereka dari orang lain yang membutuhkan bantuan dari mereka. Laki-laki itu ada yang hanya mendapat komentar positif, ada yang hanya mendapat komentar negatif, dan ada pula yang mendapat campuran antara baik dan buruk. Ada tiga temuan menarik. Pertama, evaluator yang hanya memberikan pujian paling disukai oleh laki-laki. Kedua, hal ini terjadi meskipun para pria sepenuhnya menyadari bahwa si penyanjung akan mendapatkan keuntungan dari kesukaan mereka terhadapnya. Terakhir, tidak seperti jenis komentar lainnya, pujian murni tidak harus akurat agar berhasil. Komentar-komentar positif akan menghasilkan rasa suka pada si penyanjung ketika komentar-komentar tersebut tidak benar dan ketika komentar-komentar tersebut benar.⁸

Rupanya kita secara otomatis mempunyai reaksi positif terhadap pujian sehingga kita bisa menjadi korban seseorang yang menggunakannya dalam upaya nyata untuk memenangkan hati kita. *Klik, berputar*. Jika dilihat dari sudut pandang ini, biaya pencetakan dan pengiriman lebih dari

150.000 kartu “Aku menyukaimu” setiap tahun tampaknya tidak sebodoh dan semahal sebelumnya.

Kontak dan Kerjasama

Umumnya, kita menyukai hal-hal yang familier bagi kita. “Untuk membuktikan hal ini kepada diri Anda sendiri, cobalah melakukan eksperimen kecil. Dapatkan sisi negatif dari sebuah foto lama yang menunjukkan tampilan depan wajah Anda dan kembangkan foto tersebut menjadi sepasang gambar—gambar yang menunjukkan penampilan Anda sebenarnya dan gambar terbalik (sehingga sisi kanan dan kiri wajah Anda terlihat sama). wajah dipertukarkan). Sekarang putuskan versi wajah mana yang lebih Anda sukai dan mintalah teman baik untuk menentukan pilihannya juga. Jika Anda menyukai sekelompok wanita Milwaukee yang pernah menjalani prosedur ini, Anda akan melihat sesuatu yang aneh: Teman Anda akan lebih menyukai gambar asli, namun Anda lebih memilih gambar sebaliknya. Mengapa? Karena Anda *berdua* akan memberi respons positif terhadap wajah yang lebih Anda kenal—teman Anda terhadap wajah yang dilihat dunia, dan Anda terhadap wajah yang berubah bentuk dan Anda temukan di cermin setiap hari.”¹⁰

Karena pengaruhnya terhadap rasa suka, keakraban berperan dalam pengambilan keputusan tentang segala hal, termasuk politisi yang kita pilih. Tampaknya bahwa di bilik pemilu seringkali pemilih memilih seorang calon hanya karena namanya terdengar familier. Dalam sebuah pemilu yang kontroversial di Ohio beberapa tahun yang lalu, seorang pria yang hanya memiliki sedikit peluang untuk memenangkan pemilihan jaksa agung negara bagian, meraih kemenangan ketika, sesaat sebelum pemilu, ia mengubah namanya menjadi Brown—nama keluarga yang banyak terdapat dalam tradisi politik Ohio.¹¹

Bagaimana hal seperti itu bisa terjadi? Jawabannya sebagian terletak pada cara yang tidak disadari bahwa keakraban mempengaruhi rasa suka. Seringkali kita tidak menyadari bahwa sikap kita terhadap sesuatu dipengaruhi oleh berapa kali kita terpapar pada hal tersebut di masa lalu. Misalnya, dalam satu percobaan, wajah beberapa individu ditampilkan di layar dengan sangat cepat sehingga kemudian, subjek yang dihadapkan pada wajah tersebut dengan cara ini tidak dapat mengingat pernah melihat wajah tersebut sebelumnya. Namun, semakin sering wajah seseorang ditampilkan di layar, semakin banyak subjek yang menyukai orang tersebut ketika mereka bertemu dalam interaksi berikutnya. Dan karena rasa suka yang lebih besar akan menghasilkan pengaruh sosial yang lebih besar, subjek-subjek ini juga lebih terbujuk oleh pernyataan opini dari individu yang wajahnya paling sering muncul di layar.¹²

Berdasarkan bukti bahwa kita lebih menyukai benda-benda yang pernah bersentuhan dengan kita, beberapa orang merekomendasikan pendekatan “kontak” untuk meningkatkan hubungan ras. Mereka berargumentasi bahwa hanya dengan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada individu-individu dari latar belakang etnis yang berbeda untuk saling mengenal secara setara, maka individu-individu tersebut secara alami akan lebih menyukai satu sama lain. Namun, ketika para ilmuwan meneliti integrasi sekolah—bidang yang menawarkan pengujian terbaik dalam pendekatan kontak—mereka menemukan pola sebaliknya. Desegregasi sekolah lebih cenderung meningkatkan prasangka antara kulit hitam dan kulit putih dibandingkan menguranginya.¹³

Mari kita bahas isu desegregasi sekolah untuk sementara waktu. Betapapun baik niat para pendukung keharmonisan antar-ras melalui kontak sederhana, pendekatan mereka sepertinya tidak akan membuahkan hasil karena argumen yang mendasarinya sangat menyesatkan. Pertama-tama, lingkungan sekolah bukanlah tempat berkumpulnya anak-anak yang

mudah berinteraksi dengan anggota kelompok etnis lain seperti mereka dengan milik mereka sendiri. Bertahun-tahun setelah integrasi sekolah formal, hanya terdapat sedikit integrasi sosial. Para siswa berkumpul secara etnis, sebagian besar memisahkan diri dari kelompok lain. Kedua, meskipun terdapat lebih banyak interaksi antaretnis, penelitian menunjukkan bahwa mengenal sesuatu melalui kontak berulang-ulang tidak serta merta menimbulkan rasa suka yang lebih besar. Faktanya, paparan terus-menerus terhadap seseorang atau objek dalam kondisi yang tidak menyenangkan seperti frustrasi, konflik, atau persaingan menyebabkan berkurangnya rasa suka. ¹⁴Dan ruang kelas pada umumnya di Amerika justru menumbuhkan kondisi yang tidak menyenangkan ini.

Pertimbangkan laporan mencerahkan dari seorang psikolog, Elliot Aronson, yang dipanggil untuk berkonsultasi dengan otoritas sekolah mengenai masalah di sekolah-sekolah Austin, Texas. Penjelasannya tentang bagaimana ia menemukan bahwa proses pendidikan di kelas standar dapat diterapkan di hampir semua sekolah negeri di Amerika Serikat:

Secara umum, begini cara kerjanya: Guru berdiri di depan kelas dan mengajukan pertanyaan. Enam sampai sepuluh anak duduk tegang di tempat duduknya dan melambaikan tangan ke depan wajah guru, ingin sekali dipanggil dan menunjukkan betapa pintarnya mereka. Beberapa anak lainnya duduk diam dengan mata terbelalak, berusaha untuk tidak terlihat. Ketika guru memanggil salah satu anak, Anda melihat ekspresi kecewa dan cemas di wajah para siswa yang bersemangat, yang melewatkan kesempatan untuk mendapatkan persetujuan guru; dan kamu akan melihat kelegaan di wajah orang lain yang tidak mengetahui jawabannya.... Permainan ini sangat kompetitif dan taruhannya tinggi, karena anak-anak bersaing untuk mendapatkan cinta dan persetujuan dari salah satu dari dua atau tiga orang paling penting di dunia mereka.

Lebih lanjut, proses pengajaran ini menjamin bahwa anak-anak tidak akan belajar untuk menyukai dan memahami satu

sama lain. Bayangkan pengalaman Anda sendiri. Jika Anda mengetahui jawaban yang benar dan guru memanggil orang lain, Anda mungkin berharap dia membuat kesalahan sehingga Anda mempunyai kesempatan untuk menunjukkan pengetahuan Anda. Jika Anda dipanggil dan gagal, atau jika Anda bahkan tidak mengangkat tangan untuk berkompetisi, Anda mungkin iri dan membenci teman sekelas Anda yang mengetahui jawabannya. Anak-anak yang gagal dalam sistem ini menjadi iri dan benci atas keberhasilannya, sehingga menganggap mereka sebagai hewan peliharaan guru atau bahkan melakukan kekerasan terhadap mereka di halaman sekolah. Siswa yang berhasil, pada gilirannya, sering kali memandang rendah anak-anak yang tidak berhasil, menyebut mereka “bodoh” atau “bodoh”.

Proses kompetitif ini tidak mendorong siapa pun untuk memandang baik hati dan bahagia terhadap sesama siswa.¹⁵

Lalu, patutkah kita bertanya-tanya mengapa desegregasi sekolah yang dilakukan secara mentah-mentah—baik melalui penggunaan bus, rezoning distrik, atau penutupan sekolah—sering kali justru meningkatkan prasangka, bukannya mengurangnya? Ketika anak-anak kita menemukan kontak sosial dan persahabatan yang menyenangkan dalam batas-batas etnis mereka sendiri dan berulang kali bertemu dengan kelompok lain hanya dalam kualifikasi persaingan di kelas, kita mungkin berharap hal yang sama.

Apakah ada solusi yang tersedia untuk masalah ini? Salah satu kemungkinannya adalah mengakhiri upaya kami dalam integrasi sekolah. Namun hal itu tampaknya sulit dilakukan. Sekalipun kita mengabaikan tantangan hukum dan konstitusi yang tidak dapat dihindari serta perselisihan sosial yang dapat dipicu oleh kemunduran seperti itu, terdapat alasan yang kuat untuk melakukan integrasi kelas. Misalnya, meskipun tingkat prestasi siswa kulit putih tetap stabil, terdapat kemungkinan sepuluh kali lebih besar bahwa prestasi akademik siswa minoritas akan meningkat secara signifikan dibandingkan menurun secara signifikan setelah desegregasi. Kita harus

berhati-hati dalam pendekatan desegregasi sekolah agar tidak membuang bayi tersebut karena berada di air mandi yang kotor.

Idenya, tentu saja, adalah membuang air saja, sehingga bayi bersinar setelah mandi. Namun, saat ini, bayi kami sedang tenggelam dalam *kebencian* rasial yang semakin meningkat. Untungnya, harapan nyata untuk menghilangkan permusuhan tersebut muncul dari penelitian para pakar pendidikan terhadap konsep “pembelajaran kooperatif”. Karena sebagian besar prasangka yang meningkat akibat desegregasi kelas tampaknya berasal dari meningkatnya paparan terhadap anggota kelompok luar sebagai saingan, para pendidik ini bereksperimen dengan bentuk-bentuk pembelajaran yang mengutamakan kerja sama dan bukan persaingan dengan teman sekelas.

Berangkat ke perkemahan . Untuk memahami logika pendekatan kooperatif, ada baiknya kita mengkaji ulang penelitian menarik yang telah berusia tiga dekade ini program ilmuwan sosial kelahiran Turki Muzafer Sherif. Penasaran dengan isu konflik antarkelompok, Sherif memutuskan untuk menyelidiki proses yang berkembang di perkemahan musim panas anak laki-laki. Meskipun anak-anak tersebut tidak pernah menyadari bahwa mereka adalah partisipan dalam sebuah eksperimen, Sherif dan rekan-rekannya secara konsisten terlibat dalam manipulasi lingkungan sosial kamp untuk mengamati dampaknya terhadap hubungan kelompok.

Tidak perlu banyak waktu untuk menimbulkan niat buruk tertentu. Memisahkan anak laki-laki ke dalam dua kabin tempat tinggal saja sudah cukup untuk merangsang perasaan “kami vs. mereka” di antara kelompok; dan memberi nama pada kedua kelompok (Elang dan Rattlers) mempercepat rasa persaingan. Anak-anak tersebut segera mulai merendahkan kualitas dan prestasi kelompok lain. Namun bentuk-bentuk permusuhan ini tidak seberapa dibandingkan dengan apa yang terjadi ketika para peneliti dengan sengaja memasukkan kegiatan-kegiatan kompetitif ke dalam pertemuan-pertemuan antar faksi.

Perburuan harta karun kabin melawan kabin, tarik tambang, dan kontes atletik menghasilkan pemanggilan nama dan gesekan fisik. Selama kompetisi, anggota tim lawan diberi label “penipu”, “penyelinap”, dan “penipu”. Setelah itu, kabin-kabin digerebek, spanduk-spanduk saingan dicuri dan dibakar, tanda-tanda ancaman dipasang, dan perkelahian di ruang makan merupakan hal biasa.

Pada titik ini, jelas bagi Sherif bahwa penyebab ketidakharmonisan dapat dilakukan dengan cepat dan mudah: Cukup pisahkan peserta menjadi beberapa kelompok dan diamkan beberapa saat dalam jus masing-masing. Kemudian campurkan bersama-sama di atas api kompetisi yang berkelanjutan. Dan begitulah: Kebencian lintas kelompok memuncak.

Persoalan yang lebih menantang kemudian dihadapi oleh para peneliti: bagaimana menghilangkan permusuhan yang sudah mengakar yang mereka ciptakan. Mereka pertama kali mencoba pendekatan kontak untuk lebih sering menyatukan band. Namun meskipun aktivitas bersama tersebut menyenangkan, seperti menonton film dan acara sosial, dampaknya tetap membawa bencana. Piknik menghasilkan adu makanan, program hiburan digantikan dengan adu teriak, antrean di ruang makan berubah menjadi adu dorong. Sherif dan tim penelitiannya mulai khawatir bahwa dengan cara Dr. Frankenstein, mereka mungkin telah menciptakan monster yang tidak lagi dapat mereka kendalikan. Kemudian, pada puncak perselisihan, mereka mencapai sebuah resolusi yang sederhana dan efektif.

Mereka membangun serangkaian situasi di mana persaingan antar kelompok akan merugikan kepentingan semua orang, sehingga kerja sama diperlukan untuk keuntungan bersama. Pada suatu perjalanan sepanjang hari, satu truk yang hendak pergi ke kota untuk mencari makanan “ditemukan” terjebak. Anak-anak itu dikumpulkan dan semuanya ditarik dan didorong bersama-sama sampai kendaraan itu melaju. Dalam contoh lain, para peneliti

mengatur penghentian pasokan air di kamp, yang mengalir melalui pipa dari tangki yang jauh. Dihadapkan dengan krisis yang umum terjadi dan menyadari perlunya tindakan terpadu, anak-anak ini mengorganisir diri mereka secara harmonis untuk menemukan dan memperbaiki masalah sebelum hari berakhir. Dalam keadaan lain yang memerlukan kerja sama, para peserta perkemahan diberitahu bahwa ada film yang diinginkan untuk disewa tetapi pihak perkemahan tidak mampu membelinya. Sadar bahwa satu-satunya solusi adalah menggabungkan sumber daya, anak-anak tersebut menyewa film tersebut dengan uang gabungan dan menghabiskan malam yang sangat menyenangkan untuk menikmatinya bersama.

Meskipun dampaknya tidak serta merta, namun dampaknya sangat luar biasa. Upaya bersama untuk mencapai tujuan bersama terus menjembatani keretakan dendam antar kelompok. Tak lama kemudian, umpan verbal telah berhenti, antrean yang saling berdesak-desakan telah berakhir, dan anak-anak mulai berbaur di meja makan. Selanjutnya, ketika diminta untuk membuat daftar teman-teman terbaik mereka, sejumlah besar berubah dari nama yang sebelumnya hanya menyebutkan nama eksklusif teman satu grup menjadi daftar yang menyertakan anak laki-laki di grup lain. Bahkan ada yang berterima kasih kepada peneliti atas kesempatan untuk menilai kembali teman-temannya karena mereka menyadari bahwa mereka telah berubah pikiran sejak dulu. Dalam satu episode yang mengungkap, anak-anak lelaki itu kembali dari api unggun dengan satu bus—sesuatu yang sebelumnya akan menimbulkan keributan tetapi sekarang secara khusus diminta oleh anak-anak lelaki itu. Ketika bus berhenti di tempat minuman, anak-anak lelaki dari satu kelompok, dengan sisa lima dolar di perbendaharaannya, memutuskan untuk mentraktir mantan musuh bebuyutan mereka itu dengan milkshake!

Kita dapat menelusuri akar dari perubahan haluan yang mengejutkan ini hingga saat-saat ketika anak-anak harus memandang satu sama lain sebagai sekutu dan bukan sebagai

lawan. Prosedur krusialnya adalah pemaksaan tujuan bersama oleh para peneliti pada kelompok. Kerja sama yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan inilah yang pada akhirnya memungkinkan anggota kelompok yang bersaing untuk merasakan satu sama lain sebagai rekan yang masuk akal, penolong yang berharga, dan saling membantu. teman-teman. Dan ketika kesuksesan dihasilkan dari upaya bersama, maka menjadi sangat sulit untuk mempertahankan perasaan permusuhan terhadap mereka yang pernah menjadi rekan satu tim dalam kemenangan tersebut.¹⁶

Kembali ke sekolah. Di tengah ketegangan rasial yang terjadi setelah desegregasi sekolah, psikolog pendidikan tertentu mulai melihat relevansi temuan Sherif dengan ruang kelas. Andai saja pengalaman belajar di sana dapat dimodifikasi untuk mencakup setidaknya sesekali kerja sama antaretnis demi mencapai kesuksesan bersama, mungkin persahabatan lintas kelompok akan memiliki tempat untuk bertumbuh. Meskipun proyek serupa telah dilakukan di berbagai negara bagian, pendekatan yang sangat menarik dalam arah ini—disebut “ruang kelas jigsaw”—dikembangkan oleh Elliot Aronson dan rekan-rekannya di Texas dan California.

Inti dari jalur pembelajaran jigsaw adalah mengharuskan siswa bekerja sama untuk menguasai materi yang dijadwalkan untuk ujian yang akan datang. Hal ini dicapai dengan membentuk siswa menjadi tim yang bekerja sama dan memberikan setiap siswa hanya satu bagian informasi—satu bagian dari teka-teki—yang diperlukan untuk lulus ujian. Dalam sistem ini siswa harus bergiliran mengajar dan membantu satu sama lain. Setiap orang membutuhkan orang lain untuk melakukannya dengan baik. Seperti para pekemah Sherif yang mengerjakan tugas-tugas yang hanya dapat diselesaikan dengan sukses secara bersama-sama, para siswa menjadi sekutu dan bukan musuh.

Ketika dicoba di ruang kelas yang baru-baru ini dipisahkan, pendekatan jigsaw telah membuahkan hasil yang mengesankan. Penelitian telah menunjukkan bahwa,

dibandingkan dengan ruang kelas lain di sekolah yang sama yang menggunakan metode kompetitif tradisional, pembelajaran puzzle merangsang lebih banyak persahabatan dan lebih sedikit prasangka antar kelompok etnis. Selain pengurangan permusuhan yang signifikan ini, ada keuntungan lain: Harga diri, kesukaan terhadap sekolah, dan nilai ujian meningkat bagi siswa minoritas. Dan siswa kulit putih juga mendapat manfaatnya. Harga diri dan kesukaan mereka terhadap sekolah meningkat, dan hasil ujian mereka setidaknya sama tingginya dengan siswa kulit putih di kelas tradisional.

Keuntungan seperti ini membutuhkan penjelasan yang lebih rinci. Apa sebenarnya yang terjadi di kelas teka-teki untuk memperhitungkan dampak yang sudah lama kita kehilangan harapan untuk dicapai di sekolah umum? Studi kasus yang diberikan oleh Aronson membantu kita untuk memahami lebih baik. Ini berkaitan dengan pengalaman Carlos, seorang anak muda Meksiko-Amerika, yang menemukan dirinya berada dalam kelompok teka-teki untuk pertama kalinya. Tugas Carlos adalah mempelajari dan kemudian menyampaikan kepada timnya informasi tentang tahun pertengahan Joseph Pulitzer. Ujian terhadap kehidupan wartawan terkenal akan segera dihadapi setiap anggota kelompok. Aronson menceritakan apa yang terjadi:

Carlos tidak pandai berbicara dalam bahasa Inggris, bahasa keduanya, dan karena dia sering diejek ketika dia berbicara di masa lalu, dia telah belajar selama bertahun-tahun untuk tetap diam di kelas. Kita bahkan dapat mengatakan bahwa Carlos dan gurunya telah mengadakan konspirasi diam. Dia akan menjadi anonim, terkubur dalam kesibukan aktivitas kelas, dan tidak merasa malu karena harus tersandung pada jawaban; dia, pada gilirannya, tidak mau meneleponnya. Keputusannya mungkin berasal dari motif yang paling murni; dia tidak ingin mempermalukannya, atau melihat anak-anak lain mengolok-oloknya. Namun dengan mengabaikan Carlos, sang guru pada dasarnya telah mengabaikannya. Dia menyiratkan bahwa dia tidak layak untuk diganggu; setidaknya itulah pesan yang

diterima anak-anak lain. Jika gurunya tidak memanggil Carlos, itu pasti karena Carlos bodoh. Kemungkinan besar Carlos sendiri sampai pada kesimpulan yang sama.

Tentu saja, Carlos merasa tidak nyaman dengan sistem baru, yang mengharuskan dia untuk berbicara dengan teman satu grupnya; dia mengalami banyak kesulitan dalam mengkomunikasikan paragrafnya. Dia tergagap, ragu-ragu, dan gelisah. Anak-anak lain tidak membantu sama sekali; mereka bereaksi berdasarkan kebiasaan lama mereka yang dipelajari secara berlebihan. Ketika seorang anak tersandung, terutama anak yang mereka anggap bodoh, mereka akan mengejek dan menggoda. "Ah, kamu tidak mengetahuinya," tuduh Mary. "Kamu bodoh; Anda bodoh. Kamu tidak tahu apa yang kamu lakukan."

Salah satu dari kami, yang ditugaskan untuk mengamati proses kelompok, akan turun tangan dengan memberikan sedikit nasihat ketika dia mendengar komentar berikut: "Oke, kamu boleh menggodanya jika kamu mau," katanya, "dan itu mungkin menyenangkan bagimu, tapi itu tidak akan membantu Anda mempelajari tahun-tahun pertengahan Joseph Pulitzer. Ujian akan berlangsung sekitar satu jam lagi." Perhatikan bagaimana dia mengubah kemungkinan penguatan. Sekarang Mary tidak mendapatkan banyak keuntungan dengan menjatuhkan Carlos, dan dia akan mengalami kerugian besar. Setelah beberapa hari dan beberapa pengalaman seperti itu, anak-anak ini mulai sadar bahwa satu-satunya kesempatan mereka mengetahui segmen Carlos adalah dengan memperhatikan apa yang dikatakan Carlos.

Dan dengan kesadaran itu, anak-anak mulai berkembang menjadi pewawancara yang cukup baik, seperti Dick Cavetts junior. Alih-alih menggoda Carlos atau mengabaikannya, mereka belajar untuk mengajaknya keluar, mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang membuatnya lebih mudah menjelaskan dengan lantang apa yang ada di kepalanya. Carlos, sebaliknya, menjadi lebih santai, dan ini meningkatkan kemampuannya berkomunikasi. Setelah beberapa minggu,

anak-anak menyimpulkan bahwa Carlos tidak sebodoh yang mereka kira. Mereka melihat hal-hal dalam dirinya yang belum pernah mereka lihat sebelumnya. Mereka mulai lebih menyukainya, dan Carlos mulai lebih menikmati sekolah dan menganggap teman-teman sekelas Anglo-nya bukan sebagai penyiksa tetapi sebagai teman.¹⁷

Ada kecenderungan ketika dihadapkan dengan hasil positif seperti yang diperoleh dari kelas teka-teki, menjadi terlalu antusias terhadap satu solusi sederhana untuk suatu masalah yang sulit diselesaikan. Pengalaman seharusnya memberi tahu kita bahwa permasalahan seperti itu jarang bisa diselesaikan dengan solusi sederhana. Tidak diragukan lagi, hal ini juga benar dalam kasus ini. Bahkan dalam batas-batas prosedur pembelajaran kooperatif, persoalannya rumit. Sebelum kita benar-benar merasa nyaman dengan permainan puzzle, atau pendekatan serupa dalam belajar dan menyukai, diperlukan lebih banyak penelitian untuk menentukan seberapa sering, dalam dosis berapa, pada usia berapa, dan pada kelompok mana strategi kooperatif akan berhasil. Kita juga perlu mengetahui cara terbaik bagi guru untuk menerapkan metode baru—asalkan mereka mau menerapkannya. Lagi pula, teknik pembelajaran kooperatif tidak hanya merupakan perubahan radikal dari rutinitas tradisional yang biasa dilakukan sebagian besar guru, namun juga dapat mengancam rasa pentingnya guru di kelas dengan menyerahkan sebagian besar pengajaran kepada siswa. Yang terakhir, kita harus menyadari bahwa persaingan juga mempunyai tempatnya. Hal ini dapat berfungsi sebagai motivator yang berharga dari tindakan yang diinginkan dan pembangun penting dari konsep diri. Maka, tugasnya bukanlah menghilangkan persaingan akademis, melainkan mematahkan monopoli persaingan di kelas dengan memperkenalkan keberhasilan kerja sama reguler yang mencakup anggota dari semua kelompok etnis.¹⁸

Terlepas dari kualifikasi ini, mau tak mau saya merasa terdorong olehnya buktinya sampai saat ini. Ketika saya berbicara dengan siswa saya, atau bahkan tetangga dan teman

saya, tentang prospek pendekatan pembelajaran kooperatif, saya merasakan optimisme muncul dalam diri saya. Sekolah negeri telah lama menjadi sumber berita yang mengecewakan—nilai ujian yang menurun, guru yang kelelahan, meningkatnya kejahatan, dan, tentu saja, konflik rasial. Sekarang setidaknya ada satu celah dalam kegelapan, dan saya mendapati diri saya benar-benar bersemangat karenanya.

Apa gunanya penyimpangan terhadap dampak desegregasi sekolah terhadap hubungan ras? Intinya adalah membuat dua poin. Pertama, meskipun keakraban yang dihasilkan oleh kontak biasanya menimbulkan rasa suka yang lebih besar, hal sebaliknya terjadi jika kontak tersebut membawa pengalaman yang tidak menyenangkan. Oleh karena itu, ketika anak-anak dari kelompok ras yang berbeda dihadapkan pada persaingan yang ketat dan tiada henti di ruang kelas standar Amerika, kita seharusnya melihat—dan memang kita melihat—permusuhan yang semakin memburuk. Kedua, bukti bahwa pembelajaran berorientasi tim merupakan penawar terhadap gangguan ini mungkin memberi tahu kita tentang dampak besar kerja sama terhadap proses rasa suka.

Namun sebelum kita berasumsi bahwa kerja sama adalah penyebab kuat dari rasa suka, pertama-tama kita harus melewati hal yang menurut saya merupakan ujian berat: Apakah para praktisi kepatuhan secara sistematis menggunakan kerja sama untuk membuat kita menyukai mereka sehingga kita akan menjawab ya terhadap permintaan mereka? ? Apakah mereka menunjukkannya ketika hal itu ada secara alami dalam suatu situasi? Apakah mereka mencoba untuk memperkuatnya ketika keberadaannya lemah? Dan, yang paling mendidik dari semuanya, apakah mereka memproduksinya ketika tidak ada?

Ternyata, kerja sama berhasil melewati ujian dengan warna-warna cerah. Para profesional di bidang kepatuhan selalu berusaha untuk menetapkan bahwa kita dan mereka

bekerja untuk tujuan yang sama, bahwa kita harus “bekerja sama” demi keuntungan bersama, bahwa mereka, pada dasarnya, adalah *rekan satu tim kita* . Banyak sekali contoh yang mungkin dilakukan. Sebagian besar sudah familiar, seperti penjual mobil baru yang memihak kita dan “bertempur” dengan atasannya untuk mendapatkan banyak keuntungan bagi kita. ¹⁹Namun ada satu ilustrasi yang cukup spektakuler yang terjadi dalam situasi yang hanya sedikit dari kita yang mengenalinya secara langsung, karena petugas profesional adalah interogator polisi yang bertugas membujuk tersangka untuk mengakui kejahatannya.

Dalam beberapa tahun terakhir, pengadilan telah memberlakukan berbagai pembatasan Dalam perjalanannya polisi harus bersikap dalam menangani terduga pelaku kejahatan, terutama dalam mencari pengakuan. Banyak prosedur yang pada masa lalu mengarah pada pengakuan bersalah tidak dapat lagi diterapkan karena khawatir akan berakibat pada penolakan hakim atas kasus tersebut. Namun, hingga saat ini, pengadilan tidak menemukan adanya pelanggaran hukum dalam penggunaan psikologi halus oleh polisi. Karena alasan ini, interogasi kriminal semakin banyak menggunakan taktik yang mereka sebut Polisi Baik/Polisi Jahat.

Cara kerja Polisi Baik/Polisi Jahat sebagai berikut: Seorang remaja tersangka perampokan, katakanlah, yang telah diberitahu tentang hak-haknya dan tetap tidak bersalah, dibawa ke sebuah ruangan untuk diinterogasi oleh sepasang petugas. Salah satu petugas, entah karena cocok untuknya atau hanya karena gilirannya, berperan sebagai Polisi Jahat. Bahkan sebelum tersangka duduk, Polisi Jahat mengutuk “bajingan” atas perampokan tersebut. Selama sisa sesi, kata-katanya hanya berupa geraman dan geraman. Dia menendang kursi tahanan untuk menekankan maksudnya. Ketika dia melihat pria itu, dia seperti melihat tumpukan sampah. Jika tersangka menentang tuduhan Bad Cop atau menolak menjawabnya, Bad Cop menjadi marah. Kemarahannya melonjak. Dia bersumpah

dia akan melakukan segala kemungkinan untuk memastikan hukuman maksimal. Ia mengatakan bahwa ia mempunyai teman-teman di kantor kejaksaan yang akan mendengarkan pendapatnya tentang sikap tersangka yang tidak kooperatif dan akan menuntut kasus ini dengan tegas.

Di awal penampilan Bad Cop, rekannya, Good Cop, duduk di belakang. Kemudian, perlahan-lahan, dia mulai ikut campur. Pertama, dia hanya berbicara kepada Polisi Jahat, mencoba meredakan amarah yang semakin besar. "Tenanglah, Frank, tenanglah." Tapi Polisi Jahat balas berteriak, "Jangan suruh aku tenang saat dia berbaring tepat di depan wajahku! Aku benci pembohong ini!" Beberapa saat kemudian, Polisi Baik sebenarnya mengatakan sesuatu atas nama tersangka. "Tenang saja Frank, dia masih kecil." Tidak banyak dalam bentuk dukungan, tapi dibandingkan dengan omelan Polisi Jahat, kata-kata itu terdengar seperti musik di telinga narapidana. Tetap saja, Polisi Jahat tidak yakin. "Anak? Dia bukan anak kecil. Dia seorang punk. Itulah dia, seorang punk. Dan aku akan memberitahumu hal lain. Usianya sudah lebih dari delapan belas tahun, dan hanya itu yang kubutuhkan agar dia dikirim jauh ke balik jeruji besi sehingga mereka memerlukan senter untuk menemukannya."

Kini Polisi Baik mulai berbicara langsung kepada pemuda tersebut, memanggilnya dengan nama depannya dan menunjukkan detail positif apa pun dari kasus tersebut. "Biar kuberitahu padamu, Kenny, kamu beruntung tidak ada yang terluka dan kamu tidak bersenjata. Ketika Anda akan dijatuhi hukuman, itu akan terlihat bagus." Jika tersangka terus mengaku tidak bersalah, Polisi Jahat kembali melontarkan makian dan ancaman. Tapi kali ini Polisi Baik menghentikannya, "Oke, Frank," sambil menyerahkan sejumlah uang kepada Polisi Jahat, "Saya pikir kita semua bisa minum kopi. Bagaimana kalau memberi kita tiga cangkir?" Ketika Polisi Jahat pergi, saatnya untuk adegan besar Polisi Baik: "Dengar, kawan, aku tidak tahu kenapa, tapi pasanganku tidak menyukaimu, dan dia akan berusaha mendapatkanmu. Dan dia

akan mampu melakukannya karena kita punya cukup bukti saat ini. Dan dia benar tentang kantor kejaksaan yang akan bersikap keras terhadap orang-orang yang tidak mau bekerja sama. Anda sedang melihat lima tahun, kawan, lima tahun! Sekarang, saya tidak ingin melihat hal itu terjadi pada Anda. Jadi kalau kamu mengaku telah merampok tempat itu sekarang, sebelum dia kembali, aku akan menangani kasusmu dan menyampaikan kabar baik kepadamu kepada Jaksa. Kalau kita bekerja sama dalam hal ini, kita bisa mempersingkat lima tahun itu menjadi dua, mungkin satu. Bantulah kami berdua, Kenny. Katakan saja padaku bagaimana kamu melakukannya, lalu mari kita mulai berusaha membantu kamu melewati ini.” Pengakuan penuh sering kali terjadi setelahnya.

Polisi Baik/Polisi Jahat berhasil dengan baik karena beberapa alasan: Ketakutan akan penahanan yang lama dengan cepat ditanamkan oleh ancaman Polisi Jahat; prinsip kontras persepsi memastikan bahwa dibandingkan dengan Polisi Jahat yang mengoceh dan berbisa, interogator yang berperan sebagai Polisi Baik akan tampak seperti orang yang *sangat* masuk akal dan baik hati; dan karena Good Cop telah berulang kali melakukan intervensi atas nama tersangka—bahkan menghabiskan uangnya sendiri untuk membeli secangkir kopi—aturan timbal balik menekankan adanya imbalan. Namun, alasan utama mengapa teknik ini efektif adalah karena teknik ini memberi tersangka gagasan bahwa ada seseorang di sisinya, seseorang yang mempertimbangkan kesejahteraannya, seseorang yang bekerja sama dengannya, untuknya. Dalam sebagian besar situasi, orang seperti itu akan dipandang sangat baik, namun dalam kesulitan besar yang dialami tersangka perampokan kita, orang tersebut mengambil karakter sebagai penyelamat. Dan dari penyelamat, itu hanyalah sebuah langkah singkat menuju bapa pengakuan yang dapat dipercaya.

Pengkondisian dan Asosiasi

“Mengapa mereka menyalahkan saya , Dok?” Itu adalah suara telepon yang gemetar dari seorang petugas cuaca di TV lokal. Dia telah diberi nomor telepon saya ketika dia menelepon departemen psikologi di universitas saya untuk mencari seseorang yang dapat menjawab pertanyaannya—sebuah pertanyaan yang selalu membingungkannya namun belakangan mulai mengganggu dan membuatnya tertekan.

“Maksudku, ini gila, bukan? Semua orang tahu bahwa saya hanya melaporkan cuaca, dan saya tidak memesannya, bukan? Jadi kenapa saya mendapat begitu banyak kritik saat cuaca buruk? Saat banjir tahun lalu, saya mendapat surat kebencian! Seorang pria mengancam akan menembak saya jika hujan tidak berhenti. Ya Tuhan, aku masih melihat ke belakang dari yang satu itu. Dan orang-orang yang bekerja dengan saya di stasiun juga melakukannya! Kadang-kadang, saat siaran, mereka menyindir saya tentang gelombang panas atau semacamnya. Mereka harus tahu bahwa saya tidak bertanggung jawab, namun hal itu tampaknya tidak menghentikan mereka. Bisakah Anda membantu saya memahami hal ini, Dok? Ini benar-benar membuatku sedih.”

Kami membuat janji untuk berbicara di kantor saya, di mana saya mencoba menjelaskan bahwa dia adalah korban dari sebuah klik kuno , *yaitu* respons orang-orang terhadap hal-hal yang mereka anggap hanya berhubungan satu sama lain. Contoh dari respons ini banyak ditemukan dalam kehidupan modern. Namun saya merasa bahwa contoh yang paling mungkin membantu ahli cuaca yang kesusahan memerlukan sedikit sejarah kuno. Saya memintanya untuk mempertimbangkan nasib genting para utusan kekaisaran Persia kuno. Setiap utusan yang diberi peran sebagai kurir militer mempunyai alasan khusus untuk berharap besar akan keberhasilan medan perang Persia. Dengan berita kemenangan di kantongnya, dia akan diperlakukan sebagai pahlawan setibanya di istana. Makanan, minuman, dan wanita pilihannya disediakan dengan senang hati dan mewah. Namun, jika

pesannya menceritakan tentang bencana militer, maka sambutannya akan sangat berbeda: Dia langsung dibunuh.

Saya berharap inti cerita ini tidak luput dari perhatian ahli cuaca. Saya ingin dia menyadari sebuah fakta yang sama benarnya saat ini seperti pada zaman Persia kuno, atau, dalam hal ini, pada zaman Shakespeare, yang menangkap esensi fakta tersebut dengan satu garis yang jelas. "Sifat berita buruk," katanya, "menulari tellernya." Ada kecenderungan alamiah manusia untuk tidak menyukai orang yang membuat kita tidak menyenangkan informasi semut, meskipun orang tersebut tidak menimbulkan kabar buruk. Pergaulan sederhana dengannya sudah cukup untuk merangsang ketidaksukaan kita.

20

Namun ada hal lain yang saya harap dapat diperoleh ahli cuaca dari contoh-contoh sejarah. Dia tidak hanya bergabung dalam kesulitannya dengan para "peramal" lain selama berabad-abad, tetapi juga, dibandingkan dengan beberapa orang, seperti para utusan Persia, dia sangat kaya. Di akhir sesi kami, dia mengatakan sesuatu untuk meyakinkan saya bahwa dia sangat memahami poin ini. "Dok," katanya dalam perjalanan keluar, "Saya merasa jauh lebih baik dengan pekerjaan saya sekarang. Maksudku, aku berada di Phoenix di mana matahari bersinar tiga ratus hari dalam setahun, bukan? Syukurlah saya tidak melakukan cuaca di Buffalo."

Komentar perpisahan petugas cuaca mengungkapkan bahwa dia memahami lebih dari yang saya katakan kepadanya tentang prinsip yang memengaruhi kesukaan pemirsa terhadapnya. Dihubungkan dengan cuaca buruk memang membawa dampak negatif. Namun di sisi lain, terhubung dengan sinar matahari seharusnya memberikan keajaiban bagi popularitasnya. Dan dia benar. Prinsip asosiasi bersifat umum, mengatur hubungan negatif dan positif. Pergaulan yang tidak bersalah dengan hal-hal buruk atau baik akan memengaruhi perasaan orang terhadap kita.²¹

Ahli cuaca membayar harga untuk bola lengkung alam

Oleh David L.Langford
Pers Terkait

Peramal cuaca di televisi mendapatkan penghasilan yang baik dengan berbicara tentang cuaca, namun ketika alam memberikan kejutan, mereka bersembunyi untuk berlindung.

Percakapan dengan beberapa peramal veteran di seluruh negeri minggu ini memunculkan cerita tentang mereka yang dipukul oleh wanita tua yang membawa payung, disapa oleh pemabuk di bar, dilempari bola salju dan sepatu karet, diancam akan dibunuh, dan dituduh mencoba berpura-pura menjadi Tuhan.

"Saya mendapat telepon dari seorang pria dan memberi tahu saya bahwa jika salju turun saat Natal, saya tidak akan bisa menyaksikan Tahun Baru," kata Bob Gregory, yang telah menjadi peramal cuaca di WTHR-TV di Indianapolis selama sembilan tahun.

Sebagian besar peramal menyatakan bahwa mereka akurat 80 persen hingga 90 persen pada ramalan satu hari, namun prediksi jangka panjang bisa jadi rumit. Dan sebagian besar mengakui bahwa mereka hanya melaporkan informasi yang diberikan oleh komputer dan ahli meterologi anonim dari National Weather Service atau lembaga swasta.

Namun wajah di layar televisi itulah yang dicari orang.

Tom Bonner, 35, yang telah bergabung dengan KARK-TV di Little Rock, Ark., selama 11 tahun, mengenang saat seorang petani kekar dari Lonoke, karena terlalu banyak minum, berjalan ke arahnya di sebuah bar, menusuk jarinya ke dalam bar. dadanya dan berkata: "Kaulah yang mengirimkan tornado itu dan menghancurkan rumahku...Aku akan memenggal kepalamu."

Bonner mengatakan dia mencari penjaga itu, tidak dapat menemukannya, dan menjawab, "Itu benar tentang tornado,

dan saya akan memberi tahu Anda hal lain, saya akan mengirimkan yang lain jika Anda tidak mundur."

Beberapa tahun yang lalu, ketika banjir besar meninggalkan air sedalam 10 kaki di Mission Valley San Diego, Mike Ambrose dari KGTV mengenang bahwa seorang wanita menghampiri mobilnya, memukul kaca depan dengan payung dan berkata, "Hujan ini salahmu."

Chuck Whitaker dari WSBT-TV di South Bend, Ind., mengatakan, "Seorang wanita tua menelepon departemen kepolisian dan ingin petugas cuaca ditangkap karena membawa semua salju."

Seorang wanita yang kesal karena hujan turun di pernikahan putrinya bernama Tom Jolls dari WKBW-TV di Buffalo, NY, untuk memberinya sedikit pemikiran. "Dia menganggap saya bertanggung jawab dan mengatakan jika dia bertemu dengan saya, dia mungkin akan memukul saya," katanya.

Sonny Eliot dari WJBK-TV, seorang peramal cuaca di wilayah Detroit selama 30 tahun, ingat pernah memperkirakan 2 hingga 4 inci salju di kota itu beberapa tahun lalu dan lebih dari 8 turun. Untuk membalas, rekan-rekannya di stasiun memasang alat yang menghujani dia dengan sekitar 200 sepatu karet saat dia memberikan ramalan cuaca keesokan harinya.

"Saya masih punya keraguan untuk membuktikannya," katanya.

GAMBAR 5-2

Terkena cuaca

Perhatikan persamaan antara laporan petugas cuaca yang datang ke kantor saya dan laporan reporter cuaca TV lainnya .

(DAVID L. LANGFORD, PERS ASOSIASI)

Instruksi kami tentang cara kerja asosiasi negatif tampaknya terutama dilakukan oleh para ibu di masyarakat

kita. Ingat bagaimana mereka selalu memperingatkan kita agar tidak bermain-main dengan anak nakal di jalanan? Ingat bagaimana mereka mengatakan tidak masalah jika kita sendiri tidak melakukan hal buruk karena, di mata lingkungan sekitar, kita akan “dikenal oleh perusahaan yang kita pelihara.” Ibu kami mengajari kami tentang rasa bersalah karena pergaulan. Mereka memberi kita pelajaran tentang sisi negatif dari prinsip pergaulan. Dan mereka benar. Orang-orang memang beranggapan bahwa kita mempunyai ciri-ciri kepribadian yang sama dengan teman-teman kita.²²

Adapun asosiasi positifnya, adalah para profesional kepatuhan yang memberikan pembelajaran. Mereka tak henti-hentinya berusaha menghubungkan diri atau produknya dengan hal yang kita sukai. Pernahkah Anda bertanya-tanya apa yang dilakukan semua model cantik yang berdiri di iklan mobil? Apa yang diharapkan oleh pengiklan adalah memberikan sifat-sifat positif mereka—kecantikan dan daya tarik—ke dalam mobil. Pengiklan bertaruh bahwa kita akan merespons produk dengan cara yang sama seperti kita merespons model-model menarik yang terkait dengannya.

Dan mereka benar. Dalam sebuah penelitian, pria yang melihat iklan mobil baru yang menampilkan model wanita muda yang menggoda menilai *mobil tersebut* lebih cepat, lebih menarik, terlihat lebih mahal, dan dirancang lebih baik dibandingkan pria yang melihat iklan yang sama tanpa model tersebut. Namun ketika ditanya kemudian, para pria tersebut menolak untuk percaya bahwa kehadiran remaja putri tersebut telah mempengaruhi penilaian mereka.²³

Karena prinsip asosiasi bekerja dengan sangat baik—dan tanpa disadari—para produsen sering kali terburu-buru menghubungkan produk mereka dengan tren budaya saat ini. Pada hari-hari penembakan bulan pertama di Amerika, segala sesuatu mulai dari minuman sarapan hingga deodoran dijual dengan singgungan pada program luar angkasa AS. Pada tahun-tahun Olimpiade, kita diberitahu dengan tepat mana hair spray dan tisu wajah “resmi” dari tim Olimpiade kita.²⁴ Pada tahun

1970-an, ketika konsep budaya magis tampak sebagai “kealamian”, maka tren “alami” semakin ramai. Kadang-kadang kaitannya dengan kealamian bahkan tidak masuk akal: “Ubah warna rambut Anda secara alami,” desak salah satu iklan TV populer.

Menghubungkan selebriti dengan produk adalah cara lain bagi pengiklan untuk mendapatkan keuntungan dari prinsip asosiasi. Atlet profesional dibayar untuk menghubungkan diri mereka dengan hal-hal yang relevan langsung dengan peran mereka (sepatu olahraga, raket tenis, bola golf) atau sama sekali tidak relevan (minuman ringan, popper popcorn, pantyhose). Hal yang penting bagi pengiklan adalah menjalin koneksi; tidak harus logis, cukup positif.

Tentu saja, penghibur populer memberikan bentuk keinginan lain yang selalu dibayar mahal oleh produsen untuk dikaitkan dengan produk mereka. Namun belakangan ini, para politisi telah menyadari kemampuan a hubungan selebriti untuk mempengaruhi pemilih. Kandidat presiden mengumpulkan tokoh-tokoh non-politik terkenal yang berpartisipasi aktif dalam kampanye atau hanya meminjamkan nama mereka pada kampanye tersebut. Bahkan di tingkat negara bagian dan lokal, permainan serupa juga dimainkan. Ambil contoh komentar seorang wanita Los Angeles yang saya dengar mengungkapkan perasaannya yang bertentangan mengenai referendum California untuk membatasi merokok di tempat umum. “Ini adalah keputusan yang sangat sulit. Ada bintang-bintang besar yang mendukungnya, dan ada pula bintang-bintang besar yang menentangnya. Anda tidak tahu cara memilih.”

Jika para politisi merupakan pendatang baru dalam penggunaan dukungan selebriti, maka mereka sudah terbiasa mengeksploitasi prinsip asosiasi dengan cara lain. Misalnya, perwakilan kongres biasanya mengumumkan kepada pers dimulainya proyek federal yang akan menciptakan lapangan kerja atau manfaat baru di negara bagian asal mereka; Hal ini berlaku bahkan ketika seorang perwakilan tidak ada

hubungannya dengan kemajuan proyek atau, dalam beberapa kasus, memberikan suara menentang.

Meskipun para politisi telah lama berusaha untuk mengasosiasikan diri mereka dengan nilai-nilai keibuan, negara, dan pai apel, hal ini mungkin terjadi hubungan terakhir ini—dengan makanan—yang paling pintar bagi mereka. Misalnya, sudah menjadi tradisi Gedung Putih untuk mencoba mempengaruhi suara para legislator yang menolak keras saat makan. Ini bisa berupa makan siang piknik, sarapan mewah, atau makan malam yang elegan; namun ketika sebuah rancangan undang-undang penting siap diperebutkan, keluarlah trofi tersebut. Dan penggalangan dana politik akhir-akhir ini sering kali melibatkan penyajian makanan. Perhatikan juga bahwa pada jamuan makan malam penggalangan dana, pidato-pidato, permohonan untuk kontribusi lebih lanjut dan upaya yang lebih besar tidak pernah datang sebelum jamuan makan disajikan, hanya selama atau setelahnya. Ada beberapa keuntungan yang didapat dari memadukan urusan meja dengan urusan negara: Misalnya, menghemat waktu dan menerapkan aturan timbal balik. Namun, manfaat yang paling sedikit diketahui mungkin ditemukan dalam penelitian yang dilakukan pada tahun 1930-an oleh psikolog terkemuka Gregory Razran.

Dengan menggunakan apa yang disebutnya “teknik makan siang”, ia menemukan bahwa subjeknya menjadi lebih menyukai orang-orang dan hal-hal yang mereka alami saat mereka makan. Dalam contoh yang paling relevan untuk tujuan kita, subjek Razran disajikan dengan beberapa pernyataan politik yang pernah mereka nilai sebelumnya. Di akhir percobaan, setelah semua pernyataan politik disajikan, Razran menemukan bahwa hanya pernyataan tertentu yang mendapat persetujuan—pernyataan yang ditunjukkan saat makanan sedang dimakan. Dan perubahan rasa suka ini tampaknya terjadi secara tidak sadar, karena subjek tidak dapat mengingat pernyataan mana yang mereka lihat selama penyajian makanan.

Bagaimana Razran menemukan teknik makan siang? Apa yang membuatnya berpikir hal itu akan berhasil? Jawabannya mungkin terletak pada peran ganda ilmiah yang ia mainkan selama kariernya. Ia tidak hanya seorang peneliti independen yang disegani, ia juga merupakan salah satu penerjemah paling awal ke dalam bahasa Inggris dari literatur psikologi perintis Rusia. Itu adalah literatur yang didedikasikan untuk mempelajari prinsip asosiasi dan didominasi oleh pemikiran seorang pria brilian, Ivan Pavlov.

Meskipun seorang ilmuwan dengan beragam bakat dan keahlian—dia, misalnya, telah memenangkan Hadiah Nobel bertahun-tahun sebelumnya atas karyanya pada sistem pencernaan—Iblis eksperimental paling penting dalam diri Pavlov stratasi adalah kesederhanaan itu sendiri. Ia menunjukkan bahwa ia dapat mengarahkan respons khas hewan terhadap makanan (air liur) ke sesuatu yang tidak relevan dengan makanan (lonceng) hanya dengan menghubungkan dua hal tersebut dalam pikiran hewan tersebut. Jika pemberian makanan kepada seekor anjing selalu diiringi dengan bunyi bel, maka tak lama kemudian anjing akan mengeluarkan air liur hanya karena bel, bahkan ketika tidak ada makanan yang tersedia.

Tidak jauh dari demonstrasi klasik Pavlov hingga teknik makan siang Razran. Jelasnya, reaksi normal terhadap makanan dapat ditransfer ke hal lain melalui proses asosiasi mentah. Pemahaman Razran adalah bahwa ada banyak respons normal terhadap makanan selain air liur, salah satunya adalah perasaan yang baik dan menyenangkan. Oleh karena itu, perasaan menyenangkan ini, sikap positif ini, bisa saja dikaitkan dengan apa pun (pernyataan politik hanya sebagai contoh) yang terkait erat dengan makanan enak.

Juga tidak ada langkah panjang dari teknik makan siang hingga kesadaran para profesional kepatuhan bahwa segala macam hal yang diinginkan dapat menggantikan makanan dengan memberikan kualitas yang mereka sukai pada ide, produk, dan orang-orang yang secara artifisial terkait dengan

hal-hal tersebut. Jadi, dalam analisis terakhir, itulah sebabnya model-model tampan itu berdiri di iklan majalah. Dan itulah sebabnya pemrogram radio diinstruksikan untuk memasukkan jingle surat panggilan stasiun tersebut segera sebelum lagu hit diputar. Dan itulah sebabnya para wanita yang bermain Barnyard Bingo di pesta Tupperware harus meneriakkan kata “Tupperware” daripada “Bingo” sebelum mereka dapat bergegas ke tengah lantai untuk mendapatkan hadiah. Ini mungkin “Tupperware” bagi para wanita, tapi itu adalah “Bingo” bagi perusahaan.

Hanya karena kita sering menjadi korban dari penggunaan prinsip asosiasi yang dilakukan oleh praktisi kepatuhan, bukan berarti kita tidak memahami cara kerjanya atau tidak menggunakannya sendiri. Ada banyak bukti, misalnya, bahwa kita memahami sepenuhnya kesulitan yang dihadapi seorang utusan kekaisaran Persia atau ahli cuaca zaman modern yang mengumumkan kabar buruk. Faktanya, kita dapat diandalkan untuk mengambil langkah-langkah untuk menghindari posisi serupa. Penelitian yang dilakukan di University of Georgia menunjukkan bagaimana kita bertindak ketika dihadapkan pada tugas mengkomunikasikan kabar baik atau buruk. Siswa menunggu untuk memulai percobaan, mereka diberi tugas untuk memberi tahu sesama siswa bahwa ada panggilan telepon penting yang masuk untuknya. Separuh dari panggilan tersebut seharusnya membawa kabar baik dan separuhnya lagi, kabar buruk. Para peneliti menemukan bahwa siswa menyampaikan informasi dengan sangat berbeda, bergantung pada kualitasnya. Ketika beritanya positif, teller pasti akan menyebutkan fitur tersebut: “Anda baru saja menerima panggilan telepon yang membawa berita *bagus* . Lebih baik temui pelaku eksperimen untuk mengetahui detailnya.” Namun ketika beritanya tidak menyenangkan, mereka menjauhkan diri dari berita tersebut: “Anda baru saja mendapat telepon. Lebih baik temui pelaku eksperimen untuk mengetahui detailnya.” Jelas sekali, para siswa sebelumnya telah belajar bahwa, agar

disukai, mereka harus menghubungkan diri mereka dengan kabar baik, bukan kabar buruk.²⁵

Banyak perilaku aneh yang dapat dijelaskan oleh fakta bahwa orang memahami prinsip asosiasi dengan cukup baik sehingga berusaha menghubungkan diri mereka dengan peristiwa-peristiwa positif dan memisahkan diri dari peristiwa-peristiwa negatif—bahkan ketika mereka bukan penyebab peristiwa-peristiwa tersebut. Beberapa perilaku yang paling aneh terjadi di arena olahraga besar. Namun, tindakan para atlet bukanlah masalah di sini. Lagi pula, dalam kontak yang memanas dalam permainan, mereka berhak atas ledakan eksentrik sesekali. Sebaliknya, justru semangat penggemar olahraga yang sering kali mengamuk, tidak rasional, dan tak terbatas, yang sekilas tampak begitu membingungkan. Bagaimana kita bisa menjelaskan kerusuhan olahraga liar di Eropa, atau pembunuhan pemain dan wasit oleh penonton sepak bola Amerika Selatan yang mengamuk, atau pemberian hadiah yang tidak perlu dari penggemar lokal kepada pemain bola Amerika yang sudah kaya raya pada “hari” khusus yang disisihkan? untuk menghormati mereka? Secara rasional, semua ini tidak masuk akal. Itu hanya permainan! Bukan?

Hampir tidak. Hubungan antara olahraga dan penggemar sejati sama sekali tidak seperti permainan. Ini serius, intens, dan sangat pribadi. Sebuah ilustrasi yang tepat datang dari salah satu anekdot favorit saya. Ini menyangkut seorang tentara Perang Dunia II yang kembali ke rumahnya di Balkan setelah perang dan tidak lama kemudian berhenti berbicara. Pemeriksaan medis tidak menemukan penyebab fisik dari masalah tersebut. Tidak ada luka, tidak ada kerusakan otak, tidak ada gangguan vokal. Dia bisa membaca, menulis, memahami percakapan, dan mengikuti perintah. Belum dia tidak mau berbicara—tidak untuk dokternya, tidak untuk teman-temannya, bahkan untuk keluarga yang memohon padanya.

Bingung dan jengkel, dokternya memindahkannya ke kota lain dan menempatkannya di rumah sakit veteran di mana ia tinggal selama tiga puluh tahun, tidak pernah memecah keheningan yang ia buat sendiri dan tenggelam dalam kehidupan isolasi sosial. Lalu suatu hari, sebuah radio di lingkungannya kebetulan mendengarkan pertandingan sepak bola antara tim kampung halamannya dan rival tradisionalnya. Ketika pada titik krusial permainan wasit menyatakan pelanggaran terhadap pemain dari tim tuan rumah, veteran bisu itu melompat dari kursinya, menatap radio, dan mengucapkan kata-kata pertamanya setelah lebih dari tiga dekade: "Dasar bodoh!" dia menangis. "Apakah kamu mencoba *memberi* mereka kecocokan?" Dengan itu, dia kembali ke kursinya dan diam yang tidak pernah dia langgar lagi.

Ada dua pelajaran penting yang dapat diambil dari kisah nyata ini. Yang pertama berkaitan dengan kekuatan fenomena tersebut. Keinginan sang veteran agar tim kampung halamannya sukses begitu kuat sehingga hal itu menyebabkan penyimpangan dari cara hidupnya yang sudah mengakar kuat. Efek serupa dari acara olahraga terhadap kebiasaan lama para penggemar tidak hanya terjadi di bangsal belakang rumah sakit veteran. Pada Olimpiade Musim Dingin 1980, setelah tim hoki AS mengalahkan tim Soviet yang sangat diunggulkan, ayah penjaga gawang Amerika, Jim Craig, yang tidak minum alkohol, ditawari sebuah botol. "Saya belum pernah minum seumur hidup saya," lapornya kemudian, "tetapi seseorang di belakang saya memberi saya cognac. Saya meminumnya. Ya saya lakukan." Perilaku tidak biasa seperti itu juga tidak hanya terjadi pada orang tua para pemain. Penggemar di luar arena hoki digambarkan dalam laporan berita sebagai orang yang mengigau: "Mereka berpelukan, bernyanyi, dan jungkir balik di salju." Bahkan para penggemar yang tidak hadir di Lake Placid pun bersuka cita atas kemenangan tersebut dan menunjukkan kebanggaan mereka dengan perilaku aneh. Di Raleigh, Carolina Utara, pertandingan renang harus dihentikan ketika, setelah skor hoki diumumkan, para peserta dan penonton sama-sama

meneriakkan "USA! AMERIKA SERIKAT!" sampai mereka menjadi serak. Di Cambridge, Massachussetts, sebuah supermarket yang sepi mendengar berita tersebut dan memicu kerusuhan berupa tisu toilet dan pita kertas tisu yang berterbangan. Pelanggan ikut bergembira—dan segera dipimpin—oleh pegawai dan manajer pasar.

Tidak diragukan lagi, kekuatannya sangat dalam dan luas. Tapi jika kita Kembali ke kisah veteran pendiam, kita dapat melihat bahwa ada hal lain yang terungkap tentang sifat persatuan olahraga dan penggemar olahraga, sesuatu yang penting bagi karakter dasarnya: Ini adalah hal yang bersifat pribadi. Apapun sepenggal identitas yang dirusaknya, lelaki bisu itu tetap kesurupan asyik bermain sepak bola. Tidak peduli seberapa lemah egonya setelah tiga puluh tahun stagnasi tanpa kata-kata di bangsal rumah sakit, hal itu terlibat dalam hasil pertandingan. Mengapa? Karena dia secara pribadi akan terpuruk jika kalah di kandang sendiri. Bagaimana? Melalui prinsip perkumpulan. Hubungan dengan tempat kelahirannya saja sudah memikatnya, membungkusnya, mengikatnya pada kemenangan atau kegagalan yang semakin dekat. Seperti yang dikatakan oleh penulis terkemuka Isaac Asimov ketika menggambarkan reaksi kita terhadap kontes yang kita lihat, "Semua hal dianggap setara, Anda mendukung jenis kelamin Anda sendiri, budaya Anda sendiri, budaya Anda sendiri. lokalitas...dan yang ingin Anda buktikan adalah bahwa *Anda* lebih baik dari orang lain. Siapa pun yang Anda dukung mewakili *Anda*; dan ketika dia menang, *kamu* menang." ²⁶

Jika dilihat dari sudut pandang ini, gairah para penggemar olahraga mulai terlihat masuk akal. Permainan ini bukanlah pengalihan ringan untuk dinikmati karena bentuk dan keseniannya. Diri sendirilah yang dipertaruhkan. Itulah sebabnya penonton kampung halaman sangat mengagumi dan, yang lebih menarik, sangat berterima kasih kepada mereka yang selalu bertanggung jawab atas kemenangan tim tuan rumah. Itu juga sebabnya kelompok yang sama sering kali

bersikap garang dalam memperlakukan pemain, pelatih, dan ofisial yang terlibat dalam kegagalan atletik.

Intoleransi fans terhadap kekalahan dapat memperpendek karier bahkan para pemain dan pelatih sukses. Ambil contoh kasus Frank Layden, yang tiba-tiba berhenti sebagai pelatih Utah Jazz NBA saat tim tersebut memimpin Divisi Midwest liga. Kesuksesan relatif Layden, humor hangat, dan aktivitas amal yang dikenal luas di wilayah Salt Lake City tidak cukup untuk melindunginya dari kemarahan beberapa pendukung Jazz setelah kekalahan tim. Mengutip dua insiden dengan penggemar yang melakukan kekerasan, termasuk insiden di mana orang-orang menunggu sekitar satu jam untuk mengutuknya setelah kekalahan, Layden menjelaskan keputusannya: "Terkadang di NBA, Anda merasa seperti seekor anjing. Saya pernah diludahi orang. Ada seorang pria yang mendatangi saya dan berkata, 'Saya seorang pengacara. Pukul aku, pukul aku, supaya aku bisa menuntutmu.' Saya pikir Amerika menganggap semua olahraga terlalu serius."

Jadi kami ingin tim olahraga afiliasi kami menang untuk membuktikan keunggulan kami sendiri. Tapi kepada siapa kita mencoba membuktikannya? Tentu saja diri kita sendiri; tapi untuk orang lain juga. Menurut prinsip pergaulan, jika kita bisa mengelilingi diri kita dengan kesuksesan yang kita hubungkan meski hanya secara dangkal (misalnya tempat tinggal), maka gengsi publik kita akan naik.

Apakah penggemar olahraga benar jika berpikir bahwa tanpa pernah melakukan lemparan blok, menangkap bola, mencetak gol, atau bahkan mungkin menghadiri pertandingan, mereka akan menerima kejayaan dari kejuaraan kampung halaman? Saya yakin begitu. Buktinya menguntungkan mereka. Ingatlah bahwa utusan Persia tidak harus menyebabkan berita, peramal cuaca saya tidak harus menyebabkan cuaca, dan lonceng Pavlov tidak harus menyebabkan makanan agar efek yang kuat dapat terjadi. Asosiasi itu sudah cukup.

Karena alasan inilah, jika Universitas Southern California memenangkan Rose Bowl, kita dapat mengharapkan orang-

orang yang memiliki koneksi Southern Cal untuk mencoba meningkatkan visibilitas koneksi tersebut dengan berbagai cara. Dalam sebuah eksperimen yang menunjukkan bagaimana mengenakan pakaian dapat menyatakan hubungan tersebut, para peneliti menghitung jumlah kaus sekolah yang dikenakan pada Senin pagi oleh siswa di kampus tujuh universitas sepak bola terkemuka: Arizona State, Louisiana State, Notre Dame, Michigan, Ohio State, Pittsburgh, dan California Selatan. Hasilnya menunjukkan bahwa lebih banyak lagi kaos home-school yang dikenakan jika tim sepak bola memenangkan pertandingan pada hari Sabtu sebelumnya. Terlebih lagi, semakin besar margin kemenangan, semakin banyak kaos serupa yang muncul. Itu bukanlah permainan yang ketat dan penuh perjuangan yang menyebabkan para siswa berpakaian sendiri, secara harfiah, dalam kesuksesan; sebaliknya, ini adalah penaklukan yang jelas dan menghancurkan, yang mencerminkan keunggulan yang tak terbantahkan.

Kecenderungan untuk mencoba menikmati kejayaan dengan secara terbuka menyatakan hubungan kita dengan orang lain yang sukses mempunyai cerminan dalam upaya kita untuk tidak digelapkan oleh bayang-bayang kekalahan orang lain. Dalam penampilan yang luar biasa selama musim 1980 yang tidak beruntung, para penggemar tim sepak bola New Orleans Saints yang memegang tiket musiman mulai muncul di stadion dengan mengenakan kantong kertas untuk menutupi wajah mereka. Ketika tim mereka menderita kekalahan demi kekalahan, semakin banyak penggemar yang mengenakan tas tersebut hingga kamera TV secara teratur dapat merekam gambar luar biasa dari kumpulan orang-orang yang diselimuti kertas coklat tanpa apa pun yang dapat mengidentifikasi mereka kecuali ujung hidung mereka. Saya merasa ada pelajaran bahwa selama kontes di akhir musim, ketika sudah jelas bahwa para Orang Suci pada akhirnya akan memenangkannya, para penggemar membuang tas mereka dan sekali lagi mengumumkan ke publik.

Semua ini menunjukkan kepada saya bahwa kita sengaja memanipulasi visibilitas hubungan kita dengan pemenang dan pecundang untuk membuat diri kita terlihat baik di mata siapa pun yang dapat melihat hubungan ini. Dengan menampilkan asosiasi positif dan mengubur asosiasi negatif, kita berusaha membuat pengamat menganggap kita lebih tinggi dan lebih menyukai kita. Ada banyak cara untuk melakukan hal ini, namun salah satu cara paling sederhana dan paling umum digunakan adalah dengan menggunakan kata ganti. Pernahkah Anda memperhatikan, misalnya, seberapa sering fans setelah kemenangan tim tuan rumah berkumpul di depan kamera TV, mengacungkan jari telunjuk tinggi-tinggi, dan berteriak, “Kami nomor satu! Kami nomor satu!” Perhatikan bahwa seruannya bukanlah “Mereka nomor satu” atau bahkan “Tim kami adalah nomor satu.” Kata ganti yang digunakan adalah “kami”, yang dirancang untuk menyiratkan identitas yang paling dekat dengan tim.

Perhatikan juga bahwa hal serupa tidak terjadi jika terjadi kegagalan. Tidak ada pemirsa televisi yang akan mendengar nyanyian, “Kita berada di posisi terakhir! Kita berada di posisi terakhir!” Kekalahan tim tuan rumah adalah saat untuk menjauhkan diri. Di sini kata “kita” tidak lebih disukai dibandingkan kata ganti “mereka”. Untuk membuktikan hal ini, saya pernah melakukan percobaan kecil di mana mahasiswa di Arizona State University ditelepon dan diminta menjelaskan hasil pertandingan sepak bola yang dimainkan tim sekolah mereka beberapa minggu sebelumnya. Beberapa siswa ditanyai tentang hasil pertandingan tertentu yang dikalahkan tim mereka; siswa lainnya ditanyai tentang hasil permainan yang berbeda—permainan yang dimenangkan oleh tim mereka. Rekan peneliti saya, Avril Thorne, dan saya hanya mendengarkan apa yang dikatakan dan mencatat persentase siswa yang menggunakan kata “kami” dalam deskripsi mereka. Ketika hasilnya ditabulasi, terlihat jelas bahwa para siswa telah mencoba menghubungkan diri mereka dengan kesuksesan dengan menggunakan kata ganti “kami” untuk menggambarkan

kemenangan tim sekolah mereka— “Kami mengalahkan Houston, tujuh belas lawan empat belas,” atau “Kami menang.” Namun, dalam kasus kekalahan, kata “kami” jarang digunakan. Sebaliknya, para siswa menggunakan istilah-istilah yang dirancang untuk membedakan diri mereka dari tim yang mereka kalahkan—“Mereka kalah dari Missouri, tiga puluh lawan dua puluh,” atau “Saya tidak tahu skornya, tetapi Arizona State yang kalah.” Mungkin keinginan si kembar untuk menghubungkan diri kita dengan pemenang dan menjauhkan diri dari pecundang digabungkan secara sempurna dalam pernyataan salah satu siswa. Setelah dengan datar menceritakan skor kekalahan tim tuan rumah—“Arizona State kalah, tiga puluh banding dua puluh”—dia berkata dengan sedih, “ *Mereka menyia-nyiakan peluang kita untuk menjadi juara nasional!*” ²⁷

Jika benar bahwa, untuk membuat diri kita terlihat baik, kita mencoba untuk menikmati pantulan kejayaan keberhasilan yang tidak pernah kita rasakan sebelumnya, sebuah implikasi yang provokatif akan muncul: Kemungkinan besar kita akan menggunakan pendekatan ini ketika kita merasa bahwa kita tidak melakukannya. tidak terlihat bagus. Kapan Setiap kali citra publik kita rusak, kita akan merasakan peningkatan keinginan untuk memulihkan citra tersebut dengan mengumandangkan ikatan kita dengan orang lain yang sukses. Pada saat yang sama, kita akan dengan sangat hati-hati menghindari mempublikasikan hubungan kita dengan orang lain yang gagal. Dukungan terhadap gagasan ini datang dari studi melalui telepon yang dilakukan mahasiswa Arizona State University. Sebelum ditanya tentang kemenangan atau kekalahan tim tuan rumah, mereka diberikan tes pengetahuan umum. Tes tersebut dicurangi sehingga beberapa siswa akan gagal total sementara yang lain dapat mengerjakannya dengan cukup baik.

Jadi pada saat mereka diminta untuk menjelaskan skor sepak bola, setengah dari siswa baru-baru ini mengalami

kerusakan gambar akibat kegagalan mereka dalam ujian. Para siswa ini kemudian menunjukkan kebutuhan terbesar untuk memanipulasi hubungan mereka dengan tim sepak bola untuk menyelamatkan prestise mereka. Jika mereka diminta untuk menggambarkan kekalahan tim, hanya 17 persen yang menggunakan kata ganti “kita” dalam menggambarannya. Namun, jika mereka diminta menjelaskan kemenangan tersebut, 41 persen menjawab “kami”.

Namun, ceritanya sangat berbeda bagi siswa yang berhasil mengerjakan tes pengetahuan umum dengan baik. Mereka kemudian menggunakan kata “kami” dengan cara yang hampir sama, apakah mereka menggambarkan kemenangan tim tuan rumah (25 persen) atau kekalahan (24 persen). Para siswa ini telah memperkuat citra mereka melalui prestasi mereka sendiri dan tidak perlu melakukannya melalui prestasi orang lain. Temuan ini memberi tahu saya bahwa ketika kita mempunyai perasaan yang kuat akan pencapaian pribadi yang diakui, kita tidak akan berusaha untuk menikmati kejayaan yang dipantulkan. Sebaliknya, ketika prestise (baik publik maupun swasta) sedang rendah, kita akan menggunakan keberhasilan pihak lain untuk membantu memulihkan citra.

Saya pikir hal ini menunjukkan bahwa keriuhan luar biasa setelah kemenangan tim hoki Amerika di Olimpiade 1980 terjadi pada saat prestise Amerika baru-baru ini merosot. Pemerintah AS tidak berdaya mencegah penyanderaan warga Amerika di Iran dan invasi Soviet ke Afghanistan. Itu adalah masa ketika, sebagai warga negara, kami membutuhkan kemenangan tim hoki dan kami perlu menunjukkan atau bahkan membangun hubungan kami dengan tim tersebut. Kita tidak perlu terkejut ketika mengetahui, misalnya, bahwa di luar arena hoki, setelah kemenangan atas tim Soviet, para calo mendapat seratus dolar sepasang untuk *potongan tiket*.

Meskipun keinginan untuk menikmati kejayaan ada dalam diri kita semua, tampaknya ada sesuatu yang istimewa tentang orang-orang yang rela menunggu di tengah salju untuk menghabiskan lima puluh dolar masing-masing untuk membeli

tiket pertandingan yang tidak mereka hadiri, mungkin untuk “membuktikan” kepada teman-teman di kampung halaman bahwa mereka hadir pada kemenangan besar tersebut. Orang macam apa mereka itu? Kecuali saya salah menebak, mereka bukan sekadar penggemar olahraga yang hebat; mereka adalah individu dengan kelemahan kepribadian tersembunyi—konsep diri yang buruk. Jauh di lubuk hatinya terdapat rasa rendah diri yang mengarahkan mereka untuk mencari prestise bukan dari generasi atau promosi pencapaian mereka sendiri, namun dari generasi atau promosi pergaulan mereka dengan pencapaian orang lain. Ada beberapa varietas spesies ini yang berkembang di seluruh budaya kita. Penetes nama yang persisten adalah contoh klasik. Begitu pula dengan grup musik rock, yang menukarkan layanan seksual demi hak untuk memberi tahu pacarnya bahwa dia pernah “bersama” dengan musisi terkenal. Apa pun bentuknya, perilaku individu-individu tersebut mempunyai tema serupa—pandangan yang agak tragis mengenai pencapaian yang berasal dari luar diri.

Beberapa dari orang-orang ini menjalankan prinsip asosiasi dengan cara yang sedikit berbeda. Alih-alih berupaya membesar-besarkan hubungan nyata mereka dengan orang lain yang sukses, mereka berusaha membesar-besarkan keberhasilan orang lain yang secara nyata terhubung dengan mereka. Ilustrasi yang paling jelas adalah “ibu panggung” yang terkenal kejam, yang terobsesi untuk mendapatkan ketenaran bagi anaknya. Tentu saja, perempuan tidak sendirian dalam hal ini. Pada tahun 1991, seorang dokter kandungan di Davenport, Iowa, menghentikan layanan kepada istri dari tiga pejabat sekolah, dilaporkan karena putranya tidak diberi cukup waktu bermain dalam pertandingan bola basket sekolah. Salah satu istrinya sedang hamil delapan bulan saat itu.

Istri dokter sering kali berbicara tentang tekanan untuk mendapatkan prestise pribadi karena berhubungan dengan status profesional suaminya. John Pekkanen, penulis buku *The Best Doctors in the US*, melaporkan bahwa banyak protes yang masuk dalam daftarnya bukan datang dari para dokter yang

tidak dicantumkan, melainkan dari istri mereka. Dalam salah satu contoh yang mengungkap sejauh mana prinsip pergaulan mendominasi pemikiran sebagian perempuan tersebut, Pekkanen menerima surat dari seorang istri yang panik beserta bukti bahwa suaminya pantas masuk dalam daftar dokter terbaik. Itu adalah foto pria bersama Merv Griffin.

BAGAIMANA MENGATAKAN TIDAK

Karena rasa suka dapat ditingkatkan dengan berbagai cara, pertimbangan yang tepat mengenai pembelaan terhadap para profesional kepatuhan yang menerapkan aturan rasa suka, aneunya, harus bersifat singkat. Tidak ada gunanya membangun serangkaian taktik balasan khusus untuk melawan berbagai versi cara yang berbeda-beda untuk memengaruhi rasa suka. Terlalu banyak rute yang harus diblokir secara efektif dengan strategi satu lawan satu. Selain itu, beberapa faktor yang menyebabkan rasa suka—ketertarikan fisik, keakraban, pergaulan—telah terbukti bekerja secara tidak sadar untuk menghasilkan pengaruhnya terhadap kita, sehingga kita tidak mungkin bisa melakukan perlindungan terhadap faktor-faktor tersebut.

Sebaliknya, kita perlu mempertimbangkan pendekatan umum, pendekatan yang dapat diterapkan pada faktor apa pun yang berkaitan dengan kesukaan untuk menetralkan pengaruhnya yang tidak diinginkan terhadap keputusan kepatuhan kita. Rahasia dari pendekatan semacam ini mungkin terletak pada waktunya. Daripada mencoba mengenali dan mencegah faktor kesukaan sebelum faktor tersebut mempengaruhi kita, lebih baik kita membiarkan faktor tersebut bekerja. Kewaspadaan kita harus diarahkan bukan pada hal-hal yang dapat menimbulkan rasa suka yang tidak semestinya terhadap seorang praktisi kepatuhan, namun pada fakta bahwa rasa suka yang tidak semestinya telah *dihasilkan*. Waktu untuk bereaksi secara protektif adalah ketika kita merasa diri kita

lebih menyukai praktisi tersebut daripada yang seharusnya dalam situasi tersebut.

Dengan memusatkan perhatian kita pada akibat dan bukan pada sebab-sebabnya, kita dapat menghindari tugas yang melelahkan dan hampir mustahil dalam mencoba mendeteksi dan menangkis banyak pengaruh psikologis terhadap rasa suka. Sebaliknya, kita harus peka hanya terhadap satu hal yang berkaitan dengan rasa suka dalam kontak kita dengan praktisi kepatuhan: perasaan bahwa kita menjadi menyukai praktisi tersebut lebih cepat atau lebih dalam dari yang kita harapkan. Begitu kita *menyadari* perasaan ini, kita akan diberi tahu bahwa mungkin ada beberapa taktik yang digunakan, dan kita bisa mulai mengambil tindakan pencegahan yang diperlukan. Perhatikan bahwa Strategi yang saya sarankan banyak meminjam dari gaya jujitsu yang disukai oleh para profesional kepatuhan itu sendiri. Kami tidak berusaha mengendalikan pengaruh faktor-faktor yang menyebabkan rasa suka. Justru sebaliknya. Kita membiarkan faktor-faktor ini mengerahkan kekuatan mereka, dan kemudian kita menggunakan kekuatan itu dalam kampanye kita melawan faktor-faktor tersebut. Semakin kuat kekuatannya, semakin terlihat jelas dan, akibatnya, semakin rentan terhadap pertahanan kita yang waspada.

Misalkan, misalnya, kita menawarkan harga sebuah mobil baru dengan Dealin' Dan, kandidat untuk gelar "penjual mobil terhebat" yang dikosongkan Joe Girard. Setelah berbicara sebentar dan bernegosiasi sedikit, Dan ingin menutup kesepakatan; dia ingin kita memutuskan untuk membeli mobil. Sebelum mengambil keputusan, penting bagi kita untuk bertanya pada diri kita sendiri sebuah pertanyaan penting: "Dalam dua puluh lima menit saya mengenal orang ini, apakah saya sudah menyukainya lebih dari yang saya harapkan?" Jika jawabannya ya, kita mungkin ingin merenungkan apakah Dan berperilaku selama beberapa menit itu dengan cara yang kita tahu memengaruhi rasa suka. Kita mungkin ingat bahwa dia telah memberi kita makan (kopi dan donat) sebelum

meluncurkan penawarannya, bahwa dia telah memuji kita atas pilihan pilihan dan kombinasi warna yang kita pilih, bahwa dia telah membuat kita tertawa, bahwa dia telah bekerja sama dengan kita melawan manajer penjualan. untuk memberi kita kesepakatan yang lebih baik.

Meskipun peninjauan peristiwa seperti itu mungkin informatif, hal ini bukanlah langkah penting untuk melindungi diri kita dari aturan menyukai. Begitu kita mengetahui bahwa kita semakin menyukai Dan lebih dari yang kita duga, kita tidak perlu mengetahui alasannya. Pengakuan sederhana atas rasa suka yang tidak beralasan seharusnya sudah cukup untuk membuat kita bereaksi menentangnya. Salah satu reaksi yang mungkin terjadi adalah membalikkan proses tersebut dan secara aktif tidak menyukai Dan. Tapi itu mungkin tidak adil baginya dan bertentangan dengan kepentingan kita sendiri. Lagi pula, beberapa individu secara alami menyenangkan, dan Dan mungkin salah satunya. Tidaklah benar untuk secara otomatis menentang para profesional kepatuhan yang paling disukai. Selain itu, demi kepentingan kami sendiri, kami tidak ingin menutup diri dari interaksi bisnis dengan orang-orang baik tersebut, terutama ketika mereka mungkin menawarkan penawaran terbaik kepada kami.

Saya akan merekomendasikan reaksi yang berbeda. Jika jawaban kita terhadap pertanyaan krusial adalah “Ya, dalam situasi seperti ini, saya menyukai pria ini khususnya baiklah,” ini seharusnya menjadi sinyal bahwa waktunya telah tiba untuk melakukan manuver balasan yang cepat: Pisahkan secara mental Dan dari Chevy atau Toyota yang ingin ia jual. Penting untuk diingat pada titik ini bahwa, jika kita memutuskan untuk memilih mobil Dan, kita yang akan mengendarainya, bukan dia, keluar dari dealer. Tidaklah relevan dengan pembelian mobil yang bijak jika kita menganggap Dan disukai karena dia tampan, menyatakan minat pada hobi favorit kita, lucu, atau mempunyai sanak saudara di tempat kita dibesarkan.

Maka tanggapan kita yang tepat adalah upaya sadar untuk berkonsentrasi secara eksklusif pada manfaat kesepakatan dan

apa yang Dan berikan kepada kita. Tentu saja, dalam mengambil keputusan kepatuhan, ada baiknya untuk selalu memisahkan perasaan kita terhadap pemohon dan permintaan tersebut. Namun begitu Anda terlibat dalam kontak pribadi dan sosial yang singkat dengan pemohon, perbedaan tersebut mudah untuk dilupakan. Dalam kasus ketika kita tidak peduli dengan pemohon, lupa membuat perbedaan tidak akan membuat kita salah. Kesalahan besar kemungkinan besar akan terjadi ketika kita gemas dengan orang yang mengajukan permintaan.

Itulah mengapa sangat penting untuk mewaspadaai rasa menyukai yang tidak semestinya terhadap seorang praktisi kepatuhan. Pengakuan atas perasaan tersebut dapat berfungsi sebagai pengingat kita untuk memisahkan dealer dari manfaat kesepakatan dan membuat keputusan berdasarkan pertimbangan yang hanya terkait dengan kesepakatan tersebut. Jika kita semua mengikuti prosedur ini, saya yakin kita akan jauh lebih senang dengan hasil pertukaran kita dengan para profesional di bidang kepatuhan—walaupun saya menduga Dealin' Dan tidak akan melakukannya.

LAPORAN

PEMBACA

Dari Seorang Pria Chicago

“Meskipun saya belum pernah menghadiri pesta Tupperware, baru-baru ini saya menyadari adanya tekanan persahabatan yang sama ketika saya mendapat telepon dari seorang pramuniaga di perusahaan telepon jarak jauh. Dia memberitahuku bahwa salah satu temanku telah menempatkan milikku nama pada sesuatu yang disebut Lingkaran Panggilan Teman dan Keluarga MCI.

“Teman saya ini, Brad, adalah seorang pria yang tumbuh bersama saya tetapi pindah ke New Jersey tahun lalu untuk mencari pekerjaan. Dia masih meneleponku secara teratur untuk mendapatkan kabar tentang orang-orang yang sering

bergaul dengan kami di lingkungan sekitar. Pramuniaga tersebut mengatakan kepada saya bahwa dia dapat menghemat dua puluh persen untuk semua panggilan yang dia lakukan kepada orang-orang yang ada dalam daftar Lingkaran Panggilannya, asalkan mereka adalah pelanggan perusahaan telepon MCI. Lalu dia bertanya apakah saya ingin beralih ke MCI untuk mendapatkan semua manfaat bla, bla, bla dari layanan MCI, dan agar Brad dapat menghemat dua puluh persen panggilannya ke saya.

“Yah, saya sangat peduli dengan manfaat layanan MCI; Saya sangat senang dengan perusahaan jarak jauh yang saya miliki. Tapi bagian tentang keinginan untuk menghemat uang Brad untuk panggilan telepon kami benar-benar menarik perhatian saya. Bagi saya, mengatakan bahwa saya tidak ingin berada dalam Calling Circle-nya dan tidak peduli untuk menghemat uangnya akan terdengar seperti penghinaan nyata terhadap persahabatan kami ketika dia mengetahui hal itu. Jadi, agar tidak menghinanya, saya suruh dia mengalihkan saya ke MCI.

“Saya dulu bertanya-tanya mengapa wanita pergi ke pesta Tupperware hanya karena ada teman yang mengadakannya, lalu membeli barang yang tidak mereka inginkan begitu berada di sana. Saya tidak bertanya-tanya lagi.”

Pembaca ini bukan satu-satunya yang mampu memberikan kesaksian tentang kekuatan tekanan yang terkandung dalam gagasan Calling Circle MCI. Ketika majalah Consumer Reports menyelidiki praktik ini, staf penjualan MCI yang mereka wawancarai memberikan penjelasan singkat: “Ini berhasil sembilan dari sepuluh kali,” katanya .

Bab 6

OTORITAS

Rasa Hormat yang Diarahkan

Ikuti seorang ahli .

—V IRGIL

Misalkan ketika membuka surat kabar, Anda melihat sebuah iklan yang meminta para sukarelawan mengambil bagian dalam “studi memori” yang dilakukan di departemen psikologi di universitas terdekat. Misalkan saja, karena Anda merasa tertarik dengan ide eksperimen tersebut, Anda menghubungi direktur penelitian, Profesor Stanley Milgram, dan membuat pengaturan untuk berpartisipasi dalam sesi yang berdurasi satu jam. Ketika Anda tiba di ruang laboratorium, Anda bertemu dengan dua pria. Salah satunya adalah peneliti yang bertanggung jawab atas eksperimen tersebut, sebagaimana dibuktikan dengan jas lab abu-abu yang dikenakannya dan papan klip yang dibawanya. Yang lainnya adalah sukarelawan seperti Anda yang terlihat rata-rata dalam segala hal.

Setelah salam awal dan basa-basi dilakukan, peneliti mulai menjelaskan prosedur yang harus diikuti. Dia mengatakan bahwa eksperimen adalah studi tentang bagaimana hukuman mempengaruhi pembelajaran dan ingatan. Oleh karena itu,

salah satu peserta mendapat tugas mempelajari pasangan kata dalam daftar yang panjang hingga setiap pasangan dapat diingat dengan sempurna; orang ini disebut Pelajar. Partisipan lainnya tugas celana ini adalah menguji ingatan Pelajar dan memberikan kejutan listrik yang semakin kuat untuk setiap kesalahan; orang ini akan ditunjuk sebagai Guru.

Tentu saja Anda merasa sedikit gugup mendengar berita ini. Dan kekhawatiran Anda bertambah ketika, setelah undian dengan pasangan Anda, Anda menemukan bahwa Anda diberi peran Pelajar. Anda tidak memperkirakan kemungkinan rasa sakit sebagai bagian dari penelitian ini, jadi Anda sempat mempertimbangkan untuk keluar. Namun tidak, menurut Anda, masih ada banyak waktu untuk melakukan hal tersebut jika diperlukan, dan selain itu, seberapa kuat guncangan yang mungkin terjadi?

Setelah Anda berkesempatan mempelajari daftar pasangan kata, peneliti mengikat Anda ke kursi dan, dengan Guru melihatnya, menempelkan elektroda ke lengan Anda. Karena lebih khawatir mengenai dampak guncangan tersebut, Anda menanyakan tingkat keparahannya. Tanggapan peneliti tidak terlalu menenangkan; Ia mengatakan meskipun guncangan bisa sangat menyakitkan, guncangan tersebut tidak akan menyebabkan Anda “tidak mengalami kerusakan jaringan permanen”. Dengan itu, peneliti dan Guru meninggalkan Anda sendirian dan pergi ke ruangan berikutnya, di mana Guru menanyakan pertanyaan tes melalui sistem interkom dan memberikan hukuman listrik untuk setiap jawaban yang salah.

Saat ujian berlangsung, Anda dengan cepat mengenali pola yang diikuti Guru: Dia mengajukan pertanyaan dan menunggu jawaban Anda melalui interkom. Setiap kali Anda melakukan kesalahan, dia mengumumkan tegangan kejutan yang akan Anda terima dan menarik level untuk memberikan hukuman. Hal yang paling meresahkan adalah setiap kesalahan yang Anda lakukan, guncangannya meningkat sebesar 15 volt.

Bagian pertama tes berjalan dengan lancar. Guncangannya memang menjengkelkan tapi masih bisa ditoleransi. Namun di

kemudian hari, ketika kesalahan Anda menumpuk dan tegangan kejut meningkat, hukumannya mulai cukup menyakitkan hingga mengganggu konsentrasi Anda, yang menyebabkan lebih banyak kesalahan dan guncangan yang lebih mengganggu. Pada level 75, 90, dan 105 volt, rasa sakit membuat Anda terdengar mendengus. Pada tegangan 120 volt, Anda berseru melalui interkom bahwa guncangannya *benar-benar* mulai terasa sakit. Anda menerima satu hukuman lagi sambil mengerang dan memutuskan bahwa Anda tidak dapat menahan lebih banyak rasa sakit. Setelah Guru memberikan kejutan 150 volt, Anda kembali berteriak melalui interkom, "Itu saja! Keluarkan aku dari sini! Tolong keluarkan aku dari sini! Biarkan aku keluar!"

Namun bukannya kepastian yang Anda harapkan dari Sang Guru bahwa Dia dan peneliti datang untuk melepaskanmu, Guru hanya memberimu soal ujian berikutnya yang harus dijawab. Terkejut dan bingung, kamu menggumamkan jawaban pertama yang muncul di kepalamu. Tentu saja itu salah, dan Guru memberikan kejutan 165 volt. Anda berteriak pada Guru untuk berhenti, untuk membiarkan Anda keluar. Tapi dia hanya merespons dengan pertanyaan tes berikutnya—dan dengan kejutan berikutnya ketika jawaban Anda yang heboh itu salah. Anda tidak bisa menahan rasa panik lebih lama lagi; guncangannya begitu kuat hingga membuatmu menggeliat dan menjerit. Anda menendang tembok, meminta untuk dibebaskan, memohon kepada Guru untuk membantu Anda. Namun soal tes tetap berlanjut seperti sebelumnya dan begitu pula guncangan yang ditakuti—dalam guncangan sebesar 195, 210, 225, 240, 255, 270, 285, dan 300 volt. Anda sadar bahwa Anda tidak mungkin bisa menjawab ujian dengan benar sekarang, jadi Anda berteriak kepada Guru bahwa Anda tidak akan menjawab pertanyaannya lagi. Tidak ada yang berubah; Guru menafsirkan kegagalan Anda dalam merespons sebagai respons yang salah dan mengirimkan serangan lain. Cobaan ini terus berlanjut hingga, akhirnya, kekuatan guncangannya membuat Anda hampir lumpuh. Anda tidak bisa lagi menangis,

tidak lagi meronta. Anda hanya dapat merasakan setiap gigitan listrik yang mengerikan. Mungkin, menurut Anda, ketidakaktifan total ini akan menyebabkan Guru berhenti. Tidak ada alasan untuk melanjutkan eksperimen ini. Namun dia melanjutkan tanpa henti, meneriakkan soal-soal tes, mengumumkan tingkat guncangan yang mengerikan (sekarang sekitar 400 volt), dan menarik tuasnya. Seperti apa seharusnya pria ini? kamu bertanya-tanya dalam kebingungan. Kenapa dia tidak membantuku? Kenapa dia tidak berhenti?

Bagi kebanyakan dari kita, skenario di atas terlihat seperti mimpi buruk. Namun, untuk menyadari betapa mengerikannya hal ini, kita harus memahami bahwa dalam banyak hal ini nyata. Ada eksperimen semacam itu—sebenarnya, keseluruhan rangkaian—yang dijalankan oleh seorang profesor psikologi bernama Milgram di mana partisipan yang berperan sebagai Guru bersedia memberikan tingkat kejutan yang terus-menerus, intens, dan berbahaya kepada orang lain yang menendang, memekik, dan memohon. Hanya satu aspek utama dari eksperimen tersebut yang tidak asli. Tidak ada kejutan nyata yang disampaikan; Pelajar, korban yang berulang kali berteriak kesakitan meminta belas kasihan dan pembebasan, bukanlah subjek sebenarnya melainkan seorang aktor yang hanya berpura-pura terkejut. Maka, tujuan sebenarnya dari penelitian Milgram adalah tidak ada hubungannya dengan efek hukuman pada pembelajaran dan ingatan. Sebaliknya, hal ini melibatkan pertanyaan yang sama sekali berbeda: Jika ini adalah tugas mereka, seberapa besar penderitaan yang rela ditimpakan oleh orang biasa kepada orang lain yang sama sekali tidak bersalah?

Jawabannya sangat meresahkan. Dalam keadaan yang mencerminkan ciri-ciri “mimpi buruk”, Guru pada umumnya bersedia memberikan rasa sakit sebanyak yang bisa diberikan. Daripada menuruti permintaan korban, sekitar dua pertiga subjek percobaan Milgram menarik masing-masing dari tiga puluh saklar kejut di depan mereka dan terus mengaktifkan

saklar terakhir (450 volt) sampai peneliti mengakhiri percobaan. Yang lebih mengkhawatirkan lagi, tidak satu pun dari empat puluh subjek dalam penelitian ini berhenti dari pekerjaannya sebagai Guru ketika korban pertama kali menuntut pembebasannya; tidak juga setelahnya, ketika dia mulai memintanya; bahkan kemudian, ketika reaksinya terhadap setiap kejutan, dalam kata-kata Milgram, menjadi “jeritan kesakitan”. Baru setelah kejutan listrik 300 volt dikirimkan dan korban “berteriak dengan putus asa bahwa dia tidak akan lagi memberikan jawaban atas tes ingatan” barulah ada orang yang berhenti—dan bahkan pada saat itu, hanya sebagian kecil saja yang melakukan hal tersebut.

Hasil ini mengejutkan semua orang yang terkait dengan proyek ini, termasuk Milgram. Faktanya, sebelum penelitian dimulai, dia meminta sekelompok kolega, mahasiswa pascasarjana, dan jurusan psikologi di Universitas Yale (tempat eksperimen dilakukan) untuk membaca salinan prosedur eksperimen dan memperkirakan berapa banyak subjek yang akan melanjutkan ke tahap tersebut. kejutan terakhir (450 volt). Jawabannya selalu berkisar antara 1 hingga 2 persen. Sebuah kelompok terpisah yang terdiri dari tiga puluh sembilan psikiater meramalkan bahwa hanya sekitar satu dari seribu orang yang bersedia melanjutkan sampai akhir. Oleh karena itu, tidak ada seorang pun yang siap menghadapi pola perilaku yang sebenarnya dihasilkan oleh eksperimen tersebut.

Bagaimana kita dapat menjelaskan pola-pola yang mengkhawatirkan tersebut? Mungkin, seperti pendapat beberapa orang, hal ini ada hubungannya dengan fakta bahwa semua subjeknya adalah laki-laki yang dikenal karena kecenderungan agresifnya, atau bahwa subjek tidak menyadari potensi bahaya yang dapat ditimbulkan oleh tegangan kejutan yang tinggi. atau bahwa subjeknya adalah sekumpulan orang-orang bodoh yang bermoral dan menikmati kesempatan untuk menimbulkan kesengsaraan. Namun terdapat bukti bagus yang menentang setiap kemungkinan ini. Pertama, jenis kelamin subjek ditunjukkan oleh percobaan selanjutnya tidak relevan

dengan kesediaan mereka untuk memberikan semua kejutan kepada korban; Guru perempuan juga mempunyai kemungkinan yang sama untuk melakukan hal tersebut seperti halnya guru laki-laki dalam studi awal Milgram.

Penjelasan bahwa subjek tidak menyadari potensi bahaya fisik terhadap korban juga diperiksa dalam percobaan berikutnya dan ternyata kurang memadai. Dalam versi itu, ketika korban diinstruksikan untuk mengumumkan bahwa ia menderita penyakit jantung dan menyatakan bahwa jantungnya terkena dampak syok—“Itu saja. Keluarkan aku dari sini. Sudah kubilang aku punya masalah jantung. Hatiku mulai mengganguku. Saya menolak untuk melanjutkan. Biarkan aku keluar”—hasilnya sama seperti sebelumnya; 65 persen subjek menjalankan tugasnya dengan setia melalui guncangan maksimal.

Terakhir, penjelasan bahwa subyek Milgram adalah sekelompok orang yang sadis dan menyimpang yang sama sekali tidak mewakili masyarakat rata-rata juga terbukti tidak memuaskan. Orang-orang yang menjawab iklan surat kabar Milgram untuk berpartisipasi dalam eksperimen “ingatan”-nya mewakili berbagai usia, pekerjaan, dan tingkat pendidikan standar dalam masyarakat kita. Terlebih lagi, kemudian, serangkaian skala kepribadian menunjukkan bahwa orang-orang ini cukup normal secara psikologis, tanpa sedikit pun tanda-tanda psikosis secara kelompok. Faktanya, mereka sama seperti Anda dan saya; atau, sebagaimana Milgram suka menyebutnya, mereka *adalah* Anda dan saya. Jika dia benar bahwa studinya melibatkan kita dalam temuan mengerikan tersebut, pertanyaan yang belum terjawab akan menjadi pertanyaan pribadi yang tidak menyenangkan: Apa yang bisa membuat *kita* melakukan hal seperti itu?

Milgram yakin dia tahu jawabannya. Hal ini, katanya, berkaitan dengan rasa tanggung jawab yang mendalam terhadap otoritas di dalam diri kita semua. Menurut Milgram, penyebab sebenarnya dari eksperimen tersebut adalah ketidakmampuan subjeknya untuk menentang keinginan

pimpinan penelitian—peneliti yang bertugas di laboratorium yang mendesak dan, jika perlu, mengarahkan subjek untuk melakukan tugas mereka, terlepas dari kondisi emosional dan emosional. kekacauan fisik yang mereka sebabkan.

Bukti yang mendukung kepatuhan Milgram terhadap penjelasan pihak berwenang sangatlah kuat. Pertama, jelas bahwa tanpa arahan peneliti untuk melanjutkan, subjek akan mengakhiri eksperimen dengan cepat. Mereka membenci apa yang mereka lakukan dan menderita karenanya penderitaan korbannya. Mereka memohon kepada peneliti untuk membiarkan mereka berhenti. Ketika dia menolak, mereka terus melanjutkan, namun dalam prosesnya mereka gemetar, berkeringat, gemetar, terbata-bata melakukan protes dan permohonan tambahan agar korban dibebaskan. Kuku mereka menusuk daging mereka sendiri; mereka menggigit bibir hingga berdarah; mereka memegang kepala dengan tangan; beberapa orang tertawa terbahak-bahak. Seperti yang ditulis oleh salah satu pengamat luar pada eksperimen tersebut:

Saya mengamati seorang pengusaha dewasa dan awalnya tenang memasuki laboratorium dengan tersenyum dan percaya diri. Dalam waktu dua puluh menit dia menjadi seorang yang kejang-kejang dan tergagap-gagap, yang dengan cepat mendekati titik keruntuhan saraf. Dia terus-menerus menarik daun telinganya dan memutar tangannya. Pada satu titik, dia mendorong tinjunya ke dahinya dan bergumam: “Ya Tuhan, ayo kita hentikan.” Namun dia terus menanggapi setiap kata dari pelaku eksperimen dan patuh sampai akhir. ¹

Selain pengamatan ini, Milgram telah memberikan bukti yang lebih meyakinkan mengenai penafsiran kepatuhan terhadap otoritas atas perilaku subjeknya. Dalam penelitian selanjutnya, misalnya, dia menyuruh peneliti dan korban mengganti skrip sehingga peneliti menyuruh Guru untuk berhenti memberikan kejutan kepada korban, sementara korban dengan berani bersikeras agar Guru melanjutkan. Hasilnya sangat jelas; 100 persen subjek menolak memberikan satu kejutan tambahan padahal yang menuntut hanyalah

sesama subjek. Temuan yang sama juga muncul dalam versi eksperimen lain yang mana peneliti dan sesama subjek bertukar peran sehingga penelitalah yang diikat ke kursi dan sesama subjek yang memerintahkan Guru untuk melanjutkan—meskipun ada protes dari peneliti. Sekali lagi, tidak ada satu subjek pun yang menyentuh tuas kejut lainnya.

Tingkat ekstrim dimana subjek dalam situasi Milgram memperhatikan keinginan otoritas didokumentasikan dalam variasi lain dari studi dasar. Dalam kasus ini, Milgram menghadirkan dua peneliti kepada Guru, yang mengeluarkan perintah yang bertentangan; seseorang memerintahkan Guru untuk menghentikan guncangan ketika korban menangis keluar untuk dirilis, sementara yang lain menyatakan bahwa eksperimen harus dilanjutkan. Instruksi-instruksi yang saling bertentangan ini menghasilkan apa yang mungkin menjadi satu-satunya humor dalam proyek ini: Dalam kebingungan yang tragis dan dengan pandangan beralih dari satu peneliti ke peneliti lainnya, subjek akan meminta pasangan tersebut untuk menyetujui satu perintah yang dapat mereka ikuti: “Tunggu, tunggu. Yang mana yang akan terjadi? Yang satu bilang berhenti, yang satu bilang pergi. Yang mana!?” Ketika para peneliti tetap berselisih, para subjek berusaha sekuat tenaga untuk menentukan siapa bos yang lebih besar. Gagal dalam jalur menuju ketaatan pada *otoritas*, setiap subjek akhirnya mengikuti nalurinya yang lebih baik dan mengakhiri guncangan. Seperti dalam variasi eksperimen lainnya, hasil seperti itu hampir tidak diharapkan jika motivasi subjek melibatkan suatu bentuk sadisme atau agresivitas neurotik.²

Dalam benak Milgram, bukti fenomena mengerikan muncul berulang kali dari akumulasi datanya: “Kesediaan ekstrim orang dewasa untuk melakukan apa pun demi perintah otoritas itulah yang menjadi temuan utama penelitian ini.” Ada implikasi serius dari temuan ini bagi mereka yang khawatir akan kemampuan bentuk otoritas lain—pemerintah—untuk mendapatkan tingkat kepatuhan yang menakutkan dari warga negara.³ Lebih jauh lagi, temuan ini memberi tahu kita tentang

kuatnya tekanan otoritas dalam mengendalikan perilaku kita. Setelah menyaksikan subjek Milgram menggeliat, berkeringat, dan menderita saat menjalankan tugas, adakah yang bisa meragukan kekuatan yang menahan mereka di sana?

Bagi mereka yang masih ragu, kisah S. Brian Willson mungkin bisa menjadi pelajaran. Pada tanggal 1 September 1987, untuk memprotes pengiriman peralatan militer AS ke Nikaragua, Mr. Willson dan dua pria lainnya merentangkan tubuh mereka di rel kereta api yang mengarah ke Stasiun Senjata Angkatan Laut Concord, California. Para pengunjung rasa yakin bahwa tindakan mereka akan menghentikan kemajuan kereta yang dijadwalkan pada hari itu, karena mereka telah memberi tahu pejabat Angkatan Laut dan kereta api tentang niat mereka tiga hari sebelumnya. Namun awak sipil, yang telah diberi perintah untuk tidak berhenti, bahkan tidak pernah memperlambat laju kereta, meski mereka mampu melihat para pengunjung rasa enam ratus kaki di depan. Meskipun dua pria berhasil menyelamatkan diri dari bahaya, Mr. Willson berhasil tidak cukup cepat untuk menghindari pukulan dan kedua kakinya patah di bawah lutut. Karena korps medis Angkatan Laut di tempat kejadian menolak untuk merawatnya atau mengizinkannya dibawa ke rumah sakit dengan ambulans, para penonton—termasuk istri dan putra Mr. Willson—dicoba untuk menghentikan aliran darah selama empat puluh lima menit sampai ambulans pribadi tiba.

Hebatnya, Tuan Willson, yang bertugas selama empat tahun di Vietnam, tidak menyalahkan awak kapal atau anggota korps atas kemalangan yang dialaminya; dia malah menuding sistem yang membatasi tindakan mereka melalui tekanan untuk patuh: "Mereka hanya melakukan apa yang saya lakukan di 'Nam. Mereka mengikuti perintah yang merupakan bagian dari kebijakan gila. Mereka adalah orang-orang musim gugur." Meskipun para anggota kru sependapat dengan penilaian Mr. Willson tentang mereka sebagai korban, mereka tidak sependapat dengan kemurahan hatinya. Dalam aspek yang mungkin paling luar biasa dari insiden tersebut, awak kereta

mengajukan gugatan terhadapnya , meminta ganti rugi atas “penghinaan, penderitaan mental, dan tekanan fisik” yang mereka derita karena dia tidak mengizinkan mereka melaksanakan perintah tanpa izin. memotong kakinya.

Setiap kali kita dihadapkan pada motivator tindakan manusia yang begitu kuat, wajar jika kita mengharapkan adanya alasan kuat untuk memotivasi tindakan tersebut. Dalam hal ketaatan pada otoritas, bahkan pertimbangan singkat tentang organisasi sosial manusia memberikan banyak pembenaran. Sistem otoritas yang berlapis-lapis dan diterima secara luas memberikan keuntungan besar bagi masyarakat. Hal ini memungkinkan pengembangan struktur canggih untuk produksi sumber daya, perdagangan, pertahanan, ekspansi, dan kontrol sosial yang sebelumnya tidak mungkin dilakukan. Alternatif lainnya, anarki, adalah sebuah negara yang hampir tidak dikenal karena dampak menguntungkannya terhadap kelompok budaya dan negara yang menurut filsuf sosial Thomas Hobbes akan menjadikan kehidupan “sendirian, miskin, kejam, brutal, dan singkat.” Konsekuensinya, kita dilatih sejak lahir bahwa ketaatan pada otoritas yang tepat adalah benar dan ketidaktaatan adalah salah. Pesan penting ini mengisi pelajaran orang tua, sajak sekolah, cerita, dan lagu masa kecil kita dan diteruskan dalam sistem hukum, militer, dan politik yang kita temui saat dewasa. Gagasan tentang ketundukan dan kesetiaan pada aturan yang sah sangat dihargai dalam setiap hal.

Pelajaran agama juga memberikan kontribusi. Buku pertama dalam Alkitab, misalnya, menggambarkan bagaimana kegagalan untuk menaati otoritas tertinggi mengakibatkan hilangnya surga bagi Adam, Hawa, dan umat manusia lainnya. Jika metafora tersebut terbukti terlalu halus, sedikit lebih jauh ke dalam Perjanjian Lama kita dapat membaca—yang mungkin merupakan representasi alkitabiah yang paling dekat dengan eksperimen Milgram—kisah penuh hormat tentang kesediaan Abraham untuk menusukkan belati ke jantung putranya yang

masih kecil. , karena Tuhan, tanpa penjelasan apa pun, memerintahkannya. Kita belajar dari cerita ini bahwa kebenaran suatu tindakan tidak ditentukan oleh pertimbangan-pertimbangan tersebut sebagai sesuatu yang tampak tidak masuk akal, berbahaya, tidak adil, atau standar moral biasa, namun hanya karena perintah dari otoritas yang lebih tinggi. Cobaan berat yang dialami Abraham adalah ujian ketaatan, dan dia—seperti rakyat Milgram, yang mungkin telah belajar pelajaran awal darinya—lulus.

Kisah-kisah seperti yang dialami oleh Abraham dan Milgram dapat memberi tahu kita banyak tentang kekuatan dan nilai kepatuhan dalam budaya kita. Namun, dalam arti lain, hal ini mungkin menyesatkan mengenai cara terjadinya ketaatan. Jarang sekali kita tersiksa oleh pro dan kontra tuntutan pihak berwenang. Faktanya, ketaatan kita sering kali terjadi dalam *sekejap*, dengan sedikit atau tanpa pertimbangan sadar. Informasi dari otoritas yang diakui dapat memberi kita jalan pintas yang berharga untuk memutuskan bagaimana bertindak dalam suatu situasi.

Lagi pula, seperti yang dikatakan Milgram sendiri, mematuhi perintah tokoh yang berwenang selalu memberikan keuntungan praktis bagi kita. Sejak awal, orang-orang ini (misalnya, orang tua, guru) mengetahui lebih banyak dibandingkan kami, dan kami menemukan bahwa menuruti nasihat mereka terbukti bermanfaat—sebagian karena kebijaksanaan mereka yang lebih besar dan sebagian lagi karena mereka mengendalikan ganjaran dan hukuman kami. Di masa dewasa, manfaat yang sama tetap ada karena alasan yang sama, meskipun pihak yang berwenang kini muncul sebagai pemberi kerja, hakim, dan pemimpin pemerintahan. Karena posisi mereka mencerminkan akses yang lebih baik terhadap informasi dan kekuasaan, maka sangat masuk akal jika kita mematuhi keinginan pihak berwenang yang memiliki struktur yang baik. Faktanya, hal ini sangat masuk akal sehingga kita sering melakukannya padahal hal tersebut tidak masuk akal sama sekali.

Paradoks ini, tentu saja, sama dengan yang terjadi pada semua senjata pengaruh utama. Dalam hal ini, begitu kita menyadari bahwa ketaatan pada otoritas sangat bermanfaat, kita akan dengan mudah membiarkan diri kita menikmati ketaatan otomatis. Berkat sekaligus kutukan dari ketaatan buta seperti itu adalah sifat mekanisnya. Kita tidak perlu berpikir; oleh karena itu, kami tidak melakukannya. Meskipun ketaatan yang tidak masuk akal seperti itu menuntun kita pada tindakan yang tepat dalam sebagian besar kasus, akan ada pengecualian yang mencolok—karena kita bereaksi dan bukan berpikir.

Mari kita ambil contoh dari salah satu aspek kehidupan kita dimana otoritas tekanannya terlihat dan kuat: obat-obatan. Kesehatan sangat penting bagi kami. Oleh karena itu, dokter, yang memiliki banyak pengetahuan dan pengaruh dalam bidang penting ini, memegang posisi sebagai otoritas yang dihormati. Selain itu, institusi medis mempunyai struktur kekuasaan dan prestise yang jelas bertingkat. Berbagai macam petugas kesehatan memahami dengan baik tingkat pekerjaan mereka dalam struktur ini; dan mereka juga paham betul bahwa MD berada di posisi teratas. Tidak seorang pun boleh menolak keputusan dokter dalam suatu perkara, kecuali mungkin dokter lain yang kedudukannya lebih tinggi. Sebagai konsekuensinya, tradisi kepatuhan otomatis terhadap perintah dokter yang sudah lama ada telah berkembang di kalangan staf layanan kesehatan.

Maka, kemungkinan yang mengkhawatirkan muncul, yaitu ketika seorang dokter membuat kesalahan yang jelas, tidak ada seorang pun dalam hierarki yang lebih rendah yang akan *berpikir* untuk mempertanyakannya—tepatnya karena, begitu otoritas yang sah memberikan perintah, bawahannya berhenti *memikirkan* situasi tersebut dan mulai bereaksi. Gabungkan respons *klik dan desiran* semacam ini ke dalam lingkungan rumah sakit yang kompleks dan kesalahan pasti terjadi. Sebuah studi yang dilakukan pada awal tahun 1980an oleh Badan Pembiayaan Layanan Kesehatan AS menunjukkan bahwa, untuk pengobatan pasien saja, rata-rata rumah sakit memiliki

tingkat kesalahan harian sebesar 12 persen. Satu dekade kemudian, keadaan belum membaik: Menurut penelitian Universitas Harvard, 10 persen serangan jantung di rumah sakit disebabkan oleh kesalahan pengobatan. Kesalahan dalam pemberian obat yang diterima pasien dapat terjadi karena berbagai sebab. Namun, sebuah buku berjudul *Medication Errors: Causes and Prevention* yang ditulis oleh dua profesor farmakologi Temple University, Michael Cohen dan Neil Davis, mengaitkan sebagian besar masalah ini dengan rasa hormat yang tidak masuk akal terhadap “bos” dari kasus pasien: dokter yang menanganinya. Menurut Profesor Cohen, “dalam kasus demi kasus, pasien, perawat, apoteker, dan dokter lain tidak mempertanyakan resep tersebut.” Ambil contoh, kasus aneh “sakit telinga dubur” yang dilaporkan oleh Cohen dan Davis. Seorang dokter memerintahkan obat tetes telinga untuk diberikan ke telinga kanan pasien yang menderita sakit dan infeksi di sana. Namun alih-alih menuliskan secara lengkap lokasi “telinga kanan” pada resep, dokter malah menyingkatnya sehingga petunjuknya berbunyi “tempatkan di telinga R”. Setelah menerima resep, perawat yang bertugas segera memasukkan resep yang diperlukan sejumlah tetes telinga ke dalam anus pasien.

Jelas sekali, pengobatan sakit telinga melalui dubur tidak masuk akal. Namun baik pasien maupun perawat tidak mempertanyakannya. Pelajaran penting dari cerita ini adalah bahwa dalam banyak situasi di mana otoritas yang sah telah berbicara, apa yang masuk akal menjadi tidak relevan. Dalam kasus ini, kita tidak mempertimbangkan situasi secara keseluruhan namun hanya memperhatikan dan menanggapi satu aspek saja.⁴

Ketika perilaku kita diatur dengan cara yang tidak bijaksana, kita dapat yakin bahwa akan ada profesional kepatuhan yang mencoba mengambil keuntungan. Kita dapat tetap berada di bidang kedokteran dan melihat bahwa pengiklan sering kali memanfaatkan rasa hormat yang diberikan kepada dokter dalam budaya kita dengan

mempekerjakan aktor untuk memainkan peran sebagai dokter yang berbicara atas nama produk. Contoh favorit saya adalah iklan TV yang menampilkan aktor Robert Young yang memberikan konseling kepada masyarakat mengenai bahaya kafein dan merekomendasikan kopi Sanka Brand yang bebas kafein. Iklan tersebut sangat sukses, menjual begitu banyak kopi sehingga diputar selama bertahun-tahun dalam beberapa versi. Namun mengapa iklan ini terbukti efektif? Mengapa kita harus mempercayai perkataan Robert Young mengenai dampak kesehatan dari kopi tanpa kafein? Karena—seperti yang diketahui dengan baik oleh biro iklan yang mempekerjakannya—dia diasosiasikan di benak publik Amerika dengan Marcus Welby, MD, peran yang dia mainkan dalam serial televisi yang sudah lama tayang. Secara obyektif, tidak masuk akal jika kita terpengaruh dengan komentar pria yang kita kenal hanya seorang aktor yang pernah berperan sebagai dokter. Tapi, praktisnya, pria itu yang memindahkan Sanka.

KONOTASI, BUKAN ISI

Sejak pertama kali saya melihatnya, fitur yang paling menarik bagi saya dalam iklan Robert Young Sanka adalah kemampuannya menggunakan pengaruh prinsip otoritas tanpa pernah memberikan otoritas yang nyata. Penampilan otoritas sudah cukup. Hal ini memberi tahu kita sesuatu yang penting tentang reaksi yang tidak terpikirkan terhadap figur otoritas. Saat berada dalam mode *klik dan berputar*, kita sering kali rentan terhadap *simbol* otoritas dan *substansinya*.

Ada beberapa macam simbol yang secara andal dapat memicu kepatuhan kita tanpa adanya substansi otoritas yang sebenarnya. Akibatnya, mereka dipekerjakan secara luas oleh para profesional kepatuhan yang kekurangan substansi. Para penipu, misalnya, menutupi diri mereka dengan gelar, pakaian, dan hiasan otoritas. Mereka sangat senang tampil dengan

pakaian anggun dari mobil mewah dan memperkenalkan diri mereka kepada calon “tanda” mereka sebagai Dokter atau Hakim atau Profesor atau Seseorang Komisaris. Mereka memahami bahwa ketika mereka diperlengkapi dengan baik, peluang mereka untuk patuh akan sangat meningkat. Masing-masing dari ketiga jenis simbol otoritas ini memiliki kisahnya sendiri dan patut untuk dicermati secara terpisah.

Judul

Gelar merupakan simbol otoritas yang paling sulit dan paling mudah diperoleh. Untuk mendapatkannya biasanya membutuhkan kerja dan pencapaian bertahun-tahun. Namun ada kemungkinan bagi seseorang yang tidak melakukan upaya apa pun untuk mengadopsi label tersebut dan menerima semacam rasa hormat otomatis. Seperti yang telah kita lihat, para aktor iklan TV dan penipu selalu berhasil melakukannya.

Baru-baru ini saya berbicara dengan seorang teman—seorang dosen di sebuah universitas terkenal di wilayah timur—yang memberikan ilustrasi yang jelas tentang bagaimana tindakan kita sering kali lebih dipengaruhi oleh sebuah gelar daripada sifat orang yang mengklaimnya. Teman saya sering bepergian dan sering mengobrol dengan orang asing di bar, restoran, dan bandara. Dia mengatakan bahwa dia telah belajar melalui banyak pengalaman untuk tidak pernah menggunakan gelarnya—profesor—selama percakapan ini. Ketika dia melakukan hal tersebut, dia melaporkan, jangka waktu interaksinya langsung berubah. Orang-orang yang menjadi mitra percakapan yang spontan dan menarik selama setengah jam sebelumnya menjadi penuh hormat, menerima, dan membosankan. Pendapat-pendapatnya yang sebelumnya mungkin menghasilkan pertukaran yang hidup, kini biasanya menghasilkan pernyataan-pernyataan kesepakatan yang panjang (dan sangat gramatikal). Kesal dan sedikit bingung dengan fenomena tersebut—karena, seperti yang dia katakan,

“Saya masih orang yang sama yang mereka ajak bicara selama tiga puluh menit terakhir, kan?”—teman saya sekarang sering berbohong tentang pekerjaannya dalam situasi seperti itu.

Suatu perubahan yang menyegarkan dari pola yang lebih umum di mana praktisi kepatuhan tertentu berbohong tentang jabatan yang sebenarnya *tidak mereka* miliki. Namun, dalam kedua arah, praktik ketidakjujuran tersebut menyatakan hal yang sama tentang cukupnya simbol otoritas untuk mempengaruhi perilaku.

Aku bertanya-tanya apakah teman dosenku—yang secara fisik agak pendek—akan begitu bersemangat menyembunyikan gelarnya jika dia tahu bahwa, selain membuat orang asing lebih akomodatif, hal itu juga membuat mereka menganggapnya lebih tinggi. Studi yang menyelidiki bagaimana status otoritas mempengaruhi persepsi ukuran telah menemukan bahwa gelar bergengsi menyebabkan distorsi tinggi badan. Dalam satu percobaan yang dilakukan pada lima kelas mahasiswa Australia, seorang pria diperkenalkan sebagai a pengunjung dari Universitas Cambridge di Inggris. Namun, statusnya di Cambridge diwakili secara berbeda di setiap kelas. Di satu kelas, dia ditampilkan sebagai siswa; ke kelas kedua, seorang demonstran; yang lain, seorang dosen; dan yang lainnya lagi, seorang dosen senior; sampai yang kelima, seorang profesor. Setelah dia keluar ruangan, setiap kelas diminta memperkirakan tinggi badannya. Ditemukan bahwa dengan setiap kenaikan status, laki-laki yang sama bertambah tinggi badannya rata-rata setengah inci, sehingga sebagai “profesor” dia terlihat dua setengah inci lebih tinggi daripada “mahasiswa”.⁵

Ada baiknya meluangkan waktu untuk mengambil jalan memutar kecil untuk mengejar hubungan menarik antara status dan ukuran yang dirasakan, karena hal itu muncul dalam berbagai cara. Dalam menilai ukuran uang logam, misalnya, anak-anak kebanyakan melebih-lebihkan ukuran uang logam yang lebih berharga. Dan orang dewasa juga bersalah atas distorsi semacam itu. Dalam sebuah penelitian, mahasiswa

menggambar kartu yang memiliki nilai uang yang tercetak mulai dari \$3,00 hingga -\$3,00; mereka menang atau kalah jumlah yang tertera pada kartu yang mereka pilih. Setelah itu, mereka diminta menilai ukuran masing-masing kartu. Meskipun semua kartu berukuran persis sama, kartu yang memiliki nilai lebih ekstrem—positif atau negatif—dianggap lebih besar secara fisik. Oleh karena itu, belum tentu kesenangan dari suatu hal yang membuatnya tampak lebih besar bagi kita, namun pentingnya hal tersebut.⁶

Karena kita melihat ukuran dan status sebagai hal yang berkaitan, ada kemungkinan bagi individu tertentu untuk mendapatkan keuntungan dengan mengganti status dengan status. Dalam beberapa masyarakat hewan, di mana status pejantan ditetapkan berdasarkan dominasi, ukuran merupakan faktor penting dalam menentukan pejantan mana yang akan mencapai tingkat status tertentu dalam kelompok. Biasanya, dalam pertarungan dengan saingannya, laki-laki yang lebih besar dan lebih kuatlah yang menang. Namun, untuk menghindari dampak berbahaya terhadap kelompok akibat konflik fisik tersebut, banyak spesies telah mengadopsi metode yang sering kali melibatkan lebih banyak bentuk daripada pertengkaran. Kedua pejantan tersebut saling berhadapan dengan penampilan agresi yang mencolok yang selalu menyertakan trik memperbesar ukuran. Berbagai mamalia melengkungkan punggung dan bulu bulunya; ikan menjulurkan siripnya dan menggembungkan dirinya dengan air; burung membentangkan dan mengepakkan sayapnya. Seringkali, pameran ini saja sudah cukup untuk membuat salah satu pejuang histrionik mundur, menyerahkan posisi status yang diperebutkan kepada saingannya yang tampaknya lebih besar dan kuat.

Bulu, sirip, dan bulu. Bukankah menarik bagaimana bagian-bagian paling halus ini dapat dimanfaatkan untuk memberi kesan kokoh dan berat? Ada dua pelajaran bagi kita di sini. Yang satu khusus untuk hubungan antara ukuran dan status. Kaitan kedua hal tersebut dapat dimanfaatkan secara

menguntungkan oleh individu yang mampu memalsukan hal pertama untuk mendapatkan tampilan hal kedua. Inilah sebabnya mengapa para penipu, bahkan mereka yang memiliki tinggi rata-rata atau sedikit di atas rata-rata, biasanya memakai sepatu pengangkat.

Pelajaran lain yang lebih umum: Tanda-tanda lahiriah dari kekuasaan dan otoritas sering kali dapat dipalsukan dengan materi yang paling tipis. Mari kita kembali ke bidang judul sebagai contoh—contoh yang melibatkan, dalam beberapa hal, merupakan eksperimen paling menakutkan yang saya tahu. Sekelompok peneliti, yang terdiri dari dokter dan perawat yang memiliki koneksi ke tiga rumah sakit di wilayah barat tengah, menjadi semakin prihatin dengan sejauh mana perawat mematuhi perintah dokter. Tampaknya bagi para peneliti bahwa bahkan perawat yang sangat terlatih dan terampil pun tidak menggunakan pelatihan atau keterampilan tersebut secara memadai untuk memeriksa keputusan dokter; sebaliknya, ketika dihadapkan pada arahan dokter, mereka akan menunda saja.

Sebelumnya, kita telah melihat bagaimana proses ini terjadi pada kasus pemberian obat tetes telinga melalui rektal. Namun para peneliti di wilayah barat tengah mengambil beberapa langkah lebih jauh. Pertama, mereka ingin mengetahui apakah kasus-kasus tersebut merupakan insiden tersendiri atau merupakan fenomena yang tersebar luas. Kedua, mereka ingin mengkaji masalah ini dalam konteks kesalahan pengobatan yang serius—peresepan obat yang tidak sah secara berlebihan kepada pasien rumah sakit. Yang terakhir, mereka ingin melihat apa yang akan terjadi jika mereka secara fisik menyingkirkan figur otoritas dari situasi tersebut dan menggantinya dengan suara asing di telepon, dan hanya memberikan bukti otoritas yang paling lemah—yang diklaim sebagai “dokter”.

Ke dua puluh dua tempat perawat terpisah di berbagai bangsal bedah, medis, anak, dan psikiatri, salah satu peneliti membuat panggilan telepon yang sama di mana ia

mengidentifikasi dirinya sebagai dokter rumah sakit dan mengarahkan perawat yang menjawab untuk memberikan dua puluh miligram obat. (Astrogen) ke pasien bangsal tertentu. Ada empat alasan bagus mengapa perawat harus berhati-hati dalam menanggapi perintah ini: (1) Resep dikirimkan melalui telepon, yang secara langsung melanggar kebijakan rumah sakit. (2) Pengobatan itu sendiri tidak sah; Astrogen belum diizinkan untuk digunakan atau ditempatkan pada daftar stok bangsal. (3) Dosis yang ditentukan jelas-jelas berlebihan dan berbahaya. Wadah obat dengan jelas menyatakan bahwa “dosis harian maksimum” hanya sepuluh miligram, setengah dari yang dipesan. (4) Arahan diberikan oleh seorang pria yang belum pernah ditemui, dilihat, atau bahkan diajak bicara oleh perawat sebelumnya melalui telepon. Namun, dalam 95 persen kasus, perawat langsung pergi ke lemari obat bangsal, di mana mereka mendapatkan dosis Astrogen yang dipesan dan mulai ke kamar pasien untuk memberikannya. Pada titik inilah mereka dihentikan oleh seorang pengamat rahasia, yang mengungkapkan sifat eksperimen tersebut.

Hasilnya sungguh menakutkan. Fakta bahwa 95 persen staf perawat tetap tanpa ragu-ragu mematuhi instruksi yang jelas-jelas tidak tepat semacam ini harus membuat kita semua khawatir sebagai calon pasien rumah sakit. Mengingat perkiraan Administrasi Pembiayaan Perawatan Kesehatan AS baru-baru ini mengenai tingkat kesalahan pengobatan harian di rumah sakit Amerika sebesar 12 persen, rawat inap yang lebih dari seminggu kemungkinan besar akan menjadi penerima kesalahan tersebut. Apa yang ditunjukkan oleh studi di wilayah Midwestern adalah bahwa kesalahan yang terjadi tidak hanya terbatas pada kesalahan sepele dalam pemberian obat tetes telinga yang tidak berbahaya atau sejenisnya, namun meluas hingga kesalahan yang serius dan berbahaya.

Dalam menafsirkan temuan mereka yang meresahkan, para peneliti sampai pada kesimpulan instruktif:

Dalam situasi kehidupan nyata yang sesuai dengan situasi eksperimental, secara teori, terdapat dua kecerdasan

profesional, yaitu dokter dan perawat, yang bekerja untuk memastikan bahwa prosedur tertentu dilakukan dengan cara yang bermanfaat bagi pasien atau, pada tingkat yang sama, setidaknya, tidak merugikan. Namun, eksperimen tersebut dengan kuat menunjukkan bahwa salah satu kecerdasan ini, untuk semua tujuan praktis, tidak berfungsi. ⁸

Tampaknya, di hadapan arahan dokter, para perawat melepaskan “kecerdasan profesional” mereka dan beralih ke bentuk respons *yang cepat dan cepat*. Tak satu pun dari pelatihan medis mereka yang cukup besar ing atau pengetahuan terlibat dalam keputusan apa yang harus dilakukan. Sebaliknya, karena kepatuhan terhadap otoritas yang sah selalu menjadi tindakan yang paling disukai dan efisien dalam lingkungan kerja mereka, mereka rela melakukan kesalahan dalam hal kepatuhan otomatis. Yang lebih penting lagi adalah bahwa mereka telah menempuh perjalanan sejauh ini ke arah ini sehingga kesalahan mereka terjadi bukan karena otoritas yang sejati, melainkan karena simbol yang paling mudah dipalsukan—sebuah judul belaka. ⁹

Pakaian

Simbol otoritas kedua yang dapat memicu kepatuhan mekanis kita adalah pakaian. Meskipun lebih nyata daripada gelar, jubah otoritas juga bisa dipalsukan. File bunco polisi penuh dengan catatan penipu yang keahliannya mencakup perubahan cepat. Dalam gaya bunglon, mereka mengadopsi warna putih rumah sakit, hitam pendeta, hijau tentara, atau biru polisi yang diperlukan oleh situasi untuk mendapatkan keuntungan maksimal. Hanya terlambat bagi para korban untuk menyadari bahwa kekuasaan bukanlah jaminannya.

Serangkaian penelitian yang dilakukan oleh psikolog sosial Leonard Bickman memberikan indikasi betapa sulitnya menolak permintaan yang datang dari tokoh-tokoh yang berpakaian otoritas. Prosedur dasar Bickman adalah meminta

orang yang lewat di jalan untuk memenuhi permintaan yang aneh (mengambil kantong kertas bekas, berdiri di seberang tanda halte bus). Dalam separuh kasus, pemohon—seorang pria muda—berpakaian biasa; selebihnya, dia mengenakan seragam penjaga keamanan. Terlepas dari jenis permintaannya, lebih banyak orang yang menuruti pemohon ketika dia mengenakan kostum penjaga.

Yang paling menarik perhatian adalah salah satu versi eksperimen di mana pemohon menghentikan pejalan kaki dan menunjuk ke seorang pria yang berdiri di dekat meteran parkir yang jaraknya lima puluh kaki. Pemohon, entah berpakaian normal atau sebagai satpam, selalu mengatakan hal yang sama kepada pejalan kaki: “Anda lihat pria di dekat meteran itu? Dia parkir berlebihan tetapi tidak ada perubahan apa pun. Beri dia uang receh!” Pemohon kemudian berbelok di tikungan dan pergi begitu saja pejalan kaki mencapai meteran, pemohon tidak terlihat. Namun kekuatan seragamnya tetap bertahan, bahkan setelah ia lama pergi: Hampir semua pejalan kaki mematuhi arahnya ketika ia mengenakan kostum penjaga, namun kurang dari separuh yang melakukannya ketika ia berpakaian normal. Menarik untuk dicatat bahwa kemudian, Bickman menemukan bahwa mahasiswa mampu menebak dengan cukup akurat persentase kepatuhan yang terjadi dalam percobaan ketika pemohon mengenakan pakaian jalanan (50 persen vs. 42 persen yang sebenarnya); namun para siswa terlalu meremehkan persentase kepatuhan saat ia berseragam (63 persen vs. 92 persen).¹⁰

Konotasinya tidak terlalu mencolok dibandingkan seragam, namun tetap efektif, adalah jenis pakaian lain yang secara tradisional menunjukkan status otoritas dalam budaya kita: setelan bisnis yang dirancang dengan baik. Hal ini juga dapat membangkitkan rasa hormat dari orang asing. Penelitian yang dilakukan di Texas, misalnya, mengatur bahwa seorang pria berusia tiga puluh satu tahun melanggar hukum dengan menyeberang jalan melawan lampu lalu lintas pada berbagai kesempatan. Dalam separuh kasus, dia mengenakan setelan

bisnis dan dasi yang baru disetrika; di kesempatan lain, ia mengenakan kemeja kerja dan celana panjang. Para peneliti mengamati dari kejauhan dan menghitung jumlah pejalan kaki yang menunggu di sudut yang mengikuti pria di seberang jalan. Seperti anak-anak Hamelin yang berkerumun setelah Pied Piper, tiga setengah kali lebih banyak orang yang terjebak di belakang pejalan kaki yang mengenakan jas tersebut. Namun dalam kasus ini, keajaiban itu bukan datang dari pipanya, melainkan garis-garisnya.¹¹

Patut dicatat bahwa dua jenis pakaian otoritas yang ditunjukkan oleh penelitian di atas berpengaruh—seragam penjaga dan setelan bisnis—dikombinasikan dengan cerdas oleh orang-orang yang percaya diri dalam penipuan yang disebut skema pemeriksa bank. Sasaran penipuan bisa siapa saja, namun orang lanjut usia yang tinggal sendiri lebih diutamakan. Penipuan dimulai ketika seorang pria yang mengenakan setelan bisnis tiga potong yang sangat konservatif muncul di depan pintu kemungkinan korban. Segala sesuatu tentang pakaiannya mengirimkan pesan kesopanan dan kehormatan. Kemeja putihnya kaku; sepatu ujung sayap bersinar dalam. Jasnya tidak trendi tapi klasik: kerahnya lebarnya tiga inci—tidak lebih, tidak kurang; kainnya berat dan besar, bahkan di bulan Juli; nadanya adalah tidak bersuara, biru bisnis, abu-abu bisnis, hitam bisnis.

Dia menjelaskan kepada calon korbannya—mungkin seorang janda yang diam-diam dia ikuti pulang dari bank satu atau dua hari sebelumnya—bahwa dia adalah pemeriksa bank profesional yang, dalam proses mengaudit pembukuan banknya, menemukan beberapa kejanggalan. Ia merasa telah mengetahui pelakunya, seorang petugas bank yang rutin memalsukan laporan transaksi di rekening tertentu. Dia mengatakan bahwa laporan sang janda mungkin salah satunya, tapi dia tidak bisa memastikannya sampai dia memiliki bukti yang kuat. Oleh karena itu, dia datang untuk meminta kerja samanya. Akankah dia membantu dengan menarik tabungannya sehingga tim pemeriksa dan pejabat bank yang

bertanggung jawab dapat melacak catatan transaksi yang melewati meja tersangka?

Seringkali penampilan dan presentasi “pemeriksa bank” begitu mengesankan sehingga korban tidak pernah berpikir untuk memeriksa keabsahannya bahkan hanya dengan panggilan telepon sederhana. Sebaliknya, dia pergi ke bank, menarik semua uangnya, dan kembali ke rumah dengan membawa uang itu untuk menunggu kabar dari “pemeriksa” tentang keberhasilan jebakan tersebut. Ketika pesan tersebut sampai, pesan tersebut disampaikan oleh penjaga bank berseragam, yang datang setelah jam tutup untuk mengumumkan bahwa semuanya baik-baik saja—tampaknya rekening janda tersebut tidak termasuk di antara yang dirusak. Merasa sangat lega, “pemeriksa” mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dan, karena bank sekarang sudah tutup, ia memerintahkan penjaga untuk mengembalikan uang wanita tersebut ke brankas, agar dia tidak kesulitan melakukannya keesokan harinya. Dengan senyuman dan jabat tangan di sekelilingnya, penjaga mengambil dana tersebut dan meninggalkan “penguji” untuk mengucapkan terima kasih beberapa menit lagi sebelum dia juga keluar. Tentu saja, seperti yang akhirnya diketahui oleh korban, “penjaga” tidak lebih dari seorang penjaga, sedangkan “pemeriksa” adalah seorang pemeriksa. Mereka adalah sepasang seniman bunco yang telah menyadari kemampuan seragam yang dipalsukan dengan hati-hati untuk membuat kita terpesona agar tunduk pada “otoritas”.

Riasan

Selain fungsinya dalam seragam, pakaian dapat melambangkan jenis otoritas yang lebih umum jika memiliki tujuan hiasan. Pakaian yang ditata dengan indah dan mahal membawa aura status dan kedudukan, begitu pula perhiasan dan mobil. Simbol status yang terakhir ini sangat menarik perhatian di Amerika

Serikat, karena “hubungan cinta orang Amerika dengan mobil” memberikan makna yang tidak biasa pada simbol tersebut.

Berdasarkan temuan penelitian yang dilakukan di kawasan Teluk San Francisco, pemilik mobil prestise menerima rasa hormat khusus dari kami. Para peneliti menemukan bahwa pengendara akan menunggu jauh lebih lama sebelum membunyikan klakson ketika mobil mewah baru berhenti di depan lampu lalu lintas hijau dibandingkan dengan model lama yang ekonomis. Para pengendara kurang sabar terhadap pengemudi mobil ekonomis: Hampir semua pengendara membunyikan klakson, dan sebagian besar melakukannya lebih dari satu kali; dua orang menabrak bumper belakangnya. Namun aura mobil prestise tersebut begitu mengintimidasi sehingga 50 persen pengendara menunggu dengan hormat di belakangnya, tidak pernah menyentuh klakson, hingga mobil tersebut melaju.¹²

Kemudian, para peneliti bertanya kepada mahasiswa apa yang akan mereka lakukan dalam situasi seperti itu. Dibandingkan dengan temuan percobaan yang sebenarnya, para siswa secara konsisten meremehkan waktu yang dibutuhkan untuk membunyikan klakson mobil mewah. Siswa laki-laki khususnya tidak akurat, merasa bahwa mereka akan membunyikan klakson lebih cepat pada gengsi dibandingkan pengemudi mobil ekonomi; tentu saja penelitian itu sendiri menunjukkan hal sebaliknya. Perhatikan kesamaan pola ini dengan banyak penelitian lain mengenai tekanan otoritas. Seperti dalam penelitian Milgram, penelitian perawat rumah sakit di wilayah barat tengah, dan eksperimen seragam penjaga keamanan, orang tidak dapat memprediksi dengan tepat bagaimana mereka atau orang lain akan bereaksi terhadap pengaruh otoritas. Dalam setiap kasus, dampak dari pengaruh tersebut terlalu diremehkan. Properti status otoritas ini mungkin menjelaskan sebagian besar keberhasilannya sebagai perangkat kepatuhan. Hal ini tidak hanya berdampak secara paksa pada kita, tetapi juga terjadi secara tidak terduga.

BAGAIMANA MENGATAKAN TIDAK

Salah satu taktik protektif yang dapat kita gunakan terhadap status otoritas adalah dengan menghilangkan unsur kejutannya. Karena kita biasanya salah memahami dampak besar dari otoritas (dan simbol-simbolnya) terhadap tindakan kita, kita berada dalam posisi yang dirugikan karena kurang berhati-hati terhadap kehadiran otoritas dalam situasi kepatuhan. Oleh karena itu, bentuk pertahanan mendasar terhadap masalah ini adalah peningkatan kesadaran akan kekuasaan otoritas. Ketika kesadaran ini dipadukan dengan kesadaran akan betapa mudahnya simbol-simbol otoritas dapat dipalsukan, manfaatnya adalah pendekatan yang dijaga dengan baik terhadap situasi-situasi yang melibatkan upaya-upaya untuk mempengaruhi otoritas.

Kedengarannya sederhana, bukan? Dan memang demikian adanya. Pemahaman yang lebih baik tentang cara kerja pengaruh otoritas akan membantu kita menolaknya. Namun terdapat komplikasi yang merugikan—hal yang umum terjadi pada semua senjata pengaruh: Kita tidak seharusnya ingin melakukan perlawanan sama sekali, atau bahkan hampir sepanjang waktu. Umumnya, figur otoritas tahu apa yang mereka bicarakan. Dokter, hakim, eksekutif perusahaan, pemimpin legislatif, dan sejenisnya biasanya mendapatkan posisi mereka karena pengetahuan dan penilaian yang unggul. Oleh karena itu, biasanya, arahan mereka memberikan nasihat yang sangat baik. Caranya adalah dengan mampu mengenali tanpa banyak ketegangan atau kewaspadaan kapan dorongan otoritas sebaiknya diikuti dan kapan sebaiknya ditolak.

Mengajukan dua pertanyaan pada diri kita sendiri dapat sangat membantu dalam mencapai trik ini. Yang pertama adalah bertanya, ketika kita dihadapkan dengan apa yang tampaknya merupakan upaya pengaruh figur otoritas, “Apakah otoritas ini benar-benar ahli?” Pertanyaan ini berguna karena memusatkan perhatian kita pada dua informasi penting: kredensial otoritas dan relevansi kredensial tersebut dengan

topik yang dibahas. Dengan mengarahkan cara sederhana ini pada *bukti* status otoritas, kita dapat menghindari jebakan besar dalam penghormatan otomatis. Satu atau dua ilustrasi sudah beres.

Mari kita periksa iklan kopi Robert Young Sanka yang sangat sukses dalam hal ini. Jika, alih-alih menanggapi asosiasi “Marcus Welby, MD”, orang-orang berfokus pada asosiasi Mr. Young status aktualnya sebagai otoritas, saya yakin bahwa iklan tersebut tidak akan bertahan lama dan produktif. Jelas sekali, Robert Young tidak memiliki pelatihan atau pengetahuan dokter. Kita semua tahu itu. Apa yang dia miliki, bagaimanapun, adalah *gelar* dokter , “MD”. Sekarang, jelas, itu adalah gelar kosong, yang terhubung dengannya dalam pikiran kita melalui perangkat akting. Kita semua juga mengetahuinya. Namun bukankah menarik bagaimana, ketika kita terus *berjalan* , apa yang sudah jelas sering kali tidak menjadi masalah kecuali kita memberikan perhatian khusus padanya?

Itulah sebabnya pertanyaan “Apakah otoritas ini benar-benar ahli?” Pertanyaan ini bisa sangat berharga: Ini membawa perhatian kita pada hal yang sudah jelas. Hal ini dengan mudah mengalihkan kita dari fokus pada simbol-simbol yang mungkin tidak berarti ke pertimbangan akan kredibilitas otoritas yang asli. Terlebih lagi, pertanyaan ini mendorong kita untuk membedakan antara otoritas yang relevan dan otoritas yang tidak relevan. Dan inilah perbedaan yang mudah dilupakan ketika tekanan otoritas dipadukan dengan hiruk pikuk kehidupan modern. Para pejalan kaki di Texas yang sibuk di lalu lintas kota di belakang pejalan kaki yang cocok untuk keperluan bisnis merupakan contoh yang bagus. Sekalipun laki-laki tersebut adalah orang yang paling berwenang dalam bisnis seperti yang ditunjukkan oleh pakaiannya, kecil kemungkinan dia akan menjadi orang yang lebih berwenang dalam menyeberang jalan dibandingkan orang lain, termasuk orang-orang yang mengikutinya saat lalu lintas.

Namun, mereka tetap mengikuti, seolah-olah labelnya, “otoritas”, menutupi perbedaan penting antara bentuk-bentuk

yang relevan dan tidak relevan. Seandainya mereka bertanya pada diri sendiri apakah dia benar-benar ahli dalam situasi tersebut, seseorang yang tindakannya mencerminkan pengetahuan yang lebih tinggi, saya perkirakan hasilnya akan sangat berbeda. Proses yang sama juga terjadi pada Robert Young, pria yang bukannya tanpa keahlian. Ia telah membangun karir yang panjang dengan banyak prestasi dalam bisnis yang sulit. Namun keterampilan dan pengetahuannya adalah sebagai aktor, bukan dokter. Ketika, dalam menonton iklan kopi terkenal, kita fokus pada identitas aslinya, kita akan segera menyadari bahwa dia tidak boleh lebih dipercaya dibandingkan aktor sukses lainnya yang menyatakan bahwa Sanka sehat.

Namun, misalkan kita dihadapkan pada otoritas yang kita anggap *sebagai* pakar yang relevan. Sebelum tunduk pada pengaruh otoritas, adalah bijaksana untuk menanyakan pertanyaan sederhana kedua: "Betapa jujurnya bisa kami berharap ahlinya ada di sini?" Pihak berwenang, bahkan yang paling berpengetahuan sekalipun, mungkin tidak menyajikan informasi mereka secara jujur kepada kita. Oleh karena itu kita perlu mempertimbangkan kepercayaan mereka dalam situasi tersebut. Faktanya, seringkali kita melakukannya. Kita membiarkan diri kita lebih terpengaruh oleh para ahli yang tampaknya tidak memihak dibandingkan oleh mereka yang mempunyai keuntungan dengan meyakinkan kita; dan hal ini telah dibuktikan oleh penelitian di seluruh dunia.¹³ Dengan bertanya-tanya bagaimana seorang pakar dapat memperoleh manfaat dari kepatuhan kita, kita memberikan jaring pengaman lain terhadap pengaruh yang tidak semestinya dan otomatis. Bahkan pihak berwenang yang berpengetahuan luas di suatu bidang tidak akan dapat meyakinkan kita sampai kita yakin bahwa pesan-pesan mereka mewakili fakta dengan tepat.

Saat bertanya pada diri kita sendiri apakah orang tersebut dapat dipercaya, kita harus ingat sebuah taktik kecil yang sering digunakan para praktisi kepatuhan untuk meyakinkan

kita akan ketuluan mereka: Mereka akan terlihat berargumentasi sampai batas tertentu yang bertentangan dengan kepentingan mereka sendiri. Jika dilakukan dengan benar, ini bisa menjadi alat yang cukup efektif untuk membuktikan kejujuran mereka. Mungkin mereka akan menyebutkan kekurangan kecil pada posisi atau produk mereka (“Oh, kelemahan Benson & Hedges”). Namun, kelemahan tersebut selalu menjadi kelemahan sekunder yang mudah diatasi dengan keuntungan yang lebih signifikan—“Listerine, rasa yang Anda benci tiga kali sehari”; “Avis: Kami nomor dua, tapi kami berusaha lebih keras”; “L’Oréal, sedikit lebih mahal dan sepadan.” Dengan menetapkan kebenaran dasar mereka pada isu-isu kecil, para profesional kepatuhan yang menggunakan taktik ini akan lebih dapat dipercaya ketika menekankan aspek-aspek penting dari argumen mereka.¹⁴

Saya telah melihat pendekatan ini digunakan dengan dampak yang sangat buruk di tempat yang hanya sedikit dari kita yang mengenalinya sebagai lingkungan kepatuhan: restoran. Bukan rahasia lagi bahwa karena upah yang sangat rendah, para pelayan di restoran harus menambah penghasilan mereka dengan tip. Mengesampingkan *sine qua non* pelayanan yang baik, pramusaji paling sukses mengetahui trik tertentu untuk meningkatkan tip. Mereka juga mengetahui bahwa semakin besar tagihan pelanggan, semakin besar kemungkinan jumlah uang yang diterima mereka dalam bentuk persen standar. Maka dalam dua hal ini—meningkatkan jumlah tagihan pelanggan dan meningkatkan persentase biaya yang diberikan sebagai tip—server secara teratur bertindak sebagai agen kepatuhan.

Berharap untuk mengetahui cara kerjanya, saya melamar lowongan pelayan di beberapa restoran yang cukup mahal. Namun, tanpa pengalaman, hal terbaik yang dapat saya lakukan adalah mendapatkan pekerjaan sebagai busboy yang, ternyata, memberikan saya sudut pandang yang menguntungkan untuk mengamati dan menganalisis tindakan tersebut. Tak lama kemudian, saya menyadari apa yang telah diketahui oleh

karyawan lain—bahwa pelayan paling sukses di tempat itu adalah Vincent, yang entah bagaimana mengatur agar pelanggan memesan lebih banyak dan memberi tip lebih tinggi daripada orang lain; faktanya, server lain bahkan tidak mendekati pendapatan mingguannya.

Jadi aku mulai berlama-lama menjalankan tugasku di sekitar meja Vincent untuk mengamati gayanya. Saya segera mengetahui bahwa gayanya tidak memiliki gaya tunggal. Dia mempunyai repertoarnya, masing-masing siap digunakan dalam situasi yang tepat. Ketika pelanggannya adalah satu keluarga, dia sangat ceria—bahkan sedikit badut—sering menyampaikan ucapannya kepada anak-anak maupun orang dewasa. Saat berkencan dengan pasangan muda, dia menjadi formal dan sedikit angkuh dalam upaya mengintimidasi pemuda tersebut (yang dia ajak bicara secara eksklusif) agar memesan dan memberi tip secara berlebihan. Dengan pasangan yang lebih tua dan sudah menikah, dia tetap mempertahankan formalitas tetapi tidak lagi bersikap superior dan memilih orientasi hormat kepada kedua anggota pasangan. Jika pengunjungnya makan sendirian, Vincent memilih sikap yang ramah—ramah, banyak bicara, dan hangat.

Namun Vincent menggunakan trik untuk berdebat melawan kepentingannya sendiri di depan partai besar yang terdiri dari delapan hingga dua belas orang. Di sini tekniknya dipenuhi dengan kejeniusan. Ketika tiba waktunya bagi orang pertama, biasanya seorang wanita, untuk memesan, dia mulai bertindak. Tidak peduli apa yang dia pilih, Vincent bereaksi dengan cara yang sama: Alisnya berkerut, tangannya melayang di atas buku pesannya, dan setelah melihat dengan cepat dari balik bahunya untuk mencari manajer, dia mencondongkan tubuh secara konspirasi ke arah meja untuk melaporkan agar semua orang dapat mendengar, “Saya takut malam ini tidak sebaik biasanya. Bolehkah saya merekomendasikan yang___atau___?” (Di sini Vincent menyarankan sepasang item menu yang harganya lima puluh sen atau lebih lebih murah

daripada hidangan yang dipilih pelanggan pada awalnya.)
“Keduanya luar biasa malam ini.”

Dengan manuver tunggal ini, Vincent menggunakan beberapa prinsip pengaruh yang penting. Pertama, bahkan mereka yang tidak mengambilnya saran merasa bahwa Vincent telah membantu mereka dengan menawarkan informasi berharga untuk membantu mereka memesan. Setiap orang merasa bersyukur, dan akibatnya aturan timbal balik akan menguntungkannya ketika tiba waktunya untuk memutuskan gratifikasinya. Namun selain meningkatkan persentase tipnya, manuver Vincent juga menempatkannya pada posisi yang menguntungkan untuk meningkatkan ukuran urutan meja. Ini menjadikannya sebagai otoritas di gudang rumah saat ini; dia jelas tahu apa yang baik dan apa yang tidak baik malam itu. Terlebih lagi—dan di sinilah muncul argumen yang bertentangan dengan kepentingannya sendiri—hal ini membuktikan bahwa dia adalah seorang informan yang dapat dipercaya, karena dia merekomendasikan hidangan yang harganya sedikit *lebih* murah daripada yang dipesan sebelumnya. Alih-alih berusaha menguras kantongnya sendiri, ia tampaknya mengutamakan kepentingan pelanggan.

Secara keseluruhan, dia berpengetahuan luas dan jujur, kombinasi yang memberinya kredibilitas tinggi. Dan Vincent dengan cepat memanfaatkan keuntungan dari gambaran yang kredibel ini. Ketika rombongan selesai memberikan pesanan makanan, dia akan berkata, “Baiklah, dan apakah Anda ingin saya menyarankan atau memilih anggur untuk menemani makanan Anda?” Saat saya menyaksikan adegan itu berulang hampir setiap malam, ada konsistensi yang mencolok pada reaksi para pelanggan—senyum, anggukan, dan sebagian besar, persetujuan umum.

Bahkan dari jarak pandangku, seseorang dapat membaca pikiran mereka dari wajah mereka. “Tentu,” mereka sepertinya berkata, “Anda tahu apa yang baik di sini, dan Anda jelas berada di pihak kami. Beri tahu kami apa yang bisa didapat.” Terlihat senang, Vincent, yang tahu betul tentang barang

antiknya, akan merespons dengan beberapa pilihan bagus (dan mahal). Dia juga sama persuasifnya ketika tiba waktunya untuk mengambil keputusan hidangan penutup. Pelanggan yang seharusnya melewati hidangan penutup atau berbagi dengan teman terpengaruh untuk mengambil bagian sepenuhnya oleh deskripsi Vincent yang memukau tentang Baked Alaska dan mousse coklat. Lagi pula, siapakah yang lebih dapat dipercaya daripada seorang ahli yang sudah terbukti ketulusannya?

Dengan menggabungkan faktor-faktor timbal balik dan otoritas yang kredibel ke dalam satu manuver yang elegan, Vincent mampu meningkatkan secara signifikan persentase tip yang ia terima dan biaya dasar yang dibebankan. Hasil yang diperolehnya dari trik ini memang lumayan. Namun perhatikan bahwa sebagian besar keuntungannya berasal dari kekurangan uang kepedulian terhadap keuntungan pribadi. Tampaknya menentang kepentingan finansialnya sangat bermanfaat bagi kepentingan tersebut.

LAPORAN

PEMBACA

Dari Seorang Pengusaha Muda

“Sekitar dua tahun lalu, saya mencoba menjual mobil lama saya karena saya sudah membeli yang baru. Suatu hari saya melewati tempat parkir mobil bekas dengan tanda bertuliskan, KAMI AKAN MENJUAL MOBIL ANDA LEBIH BANYAK . Sesuai yang kuinginkan, pikirku; jadi saya mampir untuk berbicara dengan pemiliknya. Saya mengatakan kepadanya bahwa saya ingin mendapatkan sekitar tiga ribu dolar untuk mobil lama saya, dan dia berkata menurutnya saya seharusnya meminta lebih banyak lagi karena nilainya setidaknya tiga puluh lima ratus dolar. Hal ini benar-benar mengejutkan saya, karena cara kerja sistem konsinyasi mereka, semakin besar harga yang saya minta untuk mobil tersebut, semakin sedikit uang yang tersisa untuk mereka simpan setelah mereka menjualnya kepada

seseorang. Oleh karena itu, dengan menyuruh saya meminta lebih dari tiga ribu dolar, mereka memotong keuntungan mereka sendiri. Sama seperti contoh Vincent-the-waiter Anda, mereka sepertinya menentang kepentingan mereka sendiri jadi saya melihat mereka sebagai otoritas yang dapat dipercaya; tetapi saya tidak menyadarinya sampai lama kemudian. Bagaimanapun, saya setuju dengan gagasan pemilik bahwa mobil saya bernilai lebih dari yang saya kira sebelumnya, dan saya menetapkan harga yang saya minta sebesar tiga puluh lima ratus dolar.

“Setelah mereka menyimpan mobil saya selama beberapa hari, mereka menelepon dan mengatakan bahwa ada seseorang yang benar-benar tertarik dengan mobil saya, namun harganya agak terlalu tinggi. Akankah saya bersedia menurunkan harga saya sebesar dua ratus dolar menjadi menjual mobilnya? Yakin bahwa mereka mempertimbangkan kepentingan saya, saya setuju. Keesokan harinya mereka menelepon kembali untuk mengatakan bahwa pembiayaan pembeli telah gagal dan dia tidak dapat membeli mobil tersebut. Dalam dua minggu berikutnya, saya mendapat dua telepon lagi dari dealer, masing-masing meminta saya menurunkan harga dua ratus dolar untuk menyegel penjualan ke beberapa pelanggan. Kedua kali saya menyetujuinya karena saya masih yakin mereka dapat dipercaya. Namun setiap kali, dugaan kesepakatan itu gagal. Saya cukup curiga untuk menelepon seorang teman yang keluarganya berkecimpung dalam bisnis mobil. Dia mengatakan ini adalah trik lama yang dirancang untuk membuat penjual seperti saya menurunkan harga yang mereka minta ke tingkat yang sangat rendah, sehingga dealer mendapat keuntungan besar ketika mereka akhirnya menjual mobilnya.

“Jadi, saya pergi ke sana dan mengambil mobil saya. Saat saya hendak pergi, mereka masih berusaha membujuk saya untuk membiarkan mereka menyimpannya karena mereka mempunyai 'prospek menarik' yang mereka yakin akan membelinya jika saya mau memberikan dua ratus dolar lagi.”

Sekali lagi dalam Laporan Pembaca kita dapat melihat pengaruh prinsip kontras yang digabungkan dengan prinsip kepentingan utama. Dalam hal ini, setelah angka tiga puluh lima ratus dolar ditetapkan, setiap nilai dua ratus dolar tampak kecil jika dibandingkan .

Bab 7

KELANGKAAN

Aturan Beberapa Orang

Cara untuk mencintai sesuatu adalah dengan menyadari bahwa hal itu mungkin akan hilang .

—GK C HESTERTON

KOTA MESA, ARIZONA, ADALAH PINGGIRAN DI DAERAH PHOENIX tempat saya tinggal. Mungkin ciri yang paling menonjol dari Mesa adalah populasi Mormonnya yang cukup besar—di samping Salt Lake City, yang terbesar di dunia—dan sebuah kuil Mormon besar yang terletak di lahan yang terawat baik di pusat kota. Meskipun saya menghargai lanskap dan arsitekturnya dari kejauhan, saya tidak pernah cukup tertarik pada bait suci untuk masuk ke dalam sampai suatu hari saya membaca sebuah artikel surat kabar yang menceritakan tentang sektor dalam khusus dari kuil-kuil Mormon yang tidak dapat diakses oleh siapa pun kecuali umat beriman. anggota Gereja. Bahkan calon orang yang bertobat pun tidak boleh melihatnya. Namun ada satu pengecualian terhadap aturan tersebut. Selama beberapa hari segera setelah bait suci baru dibangun, orang yang bukan anggota diperbolehkan

mengunjungi seluruh bangunan, termasuk bagian yang dibatasi.

Berita di surat kabar melaporkan bahwa bait suci Mesa baru-baru ini direnovasi dan bahwa renovasi yang dilakukan cukup ekstensif untuk mengklasifikasikannya sebagai “baru” menurut standar Gereja. Jadi, untuk Hanya dalam beberapa hari berikutnya, pengunjung non-Mormon dapat melihat area kuil yang secara tradisional dilarang bagi mereka. Saya ingat betul dampak artikel itu terhadap saya: Saya segera memutuskan untuk mengikuti tur. Namun ketika saya menelepon seorang teman untuk menanyakan apakah dia ingin ikut, saya memahami sesuatu yang mengubah keputusan saya dengan cepat.

Setelah menolak undangan tersebut, teman saya bertanya-tanya mengapa *saya* tampak begitu ingin berkunjung. Saya terpaksa mengakui bahwa, tidak, saya belum pernah tertarik pada ide tur kuil sebelumnya, bahwa saya tidak punya pertanyaan tentang agama Mormon yang ingin saya jawab, bahwa saya tidak punya minat umum terhadap arsitektur rumah ibadah, dan saya berharap tidak menemukan sesuatu yang lebih spektakuler atau menggugah daripada yang mungkin saya lihat di sejumlah kuil, gereja, atau katedral lain di daerah tersebut. Menjadi jelas ketika saya berbicara bahwa daya tarik khusus dari kuil memiliki penyebab tunggal: Jika saya tidak mengalami sektor terbatas segera, saya tidak akan pernah lagi memiliki kesempatan. Sesuatu yang, pada dasarnya, tidak terlalu menarik bagi saya, kini menjadi lebih menarik hanya karena tidak lama lagi akan tersedia.

Sejak pertemuan dengan prinsip kelangkaan—bahwa peluang tampak lebih berharga bagi kita ketika ketersediaannya terbatas—saya mulai menyadari pengaruhnya terhadap seluruh tindakan saya. Misalnya, saya secara rutin menyela percakapan tatap muka yang menarik untuk menjawab dering telepon dari penelepon yang tidak dikenal. Dalam situasi seperti ini, penelepon memiliki fitur menarik yang tidak dimiliki oleh mitra tatap muka saya: potensi

ketidaktersediaan. Jika saya tidak menerima telepon tersebut, saya mungkin akan melewatkannya (dan informasi yang dibawanya) selamanya. Tidak peduli bahwa percakapan yang sedang berlangsung mungkin sangat menarik atau penting—lebih dari yang saya harapkan dari panggilan telepon pada umumnya. Dengan setiap dering yang tidak dijawab, interaksi telepon menjadi semakin sulit dilakukan. Untuk alasan itu dan untuk saat itu, saya menginginkannya lebih dari yang lain.

Gagasan tentang potensi kerugian memainkan peran besar dalam pengambilan keputusan manusia. Faktanya, orang tampaknya lebih termotivasi oleh pemikiran akan kehilangan sesuatu dibandingkan dengan pemikiran untuk mendapatkan sesuatu yang bernilai sama. Misalnya, pemilik rumah yang diberi tahu berapa banyak uang yang bisa mereka hilangkan akibat isolasi yang tidak memadai, lebih mungkin untuk mengisolasi rumah mereka dibandingkan mereka yang diberi tahu berapa banyak uang yang bisa mereka hemat. Hasil serupa juga diperoleh oleh para peneliti kesehatan: Pamflet yang mendesak perempuan muda untuk memeriksa kanker payudara melalui pemeriksaan mandiri jauh lebih berhasil jika mereka menyatakan kasus mereka dalam bentuk apa yang akan hilang (misalnya, “Anda dapat kehilangan beberapa potensi manfaat kesehatan dengan tidak meluangkan waktu hanya lima menit setiap bulan untuk melakukan pemeriksaan payudara sendiri”) daripada memperoleh manfaat (misalnya, “Anda dapat memperoleh beberapa manfaat kesehatan potensial dengan hanya meluangkan waktu lima menit setiap bulan untuk melakukan pemeriksaan payudara sendiri”).¹

Kolektor segala sesuatu mulai dari kartu bisbol hingga barang antik sangat menyadari pengaruh prinsip kelangkaan dalam menentukan nilai suatu barang. Biasanya, jika langka atau menjadi langka, maka akan lebih berharga. Yang paling mencerahkan mengenai pentingnya kelangkaan di pasar barang koleksi adalah fenomena “kesalahan berharga”. Barang yang cacat—stempel buram atau koin yang dicetak dua kali—

terkadang merupakan barang yang paling berharga. Oleh karena itu, prangko yang bergambar George Washington bermata tiga tidak benar secara anatomi, tidak menarik secara estetika, namun sangat dicari. Ada ironi yang bisa diambil pelajarannya di sini: Ketidaksempurnaan yang seharusnya menjadi sampah justru menjadi barang berharga ketika hal itu menyebabkan kelangkaan yang berkepanjangan.

Dengan prinsip kelangkaan yang bekerja begitu kuat pada nilai yang kita tetapkan, wajar jika para profesional kepatuhan akan melakukan sendiri beberapa operasi terkait. Mungkin penggunaan prinsip kelangkaan yang paling mudah terjadi pada taktik “jumlah terbatas”, ketika pelanggan diberitahu bahwa produk tertentu terbatas pasokannya sehingga tidak dapat dijamin akan bertahan lama. Saat saya meneliti strategi kepatuhan dengan menyusup ke berbagai organisasi, saya melihat taktik jumlah terbatas diterapkan berulang kali dalam berbagai situasi: “Tidak lebih dari lima mobil konvertibel dengan mesin ini yang tersisa di negara bagian. Dan ketika sudah habis, itu saja, karena kami tidak memproduksinya lagi.” “Ini adalah satu dari hanya dua lahan sudut yang tidak terjual di seluruh pengembangan. Anda tidak menginginkan yang lain; ada paparan timur-barat yang buruk.” “Anda mungkin ingin berpikir serius untuk membeli lebih dari satu casing saat ini karena produksinya didukung dan tidak ada yang tahu kapan kita akan masuk lagi.”

Terkadang informasi dalam jumlah terbatas itu benar, terkadang sepenuhnya salah. Namun dalam setiap contoh, tujuannya adalah untuk meyakinkan pelanggan tentang kelangkaan suatu barang dan dengan demikian meningkatkan nilai langsung barang tersebut di mata mereka. Saya akui saya merasa sangat kagum terhadap para praktisi yang membuat perangkat sederhana ini bekerja dalam berbagai cara dan gaya. Namun, saya sangat terkesan dengan versi tertentu yang memperluas pendekatan dasar hingga ekstrem logis dengan menjual suatu barang dagangan pada titik paling langka—ketika barang itu tampaknya sudah tidak dapat diperoleh lagi.

Taktik ini diterapkan dengan sempurna di salah satu toko peralatan yang saya selidiki, di mana 30 hingga 50 persen stoknya secara teratur terdaftar sebagai barang obral. Misalkan sepasang suami istri di toko dari kejauhan tampak cukup tertarik pada barang obral tertentu. Ada berbagai macam isyarat yang menunjukkan minat tersebut—pemeriksaan alat secara lebih dekat dari biasanya, melihat sekilas buku petunjuk yang terkait dengan alat tersebut, diskusi yang diadakan di depan alat tersebut, namun tidak ada upaya untuk mencari tenaga penjualan. untuk informasi lebih lanjut. Setelah mengamati pasangan begitu bertunangan, seorang tenaga penjualan mungkin mendekati dan berkata, “Saya melihat Anda tertarik dengan model ini, dan saya dapat memahami alasannya; ini adalah mesin yang hebat dengan harga yang mahal. Namun sayangnya, saya menjualnya kepada pasangan lain tidak lebih dari dua puluh menit yang lalu. Dan kalau tidak salah, itu adalah yang terakhir yang kami miliki.”

Kekecewaan pelanggan terlihat jelas. Karena ketersediaannya yang hilang, daya tarik alat ini tiba-tiba melonjak. Biasanya, salah satu pelanggan menanyakan apakah ada kemungkinan model yang belum terjual masih ada di ruang belakang toko, gudang, atau lokasi lainnya. “Yah,” si penjual mengizinkan, “hal itu mungkin, dan saya bersedia memeriksanya. Tapi apakah saya mengerti bahwa ini adalah model yang Anda inginkan dan jika saya bisa membelikannya untuk Anda dengan harga ini, Anda akan mengambilnya?” Di situlah letak keindahan tekniknya. Sesuai dengan prinsip kelangkaan, pelanggan diminta berkomitmen untuk membeli peralatan pada saat peralatan tersebut terlihat paling tidak tersedia—dan oleh karena itu paling diminati. Banyak pelanggan yang menyetujui pembelian pada waktu yang sangat rentan ini. Jadi, ketika tenaga penjualan (selalu) kembali dengan berita bahwa persediaan tambahan peralatan telah ditemukan, hal itu juga terjadi. dengan pena dan kontrak penjualan di tangan. Informasi bahwa model yang diinginkan tersedia dengan baik sebenarnya dapat membuat beberapa

pelanggan kembali menganggapnya kurang menarik. Namun pada saat itu, transaksi bisnis telah berkembang terlalu jauh sehingga kebanyakan orang tidak bisa mengingkarinya. Keputusan pembelian yang dibuat dan berkomitmen kepada publik pada titik krusial sebelumnya masih berlaku. Mereka membeli.

Terkait dengan teknik jumlah terbatas adalah taktik “tenggat waktu”, yang mana batasan waktu resmi diberikan pada peluang pelanggan untuk mendapatkan apa yang ditawarkan oleh profesional kepatuhan. Sama seperti pengalaman saya dengan tempat suci di dalam kuil Mormon, orang-orang sering mendapati diri mereka melakukan apa yang sebenarnya tidak mereka pedulikan hanya karena waktu untuk melakukannya semakin berkurang. Para pedagang yang mahir membuat kecenderungan ini membuahkan hasil dengan mengatur dan mempublikasikan tenggat waktu pelanggan—lihat kolase iklan surat kabar pada Gambar 7-3—yang menghasilkan minat yang mungkin belum pernah ada sebelumnya. Contoh terkonsentrasi dari pendekatan ini sering terjadi dalam iklan film. Faktanya, baru-baru ini saya memperhatikan bahwa seorang pemilik teater, dengan tujuan tunggal yang luar biasa, telah berhasil menerapkan prinsip kelangkaan tiga kali secara terpisah hanya dalam lima kata yang berbunyi, “Keterlibatan eksklusif dan terbatas segera berakhir!”

Ditipu

Oleh Peter Kerr
Waktu New York

NEW YORK—Daniel Gulban tidak ingat bagaimana tabungan hidupnya hilang.

Dia ingat suara halus seorang salesman di telepon. Dia ingat memimpikan kekayaan di masa depan minyak dan perak.

Namun hingga hari ini, pensiunan pekerja utilitas berusia 81 tahun tersebut tidak memahami bagaimana para penipu meyakinkannya untuk menyerahkan \$18.000.

“Saya hanya ingin memperbaiki kehidupan saya di hari-hari terakhir saya,” kata Gulban, seorang warga Holder, Florida. “Tetapi ketika saya mengetahui kebenarannya, saya tidak bisa makan atau tidur. Berat badan saya turun 30 pon. Saya masih tidak percaya saya akan melakukan hal seperti itu.”

Gulban adalah korban dari apa yang oleh aparat penegak hukum disebut sebagai “operasi ruang ketel”, sebuah tipu muslihat yang sering melibatkan puluhan penjual telepon yang berbicara cepat dan berdesakan di sebuah ruangan kecil tempat mereka menelepon ribuan pelanggan setiap hari. Perusahaan-perusahaan tersebut meraup ratusan juta dolar setiap tahun dari pelanggan yang tidak menaruh curiga, menurut subkomite Senat AS pada investigasi, yang mengeluarkan laporan tentang masalah ini tahun lalu.

“Mereka menggunakan alamat Wall Street yang mengesankan, kebohongan dan penipuan untuk membuat individu memasukkan uang mereka ke dalam berbagai skema yang terdengar glamor,” kata Robert Abrams, jaksa agung Negara Bagian New York, yang telah menangani lebih dari selusin kasus ruang ketel di Amerika. empat tahun terakhir. “Para korban terkadang dibujuk untuk menginvestasikan tabungan seumur hidup mereka.”

Orestes J. Mihaly, asisten jaksa agung New York yang mengepalai biro perlindungan investor dan sekuritas, mengatakan perusahaan sering beroperasi dalam tiga tahap. Pertama, kata Mihaly, muncullah “panggilan pembuka”, di mana seorang salesman mengidentifikasi dirinya mewakili sebuah perusahaan dengan nama dan alamat yang terdengar mengesankan. Dia hanya akan meminta calon pelanggan untuk menerima literatur perusahaan.

Panggilan kedua melibatkan promosi penjualan, kata Mihaly. Penjual pertama-tama menjelaskan keuntungan besar yang bisa diperoleh dan kemudian memberi tahu pelanggan

bahwa tidak mungkin lagi berinvestasi. Panggilan ketiga memberi pelanggan kesempatan untuk menyetujui kesepakatan, katanya, dan ditawarkan dengan sangat mendesak.

"Idenya adalah menjuntai wortel di depan wajah pembeli lalu membawanya pergi," kata Mihaly. "Tujuannya adalah membuat seseorang mau membeli dengan cepat, tanpa terlalu memikirkannya." Kadang-kadang, kata Mihaly, penjual akan kehabisan napas pada panggilan ketiga dan memberi tahu pelanggan bahwa dia "baru saja keluar dari lantai bursa."

Taktik seperti itu meyakinkan Gulban untuk menyerahkan tabungan hidupnya. Pada tahun 1979, orang asing meneleponnya berulang kali dan meyakinkan Gulban untuk mengirim \$1.756 ke New York untuk membeli perak, kata Gulban. Setelah serangkaian panggilan telepon, penjual tersebut membujuk Gulban untuk mengirimkan lebih dari \$6.000 untuk minyak mentah. Dia akhirnya mentransfer tambahan \$9.740, tetapi keuntungannya tidak pernah sampai.

"Hati saya hancur," kenang Gulban. "Saya tidak serakah. Saya hanya berharap saya akan melihat hari-hari yang lebih baik." Gulban tidak pernah mengganti kerugiannya.

GAMBAR

7-2

Penipuan

Kelangkaan

Perhatikan bagaimana prinsip kelangkaan diterapkan pada panggilan telepon kedua dan ketiga yang menyebabkan Pak Gulban "membeli dengan cepat tanpa terlalu memikirkannya." Klik, buram.
(PETER KERR , WAKTU NEW YORK)

Varian dari taktik tenggat waktu lebih disukai oleh beberapa penjual tatap muka dan bertekanan tinggi karena taktik ini merupakan bentuk tenggat waktu pengambilan keputusan yang paling murni: saat ini. Pelanggan sering kali diberi tahu bahwa kecuali mereka segera mengambil

keputusan untuk membeli, mereka harus membeli barang tersebut dengan harga lebih tinggi atau mereka tidak akan dapat membelinya sama sekali. Seorang calon anggota klub kesehatan atau pembeli mobil mungkin mengetahui bahwa kesepakatan yang ditawarkan oleh tenaga penjualan hanya baik untuk orang tersebut waktu; jika pelanggan meninggalkan lokasi, kesepakatan dibatalkan. Sebuah perusahaan fotografi potret anak yang besar mendesak para orang tua untuk membeli foto dan salinan sebanyak yang mereka mampu karena “keterbatasan stok memaksa kami untuk membakar foto anak-anak Anda yang tidak terjual dalam waktu dua puluh empat jam”. Seorang pengacara majalah dari pintu ke pintu mungkin mengatakan bahwa tenaga penjualan berada di area pelanggan hanya sehari; setelah itu, mereka—dan kesempatan pelanggan untuk membeli paket majalahnya—akan hilang begitu saja. Sebuah operasi penyedot debu rumah yang saya susupi menginstruksikan para sales trainee-nya untuk berkata, “Saya punya begitu banyak orang yang harus saya temui sehingga saya punya waktu untuk mengunjungi sebuah keluarga hanya sekali. Sudah menjadi kebijakan perusahaan bahwa meskipun Anda kemudian memutuskan bahwa Anda menginginkan mesin ini, saya tidak dapat kembali dan menjualnya kepada Anda.” Tentu saja ini tidak masuk akal; perusahaan dan perwakilannya berada dalam bisnis penjualan, dan setiap pelanggan yang meminta kunjungan lagi akan ditampung dengan senang hati. Ketika manajer penjualan perusahaan memberikan kesan kepada para peserta pelatihannya, tujuan sebenarnya dari klaim tidak dapat kembali tidak ada hubungannya dengan mengurangi jadwal penjualan yang terbebani. Tujuannya adalah untuk “mencegah prospek meluangkan waktu untuk memikirkan kesepakatan tersebut dengan menakut-nakuti mereka hingga percaya bahwa mereka tidak dapat memperolehnya nanti, yang membuat mereka menginginkannya sekarang.”

REAKTAN PSIKOLOGI

Buktinya jelas. Ketergantungan praktisi kepatuhan terhadap kelangkaan sebagai senjata pengaruh sering terjadi, luas, sistematis, dan beragam. Kapanpun hal tersebut terjadi pada senjata pengaruh, kita dapat merasa yakin bahwa prinsip yang terkandung di dalamnya mempunyai kekuatan yang besar dalam mengarahkan tindakan manusia. Dalam prinsip kelangkaan, kekuasaan berasal dari dua sumber utama. Yang pertama sudah familiar. Seperti senjata pengaruh lainnya, prinsip kelangkaan menukar kelemahan kita dengan jalan pintas. Kelemahannya, seperti sebelumnya, adalah kelemahan *yang tercerahkan* . Dalam hal ini, karena kita tahu bahwa barang-barang yang sulit dimiliki biasanya lebih baik daripada barang-barang yang mudah dimiliki, kita sering kali dapat menggunakan ketersediaan suatu barang untuk membantu kita memutuskan kualitasnya dengan cepat dan tepat. Jadi, salah satu alasan potensinya Salah satu prinsip kelangkaan adalah, dengan mengikutinya, kita biasanya benar dan efisien. ³



GAMBAR

Jangan

Kesempatan terakhir untuk membaca ini sekarang sebelum

7-3

Tunggu!

Selain itu, terdapat sumber kekuatan sekunder yang unik dalam prinsip kelangkaan: Ketika peluang semakin berkurang, kita kehilangan kebebasan; dan kami *benci* kehilangan kebebasan yang sudah kami miliki. Keinginan untuk mempertahankan hak prerogatif kita adalah inti dari teori reaktansi psikologis, yang dikembangkan oleh psikolog Jack Brehm untuk menjelaskan respons manusia terhadap berkurangnya kendali pribadi. Menurut teori ini, ketika pilihan bebas dibatasi atau terancam, kebutuhan untuk mempertahankan kebebasan membuat kita menginginkan kebebasan tersebut (serta barang dan jasa yang terkait dengannya) jauh lebih besar daripada sebelumnya. Jadi ketika kelangkaan meningkat—atau apa pun jika tidak—mengganggu akses kita sebelumnya terhadap suatu barang, kita akan *bereaksi terhadap* gangguan tersebut dengan menginginkan dan mencoba untuk memiliki barang tersebut lebih dari sebelumnya.⁴

Walaupun inti teorinya tampak sederhana, tunas dan akarnya menyebar luas di sebagian besar lingkungan sosial. Dari taman cinta anak muda hingga hutan revolusi bersenjata hingga hasil pasar, sejumlah besar perilaku kita dapat dijelaskan dengan memeriksa sulur-sulur reaktansi psikologis. Namun, sebelum memulai pemeriksaan semacam itu, ada baiknya kita mengetahui kapan orang pertama kali menunjukkan keinginan untuk melawan pembatasan kebebasan mereka.

Para psikolog anak telah menelusuri kecenderungan ini sejak awal tahun ketiga kehidupan—tahun yang secara independen diidentifikasi sebagai masalah oleh orang tua dan secara luas dikenal oleh mereka sebagai “tahun dua yang buruk”. Kebanyakan orang tua dapat membuktikan perkembangan gaya yang jauh lebih berlawanan pada anak-anak mereka pada periode ini. Anak usia dua tahun tampaknya

ahli dalam seni melawan tekanan dari luar, terutama tekanan orang tua: Katakan pada mereka satu hal, mereka akan melakukan sebaliknya; beri mereka satu mainan, mereka menginginkan mainan lain; mengangkatnya di luar keinginannya, mereka menggeliat dan menggeliat untuk dijatuhkan; menjatuhkan mereka di luar keinginan mereka, mereka mencakar dan berjuang untuk digendong.

Sebuah penelitian yang berbasis di Virginia dengan baik menangkap gaya berpasangan yang buruk di antara anak laki-laki yang rata-rata berusia dua puluh empat bulan. Anak laki-laki tersebut menemani ibunya ke dalam ruangan yang berisi dua mainan yang sama menariknya. Mainan-mainan tersebut selalu diatur sedemikian rupa sehingga yang satu berdiri di samping pembatas kaca Plexiglas transparan dan yang lainnya berdiri di belakang pembatas. Bagi beberapa anak laki-laki, lembaran Plexiglas hanya setinggi satu kaki—tidak menjadi penghalang bagi mainan di belakangnya, karena anak laki-laki dapat dengan mudah meraih bagian atasnya. Namun, bagi anak laki-laki lainnya, Plexiglas itu tingginya dua kaki, sehingga secara efektif menghalangi akses anak laki-laki tersebut ke satu mainan kecuali mereka melewati penghalang tersebut. Para peneliti ingin melihat seberapa cepat balita melakukan kontak dengan mainan dalam kondisi seperti ini. Temuan mereka jelas. Ketika pembatasnya terlalu kecil untuk membatasi akses ke mainan di belakangnya, anak laki-laki tersebut tidak menunjukkan preferensi khusus terhadap salah satu mainan tersebut; rata-rata, mainan di sebelah pembatas disentuh sama cepatnya dengan mainan di belakang. Tetapi ketika penghalang tersebut cukup besar untuk menjadi penghalang sebenarnya, anak-anak tersebut langsung menuju ke mainan yang terhalang, melakukan kontak dengannya tiga kali lebih cepat dibandingkan dengan mainan yang tidak terhalang. Secara keseluruhan, anak laki-laki dalam penelitian ini menunjukkan respons klasik dari pasangan yang mengerikan terhadap pembatasan kebebasan mereka: pembangkangan langsung.⁵

Mengapa reaktansi psikologis harus muncul pada usia dua tahun? Mungkin jawabannya ada hubungannya dengan perubahan penting yang dialami sebagian besar anak-anak saat ini. Saat itulah mereka pertama kali menyadari diri mereka sepenuhnya sebagai individu. Mereka tidak lagi memandang diri mereka hanya sebagai perpanjangan tangan dari lingkungan sosial, melainkan sebagai sesuatu yang dapat diidentifikasi, tunggal, dan terpisah. Konsep otonomi yang berkembang ini tentu saja membawa serta konsep kebebasan. Makhluk yang mandiri adalah makhluk yang mempunyai pilihan; dan seorang anak yang baru menyadari bahwa dirinya adalah makhluk seperti itu akan ingin mengeksplorasi luas dan luasnya pilihan yang ada. Mungkin kita tidak perlu terkejut atau merasa tertekan ketika anak-anak kita yang berusia dua tahun terus-menerus melakukan tekanan yang bertentangan dengan keinginan kita. Mereka telah sampai pada perspektif baru dan menggembirakan mengenai diri mereka sendiri sebagai entitas manusia yang berdiri sendiri. Pertanyaan-pertanyaan penting mengenai kemauan, hak, dan kendali kini perlu ditanyakan dan dijawab dalam pikiran kecil mereka. Kecenderungan untuk memperjuangkan setiap kebebasan dan melawan setiap pembatasan mungkin paling baik dipahami sebagai pencarian informasi. Dengan menguji secara ketat batas-batas kebebasan mereka (dan kebetulan juga kesabaran orang tua mereka), anak-anak menemukan di dunia mana mereka bisa diharapkan untuk dikendalikan dan di mana mereka bisa berharap untuk memegang kendali. Seperti yang akan kita lihat nanti, orang tua yang bijaksana memberikan informasi yang sangat konsisten.

Meskipun usia dua tahun yang buruk mungkin merupakan usia reaktansi psikologis yang paling terlihat, kita menunjukkan kecenderungan yang kuat untuk bereaksi terhadap pembatasan kebebasan bertindak sepanjang hidup kita. Namun ada satu zaman lain yang menonjol sebagai masa ketika kecenderungan ini mengambil bentuk pemberontakan:

remaja. Seperti keduanya, ini adalah periode yang ditandai dengan munculnya rasa individualitas. Bagi remaja, kemunculannya adalah dari peran anak-anak, dengan segala kontrol orang tua yang menyertainya, dan menuju peran orang dewasa, dengan segala hal yang menyertainya. hak dan kewajiban yang menyertainya. Tidak mengherankan jika remaja cenderung kurang fokus pada kewajiban dibandingkan pada hak-hak yang mereka rasakan saat dewasa muda. Tidak mengherankan, sekali lagi, memaksakan otoritas tradisional sebagai orang tua pada masa-masa seperti ini sering kali kontraproduktif; remaja tersebut akan menyelinap, membuat rencana, dan berjuang untuk menolak upaya pengendalian tersebut.

Tidak ada yang bisa menggambarkan dengan jelas kualitas bumerang tekanan orang tua terhadap perilaku remaja selain fenomena yang dikenal sebagai “efek Romeo dan Juliet”. Seperti kita ketahui, Romeo Montague dan Juliet Capulet adalah karakter Shakespeare yang bernasib buruk yang cintanya hancur karena perseteruan antar keluarga mereka. Menentang semua upaya orang tua untuk memisahkan mereka, para remaja ini memenangkan persatuan abadi dalam tindakan tragis bunuh diri kembar mereka, sebuah penegasan utama atas keinginan bebas.

Intensitas perasaan dan tindakan pasangan selalu menjadi sumber keheranan dan kebingungan bagi para pengamat lakon tersebut. Bagaimana pengabdian yang berlebihan seperti itu bisa berkembang begitu cepat pada pasangan yang begitu muda? Seorang romantis mungkin menyarankan cinta yang langka dan sempurna. Namun, seorang ilmuwan sosial mungkin menunjukkan peran campur tangan orang tua dan reaksi psikologis yang ditimbulkannya. Mungkin gairah Romeo dan Juliet pada awalnya tidak begitu besar sehingga melampaui batasan luas yang dibangun oleh keluarga. Mungkin, sebaliknya, hal itu dipicu oleh penempatan penghalang tersebut. Mungkinkah jika anak-anak dibiarkan sendiri,

pengabdian mereka yang membara tidak akan lebih dari sekadar secercah cinta monyet?

Karena cerita ini fiksi, pertanyaan-pertanyaan semacam itu tentu saja bersifat hipotetis, dan jawaban apa pun terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut bersifat spekulatif. Namun, pertanyaan serupa tentang Romeo dan Juliet zaman modern dapat ditanyakan dan dijawab dengan lebih pasti. Apakah pasangan yang mengalami campur tangan orang tua bereaksi dengan berkomitmen lebih kuat pada pasangannya dan jatuh cinta lebih dalam? Menurut sebuah penelitian yang dilakukan terhadap 140 pasangan di Colorado, itulah yang mereka lakukan. Faktanya, para peneliti menemukan bahwa meskipun campur tangan orang tua dikaitkan dengan beberapa masalah dalam hubungan—pasangan memandang satu sama lain dengan lebih kritis dan melaporkan lebih banyak perilaku negatif dari pasangannya—intervensi tersebut juga membuat pasangan merasa tidak nyaman. cinta dan keinginan yang lebih besar untuk menikah. Selama masa studi, ketika campur tangan orang tua semakin meningkat, pengalaman cinta pun meningkat; dan ketika gangguan itu melemah, perasaan romantis justru mendingin.⁷

Meskipun efek Romeo dan Juliet di kalangan remaja modern mungkin tampak lucu—bagi pengamat luar—manifestasi lain dari reaktansi remaja bisa jadi tragis. Selama lebih dari satu dekade, pesan utama dari kampanye iklan besar-besaran untuk rokok Virginia Slims adalah bahwa perempuan masa kini “telah mengalami kemajuan besar” dibandingkan masa lalu ketika norma-norma sosial mengharuskan mereka untuk bersikap tenang, pantas, dan anggun. Tidak lagi, seperti yang disiratkan oleh iklan-iklan ini, seharusnya seorang perempuan harus merasa terikat oleh batasan-batasan chauvinistik dan ketinggalan jaman terhadap kemandiriannya dan, khususnya, kebebasannya untuk merokok. Apakah pesan yang disampaikan berhasil memicu penolakan terhadap batasan lama di kalangan khalayak sasaran? Salah satu statistik yang mengecewakan memberikan

jawaban yang menyedihkan: Selama durasi kampanye yang panjang, persentase perokok hanya meningkat di satu kelompok demografi AS—perempuan remaja.

Oleh karena itu, bagi anak-anak dan remaja, reaktansi psikologis mengalir melintasi permukaan pengalaman yang luas, selalu bergejolak dan kuat. Bagi sebagian besar dari kita, kumpulan energi reaktan terletak diam dan tertutup, hanya sesekali meletus seperti geyser. Namun, letusan-ledusan ini terwujud dalam berbagai cara menarik yang menarik tidak hanya bagi para peneliti perilaku manusia namun juga bagi para pembuat undang-undang dan pengambil kebijakan.

Misalnya, ada kasus aneh di Kennesaw, Georgia, kota yang memberlakukan undang-undang yang mewajibkan setiap penduduk dewasa untuk memiliki senjata dan amunisi, dengan ancaman hukuman enam bulan penjara dan denda dua ratus dolar. Semua ciri undang-undang senjata api Kennesaw menjadikannya target utama reaktansi psikologis: Kebebasan yang dibatasi oleh undang-undang tersebut adalah kebebasan yang penting dan sudah lama ada, yang mana sebagian besar warga negara Amerika merasa berhak atas hal tersebut. Selain itu, undang-undang tersebut disahkan oleh Dewan Kota Kennesaw dengan masukan masyarakat yang minimal. Teori reaktansi memperkirakan bahwa dalam keadaan seperti ini hanya sedikit orang dewasa di kota berpenduduk lima puluh empat ratus orang yang akan patuh. Namun laporan surat kabar memberi kesaksian bahwa tiga sampai empat minggu setelah disahkannya undang-undang tersebut, penjualan senjata api di Kennesaw—bukan maksudnya—meningkat.

Bagaimana kita memahami kontradiksi prinsip reaktansi ini? Dengan melihat lebih dekat pada mereka yang membeli senjata Kennesaw. Wawancara dengan pemilik toko Kennesaw mengungkapkan bahwa pembeli senjata sama sekali bukan penduduk kota, melainkan pengunjung, banyak dari mereka terpicat oleh publisitas untuk membeli senjata pertama mereka di Kennesaw. Donna Green, pemilik sebuah toko yang digambarkan dalam sebuah artikel surat kabar sebagai “toko

kelontong senjata api”, menyimpulkannya: “Bisnis itu hebat. Tapi hampir semuanya dibeli oleh orang-orang dari luar kota. Hanya ada dua atau tiga warga lokal yang membeli senjata untuk mematuhi hukum.” Setelah undang-undang tersebut disahkan, pembelian senjata telah menjadi aktivitas yang sering dilakukan di Kennesaw, tetapi bukan aktivitas yang dimaksudkan untuk dicakup; mereka sangat tidak patuh. Hanya orang-orang yang kebebasannya dalam hal ini tidak dibatasi oleh hukum yang mempunyai kecenderungan untuk hidup berdasarkan hukum.

Situasi serupa muncul satu dekade sebelumnya dan beberapa ratus mil ke arah selatan Kennesaw, ketika Dade County (termasuk Miami), Florida, memberlakukan peraturan antifosfat yang melarang penggunaan—dan kepemilikan!—produk cucian atau pembersih yang mengandung fosfat. Sebuah studi yang dilakukan untuk mengetahui dampak sosial dari undang-undang tersebut menemukan dua reaksi paralel dari penduduk Miami. Pertama, dalam tradisi Florida, banyak warga Miami beralih ke penyelundupan. Kadang-kadang bersama tetangga dan teman dalam “karavan sabun” besar, mereka berkendara ke daerah terdekat untuk membeli deterjen fosfat. Penimbunan dengan cepat berkembang; dan di tengah obsesi yang sering menjadi ciri para penimbun, keluarga-keluarga dilaporkan memiliki persediaan pembersih fosfat selama dua puluh tahun.

Reaksi kedua terhadap undang-undang ini lebih halus dan umum dibandingkan penolakan yang disengaja dari para penyelundup dan penimbun. Didorong oleh kecenderungan menginginkan apa yang tidak dapat mereka miliki lagi, sebagian besar konsumen Miami melihat pembersih fosfat sebagai produk yang lebih baik dari sebelumnya. Dibandingkan dengan penduduk Tampa, yang tidak terpengaruh oleh peraturan Dade County, warga Miami menilai deterjen fosfat lebih lembut, lebih efektif dalam air dingin, pemutih dan penyegar yang lebih baik, dan lebih kuat dalam menghilangkan noda. Setelah undang-undang tersebut disahkan, mereka

bahkan percaya bahwa deterjen fosfat lebih mudah dituangkan dibandingkan konsumen di Tampa.⁸

Respons seperti ini biasa terjadi pada individu yang telah kehilangan kebebasannya dan sangat penting untuk memahami bagaimana reaktansi psikologis dan kelangkaan mempengaruhi kita. Ketika kebebasan kita untuk memiliki sesuatu terbatas, barang tersebut menjadi semakin sedikit tersedia, dan kita mengalami peningkatan keinginan untuk memilikinya. Namun, kita jarang menyadari bahwa reaktansi psikologis telah menyebabkan kita lebih menginginkan barang tersebut; yang kami tahu hanyalah kami *menginginkannya*. Namun, kita perlu memahami keinginan kita terhadap barang tersebut, jadi kita mulai memberikan kualitas positif pada barang tersebut untuk membenarkan keinginan tersebut. Lagi pula, wajar jika kita berasumsi bahwa jika seseorang merasa tertarik pada sesuatu, hal itu disebabkan karena manfaat dari benda tersebut. Dalam kasus undang-undang antifosfat Kabupaten Dade—dan dalam kasus lain dimana ketersediaannya baru dibatasi—ini adalah anggapan yang salah. Deterjen fosfat membersihkan, memutihkan, dan menuangkan tidak lebih baik setelah dilarang dibandingkan sebelumnya. Kita hanya berasumsi bahwa mereka menginginkannya karena kita mendapati bahwa kita lebih menginginkannya.

Kecenderungan untuk menginginkan apa yang dilarang dan dengan demikian menganggap bahwa hal tersebut lebih bermanfaat tidak hanya terbatas pada komoditas seperti sabun cuci. Faktanya, kecenderungan ini tidak terbatas pada komoditas saja namun meluas hingga pembatasan informasi. Di zaman ketika kemampuan untuk memperoleh, menyimpan, dan mengelola informasi semakin menjadi penentu kekayaan dan kekuasaan, penting untuk memahami bagaimana kita biasanya bereaksi terhadap upaya untuk menyensor atau membatasi akses kita terhadap informasi. Meskipun terdapat banyak data mengenai reaksi kita terhadap berbagai jenis materi yang berpotensi disensor—kekerasan media,

pornografi, retorika politik radikal—hanya terdapat sedikit bukti mengenai reaksi kita terhadap tindakan penyensoran tersebut. Untungnya, hasil dari beberapa penelitian yang telah dilakukan mengenai topik ini sangat konsisten. Hampir selalu, tanggapan kita terhadap pelarangan informasi adalah keinginan yang lebih besar untuk menerima informasi tersebut dan sikap yang lebih baik terhadap informasi tersebut dibandingkan sebelum pelarangan.⁹

Hal yang menarik mengenai dampak penyensoran informasi bukanlah bahwa penonton ingin mendapatkan informasi lebih dari sebelumnya; itu tampak alami. Sebaliknya, mereka menjadi lebih percaya pada informasi tersebut, meskipun mereka belum menerimanya. Misalnya saja ketika mahasiswa University of North Carolina belajar bahwa pidato yang menentang asrama mahasiswi di kampus akan dilarang, mereka menjadi lebih menentang gagasan asrama mahasiswi. Jadi, tanpa pernah mendengarkan pidato tersebut, mereka menjadi lebih bersimpati terhadap argumennya. Hal ini menimbulkan kemungkinan yang mengkhawatirkan bahwa orang-orang pintar yang memiliki posisi lemah atau tidak populer dapat membuat kita setuju dengan posisi tersebut dengan mengatur agar pesan mereka dibatasi. Ironisnya, bagi orang-orang seperti itu—misalnya anggota kelompok politik pinggiran—strategi yang paling efektif mungkin bukan mempublikasikan pandangan-pandangan mereka yang tidak populer, namun dengan menyensor pandangan-pandangan tersebut secara resmi dan kemudian mempublikasikan penyensoran tersebut. Mungkin para penulis Konstitusi negara ini bertindak sama seperti psikolog sosial yang canggih seperti halnya para libertarian sipil yang gigih ketika mereka menulis ketentuan kebebasan berpendapat yang sangat permisif dalam Amandemen Pertama. Dengan menolak mengekang kebebasan berpendapat, mereka mungkin berupaya meminimalkan peluang gagasan politik baru mendapat dukungan melalui reaksi psikologis yang tidak rasional.

Tentu saja, ide-ide politik bukanlah satu-satunya ide yang rentan terhadap pembatasan. Akses terhadap materi yang relevan secara seksual seringkali terbatas. Meskipun tidak sesensasional tindakan keras polisi terhadap toko buku dan teater “dewasa”, tekanan terus menerus dilakukan oleh orang tua dan kelompok masyarakat untuk menyensor konten seksual dalam materi pendidikan mulai dari pendidikan seks dan teks kebersihan hingga buku-buku di rak sekolah. perpustakaan. Kedua belah pihak yang bertikai nampaknya punya niat baik, dan persoalannya tidak sederhana, karena menyangkut hal-hal seperti moralitas, seni, kendali orang tua atas sekolah, dan kebebasan Amandemen Pertama. Namun dari sudut pandang psikologis, mereka yang mendukung sensor ketat mungkin ingin meneliti secara dekat hasil penelitian yang dilakukan terhadap mahasiswa sarjana Universitas Purdue.¹⁰ Siswa diperlihatkan beberapa iklan novel. Bagi separuh siswa, salinan iklan tersebut memuat pernyataan, “buku hanya untuk orang dewasa, dibatasi untuk mereka yang berusia 21 tahun ke atas”; separuh siswa lainnya membaca tentang tidak adanya batasan usia di buku tersebut. Ketika para peneliti kemudian meminta para siswa untuk menunjukkan perasaan mereka terhadap buku tersebut, mereka menemukan reaksi yang sama seperti yang kita lihat pada pelarangan lainnya: yang mengetahui adanya batasan usia (1) ingin membaca buku tersebut lebih sering dan (2) yakin bahwa mereka lebih menyukai buku tersebut dibandingkan mereka yang menganggap akses mereka terhadap buku tersebut tidak terbatas.

Dapat dikatakan bahwa meskipun hasil ini mungkin berlaku untuk sebagian kecil sampel mahasiswa yang memiliki kecenderungan seksual, hasil tersebut tidak berlaku untuk siswa di sekolah menengah pertama dan atas, yang mana kurikulum seks sebenarnya sedang diterapkan. Ada dua faktor yang membuat saya meragukan argumen tersebut. Pertama, para psikolog perkembangan melaporkan bahwa sebagai gaya umum, keinginan untuk menentang kendali orang dewasa

dimulai segera pada masa remaja, sekitar awal masa remaja. Pengamat non-ilmiah juga mencatat munculnya kecenderungan oposisi yang kuat ini. Shakespeare, menurut para pakar, menempatkan Romeo dan Juliet masing-masing pada usia lima belas dan tiga belas tahun. Kedua, pola reaksi yang ditunjukkan oleh mahasiswa Purdue tidaklah unik dan karenanya tidak dapat dikaitkan dengan keasyikan besar dengan seks yang mungkin dimiliki oleh mahasiswa. Pola ini serupa dengan pembatasan yang diberlakukan secara eksternal pada umumnya. Membatasi akses terhadap buku tersebut mempunyai dampak yang sama seperti pelarangan deterjen fosfat di Florida atau penyensoran pidato di North Carolina: Orang-orang yang terlibat menjadi lebih menginginkan barang yang dibatasi tersebut dan, sebagai hasilnya, merasa lebih menyukai buku tersebut.

Mereka yang mendukung pelarangan resmi materi yang berhubungan dengan seksual dari kurikulum sekolah memiliki tujuan untuk mengurangi orientasi masyarakat, terutama generasi muda, terhadap erotisme. Berdasarkan penelitian Purdue dan dalam konteks penelitian lain mengenai dampak pembatasan yang diberlakukan, kita harus bertanya-tanya apakah sensor resmi sebagai sarana tidak bertentangan dengan tujuan. Jika kita ingin mempercayai implikasi dari penelitian ini, maka penyensoran kemungkinan besar akan meningkatkan hasrat siswa terhadap materi seksual dan, akibatnya, menyebabkan mereka memandang diri mereka sebagai individu yang menyukai materi tersebut.

Istilah “sensor resmi” biasanya mengingatkan kita pada pelarangan materi politik atau seksual; namun ada jenis penyensoran resmi lainnya yang tidak kita pikirkan dengan cara yang sama, mungkin karena hal itu terjadi setelah kejadiannya. Seringkali dalam persidangan juri, bukti atau kesaksian akan diajukan, hanya untuk diputuskan secara inadmissi dapat diajukan oleh hakim ketua, yang kemudian dapat memperingatkan para juri untuk mengabaikan bukti tersebut. Dari perspektif ini, hakim mungkin dipandang sebagai

sensor, meski bentuk sensornya aneh. Penyajian informasi kepada juri tidak dilarang—sudah terlambat—yang dilarang adalah penggunaan informasi oleh juri. Seberapa efektifkah instruksi dari hakim tersebut? Dan mungkinkah, bagi anggota juri yang merasa berhak untuk mempertimbangkan semua informasi yang tersedia, pernyataan tidak dapat diterimanya sebenarnya dapat menimbulkan reaktansi psikologis, sehingga membuat juri menggunakan bukti secara lebih luas?

Ini adalah beberapa pertanyaan yang diajukan dalam proyek penelitian juri berskala besar yang dilakukan oleh Fakultas Hukum Universitas Chicago. Salah satu alasan mengapa hasil proyek juri Chicago bersifat informatif adalah karena para pesertanya adalah individu-individu yang sebenarnya sedang bertugas sebagai juri pada saat itu dan yang setuju untuk menjadi anggota “juri eksperimental” yang dibentuk oleh para peneliti. Para juri eksperimental ini kemudian mendengarkan rekaman bukti dari persidangan sebelumnya dan mempertimbangkannya seolah-olah mereka sedang memutuskan kasus tersebut. Dalam penelitian yang paling relevan dengan kepentingan kami dalam sensor resmi, tiga puluh juri mendengarkan kasus seorang perempuan yang terluka oleh mobil yang dikemudikan oleh terdakwa laki-laki yang ceroboh. Temuan pertama penelitian ini tidak mengejutkan: Ketika pengemudi mengatakan bahwa ia memiliki asuransi pertanggungjawaban, para juri memberi korban rata-rata empat ribu dolar lebih banyak dibandingkan ketika ia mengatakan bahwa ia tidak memiliki asuransi (tiga puluh tujuh ribu dolar vs. tiga puluh tiga dolar). ribu dolar). Oleh karena itu, seperti yang sudah lama diduga oleh perusahaan asuransi, juri akan memberikan penghargaan yang lebih besar kepada korban jika perusahaan asuransi harus membayar. Namun, temuan kedua dari penelitian ini adalah yang menarik. Jika pengemudi mengatakan dia diasuransikan *dan* hakim memutuskan bahwa bukti tidak dapat diterima (mengarahkan juri untuk mengabaikannya), instruksi untuk mengabaikan mempunyai efek bumerang, menyebabkan

penghargaan rata-rata empat puluh enam ribu dolar. Jadi ketika juri tertentu mengetahui bahwa pengemudinya diasuransikan, mereka menaikkan pembayaran kerusakan sebesar empat ribu dolar. Namun ketika juri lain diberitahu secara resmi bahwa mereka tidak boleh menggunakan informasi tersebut, mereka malah semakin sering menggunakannya, sehingga menambah pembayaran ganti rugi sebesar tiga belas ribu dolar. Tampaknya, bahkan ada sensor resmi yang tepat dalam lingkungan ruang sidang menimbulkan masalah bagi sensor. Kami bereaksi terhadap pembatasan informasi di sana, seperti biasa, dengan menghargai informasi yang dilarang lebih dari sebelumnya.¹¹

Kesadaran bahwa kita menghargai informasi yang terbatas memungkinkan kita menerapkan prinsip kelangkaan pada bidang-bidang di luar komoditas material. Prinsip ini juga berlaku untuk pesan, komunikasi, dan pengetahuan. Dengan mengambil perspektif ini, kita dapat melihat bahwa informasi mungkin tidak perlu disensor agar kita bisa lebih menghargainya; itu hanya perlu menjadi langka. Berdasarkan prinsip kelangkaan, kita akan menemukan suatu informasi yang lebih persuasif jika kita merasa tidak dapat memperolehnya di tempat lain. Gagasan bahwa informasi eksklusif adalah informasi yang lebih persuasif merupakan inti pemikiran dua psikolog, Timothy Brock dan Howard Fromkin, yang telah mengembangkan “teori komoditas” analisis persuasi.¹²

Dukungan terkuat yang saya tahu untuk teori Brock dan Fromkin berasal dari eksperimen kecil yang dilakukan oleh murid saya. Saat itu, siswa tersebut juga seorang pengusaha sukses, pemilik perusahaan pengimpor daging sapi, yang kembali bersekolah untuk mendapatkan pelatihan lanjutan di bidang pemasaran. Setelah suatu hari kami berbicara di kantor saya tentang kelangkaan dan eksklusivitas informasi, dia memutuskan untuk melakukan penelitian dengan menggunakan staf penjualannya. Pelanggan perusahaan—pembeli supermarket atau gerai ritel makanan lainnya—

seperti biasa ditelepon oleh staf penjualan dan meminta pembelian melalui salah satu dari tiga cara berikut. Sekelompok pelanggan mendengarkan presentasi penjualan standar sebelum dimintai pesanan mereka. Pelanggan lainnya mendengar presentasi penjualan standar ditambah informasi bahwa pasokan daging sapi impor kemungkinan akan langka dalam beberapa bulan mendatang. Kelompok ketiga juga menerima presentasi penjualan standar dan informasi tentang kelangkaan pasokan daging sapi; namun, mereka juga mengetahui bahwa berita tentang pasokan yang langka bukanlah informasi yang tersedia secara umum—mereka diberitahu bahwa berita tersebut berasal dari kontak eksklusif tertentu yang dimiliki perusahaan tersebut. Oleh karena itu, pelanggan yang menerima presentasi penjualan terakhir ini mengetahui bahwa ketersediaan produk tidak hanya terbatas, tetapi juga berita mengenai produk tersebut—kelangkaan adalah pukulan ganda.

Hasil percobaan dengan cepat menjadi jelas ketika tenaga penjualan perusahaan mulai mendesak pemiliknya untuk membeli lebih banyak daging sapi karena persediaannya tidak cukup untuk memenuhi semua pesanan yang mereka terima. Dibandingkan dengan pelanggan yang hanya mendapat daya tarik penjualan standar, pelanggan yang juga diberitahu tentang kelangkaan daging sapi di masa depan akan membeli dua kali lebih banyak. Namun peningkatan nyata dalam penjualan terjadi di antara pelanggan yang mendengar tentang kelangkaan yang akan datang melalui informasi “eksklusif”. Mereka membeli enam kali lipat jumlah yang dibeli oleh pelanggan yang hanya menerima promosi penjualan standar. Tampaknya fakta bahwa berita yang memuat kelangkaan informasi itu sendiri sangatlah langka menjadikannya sangat persuasif.¹³

KONDISI OPTIMAL

Sama seperti senjata pengaruh efektif lainnya, prinsip kelangkaan lebih efektif pada saat tertentu dibandingkan pada saat lainnya. Maka, masalah praktis yang penting adalah mencari tahu kapan kelangkaan memberikan dampak terbaik bagi kita. Banyak hal yang dapat dipelajari dalam hal ini dari eksperimen yang dirancang oleh psikolog sosial Stephen Worchel.¹⁴ Prosedur dasar yang digunakan oleh Worchel dan tim penelitiannya sederhana: Partisipan dalam studi preferensi konsumen diberikan kue keping coklat dari toples dan diminta untuk mencicipi dan menilai kualitasnya. Bagi separuh penilai, toples itu berisi sepuluh kue; untuk separuh lainnya, hanya berisi dua. Seperti yang bisa kita harapkan dari prinsip kelangkaan, ketika kue tersebut merupakan salah satu dari dua kue yang tersedia, maka kue tersebut dinilai lebih baik dibandingkan ketika kue tersebut merupakan satu dari sepuluh kue. Kue kering yang persediaannya sedikit dinilai lebih diminati untuk dimakan di masa depan, lebih menarik sebagai barang konsumsi, dan lebih mahal dibandingkan kue serupa yang persediaannya melimpah.

Meskipun pola hasil ini memberikan validasi yang cukup mencolok terhadap prinsip kelangkaan, pola ini tidak memberi tahu kita apa pun yang belum kita ketahui. Sekali lagi, kita melihat bahwa barang yang kurang tersedia lebih diinginkan dan dihargai. Nilai sebenarnya dari studi cookie ini berasal dari dua temuan tambahan. Mari kita bahas satu per satu, karena masing-masing perlu dipertimbangkan secara menyeluruh.

Hasil penting pertama ini melibatkan sedikit variasi dalam prosedur dasar percobaan. Daripada menilai kue-kue tersebut dalam kondisi kelangkaan yang terus-menerus, beberapa peserta terlebih dahulu diberi satu botol berisi sepuluh kue yang kemudian diganti dengan satu botol berisi dua kue. Oleh karena itu, sebelum mencicipinya, beberapa peserta melihat persediaan kue mereka yang melimpah berkurang menjadi persediaan yang langka. Namun, peserta lain sejak awal hanya mengetahui kelangkaan persediaan karena jumlah kue di toples

mereka hanya tersisa dua. Dengan prosedur ini, para peneliti berupaya menjawab pertanyaan tentang jenis-jenis kelangkaan: Apakah kita lebih menghargai barang-barang yang kini semakin sulit tersedia bagi kita, atau barang-barang yang selalu langka? Dalam percobaan cookie, jawabannya jelas. Penurunan dari kelimpahan ke kelangkaan menghasilkan reaksi yang jauh lebih positif terhadap kue kering dibandingkan dengan kelangkaan yang terus-menerus.

Gagasan bahwa kelangkaan yang baru dialami adalah jenis yang lebih kuat berlaku pada situasi yang jauh melampaui batas-batas studi kue. Misalnya, para ilmuwan sosial telah menetapkan bahwa kelangkaan merupakan penyebab utama kekacauan dan kekerasan politik. Mungkin pendukung paling menonjol dari argumen ini adalah James C. Davies, yang menyatakan bahwa kita kemungkinan besar akan menemukan revolusi ketika periode perbaikan kondisi ekonomi dan sosial diikuti oleh pembalikan yang singkat dan tajam dalam kondisi tersebut. Oleh karena itu, bukan masyarakat yang secara tradisional paling tertindas – yang melihat kekurangan mereka sebagai bagian dari tatanan alamiah – yang cenderung melakukan pemberontakan. Sebaliknya, kaum revolusioner lebih cenderung merupakan mereka yang setidaknya telah diberi sedikit rasa akan kehidupan yang lebih baik. Ketika perbaikan ekonomi dan sosial yang mereka alami dan harapkan tiba-tiba tidak lagi tersedia, mereka semakin menginginkan hal tersebut dan sering kali berusaha sekuat tenaga untuk mencapainya.¹⁵

Davies telah mengumpulkan bukti persuasif untuk tesis barunya dari berbagai revolusi, pemberontakan, dan perang internal, termasuk revolusi Perancis, Rusia, dan Mesir serta pemberontakan dalam negeri seperti Pemberontakan Dorr di Rhode Island abad kesembilan belas, Perang Saudara Amerika, dan kerusuhan kulit hitam perkotaan pada tahun 1960an. Dalam setiap kasus, masa peningkatan kesejahteraan mendahului serangkaian perubahan yang kemudian berubah menjadi kekerasan.

Konflik rasial di kota-kota Amerika pada pertengahan tahun 1960-an sangat memprihatinkan mengirimkan sebuah kasus yang dapat diingat oleh banyak dari kita. Pada saat itu, tidak jarang kita mendengar pertanyaan, "Mengapa sekarang?" Tampaknya tidak masuk akal bahwa dalam tiga ratus tahun sejarah mereka, yang sebagian besar dihabiskan dalam perbudakan dan sebagian besar sisanya dalam kemiskinan, orang kulit hitam Amerika akan memilih tahun enam puluhan yang progresif secara sosial untuk memberontak. Memang benar, seperti dikemukakan Davies, dua dekade setelah dimulainya Perang Dunia II telah membawa keuntungan politik dan ekonomi yang dramatis bagi penduduk kulit hitam. Pada tahun 1940, orang kulit hitam menghadapi pembatasan hukum yang ketat di berbagai bidang seperti perumahan, transportasi, dan pendidikan; terlebih lagi, bahkan dengan jumlah pendidikan yang sama, rata-rata keluarga kulit hitam hanya berpenghasilan sedikit lebih dari separuh keluarga kulit putih. Lima belas tahun kemudian, banyak hal telah berubah. Undang-undang federal dianggap sebagai upaya formal dan informal yang tidak dapat diterima untuk memisahkan orang kulit hitam di sekolah, tempat umum, perumahan, dan tempat kerja. Kemajuan ekonomi yang besar juga telah dicapai; Pendapatan keluarga kulit hitam telah meningkat dari 56 persen menjadi 80 persen dibandingkan pendapatan keluarga kulit putih yang berpendidikan sama.

Namun, menurut analisis Davies mengenai kondisi sosial, kemajuan pesat ini terhambat oleh peristiwa-peristiwa yang memperburuk optimisme tahun-tahun sebelumnya. Pertama, perubahan politik dan hukum terbukti jauh lebih mudah dilakukan dibandingkan perubahan sosial. Terlepas dari semua undang-undang yang progresif pada tahun empat puluhan dan lima puluhan, orang kulit hitam merasa bahwa sebagian besar lingkungan, pekerjaan, dan sekolah masih terpisah. Oleh karena itu, kemenangan yang berbasis di Washington terasa seperti kekalahan di rumah sendiri. Misalnya, dalam empat tahun setelah keputusan Mahkamah Agung AS pada tahun 1954

untuk mengintegrasikan semua sekolah negeri, warga kulit hitam menjadi sasaran 530 tindakan kekerasan (intimidasi langsung terhadap anak-anak dan orang tua berkulit hitam, pemboman, dan pembakaran) yang dirancang untuk mencegah integrasi sekolah. Kekerasan ini menimbulkan persepsi kemunduran lain dalam kemajuan masyarakat kulit hitam. Untuk pertama kalinya sejak jauh sebelum Perang Dunia II, ketika hukuman mati tanpa pengadilan terjadi dengan rata-rata tujuh puluh delapan kali per tahun, orang kulit hitam harus mengkhawatirkan keselamatan dasar keluarga mereka. Kekerasan baru ini tidak hanya terbatas pada masalah pendidikan saja. Demonstrasi damai hak-hak sipil pada saat itu sering kali dihadang oleh massa yang bermusuhan—dan polisi.

Jenis kemerosotan lainnya masih terjadi—di program dompet res. Pada tahun 1962, pendapatan keluarga kulit hitam turun menjadi 74 persen dibandingkan pendapatan keluarga kulit putih yang berpendidikan sama. Berdasarkan argumen Davies, aspek yang paling mencerahkan dari angka 74 persen ini bukanlah bahwa angka tersebut mewakili peningkatan kesejahteraan jangka panjang dibandingkan tingkat sebelum tahun 1940an, namun bahwa angka tersebut mewakili penurunan jangka pendek dari tingkat kemakmuran yang mencapai pertengahan tahun 1950an. Pada tahun berikutnya terjadilah kerusuhan di Birmingham dan, berturut-turut, sejumlah demonstrasi yang disertai kekerasan, yang mengarah pada pergolakan besar di Watts, Newark, dan Detroit.

Sesuai dengan pola sejarah revolusi yang berbeda, kaum kulit hitam di Amerika Serikat menjadi lebih memberontak ketika kemajuan mereka yang berkepanjangan agak dibatasi dibandingkan sebelum revolusi dimulai. Pola ini memberikan pelajaran berharga bagi calon penguasa: Dalam hal kebebasan, lebih berbahaya memberi untuk sementara waktu daripada tidak memberi sama sekali. Permasalahan bagi pemerintah yang berupaya memperbaiki status politik dan ekonomi kelompok yang secara tradisional tertindas adalah, dengan melakukan hal tersebut, pemerintah memberikan kebebasan

bagi kelompok yang sebelumnya tidak ada. Dan jika kebebasan *yang ada* saat ini semakin berkurang, akan ada banyak sekali penderitaan yang harus dibayar.

Kita dapat melihat peristiwa-peristiwa yang terjadi baru-baru ini di bekas Uni Soviet sebagai bukti bahwa aturan dasar ini masih berlaku. Setelah puluhan tahun mengalami penindasan, Mikhail Gorbachev mulai memberikan kebebasan, hak istimewa, dan pilihan baru kepada rakyat Soviet melalui kebijakan ganda *glasnost* dan *perestroika*. Khawatir dengan arah yang diambil negara mereka, sekelompok kecil pejabat pemerintah, militer, dan KGB melakukan kudeta, menempatkan Gorbachev sebagai tahanan rumah dan mengumumkan pada 19 Agustus 1991, bahwa mereka telah mengambil alih kekuasaan dan bergerak untuk mengembalikan tatanan lama. . Sebagian besar dunia membayangkan bahwa rakyat Soviet, yang dikenal karena sifat mereka yang selalu menyetujui penaklukan, akan menyerah secara pasif seperti yang selalu mereka lakukan. Editor majalah *Time* , Lance Morrow, menggambarkan reaksinya dengan cara yang sama: "Pada mulanya kudeta tampaknya menegaskan hal yang lumrah. Berita ini menimbulkan kejutan besar, yang segera diikuti oleh rasa pasrah yang tertekan: tentu saja, Rusia harus kembali ke jati diri mereka, ke sejarah mereka sendiri. Gorbachev dan *glasnost* merupakan sebuah penyimpangan; sekarang kita kembali ke keadaan normal yang fatal."

Namun saat ini bukanlah waktu yang normal. Salah satu alasannya adalah karena Gorbachev tidak pernah memerintah berdasarkan tradisi para tsar, Stalin, atau garis penguasa penindas pascaperang lainnya, yang bahkan tidak memberikan sedikitpun kebebasan kepada masyarakat luas. Dia telah memberi mereka hak dan pilihan tertentu. Dan ketika kebebasan yang kini ada ini terancam, masyarakat akan mengecam seperti yang dilakukan anjing jika ada yang mencoba mengambil tulang segar dari mulutnya. Dalam beberapa jam setelah pengumuman junta, ribuan orang turun ke jalan, mendirikan barikade, menghadapi pasukan bersenjata,

mengepung tank, dan menentang jam malam. Pemberontakan ini terjadi begitu cepat, begitu masif, begitu bersatu dalam perlawanannya terhadap kemunduran apa pun dari keuntungan glasnost sehingga hanya setelah tiga hari kerusuhan, para pejabat yang terkejut itu mengalah, menyerahkan kekuasaan mereka dan memohon belas kasihan dari Presiden Gorbachev. Seandainya mereka adalah mahasiswa sejarah—atau psikologi—para komplotan yang gagal tidak akan begitu terkejut dengan gelombang pasang perlawanan rakyat. yang menelan kudeta mereka. Dari sudut pandang masing-masing disiplin ilmu, mereka bisa mendapatkan pelajaran yang sama: Kebebasan yang sudah diberikan tidak akan dilepaskan tanpa perlawanan.

Pelajaran ini juga berlaku untuk politik keluarga sebagai negara. Orang tua yang memberikan keistimewaan atau menegakkan aturan secara tidak menentu mengundang pemberontakan dengan tanpa disadari memberikan kebebasan pada anak. Orang tua yang hanya kadang-kadang melarang makanan manis di sela-sela waktu makan mungkin akan memberikan kebebasan pada anak untuk mengonsumsi makanan ringan tersebut. Pada titik ini, penegakan aturan menjadi jauh lebih sulit dan eksplosif karena anak tidak lagi hanya kehilangan hak yang tidak pernah dimilikinya, namun juga kehilangan hak yang sudah ada. Seperti yang telah kita lihat dalam kasus kebebasan politik dan (terutama yang berkaitan dengan diskusi ini) kue coklat, orang-orang melihat sesuatu lebih diinginkan ketika ketersediaannya semakin berkurang dibandingkan ketika barang tersebut selama ini langka. Maka, kita tidak perlu heran ketika penelitian menunjukkan bahwa orang tua yang menerapkan disiplin secara tidak konsisten menghasilkan anak-anak yang pada umumnya memberontak.¹⁶

Mari kita lihat kembali studi tentang kue untuk mendapatkan wawasan lain tentang cara kita bereaksi terhadap kelangkaan. Kita telah melihat dari hasil penelitian

tersebut bahwa kue-kue langka diberi peringkat lebih tinggi daripada kue-kue berlimpah, dan kue-kue baru yang langka diberi peringkat lebih tinggi lagi. Saat ini, selain kue-kue yang baru langka, ada kue tertentu yang memiliki peringkat tertinggi: kue-kue yang menjadi kurang tersedia karena adanya permintaan terhadap kue-kue tersebut.

Ingatlah bahwa dalam percobaan tersebut peserta yang mengalami kelangkaan baru telah diberikan satu toples berisi sepuluh kue yang kemudian diganti dengan satu toples yang hanya berisi dua kue. Sebenarnya, para peneliti melakukan ini dengan salah satu dari dua cara. Kepada peserta tertentu, dijelaskan bahwa beberapa kue mereka harus diberikan kepada penilai lain untuk memenuhi permintaan kue dalam penelitian tersebut. Kepada peserta lainnya dijelaskan bahwa jumlah kue mereka harus dikurangi karena peneliti telah melakukan kesalahan dan awalnya memberi mereka toples yang salah. Hasilnya menunjukkan bahwa mereka yang kuenya menjadi langka karena proses permintaan sosial, lebih menyukainya dibandingkan mereka yang kuenya menjadi langka karena adanya permintaan sosial. kesalahan. Faktanya, kue-kue yang ketersediaannya lebih sedikit karena permintaan sosial dinilai sebagai kue yang paling diminati dalam penelitian ini.

Temuan ini menyoroti pentingnya persaingan dalam mengejar sumber daya yang terbatas. Kami tidak hanya menginginkan barang yang sama ketika barang tersebut langka, kami juga sangat menginginkannya ketika kami bersaing untuk mendapatkannya. Pengiklan sering kali mencoba memanfaatkan kecenderungan ini dalam diri kita. Dalam iklan mereka, kita mengetahui bahwa “permintaan masyarakat” terhadap suatu barang begitu besar sehingga kita harus “bergegas untuk membeli”, atau kita melihat kerumunan orang berdesakan di depan pintu toko sebelum penjualan dimulai, atau kita menonton kerumunan orang. tangan dengan cepat menghabiskan rak supermarket suatu produk. Ada lebih banyak gambaran seperti itu daripada gagasan tentang bukti

sosial biasa. Pesannya bukan hanya bahwa produk tersebut bagus karena orang lain berpendapat demikian, namun juga bahwa kita bersaing langsung dengan orang-orang tersebut untuk mendapatkan produk tersebut.

Perasaan bersaing untuk mendapatkan sumber daya yang langka memiliki sifat motivasi yang kuat. Semangat kekasih yang acuh tak acuh melonjak seiring dengan munculnya saingan. Oleh karena itu, sering kali karena alasan strategi, pasangan romantis mengungkapkan (atau menciptakan) perhatian pengagum baru. Tenaga penjualan diajari untuk memainkan permainan yang sama dengan pelanggan yang ragu-ragu. Misalnya, seorang makelar barang tak bergerak yang mencoba menjual rumah kepada calon pelanggan yang “berjaga-jaga” kadang-kadang akan menelepon calon pelanggan tersebut dengan kabar tentang calon pembeli lain yang telah melihat rumah tersebut, menyukainya, dan dijadwalkan untuk kembali keesokan harinya untuk berbicara tentang istilah. Jika sepenuhnya dibuat-buat, penawar baru biasanya digambarkan sebagai orang luar yang memiliki banyak uang: “investor luar negeri yang membeli untuk keperluan pajak” dan “seorang dokter dan istrinya yang pindah ke kota” adalah favorit. Taktik ini, yang di beberapa kalangan disebut sebagai “mengusir mereka keluar dari pagar,” dapat membuahkan hasil yang sangat buruk. Pikiran akan kalah dari pesaing sering kali mengubah pembeli dari ragu-ragu menjadi bersemangat.

Ada sesuatu yang hampir bersifat fisik dalam keinginan untuk memiliki barang yang diperebutkan. Pembeli yang sedang mengadakan obral besar-besaran atau obral murah melaporkan bahwa mereka terjebak secara emosional dalam acara tersebut. Dibebani oleh banyaknya pesaing, mereka berkerumun dan berjuang untuk mendapatkan barang dagangan yang sebelumnya mereka anggap remeh. Perilaku seperti ini mengingatkan kita pada “kegilaan makan” berupa pola makan liar dan sembarangan di antara kelompok hewan. Nelayan komersial memanfaatkan fenomena ini dengan membuang sejumlah uang umpan lepas ke kumpulan besar

ikan tertentu. Segera air menjadi hamparan sirip yang meronta-ronta dan mulut yang mengatup bersaing untuk mendapatkan makanan. Pada titik ini, para nelayan menghemat waktu dan uang dengan menjatuhkan tali pancing tanpa umpan ke dalam air, karena ikan gila ini sekarang akan menggigit apa saja dengan ganas, termasuk kait logam.

Terdapat kesamaan yang mencolok antara cara nelayan komersial dan toko serba ada menghasilkan persaingan yang sengit di antara mereka yang ingin dipancing. Untuk menarik dan menggairahkan hasil tangkapan, para nelayan menebarkan beberapa umpan lepas yang disebut chum. Untuk alasan serupa, department store yang mengadakan obral murah memberikan beberapa penawaran bagus untuk barang-barang yang diiklankan secara mencolok yang disebut pemimpin kerugian. Jika umpannya, salah satunya formulir, telah melakukan tugasnya, kerumunan besar dan bersemangat terbentuk untuk mengambilnya. Segera, karena terburu-buru untuk mencetak gol, kelompok tersebut menjadi gelisah, hampir dibutakan, oleh sifat situasi yang tidak bersahabat. Manusia dan ikan sama-sama kehilangan perspektif terhadap apa yang mereka inginkan dan mulai menyerang apa pun yang diperebutkan. Kita bertanya-tanya apakah tuna yang mengepaskan sayapnya di dek kering dengan hanya kail di mulutnya juga mengalami kebingungan yang sama seperti pembeli yang tiba di rumah hanya dengan membawa lambung kapal di department store.

Agar kita tidak percaya bahwa demam persaingan untuk mendapatkan sumber daya terbatas hanya terjadi pada bentuk kehidupan sederhana seperti tuna dan pembeli barang murah, kita harus mengkaji kisah di balik keputusan pembelian luar biasa yang dibuat pada tahun 1973 oleh Barry Diller, yang saat itu menjabat sebagai presiden wakil presiden untuk program prime-time di American Broadcasting Company, namun sejak itu ia dijuluki "raja ajaib" oleh majalah *Time* sehubungan dengan keberhasilannya yang luar biasa sebagai kepala Paramount Pictures dan Fox Television Network. Dia setuju

untuk membayar \$3,3 juta untuk satu penayangan film *The Poseidon Adventure* di televisi . Angka tersebut patut dicatat karena jauh melampaui harga tertinggi yang pernah dibayarkan sebelumnya untuk satu kali pemutaran film: \$2 juta untuk *Patton* . Faktanya, pembayaran tersebut sangat berlebihan sehingga ABC memperkirakan kerugian \$1 juta pada pertunjukan *Poseidon* . Seperti yang dinyatakan oleh wakil presiden NBC untuk program khusus, Bill Storke pada saat itu, "Tidak mungkin mereka bisa mendapatkan uang mereka kembali, tidak mungkin sama sekali."

Bagaimana mungkin pengusaha yang cerdas dan berpengalaman seperti Diller melakukan kesepakatan yang diperkirakan akan menghasilkan kerugian sebesar satu juta dolar? Jawabannya mungkin terletak pada aspek penting kedua dari penjualan tersebut: Ini adalah pertama kalinya sebuah film ditawarkan kepada jaringan tersebut dalam lelang penawaran terbuka. Belum pernah tiga jaringan komersial besar dipaksa berjuang untuk mendapatkan sumber daya yang langka dengan cara seperti ini. Ide baru mengenai lelang kompetitif ini merupakan gagasan dari produser film yang flamboyan, Irwin Allen, dan wakil presiden 20th Century Fox, William Self, yang pasti sangat gembira dengan hasilnya. Namun bagaimana kita bisa yakin bahwa format lelanglah yang menghasilkan harga jual spektakuler, bukan kualitas blockbuster dari film itu sendiri?

Beberapa komentar peserta lelang memberikan bukti yang mengesankan. Yang pertama adalah pernyataan dari pemenangnya, Barry Diller, yang bermaksud menetapkan kebijakan masa depan untuk jaringannya. Dengan bahasa yang terdengar seolah-olah benda itu bisa lolos hanya dari sela-sela gigi yang terkutup, dia berkata, "ABC telah memutuskan mengenai kebijakannya di masa depan bahwa mereka tidak akan pernah lagi memasuki situasi lelang." Yang lebih instruktif lagi adalah pernyataan saingan Diller, Robert Wood, yang saat itu menjabat sebagai presiden CBS Television, yang hampir kehilangan akal dan mengalahkan pesaingnya di ABC dan NBC:

Kami sangat rasional pada awalnya. Kami memberi harga pada film tersebut, berdasarkan apa yang dapat dihasilkannya bagi kami, lalu memberikan nilai tertentu di atas itu untuk dieksploitasi.

Tapi kemudian penawaran dimulai. ABC dibuka dengan dua juta. Saya kembali dengan dua koma empat. ABC pergi ke dua koma delapan. Dan demamnya menyerang kami. Seperti orang yang kehilangan akal sehatnya, saya terus menawar. Akhirnya, saya melanjutkan ke tiga koma dua; dan tibalah saatnya ketika saya berkata pada diri sendiri, “Astaga, jika saya mendapatkannya, apa yang akan saya lakukan dengan itu?” Ketika ABC akhirnya mengungguli saya, perasaan utama saya adalah lega.

Itu sangat mendidik.¹⁷

Menurut pewawancara Bob MacKenzie, ketika Wood membuat pernyataan “Ini sangat mendidik”, dia tersenyum. Kita dapat yakin bahwa ketika Diller dari ABC membuat pengumuman “tidak akan pernah lagi”, dia tidak melakukannya. Kedua pria itu jelas telah mempelajari sesuatu dari “*Lelang Poseidon Besar*”. Namun, ada biaya kuliah sebesar \$1 juta. Untungnya, ada pelajaran berharga namun jauh lebih murah bagi kita. Penting untuk dicatat bahwa pria yang tersenyum adalah orang yang *kehilangan* hadiah yang sangat dicari-cari. Sebagai aturan umum, setiap kali masalah mereda dan kita menemukan pihak yang kalah terlihat dan berbicara seperti pemenang (dan sebaliknya), kita harus sangat waspada terhadap kondisi yang memicu masalah tersebut—dalam kasus ini, persaingan terbuka untuk mendapatkan sumber daya yang langka. Seperti yang kini diketahui oleh para eksekutif TV, kehati-hatian sangat disarankan setiap kali kita menghadapi konstruksi kelangkaan dan persaingan yang buruk.

BAGAIMANA MENGATAKAN TIDAK

Cukup mudah untuk merasa diperingatkan terhadap tekanan kelangkaan; namun jauh lebih sulit untuk menindaklanjuti peringatan tersebut. Salah satu masalahnya adalah reaksi khas kita terhadap kelangkaan menghambat kemampuan kita untuk berpikir. Ketika kita menyaksikan sesuatu yang kita inginkan menjadi kurang tersedia, kegelisahan fisik muncul. Terutama dalam kasus-kasus yang melibatkan persaingan langsung, pertumpahan darah, fokus menyempit, dan emosi meningkat. Seiring dengan kemajuan arus mendalam ini, sisi kognitif dan rasional mengalami kemunduran. Dalam keadaan terburu-buru, sulit untuk bersikap tenang dan belajar dalam pendekatan kita. Seperti yang dikomentari oleh presiden CBS Television, Robert Wood, setelah petualangannya *di Poseidon*, “Anda terjebak dalam kegilaan akan suatu hal, percepatannya. Logikanya langsung keluar dari jendela.”

Inilah kesulitan kita: Mengetahui penyebab dan cara kerjanya tekanan kelangkaan mungkin tidak cukup untuk melindungi kita dari hal tersebut karena mengetahui adalah hal yang bersifat kognitif, dan proses kognitif ditekan oleh reaksi emosional kita terhadap kelangkaan. Kenyataannya, hal ini mungkin menjadi alasan betapa efektifnya taktik kelangkaan. Ketika hal-hal tersebut diterapkan dengan benar, garis pertahanan pertama kita terhadap perilaku bodoh—analisis situasi yang bijaksana—menjadi semakin kecil kemungkinannya.

Jika, karena gairah yang mengaburkan otak, kita tidak dapat mengandalkan pengetahuan kita tentang prinsip kelangkaan untuk merangsang perilaku hati-hati, apa yang bisa kita gunakan? Mungkin, dalam gaya jujitsu yang bagus, kita bisa menggunakan gairah itu sendiri sebagai isyarat utama kita. Dengan cara ini kita bisa mengubah kekuatan musuh menjadi keuntungan kita. Daripada mengandalkan analisis kognitif yang penuh pertimbangan terhadap keseluruhan situasi, kita mungkin hanya menyesuaikan diri dengan pemikiran internal dan mendalam untuk mendapatkan peringatan. Dengan belajar untuk menandai pengalaman meningkatnya gairah dalam

situasi kepatuhan, kita dapat mengingatkan diri kita sendiri terhadap kemungkinan taktik kelangkaan dan perlunya kehati-hatian.

Namun misalkan kita melakukan trik ini dengan menggunakan gelombang gairah yang meningkat sebagai sinyal untuk menenangkan diri dan melanjutkan dengan hati-hati. Lalu bagaimana? Apakah ada informasi lain yang dapat kita gunakan untuk membantu mengambil keputusan yang tepat dalam menghadapi kelangkaan? Lagi pula, sekadar menyadari bahwa kita harus bergerak dengan hati-hati tidak berarti kita harus bergerak ke arah mana; ini hanya memberikan konteks yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang bijaksana.

Untungnya, ada informasi yang tersedia yang dapat menjadi dasar pengambilan keputusan yang bijaksana mengenai barang-barang langka. Sekali lagi, hal ini berasal dari studi kue keping coklat, di mana para peneliti menemukan sesuatu yang tampak aneh namun ternyata benar mengenai kelangkaan: Meskipun kue yang langka dinilai jauh lebih diminati, namun tidak dinilai memiliki rasa yang lebih enak daripada kue yang melimpah. Jadi, meskipun kerinduan yang meningkat akibat kelangkaan (penilai mengatakan mereka ingin memiliki lebih banyak kue yang langka di masa depan dan akan membayar harga yang lebih tinggi untuk kue tersebut), hal ini tidak membuat kue tersebut terasa lebih enak. Di situlah letak wawasan penting. Kegembiraan bukan terletak pada *mengalami* suatu komoditas yang langka, tetapi pada *memilikinya*. Penting agar kita tidak mengacaukan keduanya.

Kapan pun kita menghadapi tekanan kelangkaan di sekitar kita item, kita juga harus menghadapi pertanyaan tentang apa yang kita inginkan dari item tersebut. Jika jawabannya adalah kita menginginkan sesuatu yang memberikan manfaat sosial, ekonomi, atau psikologis karena memiliki sesuatu yang langka, maka baiklah; Tekanan kelangkaan akan memberi kita indikasi yang baik mengenai seberapa besar kita ingin membayarnya—semakin sedikit ketersediaannya, semakin berharga barang tersebut bagi kita. Namun sering kali kita tidak menginginkan

sesuatu semata-mata demi memilikinya. Sebaliknya, kita menginginkannya karena nilai kegunaannya; kita ingin memakannya atau meminumnya atau menyentuhnya atau mendengarnya atau mengendarainya atau *menggunakannya* . Dalam kasus-kasus seperti ini, penting untuk diingat bahwa barang-barang langka tidak akan terasa atau terasa atau terdengar atau berfungsi dengan baik karena ketersediaannya yang terbatas.

Walaupun ini adalah hal yang sederhana, sering kali hal ini luput dari perhatian kita ketika kita mengalami peningkatan keinginan yang secara alami dimiliki oleh barang-barang langka. Saya bisa mengutip contoh keluarga. Kakak saya Richard menghidupi dirinya sendiri di sekolah dengan menerapkan trik kepatuhan yang memanfaatkan kecenderungan kebanyakan orang untuk mengabaikan poin sederhana tersebut. Faktanya, taktiknya sangat efektif sehingga dia harus bekerja hanya beberapa jam setiap akhir pekan untuk mendapatkan uang, dan menyisakan sisa waktunya untuk belajar.

Richard menjual mobil, tapi tidak di showroom atau di tempat parkir mobil. Dia akan membeli beberapa mobil bekas yang dijual secara pribadi melalui surat kabar pada suatu akhir pekan dan, dengan hanya menambahkan sabun dan air, akan menjualnya dengan keuntungan tertentu melalui surat kabar pada akhir pekan berikutnya. Untuk melakukan ini, dia harus mengetahui tiga hal. Pertama, dia harus memiliki cukup pengetahuan tentang mobil untuk membeli mobil yang ditawarkan untuk dijual di bawah kisaran harga buku biru, namun secara sah dapat dijual kembali dengan harga lebih tinggi. Kedua, begitu dia mendapatkan mobil, dia harus tahu cara menulis iklan surat kabar yang akan merangsang minat pembeli yang besar. Ketiga, begitu pembeli tiba, dia harus tahu bagaimana menggunakan prinsip kelangkaan untuk membangkitkan lebih banyak keinginan terhadap mobil tersebut daripada yang seharusnya diterimanya. Richard tahu bagaimana melakukan ketiganya. Namun, untuk tujuan kita,

kita perlu menguji keahliannya hanya dengan menggunakan yang ketiga.

Untuk mobil yang dibelinya pada akhir pekan sebelumnya, dia akan memasang iklan di koran Minggu. Karena dia tahu cara membuat iklan yang bagus, dia biasanya menerima serangkaian telepon dari calon pembeli pada Minggu pagi. Setiap prospek yang cukup tertarik untuk ingin melihat mobil diberi waktu janji — *waktu janji yang sama* . Jadi kalau ada enam orang yang dijadwalkan, mereka semua dijadwalkan, katakanlah, jam dua siang itu. Perangkat kecil penjadwalan simultan ini membuka jalan bagi kepatuhan di kemudian hari karena menciptakan suasana persaingan untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas.

Biasanya, calon pelanggan pertama yang datang akan mulai mempelajari pemeriksaan mobil dan akan melakukan perilaku pembelian mobil standar, seperti menunjukkan cacat atau kekurangan apa pun atau menanyakan apakah harganya bisa dinegosiasikan. Namun, psikologi situasinya berubah secara radikal ketika pembeli kedua datang. Ketersediaan mobil bagi salah satu calon pelanggan tiba-tiba menjadi terbatas oleh kehadiran pihak lain. Seringkali pendatang yang datang lebih awal, yang secara tidak sengaja memicu rasa persaingan, akan menegaskan haknya untuk mendapatkan pertimbangan utama. “Tunggu sebentar, sekarang. Aku di sini dulu.” Jika dia tidak menegaskan hal itu dengan benar, Richard akan melakukannya untuknya. Saat menyapa pembeli kedua, Richard akan berkata, “Maaf, tapi pria lain ini sudah ada di sini sebelum Anda. Jadi bolehkah saya meminta Anda menunggu di seberang jalan masuk selama beberapa menit sampai dia selesai melihat mobilnya? Lalu, jika dia memutuskan tidak menginginkannya atau jika dia tidak dapat mengambil keputusan, saya akan menunjukkannya kepada Anda.”

Richard menyatakan bahwa kita bisa melihat kegelisahan tumbuh di wajah pembeli pertama. Penilaiannya yang santai terhadap pro dan kontra mobil tiba-tiba menjadi sebuah keputusan yang terburu-buru, sekarang atau tidak sama sekali,

hanya dalam waktu terbatas mengenai sumber daya yang diperebutkan. Jika dia tidak memutuskan untuk membeli mobil itu—sesuai harga yang diminta Richard—dalam beberapa menit ke depan, dia mungkin akan kehilangan mobil itu selamanya karena...pendatang baru yang...mengintai di sana. Sementara itu, pembeli kedua juga akan merasa gelisah dengan kombinasi persaingan dan terbatasnya ketersediaan. Dia akan mondar-mandir di pinggiran, tampak berusaha keras untuk mendapatkan bongkahan logam yang lebih diinginkan ini. Jika janji temu pukul dua nomor satu gagal untuk dibeli atau bahkan gagal diputuskan dengan cukup cepat, janji temu pukul dua nomor dua siap menerkam.

Jika kondisi ini saja tidak cukup untuk menjamin keputusan pembelian yang menguntungkan dengan segera, jebakan pasti akan tertutup segera setelah janji temu pukul dua yang ketiga tiba di lokasi. Menurut Richard, persaingan yang bertumpuk biasanya terlalu berat prospek pertama yang harus ditanggung. Dia akan segera mengakhiri tekanan dengan menyetujui harga Richard atau pergi secara tiba-tiba. Dalam contoh terakhir, kedatangan kedua akan memberikan kesempatan untuk membeli karena rasa lega ditambah dengan perasaan persaingan baru dengan... yang... pendatang baru yang mengintai di sana.

Semua pembeli yang berkontribusi pada pendidikan perguruan tinggi saudara laki-laki saya gagal menyadari fakta mendasar tentang pembelian mereka: Meningkatnya keinginan yang mendorong mereka untuk membeli tidak ada hubungannya dengan keunggulan mobil tersebut. Kegagalan pengakuan itu terjadi karena dua alasan. Pertama, situasi yang diatur Richard untuk mereka menghasilkan reaksi emosional yang membuat mereka sulit berpikir jernih. Kedua, sebagai konsekuensinya, mereka tidak pernah berpikir bahwa alasan mereka menginginkan mobil itu adalah untuk menggunakannya, bukan sekadar untuk memilikinya. Dan tekanan persaingan untuk mendapatkan sumber daya yang langka yang diterapkan Richard hanya memengaruhi keinginan

mereka untuk memiliki mobil dalam arti memilikinya. Tekanan-tekanan tersebut tidak mempengaruhi nilai mobil dalam kaitannya dengan tujuan sebenarnya yang mereka inginkan.

Jika kita mendapati diri kita dilanda tekanan kelangkaan dalam situasi kepatuhan, maka respons terbaik kita akan terjadi dalam dua tahap. Segera setelah kita merasakan gelombang gairah emosional yang berasal dari pengaruh kelangkaan, kita harus menggunakan peningkatan gairah itu sebagai sinyal untuk berhenti sejenak. Reaksi yang panik dan tergesa-gesa tidak mendapat tempat dalam keputusan kepatuhan yang bijaksana. Kita perlu menenangkan diri dan mendapatkan kembali perspektif rasional. Setelah selesai, kita dapat melanjutkan ke tahap kedua dengan bertanya pada diri sendiri mengapa kita menginginkan barang tersebut. Jika jawabannya adalah kita menginginkannya terutama untuk tujuan memilikinya, maka kita harus menggunakan ketersediaannya untuk membantu mengukur berapa banyak yang ingin kita belanjakan untuk itu. Namun, jika jawabannya adalah kita menginginkannya terutama karena fungsinya (yaitu, kita menginginkan sesuatu yang baik untuk dikendarai, diminum, dimakan, dll.), maka kita harus ingat bahwa barang yang dimaksud akan berfungsi sama baiknya baik langka maupun berlimpah. . Sederhananya, kita perlu mengingat bahwa kue yang langka itu tidak terasa lebih enak.

LAPORAN

PEMBACA

Dari Wanita Blacksburg, Virginia

“Natal lalu saya bertemu dengan seorang pria berusia dua puluh tujuh tahun. Saya berumur sembilan belas tahun. Walaupun dia sebenarnya bukan tipeku, aku pacaran dengannya—mungkin karena berkenan dengan pria yang

lebih tua merupakan sebuah status—tapi aku baru benar-benar tertarik padanya sampai orang tuaku mengungkapkan kekhawatiran mereka mengenai usianya. Semakin mereka memahami kasusku, semakin aku jatuh cinta. Itu hanya berlangsung selama lima bulan, tapi ini sekitar empat bulan lebih lama dibandingkan jika orang tua saya tidak mengatakan apa-apa.”

Meskipun Romeo dan Juliet telah lama meninggal, tampaknya “efek Romeo dan Juliet” masih hidup dan sehat dan sering muncul di tempat-tempat seperti Blacksburg, Virginia .

Epilog

PENGARUH INSTAN

Persetujuan Primitif untuk Era Otomatis

Setiap hari dalam segala hal, saya menjadi lebih baik .

—E MIL C OUE

Setiap hari dalam segala hal, saya semakin sibuk .

—R OBERT C IALDINI

KEMBALI PADA TAHUN 1960, PRIA SA BERNAMA JOE PINE menyelenggarakan acara bincang-bincang TV yang cukup luar biasa yang disindikasikan dari California. Program ini menjadi istimewa karena gaya Pine yang pedas dan konfrontatif terhadap tamunya—sebagian besar, merupakan kumpulan penghibur yang haus paparan, calon selebriti, dan perwakilan organisasi politik atau sosial pinggiran. Pendekatan kasar yang dilakukan tuan rumah dirancang untuk memancing para tamunya berdebat, membuat mereka bingung hingga mengakui hal yang memalukan, dan secara umum membuat mereka terlihat bodoh. Bukan hal yang aneh bagi Pine untuk memperkenalkan pengunjung dan langsung melancarkan serangan terhadap keyakinan, bakat, atau penampilan individu tersebut. Beberapa orang mengklaim bahwa gaya pribadi Pine yang masam sebagian disebabkan oleh amputasi kaki yang

membuatnya sakit hati; yang lain mengatakan tidak, karena pada dasarnya dia hanya bersifat kasar.

Suatu malam musisi rock Frank Zappa menjadi tamu di acara itu. Ini terjadi pada tahun enam puluhan ketika rambut pria sangat panjang masih tidak biasa dan kontroversial. Segera setelah Zappa diperkenalkan dan duduk, terjadi pertukaran berikut:

PINE: Menurutku rambut panjangmu menjadikanmu seorang gadis.

ZAPPA: Saya kira kaki kayu Anda membuat Anda menjadi meja.

Selain memuat ad-lib favorit saya, dialog di atas menggambarkan tema mendasar buku ini: Seringkali dalam mengambil keputusan tentang seseorang atau sesuatu, kita tidak menggunakan semua informasi relevan yang tersedia; kami hanya menggunakan satu bagian yang sangat representatif dari keseluruhan. Dan sepotong informasi yang terisolasi, meskipun biasanya memberikan nasihat yang benar, dapat membawa kita pada kesalahan yang jelas-jelas bodoh—kesalahan yang, jika dimanfaatkan oleh orang lain yang pandai, akan membuat kita tampak konyol atau lebih buruk lagi.

Pada saat yang sama, tema pendamping yang rumit juga muncul di seluruh buku ini: Meskipun terdapat kerentanan terhadap keputusan bodoh yang menyertai ketergantungan pada satu fitur data yang tersedia, laju kehidupan modern menuntut kita untuk sering menggunakan jalan pintas ini. Ingatlah bahwa di awal Bab 1, pendekatan jalan pintas kita disamakan dengan respons otomatis hewan tingkat rendah, yang pola perilaku rumitnya dapat dipicu oleh kehadiran fitur stimulus tunggal—bunyi “ciak-ciak”, warna bulu dada berwarna merah, atau rangkaian kilatan cahaya tertentu. Alasan mengapa infrahuman sering bergantung pada fitur

stimulus soliter adalah karena kemampuan mental mereka yang terbatas. Otak kecil mereka tidak dapat mulai mencatat dan memproses semua informasi yang relevan di lingkungannya. Jadi spesies ini telah mengembangkan kepekaan khusus terhadap aspek informasi tertentu. Karena aspek-aspek informasi yang dipilih biasanya cukup untuk memberi isyarat respons yang benar, sistem ini biasanya sangat efisien: Setiap kali seekor kalkun betina mendengar “ciak-ciak”, *klik, deru*, keluar menampilkan perilaku ibu yang tepat dengan cara mekanis yang menghemat banyak informasi. dari keterbatasan kemampuan otaknya dalam menghadapi berbagai situasi dan pilihan lain yang harus ia hadapi di kesehariannya.

Tentu saja, kita mempunyai mekanisme otak yang jauh lebih efektif dibandingkan induk kalkun, atau kelompok hewan lainnya, dalam hal ini. Kita tidak tertandingi dalam kemampuan mempertimbangkan banyak fakta yang relevan dan, akibatnya, membuat keputusan yang baik. Memang benar, keunggulan pemrosesan informasi dibandingkan spesies lain inilah yang menjadikan kita sebagai bentuk kehidupan dominan di planet ini.

Namun, kami juga mempunyai keterbatasan kapasitas; dan, demi efisiensi, terkadang kita harus mundur dari pengambilan keputusan yang memakan waktu, canggung, dan terinformasi sepenuhnya ke jenis respons yang lebih otomatis, primitif, dan berfitur tunggal. Misalnya, dalam memutuskan apakah akan mengatakan ya atau tidak kepada pemohon, jelas bahwa kita sering kali hanya memperhatikan satu informasi yang relevan dalam situasi tersebut. Kami telah mengeksplorasi beberapa informasi paling populer yang kami gunakan untuk mendorong keputusan kepatuhan kami. Ini adalah petunjuk yang paling populer justru karena merupakan petunjuk yang paling dapat diandalkan, yang biasanya mengarahkan kita pada pilihan yang tepat. Itulah sebabnya kami sering menggunakan faktor timbal balik, konsistensi, bukti sosial, kesukaan, otoritas, dan kelangkaan dalam

mengambil keputusan kepatuhan. Masing-masing, dengan sendirinya, memberikan isyarat yang sangat andal mengenai kapan sebaiknya kita mengatakan ya daripada tidak.

Kita cenderung menggunakan isyarat tunggal ini ketika kita tidak mempunyai kecenderungan, waktu, energi, atau sumber daya kognitif untuk melakukan analisis situasi secara lengkap. Saat kita terburu-buru, stres, tidak yakin, acuh tak acuh, terganggu, atau lelah, kita cenderung kurang fokus pada informasi yang tersedia bagi kita. Saat mengambil keputusan dalam situasi seperti ini, kita sering kali kembali ke pendekatan yang agak primitif namun perlu menggunakan bukti-bukti yang baik. Semua ini mengarah pada pemahaman yang mengejutkan: Dengan peralatan mental canggih yang kita gunakan untuk membangun keunggulan dunia sebagai suatu spesies, kita telah menciptakan lingkungan yang begitu kompleks, serba cepat, dan sarat informasi sehingga kita harus semakin sering menghadapinya. gaya binatang yang sudah lama kita lampau.

John Stuart Mill, ekonom Inggris, pemikir politik, dan filsuf sains, meninggal lebih dari seratus tahun yang lalu. Tahun kematiannya (1873) penting karena ia dianggap memilikinya menjadi orang terakhir yang mengetahui segalanya yang perlu diketahui di dunia. Saat ini, anggapan bahwa salah satu dari kita bisa mengetahui semua fakta yang diketahui hanyalah sebuah hal yang menggelikan. Setelah akumulasi yang lambat selama ribuan tahun, pengetahuan manusia telah berkembang pesat ke dalam era ekspansi yang sangat besar dan multiplikatif yang dipicu oleh momentum. Kita sekarang hidup di dunia di mana sebagian besar informasi berumur kurang dari lima belas tahun. Dalam bidang sains tertentu saja (misalnya fisika), pengetahuan dikatakan meningkat dua kali lipat setiap delapan tahun. Dan ledakan informasi ilmiah tidak terbatas pada bidang-bidang misterius seperti kimia molekuler atau fisika kuantum, namun meluas ke bidang pengetahuan sehari-hari di mana kita berusaha untuk selalu mengikuti

perkembangan terkini—kesehatan, tumbuh kembang anak, nutrisi, dan sejenisnya. Terlebih lagi, pertumbuhan pesat ini kemungkinan akan terus berlanjut, karena 90 persen ilmuwan yang pernah hidup masih bekerja saat ini.

Terlepas dari kemajuan pesat ilmu pengetahuan, banyak hal berubah dengan cepat di wilayah yang dekat dengan kita. Dalam bukunya *Future Shock*, Alvin Toffler memberikan dokumentasi awal tentang pesatnya kehidupan modern sehari-hari yang belum pernah terjadi sebelumnya dan semakin cepat: Kita bepergian lebih banyak dan lebih cepat; kita lebih sering berpindah ke tempat tinggal baru, yang lebih cepat dibangun dan dirobohkan; kita menghubungi lebih banyak orang dan memiliki hubungan yang lebih pendek dengan mereka; di supermarket, ruang pameran mobil, dan pusat perbelanjaan, kita dihadapkan pada serangkaian pilihan gaya dan produk yang belum pernah terdengar pada tahun sebelumnya dan mungkin akan menjadi usang atau terlupakan pada tahun berikutnya. Kebaruan, kefanaan, keragaman, dan percepatan diakui sebagai deskripsi utama keberadaan beradab.

Longsoran informasi dan pilihan ini dimungkinkan oleh kemajuan teknologi yang berkembang. Yang terdepan adalah perkembangan kemampuan kita untuk mengumpulkan, menyimpan, mengambil, dan mengkomunikasikan informasi. Pada awalnya, hasil dari kemajuan tersebut hanya terbatas pada organisasi besar—lembaga pemerintah atau perusahaan besar. Misalnya, ketika berbicara sebagai pimpinan Citicorp, Walter Wriston dapat mengatakan tentang perusahaannya, “Kami telah menyatukan basis data di dunia yang mampu memberi tahu hampir semua orang di dunia, hampir semua hal, dengan segera.”² Namun sekarang, dengan semakin berkembangnya teknologi telekomunikasi dan komputer, akses terhadap jumlah informasi yang begitu besar masih berada dalam jangkauan setiap warga negara. Sistem televisi kabel dan satelit yang luas menyediakan satu jalur untuk informasi tersebut ke rumah rata-rata.

Rute utama lainnya adalah komputer pribadi. Pada tahun 1972, Norman Macrae, editor *The Economist*, berspekulasi secara nubuat tentang suatu masa di masa depan:

Bagaimanapun juga, prospeknya adalah kita akan memasuki zaman di mana setiap orang bodoh yang duduk di depan terminal komputer di laboratorium atau kantor atau perpustakaan umum atau di rumah dapat menggali tumpukan informasi yang tak terbayangkan dalam kumpulan data bank massal dengan kekuatan mekanis, konsentrasi dan kalkulasi yang akan lebih besar hingga puluhan ribu kali lipat dibandingkan yang pernah dimiliki oleh otak manusia bahkan Einstein sekalipun.

Satu dekade kemudian, majalah *Time* mengisyaratkan bahwa masa depan Macrae telah tiba dengan menyebut sebuah mesin, komputer pribadi, sebagai Tokoh Terbaik Tahun Ini. Para editor *Time* membela pilihan mereka dengan mengutip konsumen yang “menyerbu” untuk membeli komputer kecil dan dengan menyatakan bahwa “Amerika [dan], dalam perspektif yang lebih besar, seluruh dunia tidak akan pernah sama.” Visi Macrae kini sedang diwujudkan. Jutaan “duffers” biasa duduk di depan mesin yang berpotensi menyajikan dan menganalisis data yang cukup untuk mengubur Einstein.

Karena teknologi dapat berkembang jauh lebih cepat daripada yang kita bisa, kapasitas alami kita untuk memproses informasi kemungkinan besar akan semakin tidak memadai untuk menangani banyaknya perubahan, pilihan, dan tantangan yang merupakan ciri khas kehidupan modern. Semakin sering kita mendapati diri kita berada pada posisi binatang yang lebih rendah – dengan peralatan mental yang tidak mampu menghadapi secara menyeluruh kerumitan dan kekayaan lingkungan luar. Berbeda dengan hewan, yang kekuatan kognitifnya relatif lemah, kita menciptakan kekurangan kita sendiri dengan membangun dunia yang jauh lebih kompleks. Namun akibat dari kekurangan baru yang kita alami sama dengan akibat yang telah lama dialami oleh hewan.

Saat mengambil keputusan, kita akan jarang menikmati kemewahan dalam mempertimbangkan secara penuh. Mereka melakukan analisis terhadap keseluruhan situasi namun akan semakin fokus pada satu hal saja, yang biasanya dapat diandalkan.

Ketika fitur-fitur tersebut benar-benar dapat diandalkan, tidak ada yang salah dengan pendekatan pintas berupa perhatian yang menyempit dan respons otomatis terhadap informasi tertentu. Masalahnya muncul ketika sesuatu menyebabkan isyarat yang biasanya dapat dipercaya memberikan nasihat yang buruk kepada kita, membawa kita pada tindakan yang salah dan keputusan yang salah. Seperti yang telah kita lihat, salah satu penyebabnya adalah tipu daya dari praktisi kepatuhan tertentu yang mencari keuntungan dari tindakan pintas yang bersifat mekanis dan tidak masuk akal. Jika, memang benar, frekuensi respons jalan pintas meningkat seiring dengan laju dan bentuk kehidupan modern, kita dapat yakin bahwa frekuensinya akan meningkat. tipu daya ini ditakdirkan untuk meningkat juga.

Apa yang dapat kita lakukan terhadap serangan intensif yang diperkirakan akan terjadi pada sistem pintasan kita? Lebih dari sekadar tindakan mengelak, saya akan mendesak serangan balik yang kuat. Namun ada kualifikasi penting. Profesional kepatuhan yang bertindak adil sesuai aturan respons pintas tidak boleh dianggap sebagai musuh; sebaliknya, mereka adalah sekutu kita dalam proses pertukaran yang efisien dan adaptif. Sasaran yang tepat untuk melakukan kontra-agresi hanyalah individu-individu yang memalsukan, memalsukan, atau salah menggambarkan bukti yang secara alami menjadi isyarat bagi kita untuk melakukan tindakan pintas.

Mari kita ambil ilustrasi dari pintasan yang mungkin paling sering kita gunakan. Berdasarkan prinsip bukti sosial, kita sering kali memutuskan untuk melakukan apa yang dilakukan orang lain seperti kita. Hal ini masuk akal karena, seringkali, suatu tindakan yang populer dalam situasi tertentu juga

berfungsi dan sesuai. Jadi, seorang pengiklan yang, tanpa menggunakan statistik yang menipu, memberikan informasi bahwa suatu merek pasta gigi paling laris atau paling cepat berkembang telah memberi kita bukti berharga tentang kualitas produk dan kemungkinan kita akan menyukainya. Asalkan kita sedang mencari pasta gigi yang bagus, kita mungkin ingin mengandalkan satu informasi, popularitas, untuk memutuskan mencobanya. Strategi ini kemungkinan besar akan mengarahkan kita ke arah yang benar, tidak akan membuat kita salah arah, dan akan menghemat energi kognitif kita untuk menghadapi lingkungan kita yang semakin sarat informasi dan pengambilan keputusan. Pengiklan yang memungkinkan kita menggunakan strategi efisien ini secara efektif bukanlah antagonis kita, melainkan harus dianggap sebagai mitra kerja sama.

Namun, ceritanya menjadi sangat berbeda jika praktisi kepatuhan mencoba merangsang respons pintas dengan memberikan sinyal penipuan kepada kita. Musuhnya adalah pengiklan yang berusaha menciptakan citra popularitas suatu merek pasta gigi dengan, misalnya, membuat serangkaian iklan “wawancara tanpa persiapan” yang dipentaskan di mana serangkaian aktor yang menyamar sebagai warga biasa memuji produk tersebut. Di sini, ketika bukti popularitas dipalsukan, prinsip bukti sosial dan respons singkat kita terhadapnya dieksploitasi. Di bab sebelumnya, saya merekomendasikan untuk tidak melakukan hal tersebut pembelian produk apa pun yang ditampilkan dalam iklan “wawancara tanpa persiapan” palsu, dan saya mendesak agar kami mengirimkan surat kepada produsen produk yang merinci alasannya dan menyarankan agar mereka membubarkan biro iklan mereka. Saya akan merekomendasikan untuk memperluas sikap agresif ini pada situasi apa pun di mana profesional kepatuhan menyalahgunakan prinsip bukti sosial (atau senjata pengaruh lainnya) dengan cara ini. Kita sebaiknya menolak menonton acara TV yang menggunakan tawa kalengan. Jika kita melihat seorang bartender memulai giliran kerjanya dengan

mengasinkan stoplesnya dengan satu atau dua lembar uang miliknya sendiri, dia seharusnya tidak menerima apa pun dari kita. Jika, setelah mengantri di luar kelab malam, kita mengetahui dari jumlah ruang yang tersedia bahwa antrean tersebut dirancang untuk mengesankan orang yang lewat dengan bukti palsu mengenai popularitas kelab malam, kita harus segera pergi dan mengumumkan alasan kita kepada mereka yang masih mengantri. Singkatnya, kita harus bersedia melakukan boikot, ancaman, konfrontasi, kecaman, omelan, dan apa pun untuk melakukan pembalasan.

Saya pada dasarnya tidak menganggap diri saya garang, namun saya secara aktif mendukung tindakan-tindakan agresif tersebut karena saya sedang berperang dengan para pengeksploitasi—kita semua juga demikian. Namun penting untuk disadari bahwa motif mereka untuk mencari keuntungan bukanlah penyebab terjadinya permusuhan; motif itu, bagaimanapun juga, adalah sesuatu yang kita masing-masing miliki sampai batas tertentu. Pengkhianatan yang nyata, dan hal yang tidak dapat kami toleransi, adalah segala upaya untuk mendapatkan keuntungan dengan cara yang mengancam keandalan jalan pintas kami. Kehidupan modern sehari-hari yang pesat menuntut kita untuk memiliki jalan pintas yang tepat, aturan praktis yang masuk akal untuk menangani semuanya. Ini bukan lagi kemewahan; itu adalah kebutuhan pokok yang menjadi semakin penting seiring dengan semakin cepatnya denyut kehidupan sehari-hari. Itu sebabnya kita harus membalas setiap kali kita melihat seseorang mengkhianati salah satu aturan praktis kita demi keuntungan. Kami ingin aturan itu seefektif mungkin. Namun jika kelayakannya untuk menjalankan tugas sering kali dilemahkan oleh tipu muslihat para pencatut, secara alamiah kita akan lebih sedikit menggunakannya dan akan kurang mampu mengatasi beban pengambilan keputusan di zaman kita secara efisien. Kita tidak bisa membiarkan hal itu terjadi tanpa perlawanan. Taruhannya menjadi terlalu tinggi.

CATATAN

BAB 1 (HALAMAN 1-16)

1. Jujur saja, peneliti hewan ini bernama Rubah. Lihat monografinya tahun 1974 untuk penjelasan lengkap tentang eksperimen kalkun dan singgung.

2. Sumber informasi robin dan bluethroat masing-masing adalah Lack (1943) dan Peiponen (1960).

3. Meskipun terdapat beberapa kesamaan penting antara respons otomatis pada manusia dan hewan tingkat rendah, terdapat beberapa perbedaan penting juga. Urutan perilaku otomatis manusia cenderung dipelajari daripada bawaan, lebih fleksibel dibandingkan pola langkah hewan tingkat rendah, dan responsif terhadap sejumlah besar pemicu.

4. Mungkin tanggapan umum “karena...hanya karena” pada anak-anak yang diminta menjelaskan perilaku mereka dapat ditelusuri dari pengakuan cerdas mereka terhadap besarnya kekuasaan yang tampaknya diberikan oleh orang dewasa pada kata kasar *karena* .

Pembaca yang ingin menemukan pembahasan yang lebih sistematis terhadap studi Xerox Langer dan konseptualisasinya dapat melakukannya dalam Langer (1989).

5. Sumber informasi *Photuris* dan blenny masing-masing adalah Lloyd (1965) dan Eibl-Eibesfeldt (1958). Meskipun makhluk-makhluk ini tampak eksploitatif, dalam hal ini mereka dikalahkan oleh serangga yang dikenal sebagai kumbang kelana. Dengan menggunakan berbagai pemicu yang melibatkan penciuman dan sentuhan, kumbang kelana mendapatkan dua spesies semut untuk melindungi, merawat, dan memberi makan mereka sebagai larva dan menampung mereka selama musim dingin saat dewasa. Menanggapi secara mekanis fitur pemicu tipuan kumbang, semut memperlakukan kumbang seolah-olah mereka adalah sesama semut. Di dalam sarang semut, kumbang menanggapi keramahtamahan inangnya dengan memakan telur dan anak semut, namun mereka tidak pernah dirugikan (Hölldobler, 1971).

6. Studi-studi ini dilaporkan oleh Kenrick dan Gutierres (1980), yang memperingatkan bahwa orang-orang menarik yang tidak realistis yang digambarkan dalam media populer (misalnya aktor, aktris, model) dapat menyebabkan kita kurang puas dengan penampilan orang-orang yang benar-benar ada. kemungkinan romantis di sekitar kita. Penelitian terbaru yang dilakukan oleh para penulis ini membawa argumen mereka selangkah lebih jauh, menunjukkan bahwa paparan terhadap daya tarik seksual yang berlebihan dari tubuh pinup telanjang (di majalah seperti *Playboy* dan *Playgirl*) menyebabkan orang menjadi kurang senang dengan hasrat seksual dari pasangan atau kehidupan mereka saat ini. -dalam pasangan (Kenrick, Gutierres, dan Goldberg, 1989).

BAB 2 (HALAMAN 17–56)

1. Penjelasan formal mengenai studi kartu ucapan diberikan dalam Kunz dan Woolcott (1976).

2. Masyarakat tertentu telah memformalkan aturan tersebut menjadi ritual. Misalnya saja “Vartan Bhanji,” sebuah kebiasaan pertukaran hadiah yang dilembagakan dan umum

terjadi di wilayah Pakistan dan India. Saat mengomentari "Vartan Bhanji," Gouldner (1960) berkomentar:

Patut dicatat bahwa sistem ini dengan susah payah mencegah penghapusan total kewajiban-kewajiban yang belum dibayar. Oleh karena itu, pada acara perkawinan, para tamu yang akan berangkat diberikan bingkisan berupa manisan. Saat menimbanginya, nyonya rumah mungkin berkata, "Lima ini milikmu," yang berarti "Ini adalah pembayaran atas apa yang kamu berikan padaku sebelumnya," dan kemudian dia menambahkan takaran tambahan, dengan mengatakan, "Ini milikku." Pada kesempatan berikutnya, dia akan menerimanya kembali beserta takaran tambahan yang kemudian dia kembalikan, dan seterusnya.

3. Kutipan ini diambil dari Leakey dan Lewin (1978).

4. Untuk pembahasan lebih lengkap, lihat Tiger dan Fox (1971).

5. Percobaan ini dilaporkan secara formal dalam Regan (1971).

6. Pernyataan tersebut muncul dalam Mauss (1954).

7. Kejutan adalah produsen kepatuhan yang efektif. Orang yang terkejut dengan suatu permintaan sering kali menurutnya karena mereka merasa tidak yakin pada dirinya sendiri dan akibatnya mudah terpengaruh. Misalnya, psikolog sosial Stanley Milgram dan John Sabini (1975) telah menunjukkan bahwa manusia berkendara di kereta bawah tanah New York dua kali lebih mungkin menyerahkan kursinya kepada orang yang mengejutkan mereka dengan permintaan "Permisi. Bolehkah saya mendapatkan tempat duduk Anda?" dibandingkan dengan orang yang memperingatkan mereka terlebih dahulu dengan mengatakan kepada sesama penumpang bahwa ia berpikir untuk meminta tempat duduk seseorang (56 persen vs. 28 persen).

8. Menariknya, studi lintas budaya menunjukkan bahwa mereka yang melanggar aturan timbal balik dengan cara yang berlawanan—dengan memberi tanpa memberikan kesempatan kepada penerimanya untuk membalas budi—juga tidak

disukai. Hasil ini ternyata berlaku untuk masing-masing dari tiga negara yang diselidiki—Amerika, Swedia, dan Jepang. Lihat Gergen dkk. (1975) untuk menjelaskan penelitian ini.

9. Studi di Pittsburgh dilakukan oleh Greenberg dan Shapiro. Data mengenai kewajiban seksual perempuan dikumpulkan oleh George, Gournic, dan McAfee (1988).

10. Untuk meyakinkan diri sendiri bahwa hasil ini bukanlah suatu kebetulan, kami melakukan dua eksperimen lagi yang menguji keefektifan trik penolakan-lalu-mundur. Keduanya menunjukkan hasil yang mirip dengan percobaan pertama. Lihat Cialdini dkk. (1975) untuk rincian ketiganya.

11. Penelitian di Israel dilakukan pada tahun 1979 oleh Schwartzwald, Raz, dan Zvibel.

12. Artikel *TV Guide* muncul pada bulan Desember 1978.

13. Sumber kutipannya adalah Magruder (1974).

14. *Laporan Konsumen*, Januari 1975, hal. 62.

15. Cara lain untuk mengukur efektivitas teknik permintaan adalah dengan memeriksa proporsi individu yang, setelah diminta, memenuhi permintaan tersebut. Dengan menggunakan ukuran seperti itu, prosedur penolakan-lalu-mundur empat kali lebih efektif dibandingkan prosedur yang hanya meminta permintaan yang lebih kecil. Lihat Miller dkk. (1976) untuk penjelasan lengkap penelitian ini.

16. Studi donor darah dilaporkan oleh Cialdini dan Ascani (1976).

17. Studi UCLA dilakukan oleh Benton, Kelley, dan Liebling pada tahun 1972.

18. Berbagai operasi bisnis lainnya menggunakan tawaran informasi tanpa biaya secara ekstensif. Perusahaan pembasmi hama, misalnya, telah menemukan bahwa sebagian besar orang yang menyetujui pemeriksaan rumah gratis memberikan tugas pemusnahan tersebut kepada perusahaan pemeriksa, asalkan mereka yakin bahwa hal itu diperlukan. Tampaknya mereka merasa berkewajiban untuk memberikan bisnis mereka kepada perusahaan yang memberikan layanan awal gratis. Mengetahui bahwa pelanggan tersebut tidak mungkin melakukan

perbandingan toko karena alasan ini, operator pengendalian hama yang tidak bermoral akan mengambil keuntungan dari situasi ini dengan memberikan harga yang lebih tinggi dari harga kompetitif untuk pekerjaan yang dilakukan dengan cara ini.

BAB 3 (HALAMAN 57-113)

1. Studi lintasan balap dilakukan dua kali, dengan hasil yang sama, oleh Knox dan Inkster (1968). Lihat Rosenfeld, Kennedy, dan Giacalone (1986) untuk bukti bahwa kecenderungan untuk lebih percaya pada pilihan, setelah dibuat, juga berlaku pada tebakan dalam permainan lotere.

2. Penting untuk dicatat bahwa kolaborasi tersebut tidak selalu disengaja. Para penyelidik Amerika mendefinisikan kolaborasi sebagai “segala jenis perilaku yang membantu musuh,” dan dengan demikian mencakup beragam aktivitas seperti menandatangani petisi perdamaian, menjalankan tugas, menyampaikan permohonan melalui radio, menerima bantuan khusus, membuat pengakuan palsu, memberi informasi kepada sesama tahanan, atau membocorkan informasi militer.

3. Kutipan Schein berasal dari artikelnya pada tahun 1956, “Program Indoktrinasi Tiongkok untuk Tahanan Perang: Studi tentang Upaya Cuci Otak.”

4. Lihat Greene (1965) untuk sumber nasihat ini.

5. Freedman dan Fraser mempublikasikan datanya di *Journal of Personality and Social Psychology* , pada tahun 1966.

6. Kutipan tersebut berasal dari Freedman dan Fraser (1966).

7. Lihat Segal (1954) untuk artikel asal kutipan ini.

8. Lihat Jones dan Harris (1967).

9. Patut dicatat bahwa para ibu rumah tangga dalam penelitian ini (Kraut, 1973) mendengar bahwa mereka dianggap dermawan setidaknya seminggu penuh sebelum

mereka diminta untuk menyumbang ke Multiple Sclerosis Association.

10. Dari "Bagaimana Memulai Ritel," Amway Corporation.
11. Lihat Deutsch dan Gerard (1955) dan Kerr dan MacCoun (1985) untuk rincian penelitian ini.
12. Dari Whiting, Kluckhohn, dan Anthony (1958).
13. Dari Gordon dan Gordon (1963).
14. Survei dilakukan oleh Walker (1967).
15. Eksperimen sengatan listrik diterbitkan tujuh tahun setelah penelitian Aronson dan Mills (1959) oleh Gerard dan Mathewson (1966).
16. Young (1965) melakukan penelitian ini.
17. Studi robot dilaporkan sepenuhnya dalam Freedman (1965).
18. Pembaca yang menginginkan bukti yang lebih kuat mengenai tindakan taktik lowball dibandingkan pengamatan subjektif saya di ruang pameran mobil dapat merujuk pada artikel yang membuktikan keefektifannya dalam kondisi eksperimental yang terkendali: Cialdini dkk. (1978), Burger dan Petty (1981), Brownstein dan Katzev (1985), dan Joule (1987).
19. Laporan resmi mengenai proyek konservasi energi terdapat di Pallak dkk. (1980).
20. Bukan hal yang aneh bahkan jika beberapa kutipan yang paling kita kenal terpotong oleh waktu sehingga sangat mengubah karakternya. Misalnya, bukan *uang* yang dinyatakan Alkitab sebagai akar segala kejahatan, melainkan *cinta akan uang*. Agar saya sendiri tidak melakukan kesalahan yang sama, saya harus mencatat bahwa kutipan Emerson dari "Self-Reliance" agak lebih panjang dan jauh lebih bertekstur daripada yang saya laporkan. Secara lengkap, bunyinya, "Konsistensi yang bodoh adalah hobgoblin dari pikiran kecil yang dipuja oleh negarawan kecil, filsuf, dan dewa."
21. Lihat Zajonc (1980) untuk ringkasan bukti ini.
22. Hal ini tidak berarti bahwa apa yang kita rasakan mengenai suatu permasalahan selalu berbeda atau selalu dapat

dipercaya lebih dari apa yang kita pikirkan mengenai permasalahan tersebut. Namun, datanya jelas bahwa emosi dan keyakinan kita sering kali tidak mengarah ke arah yang sama. Oleh karena itu, dalam situasi yang melibatkan komitmen pengambilan keputusan yang mungkin menghasilkan rasionalisasi yang mendukung, perasaan mungkin bisa memberikan nasihat yang lebih benar. Hal ini terutama terjadi ketika, seperti dalam pertanyaan tentang kebahagiaan Sara, isu mendasar yang dihadapi adalah emosi (Wilson, 1989).

BAB 4 (HALAMAN 114–166)

1. Bukti umum mengenai efek fasilitasi dari tawa kalengan terhadap respons terhadap humor berasal dari penelitian seperti Smyth dan Fuller (1972), Fuller dan Sheehy-Skeffinton (1974), serta Nosanchuk dan Lightstone yang terakhir berisi indikasi bahwa tawa kalengan tertawa paling efektif untuk materi yang buruk.

2. Para peneliti yang menyusup ke Perang Salib Graham dan memberikan kutipan tersebut adalah Altheide dan Johnson (1977).

3. Lihat Bandura, Grusec, dan Menlove (1967) dan Bandura dan Menlove (1968) untuk penjelasan lengkap tentang pengobatan fobia anjing.

Setiap pembaca yang meragukan kelayakan suatu tindakan dipengaruhi oleh jumlah orang yang melakukan tindakan tersebut dapat mencoba eksperimen kecil. Berdirilah di trotoar yang sibuk, pilih tempat kosong di langit atau di gedung tinggi, dan tataplah selama satu menit penuh. Sangat sedikit hal yang akan terjadi di sekitar Anda selama waktu tersebut—kebanyakan orang akan berjalan melewatinya tanpa melihat ke atas, dan hampir tidak ada orang yang akan berhenti untuk menatap Anda. Sekarang, keesokan harinya, pergilah ke tempat yang sama dan ajak empat orang teman untuk melihat ke atas

juga. Dalam waktu enam puluh detik, kerumunan orang yang lewat akan berhenti dan menjulurkan leher mereka ke atas bersama kelompok tersebut. Bagi pejalan kaki yang tidak bergabung dengan Anda, tekanan untuk melihat ke atas setidaknya sebentar akan sangat menarik; jika eksperimen Anda memberikan hasil yang sama seperti yang dilakukan oleh tiga psikolog sosial di New York, Anda dan teman Anda akan menyebabkan 80 persen orang yang lewat mengalihkan pandangan mereka ke tempat kosong Anda (Milgram, Bickman, dan Berkowitz, 1967).

4. Namun, penelitian lain selain penelitian O'Connor (1972) menunjukkan bahwa ada dua sisi dari mata uang bukti sosial yang difilmkan. Dampak dramatis dari penggambaran dalam film terhadap apa yang dianggap pantas oleh anak-anak telah menjadi sumber penderitaan besar bagi mereka yang prihatin dengan seringnya terjadi kekerasan dan agresi di televisi. Meskipun konsekuensi kekerasan yang disiarkan televisi terhadap tindakan agresif anak-anak tidaklah sederhana, data dari eksperimen yang terkontrol dengan baik oleh psikolog Robert Liebert dan Robert Baron (1972) memberikan gambaran yang tidak menyenangkan. Beberapa anak diperlihatkan cuplikan dari sebuah program televisi di mana orang-orang dengan sengaja menyakiti orang lain. Setelah itu, anak-anak ini secara signifikan lebih berbahaya terhadap anak lain dibandingkan anak-anak yang menonton program televisi tanpa kekerasan (pacuan kuda). Temuan bahwa melihat orang lain tampil agresif menyebabkan lebih banyak agresi di pihak pemirsa muda juga berlaku pada dua kelompok usia yang diuji (anak usia lima hingga enam tahun dan delapan hingga sembilan tahun) dan keduanya. anak perempuan dan laki-laki.

5. Laporan tertulis yang menarik mengenai temuan lengkap mereka disajikan dalam buku Festinger, Riecken, dan Schachter (1956) *When Prophecy Fails*.

6. Mungkin karena rasa putus asa yang mereka rasakan dalam menjalankan tugas mereka, orang-orang beriman sama

sekali tidak berhasil menambah jumlah mereka. Tidak ada satu pun petobat yang diperoleh. Pada saat itu, dalam menghadapi dua kegagalan dalam hal bukti fisik dan sosial, aliran sesat tersebut dengan cepat hancur. Kurang dari tiga minggu setelah perkiraan terjadinya banjir, anggota kelompok tersebar dan hanya melakukan komunikasi sporadis satu sama lain. Dalam satu prediksi terakhir—dan ironisnya—yang tidak dapat dikonfirmasi adalah gerakan yang binasa dalam banjir.

Namun, kehancuran tidak selalu menjadi nasib kelompok-kelompok kiamat yang prediksinya terbukti tidak tepat. Ketika kelompok-kelompok tersebut mampu membangun bukti sosial atas keyakinan mereka melalui upaya perekrutan yang efektif, mereka telah tumbuh dan sejahtera. Misalnya, ketika kaum Anabaptis Belanda melihat tahun kehancuran mereka yang dinubuatkan, yaitu 1533, berlalu dengan lancar, mereka menjadi gila mencari orang-orang yang baru bertobat, dan mencurahkan energi dalam jumlah yang belum pernah terjadi sebelumnya untuk tujuan tersebut. Seorang misionaris yang luar biasa fasih, Jakob van Kampen, dilaporkan telah membaptis seratus orang dalam satu hari. Begitu kuatnya bukti-bukti sosial yang semakin banyak yang mendukung posisi Anabaptis sehingga dengan cepat mengalahkan bukti-bukti fisik yang tidak dapat dikonfirmasi dan mengubah dua pertiga penduduk kota-kota besar di Belanda menjadi penganutnya.

Tiga Puluh Delapan Saksi Rosenthal , 1964.

8. Kutipan ini berasal dari buku pemenang penghargaan Latané dan Darley (1968), di mana mereka memperkenalkan konsep ketidaktahuan pluralistik.

Konsekuensi yang berpotensi tragis dari fenomena ketidaktahuan pluralistik diilustrasikan dengan jelas dalam rilis berita UPI dari Chicago:

Seorang mahasiswi universitas dipukuli dan dicekik pada siang hari di dekat salah satu tempat wisata paling populer di kota itu, kata polisi pada hari Sabtu.

Mayat telanjang Lee Alexis Wilson, 23, ditemukan pada hari Jumat di semak-semak lebat di samping dinding Institut Seni oleh seorang anak laki-laki berusia 12 tahun yang sedang bermain di semak-semak.

Polisi berteori dia mungkin sedang duduk atau berdiri di dekat air mancur di alun-alun selatan Institut Seni ketika dia diserang. Rupanya pelaku kemudian menyeretnya ke semak-semak. Dia rupanya diserang secara seksual, kata polisi.

Polisi mengatakan ribuan orang pasti telah melewati lokasi tersebut dan seorang pria mengatakan kepada mereka bahwa dia mendengar teriakan sekitar pukul 14.00 namun tidak menyelidikinya *karena sepertinya tidak ada orang lain yang memperhatikan*.

9. Studi darurat “kejang” dan “asap” di New York masing-masing dilaporkan oleh Darley dan Latané (1968) dan Latané dan Darley (1968). Eksperimen Toronto dilakukan oleh Ross (1971). Studi Florida diterbitkan oleh Clark dan Word pada tahun 1972 dan 1974.

10. Lihat penelitian yang dilakukan Latané dan Rodin (1969) yang menunjukkan bahwa kelompok orang asing lebih sedikit membantu dalam keadaan darurat dibandingkan kelompok kenalan.

11. Studi dompet dilakukan oleh Hornstein dkk. (1968), studi antirokok oleh Murray et al. (1984), dan studi kecemasan gigi oleh Melamed et al. (1978).

12. Sumber statistik ini adalah artikel Phillips pada tahun 1979 dan 1980.

13. Data berita surat kabar dilaporkan oleh Phillips (1974), sedangkan data berita TV berasal dari Bollen dan Phillips (1982), Gould dan Schaffer (1986), Phillips dan Carstensen (1986), serta Schmidtke dan Hafner (1988).

14. Data baru ini muncul di Phillips (1983).

15. Kutipan berasal dari *The International Cyclopedia of Music and Musicians*, 1964, yang diedit oleh Sabin.

16. Dari Hornaday (1887).

1. Studi pemilu Kanada dilaporkan oleh Efran dan Patterson (1976). Data semacam ini menguatkan klaim beberapa pendukung Richard Nixon bahwa kegagalan yang menyebabkan kekalahan terbesar dalam debat TV tahun 1960 dengan John F. Kennedy—dan juga pemilu—adalah buruknya kinerja penata rias Nixon.

2. Lihat Mack dan Rainey (1990).

3. Temuan ini—bahwa terdakwa yang berpenampilan menarik, meskipun mereka dinyatakan bersalah, kecil kemungkinannya untuk dijatuhi hukuman penjara—membantu menjelaskan salah satu eksperimen kriminologi paling menarik yang pernah saya dengar (Kurtzburg dkk., 1968). Beberapa narapidana penjara Kota New York yang mengalami cacat wajah menjalani operasi plastik saat dipenjara; orang lain dengan cacat serupa tidak. Selain itu, beberapa dari kedua kelompok penjahat ini diberikan layanan (misalnya, konseling dan pelatihan) yang dirancang untuk merehabilitasi mereka ke masyarakat. Satu tahun setelah mereka dibebaskan, pemeriksaan terhadap catatan menunjukkan bahwa (kecuali bagi pecandu heroin) mereka yang menjalani operasi kosmetik memiliki kemungkinan yang jauh lebih kecil untuk kembali ke penjara. Hal yang paling menarik dari temuan ini adalah bahwa hal ini juga berlaku bagi para penjahat yang belum menerima layanan rehabilitasi tradisional dan juga bagi mereka yang telah menerima layanan rehabilitasi tradisional. Rupanya, beberapa kriminolog kemudian berargumentasi, jika menyangkut narapidana yang jelek, penjara akan lebih baik jika tidak melakukan perawatan rehabilitasi yang mahal. layanan yang biasanya mereka berikan dan sebagai gantinya menawarkan operasi plastik; operasi ini tampaknya sama efektifnya dan jelas lebih murah.

Pentingnya data Pennsylvania yang terbaru (Stewart, 1980) adalah anggapan bahwa argumen mengenai pembedahan sebagai sarana rehabilitasi mungkin salah.

Membuat penjahat jelek menjadi lebih menarik mungkin tidak mengurangi kemungkinan dia melakukan kejahatan lain; hal ini hanya akan mengurangi peluangnya untuk dikirim ke penjara karenanya.

4. Studi penghargaan kelalaian dilakukan oleh Kulka dan Kessler (1978), studi bantuan oleh Benson et al. (1976), dan studi persuasi oleh Chaiken (1979).

5. Ulasan yang sangat bagus mengenai penelitian ini diberikan oleh Eagly dkk. (1991).

6. Eksperimen permintaan sepeser pun dilakukan oleh Emswiller dkk. (1971), sedangkan eksperimen penandatanganan petisi dilakukan oleh Suedfeld et al. (1971).

7. Data penjualan asuransi dilaporkan oleh Evans (1963). Bukti “pencerminan dan pencocokan” berasal dari karya LaFrance (1985), Locke dan Horowitz (1990), serta Woodside dan Davenport (1974). Penelitian tambahan menunjukkan alasan lain untuk berhati-hati ketika berhadapan dengan pemohon serupa: Kita biasanya meremehkan sejauh mana kesamaan mempengaruhi kesukaan kita terhadap orang lain (Gonzales et al., 1983).

8. Lihat Drachman dkk. (1978) untuk penjelasan lengkap temuannya.

9. Bornstein (1989) merangkum sebagian besar bukti ini.

10. Studi cermin dilakukan oleh Mita dkk. (1977).

11. Untuk bukti umum mengenai pengaruh positif keakraban terhadap ketertarikan, lihat Zajonc (1968). Untuk bukti yang lebih spesifik mengenai pengaruh hal ini terhadap tanggapan kita terhadap politisi, penelitian Joseph Grush memberikan pencerahan dan pemahaman (Grush et al., 1978; Grush, 1980), dalam mendokumentasikan hubungan yang kuat antara jumlah paparan media dan peluang seorang kandidat untuk memenangkan pemilu. memenangkan pemilu.

12. Lihat Bornstein, Leone, dan Galley (1987).

13. Untuk pembahasan yang lebih mendalam mengenai masalah ini, lihat Stephan (1978).

14. Bukti adanya kecenderungan kelompok etnis untuk tetap bersekolah berasal dari Gerard dan Miller (1975). Bukti ketidaksukaan terhadap hal-hal yang berulang kali disajikan dalam kondisi yang tidak menyenangkan berasal dari penelitian seperti Burgess dan Sales (1971), Zajonc dkk. (1974), dan Tukar (1977).

15. Dari Aronson (1975).

16. Deskripsi menarik mengenai seluruh proyek perkemahan anak laki-laki, yang disebut "Eksperimen Gua Perampok," dapat ditemukan di Sherif dkk. (1961).

17. Contoh Carlos sekali lagi muncul dari laporan awal Aronson dalam artikelnya tahun 1975. Namun, laporan tambahan oleh Aronson dan laporan lainnya juga menunjukkan hasil yang sama menggembirakannya. Daftar yang mewakili akan mencakup Johnson dan Johnson (1983), DeVries dan Slavin (1978), Cook (1990), dan Aronson, Bridgeman, dan Geffner (1978a, b).

18. Untuk pemeriksaan yang cermat terhadap kemungkinan kesalahan pendekatan pembelajaran kooperatif, lihat Rosenfield dan Stephan (1981).

19. Sebenarnya, tidak banyak pertengkaran yang terjadi ketika salesman memasuki kantor manajer dalam keadaan seperti itu. Seringkali, karena penjual mengetahui dengan pasti harga di bawah yang tidak dapat ia bayar, ia dan bosnya bahkan tidak berbicara. Di salah satu dealer mobil yang saya infiltrasi saat meneliti buku ini, adalah hal biasa bagi seorang salesman untuk minum minuman ringan atau rokok dalam diam sementara bosnya terus bekerja di mejanya. Setelah beberapa saat, si penjual akan melepaskan dasinya dan kembali menemui para pelanggannya, tampak letih namun tetap membawa kesepakatan yang baru saja dia "buat" untuk mereka—kesepakatan yang sama yang dia pikirkan sebelum memasuki kantor bosnya.

20. Untuk bukti eksperimental validitas pengamatan Shakespeare, lihat Manis dkk. (1974).

21. Tinjauan penelitian yang mendukung pernyataan ini diberikan oleh Lott dan Lott (1965).

22. Lihat penelitian Miller et al. (1966) sebagai bukti.

23. Penelitian ini dilakukan oleh Smith dan Engel (1968).

24. Hak untuk mendirikan asosiasi semacam itu tidaklah murah. Sponsor perusahaan menghabiskan jutaan dolar untuk mendapatkan sponsor Olimpiade, dan mereka menghabiskan jutaan dolar lagi untuk mengiklankan hubungan mereka dengan acara tersebut. Namun semua itu mungkin sepadan dengan biaya yang dikeluarkan. Survei *Advertising Age* menemukan bahwa sepertiga konsumen mengatakan bahwa mereka akan lebih cenderung membeli suatu produk jika dikaitkan dengan Olimpiade.

25. Studi di Georgia dilakukan oleh Rosen dan Tesser (1970).

26. Dari Asimov (1975).

27. Eksperimen kaus dan kata ganti dilaporkan sepenuhnya dalam Cialdini dkk. (1976).

BAB 6 (HALAMAN 208–236)

1. Kutipan ini dari artikel Milgram tahun 1963 di *Journal of Abnormal and Social Psychology*.

2. Semua variasi eksperimen dasar ini, serta beberapa variasi lainnya, disajikan dalam buku Milgram yang sangat mudah dibaca, *Obedience to Authority*, 1974. Tinjauan terhadap sebagian besar penelitian selanjutnya tentang kepatuhan dapat ditemukan di Blass (1991).

3. Faktanya, Milgram pertama kali memulai penyelidikannya dalam upaya untuk memahami bagaimana warga negara Jerman bisa berpartisipasi dalam penghancuran jutaan orang tak berdosa di kamp konsentrasi selama tahun-tahun kekuasaan Nazi. Setelah menguji prosedur eksperimentalnya di Amerika Serikat, ia berencana untuk membawanya ke Jerman, sebuah negara yang penduduknya ia

yakini akan memberikan kepatuhan yang cukup untuk melakukan analisis ilmiah menyeluruh terhadap konsep tersebut. Eksperimen pertama yang membuka mata di New Haven, Connecticut, memperjelas bahwa dia dapat menghemat uangnya dan tetap dekat dengan rumah. "Saya menemukan begitu banyak kepatuhan," katanya, "Saya tidak melihat perlunya membawa eksperimen ini ke Jerman."

Bukti yang lebih jelas, mungkin, tentang kesediaan karakter Amerika untuk tunduk pada komando yang berwenang berasal dari survei nasional yang dilakukan setelah peristiwa tersebut persidangan Letnan William Calley, yang memerintahkan tentaranya untuk membunuh penduduk—mulai dari bayi dan balita hingga orang tua dan kakek-nenek—di My Lai, Vietnam (Kelman dan Hamilton, 1989). Mayoritas warga Amerika (51 persen) menjawab bahwa, jika diperintahkan, dalam konteks yang sama, mereka juga akan menembak seluruh penduduk desa di Vietnam. Namun warga Amerika tidak mempunyai monopoli atas perlunya kepatuhan. Ketika prosedur dasar Milgram diulangi di Belanda, Jerman, Spanyol, Italia, Australia, dan Yordania, hasilnya serupa. Lihat Meeus dan Raaijmakers untuk ulasannya.

4. Kita bukan satu-satunya spesies yang kadang-kadang memberikan rasa hormat yang salah kepada mereka yang memegang kekuasaan. Di koloni monyet, di mana terdapat hierarki dominasi yang kaku, inovasi yang bermanfaat (seperti mempelajari cara menggunakan tongkat untuk membawa makanan ke dalam area kandang) tidak akan menyebar dengan cepat ke seluruh kelompok kecuali inovasi tersebut diajarkan terlebih dahulu kepada hewan dominan. Ketika hewan tingkat rendah diajari konsep baru terlebih dahulu, sebagian besar anggota koloni lainnya tidak menyadari nilainya. Sebuah penelitian yang dikutip oleh Ardrey (1970) tentang pengenalan rasa makanan baru pada monyet Jepang memberikan ilustrasi yang bagus. Dalam satu kelompok, rasa karamel dikembangkan dengan memperkenalkan makanan baru ini ke dalam pola makan anak-anak muda, yang berada pada status rendah.

Selera terhadap karamel perlahan-lahan naik: Satu setengah tahun kemudian, hanya 51 persen dari koloni yang memperolehnya, dan masih belum ada satupun pemimpinnya. Bandingkan hal ini dengan apa yang terjadi pada pasukan kedua di mana gandum pertama kali diperkenalkan kepada pemimpinnya: Makan gandum—yang sampai saat ini tidak diketahui oleh monyet-monyet ini—menyebar ke seluruh koloni dalam waktu empat jam.

5. Percobaan dilakukan oleh Wilson (1968).

6. Studi penilaian anak terhadap koin dilakukan oleh Bruner dan Goodman (1947). Kajian terhadap penilaian mahasiswa dilakukan oleh Dukes dan Bevan (1952). Selain hubungan antara kepentingan (status) dan ukuran yang dirasakan yang ditunjukkan oleh kedua eksperimen ini, terdapat beberapa bukti bahwa pentingnya identitas kita tercermin dalam ukuran simbol identitas tersebut: tanda tangan kita. Psikolog Richard Zweigenhaft (1970) telah mengumpulkan data yang menunjukkan bahwa semakin tinggi kesadaran seseorang akan statusnya, semakin besar pula ukuran tanda tangannya. Temuan ini mungkin memberi kita cara rahasia untuk mengetahui bagaimana orang-orang di sekitar kita memandang status dan kepentingan diri mereka sendiri: Cukup bandingkan ukuran tanda tangan mereka dengan ukuran tulisan tangan mereka yang lain.

7. Manusia tidak sendirian dalam hal ini, bahkan di zaman modern. Misalnya saja, sejak tahun 1900, jabatan presiden AS telah dimenangkan oleh kandidat yang memiliki kedudukan tertinggi di antara kandidat dari partai besar dalam dua puluh satu dari dua puluh empat pemilu.

8. Dari Hofling dkk. (1966).

9. Data tambahan yang dikumpulkan dalam penelitian yang sama menunjukkan bahwa perawat mungkin tidak menyadari sejauh mana gelar Dokter mempengaruhi penilaian dan tindakan mereka. Kelompok terpisah yang terdiri dari tiga puluh tiga perawat dan mahasiswa perawat ditanyai apa yang akan mereka lakukan dalam situasi eksperimental.

Bertentangan dengan temuan sebenarnya, hanya dua orang yang memperkirakan bahwa mereka akan memberikan obat sesuai perintah.

10. Lihat Bickman (1974) untuk penjelasan lengkap mengenai penelitian ini. Hasil serupa juga diperoleh ketika pemohon adalah perempuan (Bushman, 1988).

11. Eksperimen ini dilakukan oleh Lefkowitz, Blake, dan Mouton (1955).

12. Studi membunyikan klakson diterbitkan pada tahun 1968 oleh Anthony Doob dan Alan Gross.

13. Sebagai bukti, lihat Choo (1964), dan McGuinnies dan Ward (1980).

14. Lihat Settle dan Gorden (1974), Smith dan Hunt (1978), dan Hunt, Domzal, dan Kernan (1981).

BAB 7 (HALAMAN 237-272)

1. Studi isolasi rumah dilakukan oleh Gonzales, Costanzo, dan Aronson (1988) di California utara; pekerjaan pemeriksaan payudara dilakukan oleh Meyerwitz dan Chaiken (1987) di New York City.

2. Lihat Schwartz (1980) untuk bukti proses tersebut.

3. Lihat Lynn (1989). Tanpa ingin meremehkan keuntungan dan bahaya yang terkait dengan jenis jalan pintas ini, saya harus mencatat bahwa keuntungan dan bahaya ini pada dasarnya sama dengan yang telah kita bahas dalam bab-bab sebelumnya. Oleh karena itu, saya tidak akan fokus pada tema ini di sisa bab ini, kecuali pada poin ini saya akan mengatakan bahwa kunci untuk menggunakan secara tepat fitur pintas kelangkaan adalah dengan waspada terhadap perbedaan antara kelangkaan yang terjadi secara alami dan yang dibuat-buat. variasi yang disukai oleh praktisi kepatuhan tertentu.

4. Rumusan teori reaktansi asli muncul dalam Brehm (1966); versi berikutnya muncul di Brehm dan Brehm (1981).

5. Brehm dan Weintraub (1977) melakukan eksperimen penghalang. Perlu dicatat bahwa anak perempuan berusia dua tahun dalam penelitian ini tidak menunjukkan respons resistensi yang sama terhadap penghalang besar seperti yang dilakukan anak laki-laki. Hal ini tampaknya bukan karena anak perempuan tidak menentang upaya untuk membatasi kebebasan mereka. Sebaliknya, tampaknya mereka lebih reaktif terhadap pembatasan yang datang dari orang lain dan bukan dari hambatan fisik (Brehm, 1983).

6. Untuk deskripsi perubahan persepsi diri anak berusia dua tahun, lihat Mahler dkk. (1975), Lewis dan Brooks-Gunn (1979), Brooks-Gunn dan Lewis (1982), dan Levine (1983).

7. Terjadinya efek Romeo dan Juliet jangan dimaknai sebagai peringatan kepada orang tua untuk selalu menerima pilihan romantis remajanya. Pemain baru dalam permainan rumit ini cenderung sering melakukan kesalahan dan, akibatnya, akan mendapat manfaat dari arahan orang dewasa yang memiliki perspektif dan pengalaman lebih besar. Dalam memberikan arahan seperti itu, orang tua harus menyadari bahwa remaja, yang memandang dirinya sebagai orang dewasa muda, tidak akan memberikan respons yang baik terhadap upaya pengendalian yang biasa terjadi dalam hubungan orang tua-anak. Khususnya dalam arena perkawinan yang jelas-jelas bersifat dewasa, alat pengaruh orang dewasa (preferensi dan persuasi) akan lebih efektif dibandingkan alat pengaruh tradisional. bentuk kontrol orang tua (larangan dan hukuman). Meskipun pengalaman keluarga Montague dan Capulet adalah contoh ekstrem, pembatasan ketat terhadap aliansi romantis muda mungkin akan menjadikannya rahasia, panas terik, dan menyedihkan.

Penjelasan lengkap tentang penelitian pasangan Colorado dapat ditemukan di Driscoll et al. (1972).

8. Lihat Mazis (1975) dan Mazis dkk. (1973) untuk laporan formal studi fosfat.

9. Sebagai bukti, lihat Ashmore dkk. (1971), Wicklund dan Brehm (1974), Worchel dan Arnold (1973), Worchel dkk. (1975), dan Worchel (1991).

10. Studi Purdue dilakukan oleh Zellinger dkk. (1974).

11. Eksperimen juri Universitas Chicago mengenai bukti yang tidak dapat diterima dilaporkan oleh Broeder (1959).

12. Pernyataan awal teori komoditas muncul dalam Brock (1968) dan Fromkin dan Brock (1971). Untuk pernyataan terkini, lihat Brock dan Bannon (1992).

13. Demi alasan etis, informasi yang diberikan kepada pelanggan selalu benar. Akan *terjadi* kekurangan daging sapi dan berita ini memang sampai ke perusahaan melalui sumber eksklusifnya. Lihat Knishinsky (1982) untuk rincian lengkap proyek ini.

14. Worchel dkk. (1975).

15. Lihat Davies (1962, 1969).

16. Lihat Lytton (1979), dan Rosenthal dan Robertson (1959).

17. Kutipan tersebut berasal dari MacKenzie (1974).

EPILOG (HALAMAN 273-280)

1. Untuk bukti penyempitan persepsi dan pengambilan keputusan lihat Berkowitz (1967), Bodenhausen (1990), Cohen (1978), Easterbrook (1959), Gilbert dan Osborn (1989), Hockey dan Hamilton (1970), Mackworth (1965), Milgram (1970), dan Tversky dan Kahnemann (1974).

2. Dikutip dalam film dokumenter PBS-TV *The Information Society*.

BIBLIOGRAFI

- Altheide, DL, dan JM Johnson. "Menghitung Jiwa: Sebuah Studi Konseling di Perang Salib Injili." *Tinjauan Sosiologis Pasifik* 20 (1977): 323-48.
- Ardry, R. *Kontrak Sosial*. New York: Athenaeum, 1970.
- Aronson, E. "Rute Jigsaw Menuju Pembelajaran dan Menyukai." *Psikologi Hari Ini*, Februari 1975.
- , DL Bridgeman, dan R. Geffner. "Pengaruh Struktur Kelas Kooperatif terhadap Perilaku dan Sikap Siswa." Dalam *Psikologi Sosial Pendidikan: Teori dan Penelitian*, diedit oleh D. Bar-Tal dan L. Saxe. New York: Halstead Pers, 1978.
- . "Interaksi Saling Bergantung dan Perilaku Prososial." *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan* 12 (1978): 16-27.
- Aronson, E., dan DL Linder. "Keuntungan dan Hilangnya Harga Diri sebagai Penentu Daya Tarik Interpersonal." *Jurnal Psikologi Sosial Eksperimental* 1 (1965): 156-71.
- Aronson, E., dan J. Mills. "Pengaruh Keparahan Inisiasi pada Menyukai Grup." *Jurnal Psikologi Abnormal dan Sosial* 59 (1959): 177-81.

- Aronson, E. dkk. *Ruang Kelas Jigsaw* . Beverly Hills: Publikasi Sage, 1978.
- Ashmore, RD, V. Ramchandra, dan RA Jones. "Sensor sebagai Induksi Perubahan Sikap." Makalah dipresentasikan pada pertemuan Asosiasi Psikologi Timur, New York, April 1971.
- Asimov, I. "Kontes Miss America." *Panduan TV* , 30 Agustus 1975.
- Bandura, A., JE Grusec, dan FL Menlove. "Kepunahan Perwakilan dari Perilaku Penghindaran." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 5 (1967): 16-23.
- Bandura, A., dan FL Menlove. "Faktor-Faktor yang Menentukan Kepunahan Perwakilan dari Perilaku Penghindaran Melalui Pemodelan Simbolik." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 8 (1968): 99-108.
- Benson, PL, SA Karabenic, dan RM Lerner. "Cukup Menyenangkan: Pengaruh Daya Tarik Fisik pada Ras, Jenis Kelamin, dan Penerimaan Bantuan." *Jurnal Psikologi Sosial Eksperimental* 12 (1976): 409-15.
- Benton, AA, HH Kelley, dan B. Liebling. "Pengaruh Ekstremitas Penawaran dan Tingkat Konsesi terhadap Hasil Perundingan." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 24 (1972): 73-83.
- Berkowitz, L., dan RW Buck. "Agresi Impulsif: Reaktivitas terhadap Isyarat Agresif di Bawah Gairah Emosional." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 35 (1967): 415-24.
- Berry, SH, dan DE Kanouse. "Respon Dokter terhadap Survei yang Dikirim: Eksperimen dalam Waktu Pembayaran." *Opini Publik Triwulanan* 51 (1987): 102-14.
- Bickman, L. "Kekuatan Sosial dari Seragam." *Jurnal Psikologi Sosial Terapan* 4 (1974): 47-61.

- Blass, T. "Memahami Perilaku dalam Eksperimen Ketaatan Milgram." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 60 (1991): 398-413.
- Bodenhausen, GV "Stereotipe sebagai Heuristik Penghakiman: Bukti Variasi Sirkadian dalam Diskriminasi." *Ilmu Psikologi* 1 (1990): 319-22.
- Bollen, KA, dan DP Phillips. "Bunuh Diri Imitatif: Suatu Nasional Studi tentang Pengaruh Berita Televisi." *Tinjauan Sosiologis Amerika* 47 (1982): 802-09.
- Bornstein, RF "Paparan dan Pengaruh." *Buletin Psikologis* 106 (1989): 265-89.
- , DR Leone, dan DJ Galley. "Generalisasi Efek Paparan Subliminal." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 53 (1987): 1070-79.
- Brehm, JW *Teori Reaktansi Psikologis* . New York: Pers Akademik, 1966.
- Brehm, SS "Reaktansi Psikologis dan Daya Tarik Objek yang Tidak Dapat Dicapai: Perbedaan Jenis Kelamin dalam Respon Anak terhadap Penghapusan Kebebasan." *Peran Seks* 7 (1981): 937-49.
- , dan JW Brehm. *Reaktansi Psikologis* . New York: Pers Akademik, 1981.
- Brehm, SS, dan M. Weintraub. "Hambatan Fisik dan Reaktansi Psikologis: Respons Anak Usia Dua Tahun terhadap Ancaman terhadap Kebebasan." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 35 (1977): 830-36.
- Brock, TC "Implikasi Teori Komoditas terhadap Perubahan Nilai." Dalam *Landasan Psikologis Sikap* , diedit oleh AG Greenwald, TC Brock, dan TM Ostrom. New York: Pers Akademik, 1968.

- , dan LA Brannon. "Liberalisasi Teori Komoditas." *Psikologi Sosial Dasar dan Terapan* 13 (1992): 135–43.
- Broeder, D. "Proyek Juri Universitas Chicago." *Tinjauan Hukum Nebraska* 38 (1959): 760–74.
- Brooks-Gunn, J., dan M. Lewis. "Perkembangan Pengetahuan Diri." Dalam *The Child*, diedit oleh CB Kopp dan JB Krakow. Membaca, Mass.: Addison-Wesley, 1982.
- Brownstein, R., dan R. Katzev. "Efektivitas Relatif dari Tiga Teknik Kepatuhan dalam Mengumpulkan Sumbangan ke Organisasi Kebudayaan." *Jurnal Psikologi Sosial Terapan* 15 (1985): 564–74.
- Bruner, JS, dan CC Goodman. "Nilai dan Kebutuhan sebagai Faktor Pengorganisasian dalam Persepsi." *Jurnal Psikologi Abnormal dan Sosial* 42 (1947): 33–44.
- Burger, JM, dan RE Petty. "Teknologi Kepatuhan Bola Rendah nique: Komitmen Tugas atau Orang?" *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 40 (1981): 492–500.
- Burgess, T., dan S. Penjualan. "Efek Sikap 'Mere Exposure': Evaluasi Ulang." *Jurnal Psikologi Sosial Eksperimental* 7 (1971): 461–72.
- Bushman, BA "Pengaruh Pakaian terhadap Kepatuhan." *Buletin Psikologi Kepribadian dan Sosial* 14 (1988): 459–67.
- Chaiken, S. "Daya Tarik Fisik dan Persuasi Komunikator." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 37 (1979): 1387–97.
- , dan C. Stangor. "Sikap dan Perubahan Sikap." *Review Tahunan Psikologi* 38 (1987): 575–630.
- Choo, T. "Kredibilitas Komunikator dan Kesenjangan Komunikasi sebagai Penentu Perubahan Opini." *Jurnal Psikologi Sosial* 64 (1964): 1–20.

Cialdini, RB "Psikologi Sosial Siklus Penuh," *Tahunan Psikologi Sosial Terapan* , Vol. 1, edisi. L.Beckman. Beverly Hills, California: Sage, 1980.

——, dan K. Ascani. "Uji Prosedur Konsesi untuk Mendorong Kepatuhan Verbal, Perilaku, dan Lebih Lanjut terhadap Permintaan Donor Darah." *Jurnal Psikologi Terapan* 61 (1976): 295–300.

Cialdini, RB, RR Reno, dan CA Kallgren. "Teori Fokus Perilaku Normatif: Mendaurl Ulang Konsep Norma untuk Mengurangi Sampah di Tempat Umum." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 58 (1990): 1015–26.

Cialdini, RB dkk. "Menikmati Kemuliaan yang Tercermin: Tiga Studi Lapangan (Sepak Bola)." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 34 (1976): 366–75.

Cialdini, RB dkk. "Prosedur Sederhana untuk Menghasilkan Kepatuhan: Komitmen, Lalu Biaya." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 36 (1978): 463–76.

Cialdini, RB dkk. "Prosedur Konsesi Timbal Balik untuk Mendorong Kepatuhan: Teknik Langsung." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 31 (1975): 206–15.

——. "Mengapa Para Pengamat Tidak Membantu? Karena Ambiguitas?" *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 24 (1972): 392–400.

Clark, MS, JR Mills, dan DM Corcoran. "Melacak Kebutuhan dan Masukan dari Teman dan Orang Asing." *Buletin Psikologi Kepribadian dan Sosial* 15 (1989): 533–42.

Clark, RD III, dan LE Word. "Dimanakah Para Pengamat yang Apatis Itu? Karakteristik Situasi Darurat." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 29 (1974): 279–87.

- Cohen, M., dan N. Davis. *Kesalahan Pengobatan: Penyebab dan Pencegahannya* . Filadelfia: GF Stickley, 1981.
- Cohen, S. "Beban Lingkungan dan Alokasi Perhatian," *Kemajuan dalam Psikologi Lingkungan* , Vol. 1, edisi. A. Baum, JE Penyanyi, dan S. Valins. New York: Halstead Pers, 1978.
- Cook, SW "Hasil Interpersonal dan Sikap dalam Bekerjasama Kelompok Antar Ras." *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan* 12 (1978): 97-113.
- . "Menuju Psikologi Peningkatan Keadilan." *Jurnal Masalah Sosial* 46 (1990): 147-61.
- Crane, D. *Perguruan Tinggi Tak Terlihat* . Chicago: Pers Universitas Chicago, 1972.
- Darley, JM, dan B. Latané. "Intervensi Pengamat dalam Keadaan Darurat: Pembagian Tanggung Jawab." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 8 (1968): 377-83.
- Davies, JC "Kurva J dari Meningkatnya dan Menurunnya Kepuasan sebagai Penyebab Beberapa Revolusi Besar dan Pemberontakan yang Tertahan." Dalam *Kekerasan di Amerika* , diedit oleh HD Graham dan TR Gurr. New York: Buku Meterai, 1969.
- . "Menuju Teori Revolusi." *Tinjauan Sosiologis Amerika* 27 (1962): 5-19.
- Deutsch, M., dan HB Gerard, "Studi tentang Pengaruh Sosial Normatif dan Informasional terhadap Penilaian Individu." *Jurnal Psikologi Abnormal dan Sosial* 51 (1955): 629-36.
- De Vries, DL, dan RE Slavin. "Teams-Games-Tournaments (TGT): Tinjauan Sepuluh Eksperimen Kelas." *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan* 12 (1978): 28-38.

- Dion, KK "Daya Tarik Fisik dan Evaluasi Pelanggaran Anak". *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 24 (1972): 207–13.
- Doob, AN, dan AE Kotor. "Status Frustrator sebagai Inhibitor Tanggapan Klakson Klakson." *Jurnal Psikologi Sosial* 76 (1968): 213–18.
- Drachman, D., A. deCarufel, dan CA Inkso. "Efek Kredit Ekstra dalam Ketertarikan Interpersonal." *Jurnal Psikologi Sosial Eksperimental* 14 (1978): 458–67.
- Driscoll, R., KE Davies, dan ME Lipetz. "Intervensi Orang Tua dan Cinta Romantis: Efek Romeo dan Juliet." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 24 (1972): 1–10.
- Dukes, WF, dan W. Bevan. "Variabilitas Aksentuasi dan Respons dalam Persepsi Objek yang Relevan Secara Pribadi." *Jurnal Kepribadian* 20 (1952): 457–65.
- Eagly, AH, dkk. "Apa yang Indah Itu Baik, tapi...: Tinjauan Meta-Analitik Penelitian tentang Stereotip Daya Tarik Fisik." *Buletin Psikologis* 110 (1990): 109–28.
- Easterbrook, JA "Pengaruh Emosi pada Pemanfaatan Isyarat dan Organisasi Perilaku." *Tinjauan Psikologis* 66 (1959): 183–201.
- Efran, MG, dan EWJ Patterson. "Politik Penampilan." Naskah yang tidak diterbitkan, Universitas Toronto, 1976.
- Eibl-Eibesfeldt, I. "Der Fisch *Aspidontus taeniatus* als Machahmer des Putzers *Labroides dimidiatus*." *Zeitschrift fuer Tierpsychologie* 16 (1959): 19–25.
- Emswiller, T., K. Deaux, dan JE Willits. "Kesamaan, Jenis Kelamin, dan Permintaan Bantuan Kecil." *Jurnal Psikologi Sosial Terapan* (1971): 284–91.
- Evans, FB *Ilmuwan Perilaku Amerika* 6:7 (1963): 76–79.

- Festinger, L., HW Riecken, dan S. Schachter. *Ketika Nubuatan Gagal* . Minneapolis: Pers Universitas Minnesota, 1956.
- Fox, MW *Konsep dalam Etologi: Perilaku Hewan dan Manusia* . Minneapolis: Pers Universitas Minnesota, 1974.
- Freedman, JL “Efek Perilaku Jangka Panjang dari Disonansi Kognitif.” *Jurnal Psikologi Sosial Eksperimental* 4 (1966): 195–203.
- , dan SC Fraser. “Kepatuhan Tanpa Tekanan: Teknik Foot-in-the-Door.” *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 4 (1966): 195–203.
- Fromkin, HL, dan TC Brock. “Analisis Teori Komoditas Persuasi.” *Penelitian Representatif dalam Psikologi Sosial* 2 (1971): 47–57.
- Fuller, RGC, dan A. Sheehy-Skeffinton. “Pengaruh Tertawa Kelompok terhadap Respons terhadap Materi Humoris: Replikasi dan Perluasan.” *Laporan Psikologis* 35 (1974): 531–34.
- George, WH, SJ Gournic, dan MP McAfee “Persepsi Seksualitas Wanita Pasca Minum.” *Jurnal Psikologi Sosial Terapan* 18 (1988): 1295–1317.
- Gerard, HB, dan GC Mathewson. “Pengaruh Keparahan Inisiasi terhadap Kesukaan terhadap suatu Kelompok: Sebuah Replikasi.” *Jurnal Psikologi Sosial Eksperimental* 2 (1966): 278–87.
- Gerard, HB, dan N.Miller. *Desegregasi Sekolah* . New York: Pleno, 1975.
- Gergen, K. dkk. “Kewajiban, Sumber Daya Donor, dan Reaksi terhadap Bantuan dalam Tiga Budaya.” *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 31 (1975): 390–400.

- Gilbert, DT, dan RE Osborne. "Berpikir Mundur: Beberapa Konsekuensi Kesibukan Kognitif yang Dapat Disembuhkan dan Tidak Dapat Disembuhkan." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 57 (1989): 940-49.
- Gonzales, MH, E. Aronson, dan M. Costanzo. "Meningkatkan Efektivitas Auditor Energi: Eksperimen Lapangan." *Jurnal Psikologi Sosial Terapan* 18 (1988): 1046-66.
- Gonzales, MH dkk. "Pendekatan Interaksional terhadap Ketertarikan Interpersonal." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 44 (1983): 1192-97.
- Gordon, RE, dan K. Gordon. *Penyakit Hawar di Ivy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.
- Gould, MS, dan D. Schaffer. "Dampak Bunuh Diri dalam Film Televisi." *Jurnal Kedokteran New England* 315 (1986): 690-94.
- Gouldner, AW "Norma Timbal Balik: Pernyataan Awal." *Tinjauan Sosiologis Amerika* 25 (1960): 161-78.
- Green, F. "Teknik 'Kaki di Pintu'." *Penjual Amerika* 10 (1965): 14-16.
- Greenberg, MS, dan SP Shapiro. "Hutang: Aspek Merugikan dalam Meminta dan Menerima Bantuan." *Sosiometri* 34 (1971): 290-301.
- Greenwald, AF dkk. "Meningkatkan Perilaku Memilih dengan Menanyakan Masyarakat Apakah Mereka Ingin Memilih." *Jurnal Psikologi Terapan* 72 (1987): 315-318.
- Grush, JE "Dampak Pengeluaran Kandidat, Regionalitas, dan Hasil Sebelumnya pada Pemilihan Presiden Partai Demokrat tahun 1976." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 38 (1980): 337-47.

- , KL McKeough, dan RF Ahlering. “Mengekstrapolasi Eksperimen Paparan Laboratorium terhadap Pemilu Politik yang Sebenarnya.” *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 36 (1978): 257–70.
- Hoki, GRJ, dan P. Hamilton. “Seleksi Gairah dan Informasi dalam Memori Jangka Pendek.” *Alam* 226 (1970): 866–67.
- Hofling, CK dkk. “Studi Eksperimental tentang Hubungan Perawat-Dokter.” *Jurnal Penyakit Saraf dan Mental* 143 (1966): 171–80.
- Hölldobler, B. “Komunikasi Antara Semut dan Tamunya.” *Scientific American* 198 (Jan.) (1971): 68–76.
- Hornaday, WT “Pemusnahan Bison Amerika, dengan Sketsa Penemuan dan Sejarah Kehidupannya.” *Laporan Smithsonian*, 1887, Bagian II, 367–548.
- Hornstein, HA, E. Fisch, dan M.Holmes. “Pengaruh Perasaan Model Tentang Perilakunya dan Relevansinya sebagai Pembanding terhadap Perilaku Membantu Pengamat.” *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 10 (1968): 222–26.
- Howard, DJ “Pengaruh Respons Verbal terhadap Sapaan Umum terhadap Perilaku Kepatuhan: Efek Foot-in-the-Mouth.” *Jurnal Psikologi Sosial Terapan* 20 (1990): 1185–96.
- Hunt, JM, TJ Domzal, dan JB Kernan. “Atribusi dan Persuasi Kausal: Kasus Harapan yang Tidak Dikonfirmasi,” *Kemajuan dalam Riset Konsumen*, Vol. 9, edisi. A.Mitchell. Ann Arbor, Michigan: Asosiasi Riset Konsumen, 1981.
- Johnson, DW, dan RT Johnson. *Belajar Bersama dan Belajar Sendiri*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1975.
- . “Krisis Sosialisasi dan Prestasi: Apakah Pengalaman Pembelajaran Kooperatif Solusinya?” *Tahunan Psikologi Sosial*

Terapan , Vol. 4, edisi. L.Bickman. Beverly Hills, California: Sage, 1983.

Jones, EE, dan VE Harris. "Atribusi Sikap." *Jurnal Psikologi Sosial Eksperimental* 3 (1967): 1-24.

Jones, EE, dan C. Wortman. *Ingratiation: Suatu Pendekatan Atribusi* . Morristown, NJ: General Learning Corp., 1973.

Joule, RV "Perampasan Tembakau: Teknik Foot-in-the-Door Versus Teknik Bola Rendah." *Jurnal Psikologi Sosial Eropa* 17 (1987): 361-65.

Kelman, HC, dan VL Hamilton. *Kejahatan Ketaatan* . New Haven, Connecticut: Yale University Press, 1989.

Kelman, J., dan L. Lawrence. "Penugasan Tanggung Jawab dalam Kasus Lt. Calley: Laporan Awal Survei Nasional." *Jurnal Masalah Sosial* 28:1 (1978).

Kenrick, DT, dan SE Gutierres. "Efek Kontras dalam Penilaian Daya Tarik: Ketika Kecantikan Menjadi Masalah Sosial." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 38 (1980): 131-40.

——, dan LL Goldberg. "Pengaruh Erotika Populer terhadap Penilaian Orang Asing dan Pasangan." *Jurnal Psikologi Sosial Eksperimental* 25 (1989): 159-67.

Kerr, NL, dan RJ MacCoun. "Pengaruh Jumlah Juri dan Metode Pemungutan Suara Terhadap Proses dan Hasil Musyawarah Juri." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 48 (1985): 349-63.

Knishinsky, A. "Pengaruh Kelangkaan Bahan dan Eksklusivitas Informasi terhadap Risiko yang Dirasakan Pembeli Industri dalam Memprovokasi Keputusan Pembelian." Disertasi doktoral, Arizona State University, 1982.

- Knox, RE, dan JA Inkster. "Disonansi Pasca Keputusan pada Waktu Pasca." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 8 (1968): 319-23.
- Kraut, RE "Pengaruh Pelabelan Sosial pada Pemberian Amal." *Jurnal Psikologi Sosial Eksperimental* 9 (1973): 551-62.
- Kulka, RA, dan JR Kessler. "Apakah Keadilan Benar-benar Buta? Pengaruh Daya Tarik Fisik yang Berperkarra terhadap Keputusan Peradilan." *Jurnal Psikologi Sosial Terapan* 4 (1978): 336-81.
- Kunz, PR, dan M. Woolcott. "Salam Musim: Dari Status Saya ke Status Anda." *Penelitian Ilmu Sosial* , 5 (1976): 269-78.
- Kurtzburg, RL, H. Safar, dan N. Cavior. "Rehabilitasi Bedah dan Sosial bagi Pelaku Dewasa." *Prosiding Konvensi Tahunan ke-76 American Psychological Association* 3 (1968): 649-50.
- Kekurangannya, D. *Kehidupan Robin* . London: Pers Universitas Cambridge, 1943.
- LaFrance, M. "Pencerminan Postural dan Hubungan Antar Kelompok." *Buletin Psikologi Kepribadian dan Sosial* 11 (1985): 207-17.
- Langer, EJ "Memikirkan Kembali Peran Pemikiran dalam Interaksi Sosial," *Arah Baru dalam Penelitian Atribusi* , Vol. 2., ed., Harvey, Ickes, dan Kidd. Potomac, Md.: Lawrence Erlbaum Associates, 1978.
- . "Mengurus Masalah," *Kemajuan dalam Psikologi Sosial Eksperimental* , Vol. 22, edisi. L.Berkowitz. New York: Pers Akademik, 1989.
- Latané, B., dan JM Darley. "Penghambatan Kelompok terhadap Intervensi Pengamat dalam Keadaan Darurat." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 10 (1968): 215-21.

- . *Pengamat yang Tidak Responsif: Mengapa Dia Tidak Membantu?* New York: Appleton-Century-Crofts, 1968.
- Latané, B., dan J. Rodin. "Seorang Wanita dalam Kesusahan: Menghambat Efek Teman dan Orang Asing terhadap Intervensi Pengamat." *Jurnal Psikologi Sosial Eksperimental* 5 (1969): 189–202.
- Leakey, R., dan R. Lewin. *Penduduk Danau*. New York: Anchor Press/Doubleday, 1978.
- Lefkowitz, M., RR Blake, dan JS Mouton. "Faktor Status dalam Pelanggaran Rambu Lalu Lintas Pejalan Kaki." *Jurnal Psikologi Abnormal dan Sosial* 51 (1955): 704–06.
- Levine, LE "Milikku: Definisi Diri pada Anak Laki-Laki Berusia Dua Tahun." *Psikologi Perkembangan* 19 (1983): 544–49.
- Lewis, M., dan J. Brooks-Gunn. *Kognisi Sosial dan Akuisisi Diri*. New York: Pleno, 1979.
- Liebert, R., dan RA Baron. "Beberapa Dampak Langsung dari Kekerasan di Televisi terhadap Perilaku Anak." *Psikologi Perkembangan* 6 (1972): 469–75.
- Lloyd, JE "Mimikri Agresif dalam *Photuris*: Firefly *Femme Fatales*." *Sains* 149 (1965): 653–54.
- Locke, KS, dan LM Horowitz. "Kepuasan Interaksi Interpersonal Sebagai Fungsi Kemiripan Tingkat Disforia. *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 58 (1990): 823–31.
- Lott, AJ, dan BE Lott. "Kekompakan Kelompok sebagai Ketertarikan Interpersonal: Tinjauan Hubungan dengan Variabel Anteseden dan Konsekuensi." *Buletin Psikologis* 64 (1965): 259–309.

- Lytton, J. "Korelasi Kepatuhan dan Dasar Nurani pada Anak Laki-Laki Berusia Dua Tahun." *Jurnal Ilmu Perilaku Kanada* 9 (1979): 242-51.
- McGuinnies, E., dan CD Ward. "Lebih Baik Disukai Daripada Benar: Kepercayaan dan Keahlian sebagai Faktor Kredibilitas." *Buletin Psikologi Kepribadian dan Sosial* 6 (1980): 467-72.
- Mack, D., dan D. Rainey. "Perawatan dan Seleksi Personil Pelamar Wanita." *Jurnal Perilaku Sosial dan Kepribadian* 5 (1990): 399-407.
- MacKenzie, B. "Saat Para Eksekutif yang Sadar Melakukan Pesta Penawaran." *Panduan TV*, 22 Juni 1974.
- Mackworth, NH "Kebisingan Visual Menyebabkan Penglihatan Terowongan." *Ilmu Psikonomis* 3 (1965): 67-68.
- Macrae, N. "Bisnis Multinasional." *The Economist* (London), 22 Januari 1972.
- Magruder, JS *Kehidupan Amerika: Jalan Satu Orang Menuju Pintu Air*. New York: Athenaeum, 1974.
- Mahler, MS, F. Pine, dan A. Bergman. *Kelahiran Bayi Secara Psikologis*. New York: Buku Dasar, 1975.
- Manis, M., SD Cornell, dan JC Moore. "Transmisi Informasi yang Relevan dengan Sikap Melalui Rantai Komunikasi." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 30 (1974): 81-94.
- Mauss, Marcel. *Hadiah*, trans. IG Cunnison. London: Cohen dan Barat, 1954.
- Mazis, MB "Ukuran Antipolusi dan Teori Reaktansi Psikologis: Eksperimen Lapangan." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 31 (1975): 654-66.

- , RB Settle, dan DC Leslie. "Penghilangan Deterjen Fosfat dan Reaktansi Psikologis." *Jurnal Riset Pemasaran* 10 (1973): 390–95.
- Meeus, WHJ, dan QAW Raaijmakers. "Ketaatan Administratif: Melaksanakan Perintah Menggunakan Kekerasan Psikologis-Administrasi." *Jurnal Psikologi Sosial Eropa* 16 (1986): 311–24.
- Melamed, BF dkk. "Pengaruh Pemodelan Film terhadap Pengurangan Perilaku Terkait Kecemasan." *Jurnal Konsultasi dan Psikologi Klinis* 46 (1978): 1357–74.
- Milgram, S. "Studi Perilaku Ketaatan." *Jurnal Psikologi Abnormal dan Sosial* 67 (1963): 371–78.
- . "Pengalaman Hidup di Kota." *Sains* 13 (1970): 1461–68.
- . *Ketaatan pada Otoritas*. New York: Harper & Row, 1974.
- , L. Bickman, dan O. Berkowitz. "Catatan tentang Kekuatan Menarik Kerumunan dengan Ukuran Berbeda." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 13 (1969): 79–82.
- Milgram, S., dan J. Sabini. "Tentang Mempertahankan Norma: Eksperimen Lapangan di Kereta Bawah Tanah." Naskah yang tidak diterbitkan, City University of New York, 1975.
- Miller, N. dkk. "Kesamaan, Kontras, dan Komplementaritas dalam Pilihan Persahabatan." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 3 (1966): 3–12.
- Miller, RL dkk. "Kontras Persepsi Versus Konsesi Timbal Balik sebagai Mediator Kepatuhan yang Diinduksi." *Jurnal Ilmu Perilaku Kanada* 8 (1976): 401–09.
- Mita, TH, M. Dermer, dan J. Knight. "Gambar Wajah Terbalik dan Hipotesis Eksposur Sekadar." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 35 (1977): 597–601.

- Monahan, F. *Perempuan dalam Kejahatan* . New York: Ives Washburn, 1941.
- Moriarty, T. "Kejahatan, Komitmen, dan Pengamat yang Responsif." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 31 (1975): 370-76.
- Murray, DA dkk. "Pencegahan Merokok pada Anak: Perbandingan Empat Strategi." *Jurnal Psikologi Sosial Terapan* 14 (1984): 274-88.
- Nosanchuk, TA, dan J. Lightstone. "Tertawa Kalengan dan Kesesuaian Publik dan Pribadi." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 29 (1974): 153-56.
- O'Connor, RD "Kemanjuran Relatif Pemodelan, Pembentukan, dan Prosedur Gabungan untuk Modifikasi Penarikan Sosial." *Jurnal Psikologi Abnormal* 79 (1972): 327-34.
- Packard, V. *Para Pembujuk Tersembunyi* . New York: D.McKay Co., 1957.
- Pallak, MS, DA Cook, dan JJ Sullivan. "Komitmen dan Konservasi Energi." *Psikologi Sosial Terapan Tahunan* 1 (1980): 235-53.
- Peiponen, VA "Penelitian Verhaltens am blaukehlchen." *Ornis Fennica* 37 (1960): 69-83.
- Pekkanen, J. *Dokter Terbaik di AS* . New York: Buku Pemandangan Laut, 1971.
- Pennebaker, JW dkk. "Jangan Para Gadis Menjadi Lebih Cantik di Waktu Penutupan." *Buletin Psikologi Kepribadian dan Sosial* 5 (1979): 122-25.
- Phillips, DP "Kecelakaan Pesawat, Pembunuhan, dan Media Massa: Menuju Teori Peniruan dan Saran." *Kekuatan Sosial* 58 (1980): 1001-24.

- . “Dampak Kekerasan Media Massa terhadap Pembunuhan di AS.” *Tinjauan Sosiologis Amerika* 48 (1983): 560–68.
- . “Pengaruh Saran pada Bunuh Diri: Implikasi Substantif dan Teoritis dari Efek Werther.” *Tinjauan Sosiologis Amerika* 39 (1974): 340–54.
- . “Bunuh Diri, Kematian Kendaraan Bermotor, dan Media Massa: Bukti Menuju Teori Saran.” *Jurnal Sosiologi Amerika* 84 (1979): 1150–74.
- , dan LL Carstensen. “Pengaruh Kisah Bunuh Diri pada Berbagai Kelompok Demografis, 1968–1985.” *Bunuh Diri dan Perilaku yang Mengancam Jiwa* 18 (1988): 100–14.
- Razran, GHS “Mengkondisikan Perubahan Respons dalam Pemingkatan dan Slogan Penilaian Sosial Politik.” *Buletin Psikologi* 37 (1940): 481.
- . “Menghilangkan Bias Sosial dengan Teknik Makan Siang.” *Buletin Psikologis* 35 (1938): 693.
- Regan, DT “Pengaruh Kebaikan dan Kesukaan terhadap Kepatuhan.” *Jurnal Psikologi Sosial Eksperimental* 7 (1971): 627–39.
- Rich, J. “Pengaruh Daya Tarik Fisik Anak terhadap Evaluasi Guru.” *Jurnal Psikologi Pendidikan* 67 (1975): 599–609.
- Rosen, S., dan A. Tesser. “Tentang Keengganan Mengkomunikasikan Informasi yang Tidak Diinginkan: Efek MUM.” *Sosiometri* 33 (1970): 253–63.
- Rosenfeld, P., JG Kennedy, dan RA Giacalone. “Pengambilan Keputusan: Demonstrasi Efek Disonansi Pasca Keputusan.” *Jurnal Psikologi Sosial* 126 (1986): 663–65.
- Rosenfield, D., dan WG Stephan. “Hubungan Antar Kelompok Antar Anak-anak.” Dalam *Psikologi Sosial Perkembangan*, diedit oleh

S. Brehm, S. Kassin, dan F. Gibbons. New York: Pers Universitas Oxford, 1981.

Rosenthal, AM *Tiga Puluh Delapan Saksi* . New York: McGraw-Hill, 1964.

Rosenthal, MJ, E.Ni, dan RE Robertson. "Studi Hubungan Ibu-Anak pada Gangguan Emosional Anak." *Monograf Psikologi Genetik* 60 (1959): 65-116.

Ross, SEBAGAI "Pengaruh Peningkatan Tanggung Jawab terhadap Intervensi Pengamat: Kehadiran Anak." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 19 (1971): 306-10.

Russell, D. "Serahkan pada Orang Lelucon yang Gembira, Penghindar yang Berseni, dan Penghancur Tubuh," *TV Guide* , 16 Desember 1978.

Sabin, R. *Ensiklopedia Internasional Musik dan Musisi* . New York: Dodd, Mead, 1964.

Schein, E. "Program Indoktrinasi Tiongkok untuk Tahanan Perang: Studi tentang Upaya 'Cuci Otak'." *Psikiatri* 19 (1956): 149-72.

Schmidtke, A., dan H. Hafner. "Efek Werther Setelah Film Televisi: Bukti Baru untuk Hipotesis Lama." *Pengobatan Psikologis* 18 (1988): 665-76.

Schwarz, N. "Eksperimentelle Untersuchungen zur Reduktion durch Freiheitswerderstellung." Disertasi doktoral, Universität Mannheim, 1980.

Schwarzwald, J., M. Raz, dan M. Zvibel. "Kemanjuran Teknik Door-in-the-Face Ketika Ada Kebiasaan Perilaku." *Jurnal Psikologi Sosial Terapan* 9 (1979): 576-86.

Segal, HA "Temuan Psikiatri Awal dari Tahanan Perang yang Baru Dipulangkan." *Jurnal Psikiatri Amerika* 61 (1954): 358-63.

- Settle, RB, dan LL Gorden. "Teori Atribusi dan Kredibilitas Pengiklan." *Jurnal Riset Pemasaran* 11 (1974): 181-85.
- Sherif, M. dkk. *Konflik dan Kerjasama Antar Kelompok: Eksperimen Gua Perampok*. Norman, Oklahoma: Institut Hubungan Antar Kelompok Universitas Oklahoma, 1961.
- Sherman, SJ "Tentang Sifat Kesalahan Prediksi yang Menghapus Sendiri." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 39 (1980): 211-21.
- Smith, GH, dan R. Engel. "Pengaruh Model Wanita Terhadap Karakteristik yang Dirasakan dari Sebuah Mobil." *Prosiding Konvensi Tahunan ke-76 American Psychological Association* 3 (1968): 681-82.
- Smith, MM, dan RGC Fuller. "Pengaruh Tertawa Kelompok terhadap Respons terhadap Materi Humoris." *Laporan Psikologis* 30 (1972): 132-34.
- Smith, RE, dan SD Berburu. "Proses Atribusi dalam Situasi Promosi." *Jurnal Riset Konsumen* 5 (1978): 149-58.
- Stephan, WG "Desegregasi Sekolah: Evaluasi Prediksi yang Dibuat dalam *Brown v. Dewan Pendidikan*." *Buletin Psikologis* 85 (1978): 217-38.
- Stewart, JE, II. "Daya Tarik Terdakwa sebagai Faktor Hasil Persidangan." *Jurnal Psikologi Sosial Terapan* 10 (1980): 348-61.
- Styron, W. "Perpisahan dengan Senjata." *Review Buku* 24 New York (1977): 3-4.
- Suedfeld, P., S. Bochner, dan C. Matas. "Pakaian Pemohon dan Penandatanganan Petisi oleh Demonstran Perdamaian: Eksperimen Lapangan." *Jurnal Psikologi Sosial Terapan* 1 (1971): 278-8.

- Swap, WC "Ketertarikan Interpersonal dan Paparan Berulang terhadap Hadiah dan Hukuman." *Buletin Psikologi Kepribadian dan Sosial* 3 (1977): 248–51.
- Harimau, L., dan R. Fox. *Hewan Kekaisaran* . New York: Holt, Rinehart & Winston, 1971.
- Toffler, A. *Kejutan Masa Depan* . New York: Rumah Acak, 1970.
- Tversky, A., dan D. Kahnemann. "Penilaian dalam Ketidakpastian: Heuristik dan Bias." *Sains* 185 (1974): 1124–31.
- Walker, MG "Jenis Organisasi, Ritus Pendirian, dan Solidaritas Kelompok: Studi tentang Pekan Neraka Persaudaraan." Disertasi doktoral, Universitas Washington, 1967.
- West, CK *Distorsi Informasi Sosial dan Psikologis* . Chicago: Nelson-Hall, 1981.
- Whiting, JWM, R. Klukhohn, dan A. Anthony. "Fungsi Upacara Inisiasi Pria Saat Pubertas." Dalam *Bacaan Psikologi Sosial* , diedit oleh EE Maccoby, TM Newcomb, dan EL Hartley. New York: Holt, 1958.
- Whitney, RA, T. Hubin, dan JD Murphy. *Psikologi Baru Persuasi dan Motivasi dalam Menjual* . Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1965.
- Wicklund, RA, dan JC Brehm. Dikutip dalam Wicklund, RA, *Freedom and Reactance* . Potomac, Md.: Lawrence Erlbaum Associates, 1974.
- Wilson, PR, "Distorsi Persepsi Tinggi Badan sebagai Fungsi Status Akademik yang Dianggap." *Jurnal Psikologi Sosial* 74 (1968): 97–102.

- Wilson, TD dkk. "Introspeksi, Perubahan Sikap, dan Konsistensi Perilaku," *Kemajuan dalam Psikologi Sosial Eksperimental* , Vol. 22, edisi. L.Berkowitz. San Diego: Pers Akademik, 1989.
- Wilson, WR "Merasa Lebih Dari Yang Dapat Kita Ketahui: Efek Paparan Tanpa Pembelajaran." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 37 (1979): 811-21.
- Woodside, AG, dan JW Davenport. "Pengaruh Kesamaan dan Keahlian Penjual terhadap Perilaku Pembelian Konsumen." *Jurnal Riset Pemasaran* 11 (1974): 198-202.
- Worchel, S. "Analisis Sensor di Luar Teori Komoditas: Ketika Kelimpahan dan Personalisme Meningkatkan Efek Kelangkaan." *Psikologi Sosial Dasar dan Terapan* 13 (1992): 79-90.
- , dan SE Arnold. "Pengaruh Sensor dan Daya Tarik Sensor terhadap Perubahan Sikap." *Jurnal Psikologi Sosial Eksperimental* 9 (1973): 365-77.
- , dan M.Baker. "Pengaruh Sensor terhadap Perubahan Sikap: Pengaruh Karakteristik Sensor dan Komunikator." *Jurnal Psikologi Sosial Terapan* 5 (1975): 222-39.
- Worchel, S., J. Lee, dan A. Adewole. "Pengaruh Penawaran dan Permintaan terhadap Penilaian Nilai Objek." *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial* 32 (1975): 906-14.
- Muda, *Upacara Inisiasi FW* . New York: Bobbs-Merrill, 1965.
- Zajonc, RB "Efek Sikap dari Paparan Sekadar." *Jurnal Monograf Psikologi Kepribadian dan Sosial* 9:2 (bagian 2) (1968).
- . "Perasaan dan Pemikiran: Preferensi Tidak Perlu Kesimpulan." *Psikolog Amerika* 35 (1980): 151-75.

——, H.Markus, dan WR Wilson. “Efek Eksposur dan Pembelajaran Asosiatif.” *Jurnal Psikologi Sosial Eksperimental* 10 (1974): 248–63.

Zellinger, DA dkk. “Analisis Teori Komoditas tentang Dampak Pembatasan Usia terhadap Materi Pornografi.” Lembaga Penelitian Ilmu Perilaku, Ekonomi dan Manajemen, Universitas Purdue, Makalah No. 440, 1974.

Zweigenhaft, RL “Ukuran Tanda Tangan: Kunci Kesadaran Status.” *Jurnal Psikologi Sosial* 81 (1970): 49–54.

KETENTUAN YANG DAPAT DICARI

Catatan: Entri dalam indeks ini, yang diambil kata demi kata dari edisi cetak judul ini, kemungkinan besar tidak sesuai dengan penomoran halaman pembaca e-book tertentu. Namun, entri dalam indeks ini, dan istilah lainnya, dapat ditemukan dengan mudah menggunakan fitur pencarian pembaca e-book Anda.

Abrams, Robert, 243

periklanan:

batasan usia di, 252–253

asosiasi dan, 191

testimoni rata-rata orang di, 140, 160–161

dari *claqueurs*, 159

otoritas kesehatan di, 220, 221, 230–231

bukti sosial dan, 117, 140, 159, 160–161

mainan, 65, 66

Era Periklanan, 289 *n*

agresi:

daya tarik fisik dan, 172

kesamaan dan, 151

bantuan, *lihat* bantuan, hadiah, dan bantuan

kecelakaan pesawat, bunuh diri dan, 144–147, 149–151

Allen, Irwin, 264

Ambrose, Mike, 190

Perusahaan Penyiaran Amerika (ABC), 264–265
 Masyarakat Kanker Amerika, 68
Penjual Amerika, 72
 Amway Perusahaan, 27–29, 79
 Anabaptis, 286 *n*
 perilaku hewan:
 otoritas dan, 223, 290 *n*
 kompetisi dan, 262–263
 fitur pemicu dan, 2–4, 8–9, 273, 281 *n*
 Anthony, A., 85–86
 antropologi, aturan timbal balik dalam, 18
 peraturan antifosfat, reaktansi psikologis dan, 250–251
 studi antirokok, 142, 287 *n*
 kecemasan:
 gigi, 142, 287 *n*
 berenang, 142–143
 Ardry, R., 290 *hal*
 Universitas Negeri Arizona, 117, 200, 201
 Armstrong, Thomas, 121–125, 127–128
 Aronson, Elliot, 89–90, 178–179, 182–184
 Asimov, Ishak, 197–198
 asosiasi, *lihat* pengondisian dan asosiasi
 Assurance des Succès Dramatiques, L', 158
 lelang, film, 264–265
 Australia, studi status ukuran di, 222–223
 otoritas, 208–236
 pakaian dan, 226–229
 konotasi dan, 220–229
 kesehatan dan, 219–220, 221, 224–226, 290 *n*
 Studi Milgram dan, 208–215, 217, 218, 289 *n* –290 *n*
 ketaatan pada, 213–218, 224–226
 laporan pembaca pada, 235–236
 timbal balik dan, 234
 mengatakan tidak dan, 230–235
 judul dan, 222–226
 hiasan dari, 228–229

kecelakaan mobil:

Proyek juri Chicago dan, 254–255

bukti sosial dan, 139–140, 144–147, 149–151, 162–163

bunuh diri dan, 144–147, 149–151

mobil:

otoritas dan, 229, 235–236

pertukaran yang tidak adil dan, 34

penjualan mobil:

periklanan dan, 191

otoritas dan, 235–236

prinsip kontras dan, 14

menyukai dan, 170, 173, 174–175, 185, 205–206, 289 *n*

taktik lowball dan, 98–99, 284 *n*

kelangkaan dan, 268–270

kesamaan dan, 173

otonomi, pembangunan, 247

Bandura, Albert, 118

skema pemeriksa bank, 227–228

tawar-menawar, studi UCLA, 49–50

Universitas Bar-Ilan, 40

Baron, Robert, 286 *n*

bartender, memberi tip, 117

pemukulan, inisiasi dan, 85, 86–87

petisi kecantikan, 73–74

daging sapi, kelangkaan, 255–256, 292 *n*

kumbang, penjelajah, 282 *n*

Kisah “duka” tentang hubungan bunuh diri-kecelakaan, 144–145

Berry, Dave, 161

“Bertha, itu,” 123

Dokter Terbaik di AS, The (Pekkanen), 203–204

taruhan, 57–58, 164–166, 283 *n*

Alkitab, otoritas dan, 217–218

Bickman, Leonard, 226–227

papan reklame, layanan publik, 72–74

blennies, bertaring tajam, perilaku eksploitatif, 8–9, 282 *n*
 donor darah, strategi penolakan lalu mundur dan, 48, 283 *n*
 Bloomington, Ind., sukarelawan di, 68
 bluethroats, fitur pemicu dan, 3, 281 *n*
 Bollen, Kenneth, 148
 Bonner, Tom, 190
 pacar:
 komitmen dan konsistensi dan, 58–59
 Efek Romeo dan Juliet dan, 247–250, 271, 291 *n* –292 *n*
 Pramuka, konsesi timbal balik dan, 36–39
 studi pemeriksaan payudara, 239, 291 *n*
 Brehm, Jack, 245, 291 *hal*
 Brock, Timotius, 255
 Bronner, Frederick, 87
 Coklat, Jerry, 27
 perburuan kerbau, 163–164
 Perangkat BUG, 28–29
 setelan bisnis, otoritas dan, 227
 bantuan pengamat, pengamat, 129–140
 teori apatis, 131–132
 kondisi yang menyebabkan penurunan, 136
 melemahkan diri sendiri dan, 136–140
 dalam keadaan darurat, 133–136, 138–139, 286 *n* –287 *n*
 Kasus Genovese dan, 129–132
 Pandangan Latané-Darley tentang, 132–133
 ketidaktahuan pluralistik dan, 129, 132–135, 139, 162, 286
 n –287 *n*
 lajang, 133–135

 California, Universitas, di Los Angeles (UCLA), studi tawar-menawar di, 49–50, 283 *n*
 Calley, William, 290 *n*
 perkemahan, kontak dan kerja sama di, 179–182, 288 *n*
 Kanada:
 studi pemilu di, 171, 287 *n*
 taktik penolakan-lalu-mundur di, 48

Studi Carlos, 183–184, 288 *n*
 Carter, Jimmy, 26
 Castro, Fidel, 77
 Televisi CBS, 266
 dukungan selebriti, 192, 220
 sensor:
 kelangkaan dan, 252–256
 TV, 40–41

 amal:
 komitmen dan, 67–68
 menyukai dan, 169–170
 citra diri dan, 77
 bukti sosial dan, 117–118
 hadiah tak diundang dari, 33
Malaikat Charlie (acara TV), 12
 Chesterton, GK, 237
 Penjualan Chevrolet, kesukaan dan, 170
 Chicago, Universitas, Fakultas Hukum, 255–256, 292 *n*
 membesarkan anak:
 otoritas dan, 216
 tanggung jawab pribadi dan, 94–97
 kelangkaan dan, 261
 anak-anak:
 agresif, 172
 ukuran koin dan, 223, 290 *n*
 dengan fobia anjing, 118
 reaktansi psikologis dalam, 246–247, 291 *n*
 bukti sosial dan, 118–119, 285 *n*–286 *n*
 ditarik, 119
 Kamp tawanan perang (POW) Tiongkok, 70–71, 74–82
 mengubah citra diri dan, 75–80
 kolaborasi dalam, 70–71, 284 *n*
 kontes esai politik, 78–79, 92–93
 pernyataan tertulis di, 76–82
 Natal, pembelian mainan dan, 64–66

Kartu Natal, timbal balik dan, 17
 koleksi gereja, 117
 Cialdini, Richard, 268–270
 sunat, 85
 berbunyi, 158–159
 pakaian, toko pakaian:
 otoritas dan, 226–229
 prinsip kontras dan, 13–14
 stereotip “mahal = bagus” dan, 10–11
 kesamaan dan, 173
 hiasan dan, 228–229
 Cohen, Michael, 219–220
 koin, ukuran vs. nilai, 223, 290 *n*
 barang koleksi, kelangkaan dan, 239, 240
 mahasiswa:
 pengaruh otoritas dan, 222–223, 229, 290 *n*
 sensor dan, 252–253
 prinsip kontras yang digunakan oleh, 15–16
 dalam eksperimen komitmen Deutsch-Gerard, 82–83
 dalam eksperimen persepsi ukuran, 222–223, 290 *n*
 teknik penolakan-lalu-mundur dan, 39–40, 48
 kesamaan dan, 173
 Colorado, studi tentang pasangan di, 248, 292 *n*
 Universitas Columbia, studi dompet, 140–142
 Columbus, Ohio, jumlah pemilih masuk, 68
 komitmen, 57–58, 67–103
 mengubah citra diri dan, 73–75
 efektif, 69–71
 teknik foot-in-the-door dan, 71–74
 inisiasi dan, 85–92
 pilihan batin dan, 92–103
 taktik bola rendah dan, 98–103
 publik, 81–85
 strategi untuk, 67–69
 Pesta Tupperware dan, 167
 tertulis, 76–81, 85

Komite untuk Memilih Kembali Presiden (CRP), 43
 teori komoditas, 255–256, 292 *n*
 persaingan, kelangkaan dan, 262–266, 268–270
 pujian, kesukaan dan, 174–176, 288 *n*
 komputer, 276
 penipu, 221, 226
 konsesi, timbal balik, 36–51
 lihat juga teknik penolakan-lalu-mundur
 Protes Stasiun Senjata Angkatan Laut Concord (Calif.), 215–216, 217
 pengkondisian dan asosiasi:
 periklanan dan, 191
 makanan dan, 193–194
 kabar baik vs. kabar buruk dan, 194–195
 menyukai dan, 188–204, 289 *n*
 peran ibu dan, 190
 politik dan, 191–193
 olahraga dan, 195–203
 ahli cuaca dan, 188–190
 Kongres, AS, 25–26
 konsistensi, 57–113, 283 *n* –285 *n*
 otomatis, 60–67, 103, 105–111
 menjadi benar vs., 60
 eksploitasi, 64–67, 98–100
 Pertanyaan “Mengetahui apa yang sekarang saya ketahui”
 dan, 110–111
 pandangan psikologis, 59–60
 laporan pembaca pada, 111–113
 mengatakan tidak dan, 103–111
 sinyal perut dan, 105–109
 berpikir vs., 61–64
 sebagai dihargai dan adaptif, 60, 82
 lihat juga komitmen
 Konstitusi, AS, 256
Laporan Konsumen , 47, 283 *n*
 Konsumen Dari Mars, 161

kontak dan kerjasama, 176–187, 288 *n* –289 *n*
 penjualan mobil dan, 185, 289 *n*
 di perkemahan, 179–182, 288 *n*
 kejahatan dan, 185–187
 politik dan, 176–177, 288 *n*
 hubungan ras dan, 177–185
 kontes:
 esai politik, 78–79, 92–93
 kesaksian, 80
 prinsip kontras, 11–16
 daya tarik fisik dan, 12, 282 *n*
 aturan timbal balik dan, 42–45
 kontribusi, politik, 26
 studi kue, kelangkaan dan, 256–257, 261–262, 267
 kerja sama:
 antar ikan, 8–9
 lihat juga kontak dan kerjasama
 Cornell University, eksperimen timbal balik pada, 20–21
 perilaku yang benar, bukti sosial dan, 116–119, 140, 155–156
 Coué, Emile, 272
 perilaku pacaran, 3, 8
 Craig, Jim, 196
 kejahatan:
 konsistensi dan, 59–60
 kontak dan kerjasama dan, 185–187
 daya tarik fisik dan, 171–172, 287 *n* –288 *n*
 lihat juga pembunuhan
 aliran sesat:
 bunuh diri massal dan, 29–30, 152–156
 bukti sosial dan, 119–128, 152–156, 286 *n*

 Peraturan antifosfat Kabupaten Dade, 250–251
 Darley, John, 132–133, 286 *n* –287 *n*
 Darrow, Clarence, 167
 Davies, James C., 257–259
 Davis, Neil, 219–220

taktik tenggat waktu, 242–244
 Menangani Dan, 205–206
 Dekan, John, 44
 ancaman pembunuhan, inisiasi dan, 86, 88
 Komite Nasional Demokrat, pembobolan pada, 42–45
 studi kecemasan gigi, 142, 287 *n*
 Jerman, Morton, 82–83
 Diller, Barry, 264–266
 eksperimen permintaan sepeser pun, 173, 288 *n*
 Veteran Amerika Penyandang Cacat, 30
 diskotik, bukti sosial dan, 118
 kupon diskon, 7–8
 pengobatan fobia anjing, 118, 285 *n*
 penjualan dari pintu ke pintu:
 konsistensi dan, 105–109
 teknik penolakan-lalu-mundur dan, 41–42
 kelangkaan dan, 244
 komitmen tertulis dan, 79
 keselamatan pengemudi, papan reklame layanan publik dan,
 72–74
 Drubeck, Harry, 10
 Drubeck, Sid, 10–11

 sakit telinga, “rektal,” 219–220
 pendidikan, kontak dan kerjasama dan, 177–179, 182–185
 Edwards, John, 91
 Eibl-Eibesfeldt, 1., 29
 Einstein, Albert, 1
 pemilu:
 ukuran kandidat dan, 290 *n*
 keakraban dan, 176–177, 288 *n*
 daya tarik fisik dan, 171, 287 *n*
 sengatan listrik:
 inisiasi dan, 90, 284 *n*
 dalam studi Milgram, 209–215
 Eliot, Sonny, 190

keadaan darurat, bantuan pengamat, 133–136, 138–139, 286 *n*
–287 *n*

Emerson, Ralph Waldo, 17, 103, 105, 107, 285 *n*

dukungan, selebriti, 192, 220

konservasi energi, 100–104, 284 *n*

Ethiopia, bantuan bantuan Meksiko dari, 19

etologi, 2–3, 8–9

pengkhotbah evangelis, 117

stereotip “mahal = bagus”, 5–6, 10–11

eksploitasi:

 konsistensi, 64–67, 98–100

 taktik bola rendah dan, 98–100

 timbang balik, 31–36

 kelangkaan, 242–244

 senjata pengaruh, 8–11, 282 *n*

paparan dingin, inisiasi dan, 85–86, 87

Pingsan, Barry, 240

Faraday, Michael, 60

ayah, perkumpulan dan, 203

bantuan, hadiah, dan bantuan:

 meminta, 137–138, 139

 daya tarik fisik dan, 172, 288 *n*

 timbang balik dan, 17–30, 52–53, 282 *n*

 penolakan, 29–30, 52

 pertukaran yang tidak adil dan, 33–36

 tidak diinginkan, 30–33, 52

perasaan, kecerdasan vs., 110, 285 *n*

Festinger, Leon, 59, 121–128, 286 *n*

film:

 lelang dan, 264–265

 bukti sosial dan, 118–119, 285 *n* –286 *n*

Amandemen Pertama, 252

ikan:

 kompetisi dan, 262–264

 bekerja sama, 8–9

pola tindakan tetap, 3–4
item cacat, kelangkaan dan, 239, 240
Florida, studi tentang bantuan pengamat di, 135, 287 *n*
makanan:
 asosiasi dan, 193–194
 otoritas dan, 290 *n*
 inisiasi dan, 86, 87
teknik kaki di pintu, 71–74
Rubah, MW, 2
Rubah, Robin, 18
Fraser, Scott, 72–74
perkumpulan persaudaraan, upacara inisiasi, 86–90, 92, 93
kebebasan:
 otonomi dan, 247
 kelangkaan dan, 245–251, 291 *n*
Freeman, Jonathan, 72–74, 94–96, 284 *n*
sampel gratis, 27–29
Frenzer dan Davis, 168
Fromkin, Howard, 255
penggalangan dana, makanan dan, 193
Kejutan Masa Depan (Toffler), 275

harga gas, konsistensi dan, 110–111
Makanan Umum, 80
Genovese, Catherine, 129–132
Georgia, Universitas, 194–195
Gerard, Harold, 82–83
hadiah, *lihat* bantuan, hadiah, dan bantuan
Girard, Joe, 170, 174–175
Goethe, Johann von, 145
Polisi Baik/Polisi Jahat, 186–187
Gorbachev, Mikhail, 259–260
Gouldner, Alvin, 18, 282*n*
Graham, Billy, 117, 285 *n*
Hijau, Donna, 250
Greenwald, Anthony, 68

kartu ucapan:

menyukai dan, 174–175

dari orang asing, 17, 282 *n*

Gregorius, Bob, 189

Griffin, Merv, 204

Grush, Joseph, 288 *n*

Wali, 121, 123

Gulban, Daniel, 242–243

hukum senjata, reaktansi psikologis dan, 249, 250

Guyana, bunuh diri massal pada, 29–30, 152–156

efek halo, 171–172

Happy Days (acara TV), 41

Masyarakat Hare Krishna, 22–24, 31–33

Haris, James, 77

Universitas Harvard, 219

perpeloncoan, upacara inisiasi dan, 85–93

kesehatan:

otoritas dan, 219–220, 221, 224–226, 290 *n*

kelangkaan dan, 239

Administrasi Pembiayaan Perawatan Kesehatan, AS, 219, 225

Minggu Neraka, 86–90, 92

bantuan, *lihat* nikmat, hadiah, dan bantuan

Minggu Bantuan, 88, 89

kawanan, kultus sebagai, 156

Pembujuk Tersembunyi, The (Packard), 27

Hieder, Fritz, 59

perekrutan, daya tarik fisik dan, 171

Hobbes, Thomas, 216

inspeksi keselamatan kebakaran rumah, 53–55

studi isolasi rumah, 238, 291 *n*

pembunuhan, *lihat* pembunuhan

Howard, Daniel, 68–69

Teknik “Bagaimana perasaanmu”, 68, 69

berburu, kerbau, 163–164

gambar, *lihat* gambar diri

inkonsistensi, sebagai ciri kepribadian yang tidak diinginkan, 60, 82

hutang, perasaan:

- bantuan tak diundang dan, 30–33
- karakter tidak menyenangkan dari, 34–35

pengaruh, senjata, 1–16, 281 *n* –282 *n*

- eksploitasi, 8–11, 282 *n*
- paksa dipinjamkan kepada pengguna pada, 11–16
- laporan pembaca dan, 15–16
- lihat juga* otoritas; komitmen; konsistensi; menyukai; pertukaran; kelangkaan; bukti sosial

informasi, 273–277

- reaktansi psikologis dan, 251–256
- teknologi dan, 275–276

inisiasi, 85–93

- Studi Aronson-Mills tentang, 89–90
- masyarakat persaudaraan, 86–90, 92, 93
- militer, 90–92
- suku, 85–86, 90

penjualan asuransi, kesamaan dan, 174, 288 *n*

kecerdasan, perasaan vs., 110, 285 *n*

hubungan interpersonal:

- konsistensi bodoh dan, 109–110
- taktik lowball dan, 100–104, 284 *n*
- timbal balik dan, 29–30
- lihat juga* pacar

Penelitian energi Iowa, 100–104, 284 *n*

Israel, studi tentang teknik penolakan-lalu-mundur dalam, 40, 283 *n*

perhiasan, senjata pengaruh dalam penjualan, 1–2, 5–6, 10

Johnson, Lyndon B., 25–26

Jolls, Tom, 190
Jones, Edward, 77
Jones, Jim, 29–30, 152–156
Bunuh diri massal Jonestown, 29–30, 152–156
juri, sidang juri:
 sensor di, 253–255, 292 *n*
 digantung, 83

Kalogris, Michael, 86–87
Keating, Charles H., Jr., 26
Keech, Marian, 121, 123–127
Kellerman, Sally, 27
Kelley, G.Warren, 47
Kennedy, John F., 287 *n*
Hukum senjata Kennesaw, 249, 250
Kluckhohn, R., 85–86
Perang Korea, *lihat* kamp tawanan perang Tiongkok (POW).

negosiasi perburuhan, teknik penolakan-lalu-mundur dalam,
40
Langer, Ellen, 4–5, 281 *n*
Langford, David L., 189–190
Lansbury, Angela, 160–161
LaRue, Frederick, 43–45
Latané, Bibb, 132–133, 286 *n* –287 *n*
tawa, kalengan, 114–117, 158, 159, 285 *n*
Laverne dan Shirley (acara TV), 41
Layden, Frank, 198
Leakey, Richard, 18
sistem yang legal:
 daya tarik fisik dan, 171–172, 287 *n* –288 *n*
 lihat juga juri, juri sidang
Leiden des jungen Werthers, Die (Kesedihan Werther Muda)
(Goethe), 145
Liddy, G.Gordon, 43–45

Liebert, Robert, 286 *n*
menyukai, 167–207, 287 *n* –289 *n*
 penjualan mobil dan, 170, 173, 174–175, 185, 205–206,
 289 *n*
 pujian dan, 174–176, 288 *n*
 pengkondisian, asosiasi dan, 188–204, 289 *n*
 kontak, kerjasama dan, 176–187, 288 *n* –289 *n*
 Rumus Joe Girard dan, 170
 daya tarik fisik dan, 171–172, 287 *n* –288 *n*
 laporan pembaca pada, 206–207
 mengatakan tidak dan, 204–206
 kesamaan dan, 173–174, 288 *n*
 Pesta Tupperware dan, 167–169
taktik jumlah terbatas, 239, 241–242
Lippmann, Walter, 114
kehilangan, potensi, sebagai motivasi, 238–239
permainan lotere, 284 *n*
Louie, Diane, 29–30
cinta, campur tangan dan, 248–249, 291 *n* –292 *n*
taktik bola rendah, 98–104, 284 *n*
 konservasi energi dan, 100–104, 284 *n*
teknik makan siang, 193–194
Lussen, Frederick M., 130
berbohong, putus asa, 96–97

McGovern, George, 43
MacKenzie, Bob, 265
Macrae, Norman, 276
Magruder, Jeb Stuart, 42–45
Marshall, Garry, 40–41
Mauss, Marcel, 31
Lingkaran Panggilan MCI, 207
Kesalahan Pengobatan (Cohen dan Davis), 219–220
meditasi, transendental (TM), 61–64
perdagangan, timbal balik dan, 27–29
Kuil Mesa, 237–238

Meksiko, bantuan Ethiopia untuk, 19
 Mihaly, Orestes J., 243
 Milgram, Stanley, 208–215, 217, 218, 282 *n* –283 *n* , 289 *n* –290
n
 militer, inisiasi dan, 90–92
 Pabrik, John Stuart, 274–275
 Pabrik, Judson, 89–90
 meniru, 8–9
 minoritas, *lihat* hubungan ras
 bukti “mencerminkan dan mencocokkan”, kesamaan dan, 174,
 288 *n*
 studi cermin, menyukai dan, 176, 288 *n*
 Mitchell, John, 43–45
 model, asosiasi dan, 191
 monyet, otoritas dan, 290 *n*
 Moriarty, Thomas, 59
 Mormon, 237–238
 Besok, Lance, 260
 ibu:
 asosiasi negatif dan, 190
 panggung, 203
 Asosiasi Sklerosis Multipel, 77, 284 *n*
 pembunuhan:
 kelambanan pengamat dan, 129–132, 286 *n* –287 *n*
 kesamaan dan, 151
 Muskie, Edmund, 43
 Pembantaian Lai saya, 290 *n*

 Nazi Jerman, 289 *n*
 studi penghargaan kelalaian, 172, 288 *n*
 Sarang Baru, Theodore, 59
 Orang Suci New Orleans, 199
 berita, baik vs. buruk, 194–195
 New York, studi tentang bantuan pengamat di, 133–135, 287 *n*
Waktu New York , 129–131
 Nixon, Richard, 287 *n*

pemerintahan Nixon, Watergate dan, 42–45
tidak, mengatakan:

- otoritas dan, 230–235
- konsistensi dan, 103–111
- menyukai dan, 204–206
- timbang balik dan, 51–55
- kelangkaan dan, 267–271
- bukti sosial dan, 157–164

penawaran informasi tanpa biaya, 53–55, 283 *n*

North Carolina, percobaan pujian di, 176

Carolina Utara, Universitas, 253

perawat, otoritas dan, 219–220, 224–226, 290 *n*

kewajiban, timbal balik dan, 17–19, 21, 31, 33–37, 53

O'Brien, Lawrence, 43, 45

O'Connor, Robert, 119

Universitas Negeri Ohio, 87

Olimpiade, asosiasi dan, 191, 196, 201, 289 *n*

opera, claquing dan, 158–159

Packard, Vance, 27

Pallak, Michael, 100–103, 284 *n*

metode observasi partisipan, bukti sosial dan, 119–128

pesta, Tupperware, 167–169, 194

Pavlov, Ivan, 193–194

Pekkanen, John, 203–204

Pennsylvania, studi tentang daya tarik fisik penjahat di, 171–172, 288 *n*

Kuil Rakyat, bunuh diri massal Jonestown dan, 29–30, 152–156

persepsi tentang ukuran, otoritas dan, 222–224, 290 *n*

prinsip kontras persepsi, 11–16, 282 *n*

- aturan timbal balik dan, 42–45

studi persuasi, menyukai dan, 172, 288 *n*

perusahaan pembasmi hama, 283 *n*

petisi, penandatanganan:

- mengubah citra diri dan, 73–74
 - kesamaan dan, 173, 288 *n*
- Philadelphia Phillies, 202
- Phillips, David, 145–149, 151–152
- fobia, bukti sosial dan, 118
- Fotoris* , 8, 282 *n*
- daya tarik fisik:
 - asosiasi dan, 191
 - prinsip kontras dan, 12, 282 *n*
 - menyukai dan, 171–172, 191, 287 *n* –288 *n*
- Pittsburgh, Universitas, 35, 283 *n*
- bedah plastik, rehabilitasi vs., 287 *n* –288 *n*
- fenomena ketidaktahuan pluralistik:
 - perilaku pengamat dan, 129, 132–135, 139, 162, 286 *n* –287 *n*
 - Bunuh diri massal Jonestown dan, 155–156
- politik:
 - prinsip asosiasi dan, 191–193
 - sensor dan, 252
 - keakraban dan, 176–177, 288 *n*
 - daya tarik fisik dan, 171, 287 *n*
 - Kontes esai POW dan, 78–79, 92–93
 - timbang balik dan, 24–27
 - kelangkaan dan, 257–261
- Porcher (kebiasaan gedung opera), 158–159
- Petualangan Poseidon*, (film), 264–266
- pujian, kesukaan dan, 174–176, 288 *n*
- kamp tawanan perang, *lihat* kamp tawanan perang Tiongkok (POW).
- pertarungan hadiah, tingkat pembunuhan dan, 151
- Procter & Gamble, 80
- reaktansi psikologis:
 - sensor dan, 251–255
 - pada anak-anak, 246–247, 291 *n*
 - Peraturan antifosfat Kabupaten Dade dan, 251–252
 - pilihan bebas dan, 245–252

pembatasan informasi dan, 252–257
 Hukum senjata Kennesaw dan, 249, 251
 Efek Romeo dan Juliet dan, 247–250, 272, 291 *n* –292 *n*
 kelangkaan dan, 244–257
 baliho layanan masyarakat, 72–74
 hukuman:
 membesarkan anak dan, 94–96
 inisiasi dan, 86, 87–88
 dalam studi Milgram, 208–211
 Studi Universitas Purdue, 253–254, 292 *n*
 Pyne, Joe, 273–274

 hubungan ras:
 pendekatan kerjasama kontak, 177–185
 kelangkaan dan, 259
 arena pacuan kuda, perilaku taruhan di, 57–58, 164–166, 283 *n*
 tiket undian, timbal balik dan, 20–21, 31, 34
 Razran, Gregory, 193–194
 real estat, prinsip kontras dan, 14
 alasan, dengan ketentuan:
 kepatuhan otomatis dan, 4–5
 membesarkan anak dan, 96–97
 timbal balik, 17–56, 282 *n* –283 *n*
 otoritas dan, 234
 konsesi dan, 36–51; *lihat juga* teknik penolakan-lalu-
 mundur
 eksploitasi, 33–36
 makan malam penggalangan dana dan, 193
 kewajiban dan, 17–19, 21, 31, 33–36, 53
 kekuatan, 21–30
 pencegahan pelunasan dan, 35, 283 *n*
 laporan pembaca dan, 55–56
 mengatakan tidak dan, 51–56
 Pesta Tupperware dan, 167
 pertukaran yang tidak adil dan, 33–36
 hutang tak diundang dan, 30–33

pelanggaran, 19–20, 35
 “sakit telinga dubur,” 219–220
 Regan, Dennis, 20–21, 23, 31, 34
 rehabilitasi, bedah plastik vs., 287 *n* –288 *n*
 teknik penolakan-lalu-mundur, 36–51, 283 *n*
 Studi Israel tentang, 40, 283 *n*
 aturan kontras persepsi dan, 42–45
 tanggung jawab dan, 50
 kepuasan dan, 50–51
 reaksi korban dan, 47–48
 agama:
 otoritas dan, 217
 bukti sosial dan, 119–128, 286 *n*
 tanggung jawab:
 bantuan pengamat dan, 132, 136, 138
 komitmen dan, 92–97
 taktik penolakan-lalu-mundur dan, 50
 restoran, memberi tip, 232–235
 revolusi, kelangkaan dan, 257, 259
 Reynolds, Tuan Joshua, 61
 Riecken, Henry, 121–128, 286 *n*
 Robert, Cavett, 118
 robin, fitur pemicu dan, 3, 281 *n*
 studi robot, 94–96, 284 *n*
 Efek Romeo dan Juliet, 247–250, 271, 291 *n* –292 *n*
 Rosenthal, SAYA, 129–132
 Rosten, Leo, 10
 Russell, Dick, 40–41
 Ryan, Leo J., 152

Sabin, Robert, 158
 Sabini, John, 282 *n* –283 *n*
 perjanjian penjualan, pengisian pelanggan, 79–80
Manajemen Penjualan, 47
 operasi dan strategi penjualan:
 komitmen dan, 71–72

komitmen terhadap tujuan sebagai, 79
 menyukai dan, 167–169, 172–175, 185, 205–207, 289 *n*
 taktik bola rendah dan, 98–99
 teknik penolakan-lalu-mundur dan, 41–42
 kelangkaan dan, 239–244, 255–256, 262, 263
 bukti sosial dan, 118
lihat juga penjualan mobil; penjualan dari pintu ke pintu
 Sananda, 121, 123
 Iklan kopi Sanka, 220, 221
 kepuasan, taktik penolakan-lalu-mundur dan, 50–51
 Sauton (kebiasaan gedung opera), 158–159
 kelangkaan, 237–271, 291 *n* –292 *n*
 barang koleksi dan, 239, 240
 kompetisi dan, 262–266, 268–270

 taktik tenggat waktu dan, 242–244
 mengalami vs. memiliki dan, 267–268
 pilihan bebas dan, 245–251, 291 *n*
 taktik jumlah terbatas dan, 239, 241–242
 kondisi optimal dan, 256–266
 reaktansi psikologis dan, 244–256; *lihat juga* reaktansi
 psikologis
 laporan pembaca pada, 250, 271
 penjualan dan, 239–244, 255–256, 262, 263
 mengatakan tidak dan, 266–270
 jalan pintas dan, 244–245, 291 *n*
 kekerasan dan kekacauan politik dan, 257–261
 Schachter, Stanley, 121–128, 286 *n*
 Schein, Edgar, 70–71, 76, 284 *n*
 desegregasi sekolah:
 menyukai dan, 177–179, 182–185
 kelangkaan dan, 258
 Segal, Henry, 75
 Diri sendiri, William, 264
 citra diri:
 mengubah, 73–75

- asosiasi dan, 201, 203
- perilaku dan, 75–76
- pemikiran orang lain sebagai faktor dalam, 77
- “Kemandirian” (Emerson), 103, 105, 285 *n*
- seks, sensor dan, 252–253
- kewajiban seksual, 35–36, 283 *n*
- Shakespeare, William, 188, 253, 289 *n*
- Perusahaan Shaklee, 169
- Sherif, Muzafer, 180–182, 288 *n*
- Sherman, Steven J., 67–68
- kesamaan:
 - pembunuhan dan, 151
 - menyukai dan, 173–174, 288 *n*
 - bukti sosial dan, 140–156
 - bunuh diri dan, 144–156
 - studi dompet dan, 140–142, 149, 287 *n*
- ukuran, persepsi, otoritas dan, 222–224
- merokok:
 - reaktansi psikologis dan, 249
 - berhenti, 84–85
- interpretasi “kondisi sosial” tentang hubungan bunuh diri-kecelakaan, 144, 145
- bukti sosial, 114–166, 278–279, 285 *n* –287 *n*
 - periklanan dan, 117, 140, 159, 160–161
 - sebagai perangkat pilot otomatis, 157, 159–160, 163
 - kecelakaan mobil dan, 139–140, 144–147, 149–151, 162–163
 - perilaku pengamat dan, *lihat* bantuan pengamat, pengamat tawa kalengan dan, 114–117, 158, 159, 285 *n*
 - berbunyi dan, 158–159
 - perilaku yang benar dan, 116–119, 140, 155–156
 - kultus dan, 119–128, 152–156, 286 *n*
 - bukti sosial yang dipalsukan dan, 158–162
 - pengaruh jumlah orang lain dan, 118, 285 *n*
 - ketidaktahuan pluralistik dan, 129, 132–135, 139, 155–156, 162, 286 *n* –287 *n*

laporan pembaca tentang, 164–166
 gerakan keagamaan dan, 119–128
 mengatakan tidak dan, 157–164
 kesamaan dan, 140–156; *lihat juga* persamaannya
 Pesta Tupperware dan, 167–168
 ketidakpastian dan, 128–140, 153–154, 156
Kesedihan Werther Muda, The (Die Leiden des jungen Werthers) (Goethe), 145
 California Selatan, Universitas (USC), 87, 88
 Uni Soviet, kelangkaan dan, 259–260
 olahraga, asosiasi dan, 195–203
 ibu panggung, 203
 pendekatan ajakan standar, 69
 status:
 pakaian dan, 229
 ukuran dan, 222–224, 290 *n*
 lihat juga otoritas
 stereotip, 7, 9
 “mahal = bagus,” 5–6, 10–11
 Stevenson, McLean, 174
 Bangau, Bill, 264
 Styron, William, 91
 percobaan kereta bawah tanah, 283 *n*
 kesuksesan, pergaulan dan, 198–204
 bunuh diri:
 kecelakaan mobil dan pesawat dan, 144–147, 149–151
 Misa Jonestown, 29–30, 152–156
 kesamaan dan, 144–156
 Efek Werther dan, 145–147
 Mahkamah Agung, AS, 258
 bedah, plastik, 287 *n* –288 *n*
 kejutan, kepatuhan dan, 32, 282 *n* –283 *n*
 Swanson, Richard, 87, 88
 kecemasan berenang, 142–143
 teknologi, informasi dan, 275–276
 remaja:

reaktansi psikologis dalam, 247–250, 291 *n* –292 *n*
 bunuh diri, 148
 permintaan telepon:
 amal, 68–69
 menyukai dan, 206–207
 televisi:
 tawa kalengan, 114–117, 285 *n*
 Perdebatan Nixon-Kennedy pada, 287 *n*
 teknik penolakan-lalu-mundur dan, 40–41
 bunuh diri dan, 148
 kekerasan aktif, 285 *n* –286 *n*
 “dua yang mengerikan,” 246–247, 291 *n*
 pertahanan wilayah, 3
 pemikiran, konsistensi vs., 61–64
 haus, inisiasi dan, 86, 87
 Thonga, upacara inisiasi, 85–86, 90
 Thorne, Avril, 200
 ancaman, komitmen dan, 94–96
 Pembantaian Lapangan Tiananmen, 93
 Harimau, Lionel, 18
Waktu, 276
 Tinker, Hibah, 40–41
 tips, menambah ukuran, 117, 232–235
 judul, 222–226
 Toffler, Alvin, 275
 Toronto, studi tentang bantuan pengamat di, 135, 287 *n*
 produsen mainan, konsistensi dan, 64–67
 meditasi transendental (TM), konsistensi dan, 61–64
 jebakan, otoritas, 228–229
 perilaku suku:
 perburuan kerbau dan, 163–164
 inisiasi dan, 85–86, 90
 fitur pemicu, 2–5, 7, 273, 281 *n*
 meniru, 8–9
 Perusahaan Pesta Rumah Tupperware, 168
 Pesta Tupperware, 167–169, 194

percobaan kalkun, 2-3, 4, 116-117, 273, 281 *n*
Panduan TV, 40-41, 283 *n*
ketidakpastian, bukti sosial dan, 128-140, 153-154, 156
seragam, otoritas dan, 226-227
lingkungan perkotaan, bantuan pengamat tidak disarankan
oleh, 136

van Kampen, Jakob, 286 *n*

"Vartan Bhanji," 282*n*

Vinci, Leonardo da, 57

kekerasan:

 keamanan dan, 257-261

 disiarkan di televisi, 285 *n* -286 *n*

Virgil, 208

pekerjaan sukarela:

 komitmen dan, 67-68

 taktik penolakan-lalu-mundur dan, 39-40, 48

 jumlah pemilih, 68

studi dompet, 140-142, 149, 287 *n*

Pembobolan pintu air, 42-45

suhu air, prinsip kontras dan, 12

ahli cuaca, asosiasi dan, 188-190

pengurangan berat badan, komitmen, 83-84

Efek Werther, 145-147

Barat, Louis Jolyon, 153

Whitaker, Chuck, 190

Whitehead, Alfred Utara, 7

Kapur Putih, JWM, 85-86

Willson, S.Brian, 215-216, 217

Wilson, Lee Alexis, 286 *n* -287 *n*

anak-anak yang ditarik, bukti sosial dan, 119

wanita, timbal balik dan, 35-36

Kayu, Robert, 265, 266

Worchel, Stephen, 256

Perang Dunia I, 29
Perang Dunia II, 70
Wriston, Walter, 275
wasiat tertulis:
 publikasi, 81–82
 citra diri dan, 76–80

Studi Xerox, 4–5, 281 *n*

Universitas Yale, 211
Muda, Robert, 220, 221, 230–231

Zappa, Frank, 272–273
Zweigenhaft, Richard, 290*n*

UCAPAN TERIMA KASIH

Banyak orang yang berhak dan saya hargai atas bantuan mereka dalam mewujudkan buku ini. Beberapa rekan akademis saya membaca dan memberikan komentar perseptif pada keseluruhan naskah dalam bentuk draf awalnya, sehingga sangat memperkuat versi berikutnya. Mereka adalah Gus Levine, Doug Kenrick, Art Beaman, dan Mark Zanna. Selain itu, draf pertama dibaca oleh beberapa anggota keluarga dan teman—Richard dan Gloria Cialdini, Bobette Gorden, dan Ted Hall—yang tidak hanya memberikan dukungan emosional yang sangat dibutuhkan tetapi juga komentar substantif yang berwawasan luas.

Kelompok kedua yang lebih besar memberikan saran yang berguna untuk bab atau kelompok bab yang dipilih: Todd Anderson, Sandy Braver, Catherine Chambers, Judy Cialdini, Nancy Eisenberg, Larry Ettkin, Joanne Gersten, Jeff Goldstein, Betsy Hans, Valerie Hans, Joe Hepworth, Holly Hunt, Ann Inskeep, Barry Leshowitz, Darwyn Linder, Debbie Littler, John Mowen, Igor Pavlov, Janis Posner, Trish Puryear, Marilyn Rall, John Reich, Peter Reingen, Diane Ruble, Phyllis Sensenig, Roman Sherman, dan Henry Wellman.

Orang-orang tertentu berperan penting pada tahap awal. John Staley adalah profesional penerbitan pertama yang menyadari potensi proyek ini. Jim Sherman, Al Goethals, John Keating, dan Dan Wegner memberikan ulasan awal yang positif yang menyemangati penulis dan editor. Presiden William

Morrow and Company saat itu, Larry Hughes, mengirimkan pesan kecil namun antusias yang membentengi saya secara penting untuk tugas yang ada di depan. Terakhir dan paling tidak, Maria Guarnaschelli percaya pada saya sejak awal pada buku yang ingin saya tulis. Berkat editorialnya, produk akhirnya tetap sama, jauh lebih baik. Atas arahannya yang penuh wawasan dan upayanya yang luar biasa demi kepentingan buku ini, saya sangat berterima kasih.

Selain itu, saya akan lalai jika saya tidak mengenali keahlian dan efisiensi Sally Carney dalam persiapan naskah dan penasihat hukum saya, Robert Brandes.

Akhirnya, sepanjang proyek berlangsung, tidak ada seorang pun yang lebih memihak saya selain Bobette Gordon, yang menjalani setiap kata bersama saya.

tentang Penulis

Robert B.Cialdini, Ph.D. memegang penunjukan ganda di Arizona State University. Beliau adalah Profesor Pemasaran Terhormat WP Carey dan Profesor Psikologi Bupati, dan dinobatkan sebagai Profesor Riset Pascasarjana Terhormat. Dr. Cialdini juga merupakan presiden dari INFLUENCE AT WORK (www.influenceatwork.com), sebuah perusahaan pelatihan, pembicara dan konsultasi internasional yang didasarkan pada penelitiannya yang inovatif mengenai penerapan ilmu pengaruh dalam bisnis yang beretika. 480-967-6070.

Kunjungi www.AuthorTracker.com untuk informasi eksklusif tentang penulis HarperCollins favorit Anda.

hak cipta

Beberapa gambar tidak tersedia untuk edisi elektronik

PENGARUH. Hak Cipta © 1984, 1994, 2007 oleh Robert Cialdini. Semua hak dilindungi undang-undang berdasarkan Konvensi Hak Cipta Internasional dan Pan-Amerika. Dengan membayar biaya yang diperlukan, Anda telah diberikan hak non-eksklusif dan tidak dapat dialihkan untuk mengakses dan membaca teks e-book ini di layar. Tidak ada bagian dari teks ini yang boleh direproduksi, ditransmisikan, diunduh, didekompilasi, direkayasa balik, atau disimpan dalam atau dimasukkan ke dalam sistem penyimpanan dan pengambilan informasi apa pun, dalam bentuk apa pun atau dengan cara apa pun, baik elektronik atau mekanis, yang dikenal sekarang atau selanjutnya. diciptakan, tanpa izin tertulis dari e-book HarperCollins.

Adobe Digital Edisi Maret 2009 ISBN 978-0-06-189987-4

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tentang Penerbit

Australia

HarperCollins Publishers (Australia) Pty.Ltd.
25 Jalan Ryde (PO Box 321)
Pimble, NSW 2073, Australia
<http://www.harpercolinsebooks.com.au>

Kanada

HarperCollins Penerbit Ltd.
Jalan 55 Avenue, Suite 2900
Toronto, ON, M5R, 3L2, Kanada
<http://www.harpercolinsebooks.ca>

Selandia Baru

HarperCollinsPublishers (Selandia Baru) Limited
Kotak PO 1
Auckland, Selandia Baru
<http://www.harpercollins.co.nz>

Britania Raya

HarperCollins Penerbit Ltd.
77-85 Jalan Istana Fulham
London, W6 8JB, Inggris
<http://www.harpercolinsebooks.co.uk>

Amerika Serikat

HarperCollins Penerbit Inc.
10 Jalan 53 Timur
New York, NY 10022
<http://www.harpercolinsebooks.com>