



# Malcolm Gladwell

# The Tipping Point

Digital Publishing by GPE

Bagaimana hal-hal kecil berhasil  
membuat perbedaan besar

INTERNATIONAL BESTSELLER



# The Tipping Point

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113  
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014  
tentang Hak Cipta**

- (1). Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
- (2). Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3). Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4). Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# Malcolm Gladwell

# The Tipping Point

Bagaimana hal-hal kecil berhasil  
membuat perbedaan besar



Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta



**THE TIPPING POINT**  
**How Little Things Can Make a Big Difference**

Copyright © 2000 by Malcolm Gladwell

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part  
in any form.

**THE TIPPING POINT**  
**Bagaimana Hal-Hal Kecil Berhasil Membuat Perbedaan Besar**  
Malcolm Gladwell

GM 620221037

Penerjemah: Alex Tri Kantjono Widodo

Perwajahan Sampul: Suprianto

Perwajahan Isi: Era Saptiana

Hak cipta terjemahan Indonesia:

Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama

Kompas Gramedia Building, Blok I, Lantai 5

Jl. Palmerah Barat 29–37, Jakarta 10270

Diterbitkan pertama kali oleh  
Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama  
Anggota IKAPI, Jakarta

[www.gpu.id](http://www.gpu.id)

*Cetakan pertama: Desember 2002*

*Cetakan kesepuluh: Januari 2018*

*Cetakan kesebelas: Mei 2018*

*Cetakan kedua belas: Februari 2019*

*Cetakan ketiga belas: Juni 2019*

*Cetakan keempat belas: Maret 2020*

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku  
ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

ISBN: 978-602-03-8059-9

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta

Isi di luar tanggung jawab Percetakan

***Teruntuk orangtuaku,  
Joyce dan Graham Gladwell***



# Daftar Isi

<b>Pendahuluan</b>	ix
<b>Satu</b>	1
Tiga Kaidah Epidemi	
<b>Dua</b>	19
Hukum tentang Yang Sedikit:	
Para Penghubung, Para Bijak Bestari, Para Penjaja	
<b>Tiga</b>	93
Faktor Kelekatan:	
Sesame Street, Blue's Clues, dan Virus Pendidikan	
<b>Empat</b>	148
Kekuatan Konteks (Bagian Satu):	
Bernie Goetz dan Naik-Turunnya Kriminalitas	
di New York City	

<b>Lima</b>	193
Kekuatan Konteks (Bagian Dua):	
Angka 150 yang Ajaib	
<b>Enam</b>	223
Studi Kasus:	
Kabar Burung, Sepatu Olahraga,	
dan Keterampilan Menerjemahkan	
<b>Tujuh</b>	251
Studi Kasus:	
Bunuh Diri, Merokok, dan Upaya Menemukan	
Rokok yang Tidak Melekat	
<b>Delapan</b>	295
Kesimpulan: Fokus, Uji, dan Keyakinan	
<b>Catatan Akhir</b>	304
<b>Ucapan Terima Kasih</b>	324
<b>Tentang Penulis</b>	326

# Pendahuluan

Bagi Hush Puppies—sepatu klasik berkulit *suede* dengan sol ringan dari karet mentah buatan Amerika—*Tipping Point* terjadi sekitar akhir 1994 dan awal 1995. Pada masa itu merek tersebut terbilang sudah mati. Penjualannya menurun hingga tinggal 30.000 pasang per tahun, kebanyakan di toko-toko atau di gerai-gerai sederhana di kota-kota kecil yang jauh dari keramaian. Wolverine, perusahaan yang membuat Hush Puppies, sempat berpikir untuk menghentikan produksi sepatu yang pernah membuat mereka sangat terkenal itu. Tiba-tiba, suatu keajaiban terjadi. Pada acara pembukaan cabang sebuah rumah mode, dua eksekutif Hush Puppies—Owen Baxter dan Geoffrey Lewis—bertemu dengan seorang perancang mode dari New York, yang dalam perbincangan santai bercerita kepada mereka bahwa Hush Puppies klasik mendadak digandrungi para *hipster* di klub-klub dan kafe-kafe di kawasan pusat bisnis Manhattan. “Ia bercerita tentang beberapa toko barang bekas di Village dan di SoHo yang menjual sepatu-sepatu buatan kami. Banyak orang menyerbu toko-toko kecil itu, memborong semuanya,” tutur Owen Baxter. Untuk beberapa lama, Owen

Baxter dan Geoffrey Lewis menanggapi cerita itu hanya sebagai gurauan. Bagi mereka tidak masuk akal sepatu yang telah begitu ketinggalan zaman tiba-tiba menjadi terkenal lagi. "Teman mengobrol itu mengatakan bahwa Isaac Mizrahi pun memakai Hush Puppies," kata Geoffrey Lewis. "Tapi, ketika itu belum terbayang oleh saya siapa Isaac Mizrahi yang telah disebutnya dengan penuh rasa hormat itu."

Sekitar musim gugur tahun 1995, pesanan mulai berdatangan bagaikan air bah. Mula-mula perancang mode John Bartlett menelepon. Ia ingin menggunakan Hush Puppies dalam koleksi musim seminya. Kemudian, seorang perancang Manhattan lain, Anna Sui, menghubungi kami, juga memesan sepatu itu untuk pagelaran busananya. Di Los Angeles, perancang Joel Fitzgerald sengaja membuat dan memasang balon setinggi tujuh setengah meter berbentuk anak anjing berbulu lembut berkaki pendek bertelinga panjang—simbol merek Hush Puppies—pada atap tokonya di Hollywood, kemudian mengongsikan galeri seni di sebelahnya untuk dijadikan butik khusus Hush Puppies. Ketika ia masih mengecat dan menata rak-rak, aktor Pee-wee Herman datang, dan langsung minta disediakan beberapa pasang. "Promosi getok tular yang betul-betul ampuh," kata Joel Fitzgerald.

Dalam tahun 1995, Wolverine menjual 430.000 pasang Hush Puppies klasik. Tahun berikutnya, perusahaan itu menjual empat kali lebih banyak, dan tahun 1997 lebih banyak lagi, sampai Hush Puppies sekali lagi mengukuhkan diri sebagai kelengkapan busana *ngetren* bagi kaum pria muda Amerika. Dalam tahun 1996, Hush Puppies memenangkan penghargaan untuk aksesoris terbaik dari Council of Fashion Designers dalam sebuah ja-

muan makan malam di Lincoln Center, dan presiden perusahaan tersebut diundang naik ke panggung bersama Calvin Klein dan Donna Karan untuk menerima penghargaan atas prestasi yang—seperti pengakuannya sendiri—hampir bukan je-rih payah perusahaannya. Hush Puppies tiba-tiba saja meledak, padahal awalnya hanya ulah beberapa remaja iseng di East Village dan SoHo.

Keisengan apakah gerangan? Beberapa remaja itu, siapa pun mereka, sama sekali tidak bermaksud mempromosikan Hush Puppies. Mereka mengenakan sepatu ini semata-mata karena ingin tampil beda. Namun, entah bagaimana, keisengan ini menular ke remaja-remaja lain sampai akhirnya ada dua perancang mode yang menggunakan sepatu ini untuk menawarkan mata dagangan mereka yang lain—adibusana. Sepatu ini muncul ke permukaan karena suatu kebetulan. Tak seorang pun mencoba menjadikan Hush Puppies sebuah tren. Namun, begitulah tepatnya yang terjadi. Sepatu ini mencapai suatu titik popularitas tertentu atau dengan kata lain mencapai *Tipping Point*. Bagaimana mungkin sepatu sehingga hanya tiga puluh dolar sepasang, yang mulanya hanya dipakai oleh beberapa *hipster* di pusat perbelanjaan Manhattan, tiba-tiba dipajang di setiap mal di Amerika dalam waktu kurang dari dua tahun?

# 1

Belum terlalu lama ini, ada suatu masa ketika suasana jalanan di kawasan-kawasan sangat miskin New York City, yaitu Brownsville dan East New York, berubah menjadi seperti kota hantu

begitu sang mentari menuju ke peraduannya. Pada siang hari pun, hampir tak ada pejalan kaki yang lewat. Para orangtua melarang anak-anaknya bersepeda di jalanan. Para lansia pun tak berani duduk-duduk di teras rumah, apalagi di bangku-bangku taman. Perdagangan obat bius merajalela dan perang antarkelompok berandalan begitu lumrah di kawasan Brooklyn itu sehingga kebanyakan orang memilih mencari aman di tempat tinggal masing-masing pada malam hari. Semua anggota kepolisian yang pernah bertugas di Brownsville dalam kurun waktu 1980-an hingga awal 1990-an menceritakan bahwa pada tahun-tahun tersebut, begitu matahari terbenam, radio mereka langsung sibuk dengan pembicaraan antara polisi yang bertugas dan markas mereka perihal berbagai jenis tindak kekerasan dan kejahatan yang membahayakan. Dalam tahun 1992, 2.154 pembunuhan terjadi di New York City dan perbuatan kriminal serius mencapai 626.182 kasus, yang sebagian besar terjadi di Brownsville dan East New York. Akan tetapi, tiba-tiba sesuatu yang aneh terjadi. Pada suatu titik kritis yang misterius, tingkat kejahatan mulai menurun. Kriminalitas di kawasan itu tiba-tiba mengalami perubahan yang sangat dramatis. Hanya dalam selang waktu lima tahun, kasus pembunuhan menurun 64,3% menjadi 770 dan kasus tindak kekerasan berkurang hampir separuh menjadi hanya 355.893. Di Brownsville dan East New York, bahu jalan telah diramaikan lagi oleh para pejalan kaki, sepeda-sepeda mulai berkeliaran kembali, dan para lansia tidak takut duduk-duduk di beranda rumah mereka. "Dulu kami tidak terkejut setiap kali mendengar rentetan tembakan, dengan suasana mencekam seperti di medan perang Vietnam," kata Inspektur

Edward Messadri, kepala sektor kepolisian di Brownsville. "Kini tembak-menembak itu tak ada lagi."

Pihak kepolisian New York City akan mengatakan kepada Anda bahwa yang terjadi di New York adalah berkat keampuhan strategi kepolisian. Para spesialis kriminologi berpendapat penyebabnya adalah menurunnya perdagangan obat bius dan populasi yang kini didominasi kelompok usia lanjut. Sementara itu, para pakar ekonomi mengatakan bahwa ini berkat perbaikan ekonomi secara bertahap selama kurun waktu 1990-an, yang pada gilirannya membuat para "calon penjahat" sibuk dengan pekerjaan halal yang kini tersedia bagi mereka. Begitulah penjelasan-penjelasan konvensional untuk naik dan turunnya masalah-masalah sosial, meskipun pada akhirnya tak satu pun yang lebih memuaskan daripada pernyataan seperti bahwa kebangkitan Hush Puppies disebabkan oleh ulah beberapa anak di East Village. Perubahan perdagangan obat bius, perubahan komposisi populasi, dan perubahan ekonomi, semuanya merupakan kecenderungan-kecenderungan jangka panjang, yang berlangsung di mana-mana. Perubahan-perubahan ini tidak menjelaskan mengapa kriminalitas di New York City merosot begitu tajam, jauh lebih tajam ketimbang di kota-kota besar lain di seluruh Amerika, juga tidak menjelaskan mengapa semuanya terjadi dalam kurun waktu sangat pendek. Betul, perbaikan dalam strategi kepolisian juga penting. Akan tetapi, ada kesenjangan yang misterius antara skala perubahan dalam strategi kepolisian dan perubahan yang terjadi di tempat-tempat seperti Brownsville dan East New York. Yang jelas, penurunan kriminalitas di New York signifikan ketika kondisi-kondisi di kawasan tersebut berangsur-angsur membaik. Kejahatan-keja-

hatan itu seperti mendadak hilang ditelan bumi. Mungkinkah perubahan ekonomi dan sosial yang tak seberapa menyebabkan penurunan kasus pembunuhan sampai dua pertiga dalam lima tahun?

## 2

*Tipping Point* bicara tentang biografi sebuah gagasan, dan gagasan itu sangat sederhana. Yakni bahwa cara terbaik untuk memahami munculnya tren mode yang tiba-tiba surut dan meredanya gelombang kejahatan, atau, contoh lain, transformasi sebuah buku tidak terkenal menjadi buku sangat laris, atau meningkatnya kebiasaan merokok di kalangan remaja, atau fenomena getok tular, atau masih banyak lagi perubahan misterius lain yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari adalah memandang semua itu sebagai epidemi. Gagasan-gagasan, produk-produk, pesan-pesan, dan perilaku menyebar seperti virus.

Kebangkitan kembali Hush Puppies dan penurunan drastis tingkat kejahatan New York merupakan contoh-contoh kerja epidemi yang baku. Walaupun tidak persis sama, paling tidak fenomena ini memiliki pola dasar yang tak berbeda. Yang paling penting, semua merupakan contoh nyata perilaku yang sangat menular. Tidak ada orang yang memasang iklan atau mengumumkan kepada orang banyak bahwa sepatu klasik Hush Puppies nyaman dipakai, lalu mengajak semua orang memakainya. Dalam hal ini, ada sekelompok remaja yang menggunakan sepatu ini ketika mereka pergi ke klub atau kafe, atau hanya untuk berjalan-jalan di pusat perbelanjaan New York, dan

dengan berbuat demikian, mereka menularkan selera mode mereka kepada orang lain. Mereka menginfeksi banyak orang dengan "virus" Hush Puppies.

Penurunan angka kejahatan di New York pastilah terjadi dengan cara yang sama. Tentulah itu bukan karena sebagian besar calon pembunuh di sana tiba-tiba angkat bicara pada tahun 1993, menyatakan bahwa mereka tidak akan berbuat jahat lagi. Juga bukan karena polisi tiba-tiba menemukan strategi jitu untuk menghadapi sebagian besar situasi yang bila tidak dilaksanakan akan memberikan hasil yang sangat berbeda. Yang terjadi adalah beberapa orang, di beberapa situasi khusus, yang memungkinkan polisi atau kekuatan sosial baru memberikan dampak cukup nyata entah bagaimana berhasil membuat beberapa orang lain mengubah perilaku, dan perilaku itu kemudian menyebar ke para "calon penjahat" dalam situasi-situasi serupa. Entah bagaimana banyak sekali orang di New York yang dalam waktu singkat "terinfeksi" oleh virus anti-kejahatan ini.

Karakteristik menonjol kedua pada kedua contoh ini adalah dalam keduanya ada perubahan-perubahan kecil yang mengakibatkan perubahan-perubahan besar. Di antara semua alasan yang mungkin tentang mengapa angka kejahatan New York menurun drastis adalah perubahan-perubahan yang terjadi bukan di tingkat elite; perubahan-perubahan yang tidak mencolok. Perdagangan obat terlarang yang mereda. Agak meningkatnya komposisi orang dewasa dalam populasi. Lembaga kepolisian yang sedikit menjadi lebih baik. Namun, efek yang terjadi ternyata menakjubkan. Begitu pula yang dialami oleh Hush Puppies. Berapa banyak remaja yang mulai mengenakan sepatu ini di kawasan perbelanjaan Manhattan? Dua puluh?

Lima puluh? Seratus? Namun, aksi mereka secara tak terduga memulai sebuah tren mode internasional.

Akhirnya, keduanya terjadi cepat sekali. Prosesnya tidak bertahap atau pelan-pelan. Ada baiknya kita memperhatikan diagram angka kejahatan di New York City dari, katakanlah, pertengahan 1960-an hingga pengujung 1990-an. Grafiknya seperti sebuah lengkungan raksasa. Pada 1965, angka kejahatan di kota itu hanya 200.000, namun sejak itu angka tersebut mulai meningkat secara tajam, menjadi dua kali lipat hanya dalam tempo dua tahun dan hampir terus demikian sampai mencapai 650.000 kasus per tahun pada pertengahan 1970-an. Angka ini tidak mengalami banyak perubahan selama dua dasawarsa berikutnya, sampai saatnya menuikik tajam pada 1992 yang sama tajam dengan kenaikannya pada 1960-an. Kriminalitas di sana tidak berkurang secara bertahap. Kriminalitas di sana mencapai suatu titik, kemudian seperti menginjak rem yang sangat pakem.

Ketiga karakteristik ini—pertama, sifat menular (*contagiousness*); kedua, kenyataan bahwa perubahan kecil dapat bermakna besar; dan ketiga, perubahannya tidak bertahap, tetapi dramatis—adalah tiga prinsip sama yang juga berlaku untuk menerangkan bagaimana penyakit campak mewabah lewat sekolah, atau penyakit flu tiba-tiba menyerang banyak orang saat cuaca dingin. Di antara ketiga prinsip itu, ciri ketiga—bahwa epidemi dapat meningkat atau menurun secara dramatis—adalah yang paling penting, karena inilah yang membuat kedua sifat pertama menjadi bermakna dan memungkinkan orang paham mengapa banyak perubahan zaman modern berlangsung secara demikian. Sebutan yang diberikan

untuk saat dramatis dalam suatu epidemi ketika segala sesuatu dapat berubah total secara sekaligus adalah *Tipping Point*.

### 3

Sebuah dunia yang mengikuti kaidah-kaidah epidemi sangat berbeda dari dunia yang sekarang kita tinggali. Cobalah meluangkan waktu untuk merenungkan konsep sifat menular atau *contagiousness*. Ketika saya mengucapkan kata tersebut kepada Anda, yang langsung terpikir oleh Anda adalah penyakit batuk atau pilek atau virus sangat berbahaya seperti HIV atau ebola. Dalam benak kita, informasi yang sudah terpatri adalah bahwa kata “menular” mempunyai makna khusus yang berhubungan dengan biologi. Namun, karena dalam kenyataan kita juga melihat epidemi kejahatan atau epidemi mode, pastilah dalam kejadian-kejadian ini ada sesuatu yang sama menularnya dengan virus. Sebagai contoh, pernahkah Anda terpikir tentang “menguap” (yang biasanya Anda alami ketika terserang kantuk)? Menguap adalah sesuatu yang ternyata bisa berdampak besar. Hanya karena membaca kata “menguap” dalam dua kalimat terdahulu—dan dua lagi dalam kalimat ini—cukup banyak di antara Anda yang mungkin akan menguap dalam beberapa menit mendatang. Bahkan, ketika sedang menulis paragraf ini, saya telah menguap dua kali. Jika membaca buku ini di tempat umum, kemudian Anda menguap, ada kemungkinan bahwa beberapa orang yang melihat Anda menguap juga akan menguap, demikian pula seterusnya ketika orang lain lagi melihat mereka menguap.

Menguap adalah sesuatu yang sangat menular. Saya mungkin telah membuat sebagian di antara Anda menguap karena *membaca* kata ini. Orang yang menguap setelah melihat Anda menguap adalah orang yang terinfeksi akibat *melihat* Anda menguap—atau dengan kata lain, ini cara penularan yang kedua. Bukan tidak mungkin ada pula yang menguap hanya karena mendengar Anda menguap, karena menguap juga menular melalui pendengaran: jika Anda memainkan pita rekaman bunyi orang yang menguap kepada seorang tunanetra, mereka akan menguap. Dan akhirnya, jika Anda menguap setelah membaca tulisan ini, terlintaskah dalam pikiran Anda—entah sadar atau tidak—bahwa Anda mungkin sedang lelah? Menurut saya, sebagian di antara Anda demikian, yang berarti menguap juga dapat menular secara emosional. Hanya dengan menuliskan kata ini, saya dapat menanamkan sebuah perasaan dalam pikiran Anda. Dapatkah virus flu berbuat seperti ini? Dengan kata lain, sifat menular adalah sifat tak terduga pada segala sesuatu, dan kita harus mengingat hal ini jika kita ingin mengenali dan mendiagnosis perubahan epidemik.

Prinsip kedua epidemi—bahwa perubahan kecil entah bagaimana dapat berdampak besar—juga sebuah pandangan yang cukup radikal. Kita, sebagai manusia, telah sangat disosialisasikan untuk membuat semacam pendekatan kasar atas gejala sebab dan akibat. Ketika ingin mengomunikasikan suatu emosi yang kuat, ketika ingin meyakinkan seseorang bahwa kita menyayanginya, misalnya, kita sadar bahwa kita perlu mengatakannya dengan sungguh-sungguh, langsung, dan tulus. Sebaliknya, ketika ingin menyampaikan kabar buruk kepada seseorang, kita merendahkan suara dan memilih kata-kata dengan

sangat cermat. Kita terlatih untuk berpikir bahwa yang terjadi dalam suatu transaksi, suatu hubungan, atau suatu sistem harus terkait langsung, dalam hal intensitas dan dimensi, dengan hasilnya. Sebagai contoh, coba renungkan teka-teki berikut. Saya memberi Anda secarik kertas lebar, lalu saya meminta Anda melipatnya sekali, dan selanjutnya Anda melipat kertas terlipat itu berulang-ulang sampai tak terbatas. Berapa tebalkah lipatan yang akan terjadi? Untuk menjawab pertanyaan ini, kebanyakan orang akan melipat lembaran kertas itu dalam pikiran, kemudian ada yang membuat taksiran bahwa tebalnya akan sama dengan sebuah buku telepon atau ada pula yang menaksir tebalnya bisa setinggi sebuah kulkas. Akan tetapi, jawaban yang benar adalah tinggi lipatan itu kira-kira sama jauh dengan jarak ke matahari. Dan andaikata Anda melipatnya sekali lagi, tinggi lipatan akan sama dengan jarak bolak-balik antara bumi dan matahari. Ini sebuah contoh untuk sesuatu yang dalam matematika disebut progresi geometrik. Epidemi adalah sebuah contoh lain progresi geometrik: ketika sebuah virus menyebar dalam suatu populasi, virus ini membelah diri menjadi dua sampai banyak sekali setelah 50 kali proses pembelahan yang sama. Sebagai manusia, kita telah mengalami masa buruk sehubungan dengan progresi seperti ini, karena hasil akhirnya—akibatnya—terasa sangat tak sebanding dengan penyebabnya. Guna menghayati kekuatan epidemi ini, kita harus melepaskan diri dari penolakan terhadap proporsionalitas ini. Kita perlu menyiapkan diri terhadap kemungkinan bahwa kadang perubahan besar terjadi akibat suatu kejadian kecil, juga bahwa kadang perubahan ini dapat berlangsung cepat sekali.

Kemungkinan terjadinya perubahan mendadak inilah yang menjadi inti gagasan *Tipping Point* dan boleh jadi sesuatu yang paling sulit kita terima. Ungkapan ini pertama kali diperkenalkan pada 1970-an untuk menerangkan perpindahan penduduk kulit putih dari kota-kota tua di daerah timur laut Amerika ke kota-kota kecil atau pusat-pusat permukiman baru di sekitar kota-kota besar. Ketika jumlah pendatang kulit hitam di suatu kawasan mencapai angka tertentu—misalnya 0%—para sosio-log mengamati kenyataan bahwa komunitas tersebut mengalami "*tipping*": sebagian besar orang kulit putih langsung meninggalkan kawasan itu. *Tipping Point* adalah saat tercapainya masa kritis, ambang batas, atau titik pergolakan. *Tipping Point* untuk kejahatan brutal di New York adalah sekitar awal 1990-an. Ada pula *Tipping Point* untuk kemunculan kembali Hush Puppies, *Tipping Point* untuk kemunculan suatu teknologi baru. Sharp memperkenalkan mesin faks murah pertama di dunia pada 1984, dan menjual sekitar 80.000 unit mesin itu di Amerika Serikat dalam tahun yang sama. Selama tiga tahun berikutnya, dunia bisnis secara pelan namun ajek semakin membutuhkan mesin faks, sampai, pada 1987, cukup banyak orang memiliki nomor faks sehingga menurut pandangan umum patutlah bila setiap orang memiliki mesin ini. Tahun 1987 merupakan *Tipping Point* bagi mesin faks. Satu juta mesin faks terjual selama tahun itu, dan pada 1989 dua juta mesin baru terjual habis. Telepon seluler ternyata mengikuti pola perkembangan yang sama. Selama 1990-an, perangkat ini semakin kecil dan semakin murah, sementara pelayanan semakin baik sehingga pada 1998, ketika teknologi ini mencapai *Tipping Point*, tiba-tiba hampir seti-

ap orang memiliki telefon seluler. (Uraian matematis tentang *Tipping Point* dapat Anda baca pada Catatan Akhir.)

Semua epidemi mempunyai *Tipping Point*. Jonathan Crane, seorang pakar sosiologi di University of Illinois, telah mengamati pengaruh beberapa orang yang menjadi teladan dalam suatu komunitas. Para profesional, manajer, dan guru, yang dalam komunitas tersebut dianggap memiliki "status tinggi", terbukti berpengaruh terhadap perilaku para remaja dalam komunitas yang sama. Ia menemukan kecilnya perbedaan angka kehamilan di luar nikah atau angka putus sekolah di antara keduanya, yaitu 40% dan 5%. Akan tetapi, meskipun jumlah orang yang menjadi teladan turun kurang dari 5%, masalah muncul secara dramatis. Ketika persentase orang ber-"status tinggi" menurun 2,2% saja—dari 5,6% menjadi 3,4%—angka putus sekolah meningkat lebih dari dua kali lipat. Pada *Tipping Point* yang sama, angka kehamilan di kalangan remaja putri meningkat hampir dua kali lipat. Secara naluriyah, kita beranggapan masalah sosial dan masalah di masyarakat menjadi buruk melalui proses yang bertahap dan teratur. Akan tetapi, kadang kemerosotan ini terjadi secara besar-besaran; ketika mencapai *Tipping Point*, seolah tiba-tiba bisa kehilangan kendali atas siswa-siswa mereka, dan kehidupan keluarga tiba-tiba menjadi berantakan.

Saya teringat pengalaman masa kanak-kanak ketika anak anjing kami merasakan salju untuk pertama kalinya. Rasa terkejut, cemas dan senang bercampur aduk, maka ia berlari-lari ke sana kemari sambil mengibas-ngibaskan ekornya dan sekali mendengus sehabis mengendusi gumpalan-gumpalan putih yang menurutnya lucu dan misterius. Temperatur ketika hujan salju pertama yang turun pagi itu sebetulnya tak begitu

berbeda dari temperatur pada malam hari sebelumnya. Hanya turun tiga derajat. Dan hampir semua yang lain tak berubah. Namun, pagi itu seolah segala sesuatu berubah. Hujan yang biasanya hanya berupa tetes-tetes air kini berbeda sama sekali. Salju! Kita pada dasarnya lebih mengharapkan perubahan-perubahan yang bertahap dan beraturan, seperti pergeseran sang waktu. Akan tetapi, dunia *Tipping Point* adalah tempat hal-hal tak terduga dapat terjadi, tempat perubahan radikal lebih dari sekadar suatu kemungkinan. Dunia *Tipping Point*—berlawanan dengan yang umumnya kita duga—adalah suatu kepastian.

Guna menggali gagasan radikal ini, saya akan mengajak Anda ke Baltimore untuk belajar dari epidemi penyakit sifilis di kota itu. Saya akan memperkenalkan Anda kepada tiga kelompok orang yang akan saya sebut Para Bijak Bestari (*Mavens*), Para Penghubung (*Connectors*), dan Para Penjaja (*Salesmen*), sebagai aktor-aktor teramat penting dalam epidemi komunikasi lisan yang bisa memengaruhi selera, tren, dan mode. Saya akan membawa Anda ke dunia pertunjukan untuk anak-anak *Sesame Street* dan *Blue's Clues* serta ke dunia mengasyikkan milik orang yang ikut mendirikan Columbia Record Club untuk menghayati bagaimana suatu pesan dapat diungkapkan secara terstruktur agar dapat berdampak maksimum kepada semua pendengar. Saya akan mengajak Anda berkunjung ke sebuah perusahaan teknologi tinggi di Delaware untuk bicara mengenai *Tipping Point* yang mengatur kehidupan secara kelompok, juga ke lorong-lorong kereta bawah tanah New York City untuk memahami bagaimana epidemi kejahatan di sana bisa berakhir. Yang pokok di antara semua ini adalah menjawab dua pertanyaan penting yang entah disadari atau tidak muncul dalam hati se-

mua orang, baik sebagai pendidik, orangtua, praktisi pemasaran, pengusaha, maupun pembuat kebijakan. Mengapa ada gagasan atau perilaku atau produk yang bisa berepidemi, sedangkan yang lain tidak? Dan apa yang bisa kita perbuat agar dapat dengan sengaja memulai dan mengendalikan epidemi positif ciptaan kita sendiri?



## S A T U

# Tiga Kaidah Epidemi

Pada pertengahan 1990-an, kota Baltimore mengalami serangan epidemi sifilis. Dalam rentang waktu satu tahun, dari 1995 hingga 1996, jumlah bayi yang lahir dengan penyakit ini meningkat 500%. Apabila Anda menyimak grafik tingkat penularan sifilis untuk kota Baltimore, garis dalam grafik itu pada awalnya hampir mendatar selama bertahun-tahun, namun tiba-tiba, pada 1995, garis tersebut naik hampir tegak lurus.

Apa yang menyebabkan masalah sifilis di Baltimore meningkat drastis? Menurut Centers for Disease Control atau CDC (Pusat Pengendalian Penyakit), masalahnya terkait dengan nar-kotika. Penyalahgunaan obat bius dikenal sebagai penyebab peningkatan dramatis perilaku seksual berisiko yang pada gilirannya mengakibatkan penyebaran kuman-kuman seperti HIV dan sifilis. Kendurnya pengawasan mengundang lebih banyak orang datang ke kawasan-kawasan kumuh untuk membeli nar-

kotika, yang selanjutnya meningkatkan kemungkinan mereka membawa kuman ke tempat asal masing-masing. Narkotika mengubah pola-pola hubungan sosial antara kawasan satu dan lainnya. Narkotika, kata CDC, merupakan pemicu masalah sifilis yang cukup untuk menimbulkan epidemi.

John Zenilman dari Johns Hopkins University di Baltimore, seorang pakar dalam hal penyakit menular seksual, mempunyai penjelasan berbeda: dikuranginya pelayanan kesehatan di kawasan-kawasan kumuh kota itu. "Selama 1990–1991, sekitar 36.000 pasien di kota ini datang ke klinik-klinik untuk pengobatan gratis penyakit kelamin mereka," kata John Zenilman. "Tiba-tiba, pemerintah kota memutuskan pengurangan pelayanan itu secara bertahap karena masalah anggaran. Jumlah tenaga medis untuk keperluan tersebut berkurang dari tujuh belas menjadi sepuluh orang. Jumlah dokter dikurangi dari tiga menjadi nol. Pasien yang berobat langsung merosot menjadi 21.000 orang. Penurunan serupa juga terjadi dalam kegiatan penyuluhan. Sebagian besar penyebabnya adalah masalah politik. Banyak hal yang semestinya dikerjakan justru tidak dilaksanakan. Ini skenario terburuk kegagalan pemerintah kota. Persediaan obat yang ada tidak memadai."

Dengan kata lain, ketika jumlah pasien yang berobat ke klinik-klinik khusus penyakit kelamin di pusat kota Baltimore masih 36.000 per tahun, penyakit ini tetap berada dalam keseimbangan. Namun, ketika jumlah pasien yang berobat menurun dari 36.000 menjadi 21.000 per tahun, penyakit itu meledak, kata John Zenilman. Penyakit itu mulai menyebar ke luar dari pusat kota, ke kawasan-kawasan lain di kota yang sama. Tiba-tiba, orang yang mungkin telah terinfeksi, tetapi tak segera ber-

obat karena tidak memperoleh subsidi lagi, mulai menginfeksi banyak orang lain. Terputusnya pelayanan pengobatan gratis menyebabkan masalah sifilis berkembang jauh lebih besar daripada sebelumnya.

Selanjutnya, ada teori ketiga, yakni teori yang dikenal oleh John Potterat, salah seorang tokoh epidemiologi Amerika. Biang keladi masalah ini, menurut pendapatnya, adalah perubahan-perubahan fisik yang dialami oleh East dan West Baltimore, kawasan miskin di sebelah pusat bisnis Baltimore, yang merupakan awal masalah sifilis. Sekitar pertengahan 1990-an, katanya, pemerintah kota Baltimore mengeluarkan kebijakan berupa peruntukan bangunan-bangunan rumah susun tua yang dibangun sekitar 1960-an di East dan West Baltimore. Dua di antara rumah susun yang diruntuhkan adalah Lexington Terrace di West Baltimore dan Lafayette Courts di East Baltimore, dua bangunan besar yang dihuni ratusan keluarga secara berimpitan dan terkenal sebagai pusat kejahatan serta berbagai penyakit infeksi. Akibat kebijakan tersebut, mereka harus mencari tempat tinggal baru, atau dengan kata lain harus keluar dari East dan West Baltimore karena rumah susun di kawasan yang sama juga sudah tak layak huni.

“Keadaan mereka sangat menyediakan,” kata Potterat, ketika ia untuk pertama kalinya berkunjung ke East dan West Baltimore. “Lima puluh persen rumah susun itu dalam keadaan tambal sulam, dan kerusakan yang terjadi mencapai tingkat yang sangat membahayakan. Tanpa diminta pun, para penghuni rumah-rumah susun itu pergi mencari tempat tinggal lain.

“Ini memicu diaspora. Sebetulnya, selama bertahun-tahun sifilis seperti terkurung di kawasan khusus Baltimore ini. Akan

tetapi, perpindahan penduduk dari situ ke kawasan-kawasan lain Baltimore juga membawa sifilis dan perilaku-perilaku lain bersama mereka.”

Yang menarik pada ketiga penjelasan ini adalah tak satu pun alasan tersebut bersifat dramatis. CDC berpendapat biang masalah ini adalah narkotika. Akan tetapi, semua orang tahu narkotika di Baltimore bukan baru masuk pada 1995. Narkotika sudah beredar di sana sejak lama sekali. Yang ingin mereka katakan sesungguhnya adalah adanya peningkatan tak seberapa dalam peredaran dan pemakaian narkotika sekitar pertengahan 1990-an, tetapi perubahan itu cukup untuk memicu epidemi sifilis. John Zenilman juga demikian. Ia tidak mengatakan klinik-klinik khusus penyakit kelamin di Baltimore ditutup. Hanya aktivitas dan pendanaannya yang dikurangi. Tenaga kesehatan yang bekerja di klinik-klinik itu dikurangi dari tujuh belas menjadi tinggal sepuluh orang. John Potterat juga tidak mengatakan seluruh kawasan kumuh Baltimore dikosongkan. Ia hanya melaporkan diruntuhkannya beberapa bangunan rumah susun tua serta ditinggalkannya beberapa rumah susun serupa oleh sebagian besar penghuninya di kawasan pusat perdagangan telah berakibat peledakan kasus sifilis. Atau, dengan kata lain, perubahan sangat kecil pun sudah cukup untuk mengusik kesimbangan sebuah epidemi.

Kenyataan kedua, yang barangkali lebih menarik seputar penjelasan-penjelasan tersebut, adalah semuanya menerangkan kemunculan mendadak dan dramatis sebuah epidemi dengan cara yang masing-masing sangat berbeda. CDC bincara tentang konteks menyeluruh penyakit ini—bagaimana pengenalan dan perkembangan penyalahgunaan narkotika dapat

mengubah situasi lingkungan sebuah kota sedemikian rupa, yang pada gilirannya menyebabkan kondisi sebuah penyakit berubah secara mendadak dan dramatis. John Zenilman bincara tentang penyakit itu sendiri. Ketika sebagian klinik ditutup, sifilis mendapatkan kesempatan kedua. Sebelumnya, penyakit ini pun sudah menular tetapi akut. Sedangkan, kini infeksi sifilis menjadi kronis. Penyakit ini menjadi masalah yang semakin lama semakin bandel. Sementara itu, perhatian John Potterat lebih terpusat pada orang-orang yang menyebarluaskan sifilis. Sifilis, katanya, adalah penyakit yang dibawa oleh orang tertentu di Baltimore—orang dari kelompok sangat miskin, orang yang sangat mungkin menyalahgunakan narkotika, dan sekaligus sangat aktif secara seksual. Ketika orang seperti itu tiba-tiba dipindahkan dari lingkungan aslinya ke suatu lingkungan baru—ke kawasan permukiman lain yang belum pernah mengalami masalah sifilis—penyakit itu akan berpeluang meluas secara tiba-tiba dan dramatis.

Dengan kata lain, suatu penyakit mempunyai lebih dari satu cara untuk tiba-tiba berubah menjadi epidemi. Epidemi adalah sebuah fungsi yang memiliki beberapa unsur, yakni orang yang bertindak sebagai agen penginfeksi, agen penginfeksi itu sendiri, dan lingkungan tempat beroperasinya agen penginfeksi. Dan ketika sebuah epidemi meledak, ketika keseimbangan tiba-tiba terganggu, ketika eskalasi meningkat setelah suatu kejadian, suatu perubahan telah terjadi pada satu (atau dua atau tiga) unsur tadi. Ketiga unsur perubahan ini saya sebut Hukum tentang Yang Sedikit (*Law of the Few*), Faktor Kelekatan (*Stickiness Factor*), dan Kekuatan Konteks (*Power of Context*).

Ketika mengatakan bahwa sekelompok kecil remaja East Village mengawali epidemi Hush Puppies, atau ketika penghuni beberapa rumah susun kumuh yang pindah dan menyebar ke kawasan-kawasan hunian lain cukup untuk memicu epidemi sifilis di Baltimore, yang sesungguhnya ingin kita katakan adalah dalam suatu proses atau sistem ada orang yang lebih berperan dibanding kebanyakan orang lain. Tentu ini bukan pandangan yang sangat radikal. Orang ekonomi sering bicara tentang Prinsip 80/20, yakni gagasan bahwa dalam suatu situasi 80% "pekerjaan" pada hakikatnya dikerjakan hanya oleh 20% orang yang terlibat. Dalam masyarakat mana pun, 80% kejahatan dilakukan oleh hanya 20% penjahat. Begitu pula, 80 kasus kecelakaan lalu lintas disebabkan oleh 20% pengendara. Delapan puluh persen bir diminum oleh 20% peminum bir. Namun, ketika bicara tentang epidemi, ketidakseimbangan atau disproporsionalitas ini semakin ekstrem: seluruh pekerjaan dilaksanakan hanya oleh segelintir orang.

John Potterat, misalnya, pernah melakukan sebuah analisis terhadap epidemi gonore di Colorado Springs, Colorado, dengan mewawancarai setiap orang yang datang ke pusat kesehatan masyarakat untuk pengobatan penyakit ini selama jangka waktu enam bulan. Ia menemukan bahwa sekitar separuh dari kasus keseluruhan pada hakikatnya dialami oleh orang dari empat kawasan permukiman yang hanya 6% dari luas seluruh kota. Selanjutnya, separuh di antara mereka yang termasuk 6% itu sering berkunjung ke enam bar yang sama. Jadi, John Potterat mewawancarai 768 orang dalam kelompok kecil itu dan mene-

mukan 600 di antara mereka tidak menularkan gonore kepada siapa pun atau hanya menularkannya kepada satu orang lain. Orang-orang ini disebutnya bukan penular (*nontransmitter*). Se-mentara itu, orang-orang yang memicu epidemi—orang-orang yang menginfeksi dua, tiga, empat, atau lima orang lain dengan penyakit ini—adalah 168 orang yang tersisa. Dengan kata lain, di seluruh kota Colorado Springs—sebuah kota berpenduduk lebih dari 100.000 orang—epidemi gonore dipicu menjadi dramatis oleh ulah 168 orang di empat kawasan permukiman yang senang bersosialisasi di enam bar yang sama.

Siapakah 168 orang ini? Mereka bukan orang seperti Anda atau saya. Mereka orang yang keluar rumah setiap malam, orang yang berganti-ganti pasangan saat menyalurkan hasrat seksual, orang dengan gaya hidup dan perilaku yang menyimpang dari kelaziman. Pada pertengahan 1990-an, misalnya, di sebuah gelanggang olahraga dan rekreasi di East St. Louis, Missouri, ada seorang pria bernama Darnell “Boss Man” McGee. Ia sosok pria bertubuh tinggi besar—lebih dari 180 sentimeter—tampan, mahir bersepatu roda, yang sengaja memikat gadis-gadis remaja melalui keterampilannya di arena sepatu roda. Kelompok usia yang paling disukainya adalah tiga belas dan empat belas tahun. Ia membelikan mereka perhiasan, mengajak mereka berjalan-jalan dengan Cadillac-nya, membuat mereka “melayang tinggi” dengan narkotika, dan memperkenalkan mereka dengan kenikmatan hubungan seks. Antara 1995 dan 1997, ketika tewas ditembak entah oleh siapa, ia telah berhubungan seks dengan sedikitnya 100 wanita dan—sebagaimana terbukti belakangan—telah menginfeksi setidaknya 30 di antara mereka dengan HIV.

Dalam masa dua tahun yang sama, sekitar 2.400 kilometer jauhnya dari situ dekat Buffalo, New York, seorang "cukong" (Boss Man) lain diketahui sering mencari mangsa di jalanan kawasan bisnis Jamestown. Nama pria kaya ini Nushawn Williams, walaupun lebih dikenal dengan nama "Face", "Sly", dan "Shyteek". Banyak gadis remaja terpikat olehnya, dengan kencan yang berpuncak di salah satu dari tiga atau empat apartemen miliknya di kota itu. Kekayaannya sendiri diperoleh dari usaha mengedarkan narkotika yang diperolehnya dari Bronx. (Seperti dituturkan secara datar oleh seorang spesialis epidemiologi yang akrab dengan kasus ini, "Orang ini cerdas sekali. Andai aku bisa seperti dia. Barangkali aku tak perlu bekerja seharian seperti ini lagi.") Williams, selain seorang "cukong", juga seorang perayu ulung. Ia memikat gadis yang diminatinya dengan seikat mawar, memberi arkan mereka bermain dengan rambut panjangnya, memberi mereka mariyuana sebanyak mereka suka, mengajak mereka menikmati pesta seks diseling minum-minuman keras serba-mahal di apartemennya. "Aku berhubungan dengannya sampai tiga atau empat kali dalam semalam," cerita salah seorang mantan pacarnya. "Aku dan dia sering mengadakan pesta.... Seusai menikmati seks bersamaku, ia membolehkan teman-temannya bersenang-senang denganku. Selesai dengan yang satu, selalu masih ada yang lain." Williams kini mendekam di penjara. Ia diketahui telah menginfeksi sekurangnya enam belas mantan pacarnya dengan virus AIDS. Dan yang paling terkenal, dalam buku *And the Band Played On*, Randy Shilts secara panjang lebar bicara tentang yang disebutnya Patient Zero of AIDS, seorang pramugara sebuah maskapai penerbangan Prancis-Kanada bernama Gaetan Dugas, yang mengaku telah berkencan de-

ngan 2.500 orang di seluruh Amerika Utara, dan dapat terkait dengan setidaknya 40 kasus AIDS di California dan New York. Mereka inilah tipe orang yang menyebabkan sebuah penyakit mengalami epidemi secara dahsyat.

Epidemi sosial bekerja dengan cara yang tepat sama. Epidemi ini juga digerakkan oleh upaya atau ulah segelintir orang saja. Dalam kasus ini, bukan selera seksual yang membuat orang-orang ini berbeda. Kelebihan mereka adalah dalam hal cara bergaul, semangat hidup, dan keterampilan dalam memengaruhi orang lain. Dalam kasus Hush Puppies, yang menjadi misteri besar adalah bagaimana sepatu itu berubah dari hanya dipakai oleh beberapa *hipster* di kawasan perbelanjaan Manhattan menjadi dijual di semua toko bergengsi di seluruh Amerika. Apa yang menjadi Penghubung antara East Village dan mal di seluruh Amerika? Hukum tentang Yang Sedikit (*Law of the Few*) mengatakan jawabnya adalah salah seorang di antara orang-orang istimewa ini telah mempunyai visi tentang kecenderungan tersebut, kemudian melalui kontak sosial yang dipadu dengan gairah dan semangat serta kepribadian mereka, informasi tentang Hush Puppies menyebar kepada begitu banyak orang, sebagaimana orang-orang seperti Gaetan Dugas dan Nushawn Williams mampu menyebarluaskan HIV.

Di Baltimore, ketika pusat-pusat kesehatan masyarakat di kota itu mengalami pengurangan anggaran, penyebaran sifilis yang semula terbatas di kawasan permukiman kumuh tiba-tiba ber-

ubah. Sebelumnya, infeksi penyakit ini bersifat akut, dalam arti orang yang terinfeksi penyakit ini segera mendapatkan pengobatan sebelum berpeluang menyebarkannya kepada banyak orang lain. Akan tetapi, akibat kebijakan penghematan, sifilis langsung berkembang menjadi penyakit kronis, dan para pembawa penyakit ini mempunyai kesempatan tiga, empat, atau lima kali lebih lama untuk menyebarluaskan infeksi. Epidemi terpicu secara dramatis akibat kepiawaian beberapa pembawa penyakit ini. Namun, perubahan yang cepat dan dramatis pun dimungkinkan ketika ada sesuatu yang mengubah agen penginfeksi itu sendiri.

Ini prinsip yang sangat terkenal dalam virologi. *Strain*, galur, atau turunan flu yang beredar pada awal tiap epidemi flu dalam musim dingin sangat berbeda dari galur flu yang beredar pada akhir epidemi itu. Epidemi flu paling menghebohkan—pandemi pada 1918—pertama kali dijumpai pada musim semi tahun itu, dan virus penyebabnya relatif jinak. Akan tetapi, selama musim panas, virus itu mengalami suatu transformasi aneh dan selama enam bulan berikutnya berhasil menewaskan antara 20 hingga 40 juta orang di seluruh dunia. Tak ada yang berubah dalam cara penyebaran virus itu sendiri. Akan tetapi, tiba-tiba saja sang virus menjadi jauh lebih mematikan.

Peneliti AIDS asal Belanda, Jaap Goudsmit, berpendapat transformasi dramatis serupa juga dialami oleh HIV. Penelitian Jaap Goudsmit terpusat pada penyakit yang dikenal dengan sebutan *Pneumocystis carinii pneumonia* atau PCP. Semua orang, termasuk kita, membawa bakteri ini dalam tubuh, barangkali sejak lahir atau tak lama sesudahnya. Pada kebanyakan orang bakteri ini tidak berbahaya. Sistem kekebalan yang kita miliki

mampu mengendalikannya dengan mudah. Akan tetapi jika sesuatu, misalnya HIV, meluluhlantakkan sistem kekebalan kita, bakteri yang sama menjadi begitu tak terkendali sehingga dapat menyebabkan sejenis pneumonia yang sangat mematikan. PCP lazim dijumpai di kalangan penderita AIDS, sehingga penyakit ini harus dipandang sebagai indikator yang hampir pasti untuk kehadiran HIV. Yang dikerjakan oleh Jaap Goudsmit adalah menekuni kepustakaan medis tentang kasus-kasus PCP, dan ternyata temuannya betul-betul menegakkan bulu kuduk. Tak lama seusai Perang Dunia II, sebuah epidemi PCP terjadi, dimulai dari kota pelabuhan Laut Baltik, Danzig, kemudian menyebar ke seluruh Eropa Tengah, dan menurut pemberitaan telah merenggut nyawa ribuan anak kecil.

Jaap Goudsmit telah menganalisis salah satu kota yang paling parah terserang epidemi PCP, kota tambang Heerlen di provinsi Limburg, Belanda. Heerlen mempunyai sebuah rumah sakit untuk pelatihan bidan yang disebut *Kweekschool voor Vroedvrouwen*, yang salah satu unitnya—terkenal dengan sebutan barak Swedia—selama 1950-an dipakai sebagai bangsal khusus untuk anak-anak dengan berat lahir kurang atau bayi-bayi prematur. Dari Juni 1955 sampai Juli 1958, 81 bayi di barak Swedia terserang PCP yang berakhir dengan kematian 24 bayi. Jaap Goudsmit menduga bahwa ini merupakan awal epidemi HIV, dan meskipun tidak tahu bagaimana sang virus sampai masuk ke rumah sakit itu, tampaknya penyakit itu menyebar dari satu anak ke anak lain melalui pemakaian jarum suntik yang sama untuk beberapa anak secara berulang-ulang, yang masih dianggap biasa pada masa itu, baik untuk transfusi darah maupun untuk menyuntikkan antibiotik. Laporan selengkapnya adalah:

*Yang paling mungkin, setidaknya ada seorang dewasa—tampaknya seorang pekerja tambang dari Polandia, Cekoslovakia, atau Italia—yang membawa virus itu ke Limburg. Orang ini mungkin meninggal tidak lama kemudian karena AIDS tanpa ada yang peduli .... Sayangnya, ia sempat menularkan virus itu kepada istri atau pacarnya yang sedang mengandung. Istri atau pacar yang terinfeksi ini kemudian melahirkan seorang bayi di barak Swedia yang telah terinfeksi HIV, tetapi belum kelihatan sakit. Selanjutnya jarum yang tidak disterilkan dahulu memudahkan penyebaran virus tadi ke anak-anak lain.*

Tentu saja, yang sangat mengherankan dari cerita ini adalah tidak semua anak di situ meninggal. Yang meninggal hanya sepertiga. Sisanya mengalami sesuatu yang sampai sekarang hampir mustahil. Mereka sendiri mengalahkan HIV, mengeinya kannya dari tubuh mereka, hidup sehat sampai lama kemudian. Dengan kata lain, galur HIV yang beredar pada 1950-an jauh berbeda dari galur HIV yang beredar belakangan ini. Galur virus yang dahulu sama menular dengan yang sekarang. Akan tetapi, galur virus itu cukup lemah sehingga kebanyakan orang—bahkan anak kecil—mampu mengalahkannya dan berhasil tetap hidup. Untuk ringkasnya, HIV mengalami epidemi dahsyat sekitar awal 1980-an bukan hanya karena perubahan besar-besaran perilaku seksual di kalangan orang-orang gay yang memungkinkan sang virus menyebar dengan cepat. Epidemi menjadi dramatis juga karena HIV-nya sendiri mengalami perubahan. Apa pun penyebabnya, virus itu menjadi jauh lebih mematikan. Begitu terinfeksi, kita tetap terinfeksi. Titik. Habis.

Gagasan tentang pentingnya kelekatan (*stickiness*) dalam proses *tipping* juga mempunyai implikasi sangat besar dalam hal cara kita memandang epidemi sosial. Kita cenderung menghabiskan banyak waktu untuk berpikir tentang cara menjadikan suatu pesan lebih menular—cara menyampaikan informasi tentang produk atau gagasan kita kepada sebanyak mungkin orang. Akan tetapi, bagian tersulit dalam komunikasi sering kali adalah tahap ketika kita harus memastikan agar pesan yang kita sampaikan ke satu telinga tidak lolos lagi melalui telinga yang lain. Kelekatan di sini mengandung arti bahwa suatu pesan menghasilkan suatu dampak. Ketika sigaret berfilter merek Winston diperkenalkan sekitar awal 1954, misalnya, perusahaan pembuatnya tampil dengan slogan "*Winston tastes good like a cigarette should*". Pada masa itu, kesalahan tata bahasa dari pemakaian kata "like" untuk menggantikan "as" dalam kalimat tersebut mendatangkan kesan minor dan provokatif. Namun, justru karena itu orang tertarik, sebagaimana ungkapan dalam iklan terkenal Wendy sejak 1984: "*Where's the beef?*" Dalam bukunya tentang sejarah industri rokok, Richard Kluger menulis bahwa bagian pemasaran di R. J. Reynolds yang menjual Winston, "senang dengan perhatian tersebut" lalu "menjadikan slogan provokatif tersebut lirik untuk *jingle*-nya dalam iklan-iklan televisi dan radio, lengkap dengan kesalahan tata bahasa yang menggelitik telinga banyak orang." Dalam beberapa bulan sejak pertama kali diperkenalkan, berkat ungkapan jangkal itu, Winston meraih angka penjualan yang luar biasa, menggeser merek-merek Parliament, Kent, dan L&M, sampai ke posisi kedua, di bawah Viceroy, di pasar rokok Amerika. Selanjutnya, dalam beberapa tahun, Winston menjadi merek terlaris

di Amerika. Sampai sekarang, jika kepada kebanyakan orang Amerika Anda mengatakan "Winston tastes good", mereka dapat menyelesaikan kalimat itu dengan, "*like a cigarette should*". Itulah contoh bahasa iklan klasik yang terasa melekat, dan kelekatan ini merupakan unsur yang sangat penting dalam proses *tipping*. Kecuali Anda selalu ingat dengan yang saya katakan, mengapa Anda harus mengubah perilaku, membeli produk saya, atau menonton film saya?

Faktor Kelekatan (*Stickiness Factor*) mengatakan ada sejumlah cara tertentu untuk membuat sebuah kesan mudah menukar dan terus diingat; ada perubahan yang meskipun sangat sederhana, baik dalam cara menyajikan maupun cara menyusun informasi, dapat menghasilkan perbedaan besar dari segi dampaknya.

### 3

Setiap kali seseorang di Baltimore datang ke pusat kesehatan masyarakat untuk mengobati sifilis atau gonore, John Zenilman mengetikkan alamatnya di komputer, lalu sebuah program menampilkan kasus tersebut sebagai salah satu bintik hitam kecil dalam peta kota yang ada di komputer tersebut. Ini kurang lebih sama dengan menancapkan sebatang paku berwarna pada peta dinding di kantor polisi untuk menandai lokasi sebuah tindak kejahatan. Pada peta John Zenilman, kawasan permukiman East dan West Baltimore, di sebelah kawasan pusat perbelanjaan kota itu, cenderung penuh bintik hitam. Dari kedua kawasan tadi, kasus sifilis menyebar ke luar melalui dua jalan utama

yang kebetulan membelah kedua permukiman tersebut. Pada musim panas, ketika insiden penyakit lewat hubungan seksual ini paling tinggi, bintik-bintik hitam di sekitar jalan-jalan yang membelah East dan West Baltimore menebal. Ini berarti sifilis sedang merajalela. Akan tetapi, selama musim dingin, peta yang sama berubah. Ketika cuaca menjadi dingin, dan orang-orang East dan West Baltimore jauh lebih suka tinggal di rumah masing-masing, tidak ke bar, ke klub, atau ke pojok-pojok jalan tempat transaksi seksual biasanya berlangsung, bintik-bintik hitam di kedua permukiman memudar.

Pengaruh musim pada intensitas kasus begitu kuat sehingga tidak sulit membayangkan bahwa musim dingin yang lebih panjang dari biasa di Baltimore akan cukup untuk memperlambat atau mengurangi laju pertumbuhan epidemi sifilis—setidaknya selama musim itu.

Epidemi, seperti yang diperagakan pada peta John Zenilman, sangat terpengaruh oleh situasi—oleh keadaan dan kondisi lingkungan tempat kejadian. Ini mudah dipahami. Namun, yang menarik adalah sampai seberapa jauh prinsip ini dapat diaplikasikan. Hubungan di antara keduanya tidak selurus hubungan antara cuaca dan perilaku. Bahkan faktor paling kecil, paling tidak kentara, dan paling tidak terduga dapat berpengaruh terhadap perilaku. Salah satu kejadian paling memprihatinkan dalam sejarah New York City, misalnya, adalah penganiayaan dan pembunuhan terhadap seorang gadis peserta kontes kecantikan bernama Kitty Genovese. Kitty Genovese dikejar-kejar oleh para pembunuhan bayaran dan dianiaya sampai tiga kali di jalanan, selama lebih dari setengah jam, sementara 38 tetangganya menyaksikan kejadian itu dari jendela masing-masing. Yang

memprihatinkan, selama penganiayaan itu tak seorang pun di antara ke-38 saksi mata mengangkat telepon untuk menghubungi polisi. Ini kejadian yang sangat memalukan. Simbol yang menggambarkan betapa dingin dan tidak manusiawinya gaya hidup di perkotaan. Abe Rosenthal, yang belakangan menjadi editor *New York Times*, menulis sebuah buku tentang kasus ini:

*Tak seorang pun dapat mengatakan mengapa 38 saksi mata itu tak mengangkat telepon ketika Miss Genovese sedang dianiaya, karena mereka sendiri tak mampu menjawab. Namun, kita dapat mengandaikan sikap apatis mereka mungkin salah satu yang khas dalam gaya hidup perkotaan. Secara psikologi, ini salah satu cara bertahan hidup. Jika seseorang merasa dikelilingi dan ditekan oleh jutaan orang lain, agar tekanan itu tidak sampai merugikan secara langsung, cara satu-satunya adalah mengabaikan tekanan itu sesering mungkin. Ketidakpedulian kepada tetangga dan masalah-masalah mereka merupakan cerminan gaya hidup di New York dan di kota-kota besar lain.*

Inilah penjelasan tentang lingkungan yang secara naluri-ah dapat kita terima. Anonimitas dan keterasingan dalam kehidupan kota besar membuat orang menjadi keras dan tidak berperasaan. Namun, kasus Genovese ternyata sedikit lebih rumit sekaligus lebih menarik. Dua psikolog New York City—Bibb Latane dari Columbia University dan John Darley dari New York University—telah mengadakan serangkaian studi untuk mencoba memahami sesuatu yang mereka sebut “masalah kecenderungan menjadi penonton” atau *bystander problem*. Mereka

menyandiwarkan beberapa keadaan darurat yang disesuaikan dengan berbagai situasi berbeda guna mengetahui siapa yang akan datang dan siapa yang akan berusaha membantu. Yang mengejutkan, temuan mereka adalah kecenderungan orang untuk menolong orang lain ditentukan oleh berapa banyak saksi dalam suatu kejadian.

Dalam sebuah eksperimen, misalnya, Bibb Latane dan John Darley mengatur agar seorang mahasiswa di sebuah apartemen berpura-pura mengalami serangan epilepsi. Apabila tetangga mahasiswa itu hanya satu orang dan orang itu tahu tak ada orang lain di sekitar tempat kejadian, peluang orang itu untuk langsung memberikan bantuan adalah 85%. Akan tetapi, jika orang itu tahu ada empat tetangga lain yang menurut perkiraannya juga mendengar gejala serangan epilepsi, peluang untuk mendatangi si mahasiswa hanya 31%. Dalam sebuah eksperimen lain, orang yang melihat asap mengepul dari bawah pintu mempunyai peluang 75% untuk melaporkan kejadian itu ketika ia hanya sendirian, tetapi peluang untuk melaporkan kejadian tinggal 38% ketika saksi mata tahu bahwa bersamanya ada sejumlah saksi mata lain. Dengan kata lain, ketika para saksi mata tidak sendirian, tanggung jawab untuk mengambil tindakan menyebar. Masing-masing mengandaikan ada seseorang di antara mereka yang akan menolong atau menelepon, atau masing-masing mengandaikan bahwa karena tidak ada yang bertindak, berarti peristiwa yang terjadi—suara orang mengerang atau asap dari bawah pintu—bukan masalah serius. Dalam kasus Kitty Genovese, spesialis psikologi sosial seperti Bibb Latane dan John Darley berpendapat, kesimpulannya bukan “tidak ada orang yang menelepon, kendati 38 orang mendengar gadis itu

berteriak," melainkan "tidak ada orang yang menelepon karena 38 orang itu sama-sama mendengarnya berteriak." Ironisnya, kalau saja ia diserang di jalanan sepi dan seseorang yang melihatnya tahu tidak ada orang lain yang menyaksikan atau mendengar kejadian itu, sang gadis mungkin masih hidup.

Dengan kata lain, yang penting agar orang bersedia mengubah perilaku mereka, agar peduli kepada tetangga yang menderita atau terkena musibah, kadang adalah informasi sedikit mungkin tentang situasi yang sesungguhnya. Kekuatan Konteks (*Power of Context*) mengatakan bahwa dibanding kelihatannya, orang sesungguhnya jauh lebih peka terhadap lingkungan sekitar.

## 4

Tiga kaidah untuk *Tipping Point*—Hukum tentang Yang Sedikit, Faktor Kelekatan, Kekuatan Konteks—menawarkan sebuah cara untuk memahami epidemi. Ketiga kaidah ini memberi kita arah tentang cara mencapai *Tipping Point*. Dalam buku ini, gagasan tersebut akan diseimbangkan dan diterapkan pada situasi-situasi dan epidemi-epidemi membingungkan lain yang ada di sekitar kita. Bagaimana ketiga kaidah ini akan membantu kita memahami remaja yang merokok, misalnya, atau fenomena getok tular, eskalasi kejahatan, atau lahirnya buku laris? Jawaban yang akan Anda peroleh mungkin sangat mengejutkan.

## D U A

# Hukum tentang Yang Sedikit

PARA PENGHUBUNG, PARA BIJAK BESTARI,  
PARA PENJAJA

Pada suatu petang tanggal 18 April 1775, seorang pemuda yang bekerja di sebuah tempat penyewaan kuda di Boston secara tak sengaja mendengar pembicaraan seorang perwira Inggris dengan seorang temannya, yang intinya adalah "Besok akan menjadi neraka buat mereka." Tanpa banyak berpikir, pemuda pengurus kuda itu bergegas menuju North End, Boston, ke rumah seorang pandai perak bernama Paul Revere. Paul Revere menanggapi laporan itu dengan serius; ini bukan desas-desus pertama yang sampai ke telinganya hari itu. Tak lama se-

belumnya, ia telah menerima laporan tentang kehadiran perwira Inggris dalam jumlah lebih dari biasa di Long Wharf, Boston. Kata si pelapor, mereka berbincang-bincang dalam suasana yang sangat rahasia. Sejumlah pelaut Inggris juga terlihat sibuk dalam sekoci-sekoci mereka yang masih tertambat di bawah kapal-kapal perang HMS Somerset dan HMS Boyne di Pelabuhan Boston. Sejumlah pelaut lain pagi itu bahkan sudah berada di pantai, dan terlihat sedang bersiap-siap menempuh perjalanan yang cukup jauh. Menjelang petang, Paul Revere dan sahabat akrabnya Joseph Warren semakin yakin bahwa pihak Inggris jelas akan melakukan suatu gerakan besar-besaran, sebagaimana telah lama didesas-desuskan—menyerbu Lexington, di barat daya Boston, untuk menangkapi para pemimpin gerakan kemerdekaan John Hancock dan Samuel Adams, yang akan diteruskan ke kota Concord untuk menyita persenjataan dan amunisi milik milisi pro-kemerdekaan setempat.

Kejadian berikutnya telah menjadi bagian dari legenda sejarah, yang selalu diceritakan kepada setiap siswa sekolah Amerika. Pada pukul sepuluh malam itu, Joseph Warren dan Paul Revere bertemu. Mereka memutuskan mengirim peringatan kepada masyarakat seputar Boston bahwa bala tentara Inggris sudah mulai bergerak, sehingga anggota milisi setempat dapat disiagakan untuk menyambut mereka. Revere segera menuju pelabuhan Boston, naik feri yang akan membawanya ke Charlestown. Sesampainya di sana, ia langsung menyewa kuda dan memulai “perjalanan tengah malamnya” ke Lexington. Dalam waktu dua jam, ia telah menempuh jarak 21 kilometer. Di setiap kota yang disinggahinya sepanjang perjalanan itu—Charlestown, Medford, North Cambridge, Menotomy—ia

mengetuk pintu rumah-rumah tertentu, memberitahu para pemimpin gerakan kemerdekaan setempat tentang gerakan pasukan Inggris, sekaligus meminta mereka menyebarluaskan kabar tersebut kepada semua anggota milisi. Lonceng gereja di-dentangkan. Genderang mulai ditabuh. Kabar tersebut menyebar seperti virus karena mereka yang telah menerima informasi dari Paul Revere segera mengirim kurir-kurir mereka sendiri ke kota-kota terdekat, sampai peringatan itu diterima oleh semua yang berkepentingan di seluruh kawasan. Kabar tersebut tiba di Lincoln, Massachusetts, pada pukul satu dini hari, di Sudbury pada pukul tiga dini hari, di Andover, enam puluh kilometer barat daya Boston, pada pukul lima pagi, dan pada pukul sembilan kabar itu telah mencapai kota Ashby, dekat Worcester yang terletak jauh di barat. Ketika akhirnya serdadu Inggris mulai berbaris menuju kota Lexington pada pagi tanggal sembilan belas April, penyerbuan mereka ke pedalaman negeri itu secara tak terduga disambut dengan perlawanan sengit yang terorganisasi. Di Concord, pada hari yang sama, bala tentara Inggris mendapatkan perlawanan gigih dari milisi pro-kemerdekaan dan mengalami kekalahan yang sangat memalukan. Inilah rangkaian peristiwa yang menjadi awal revolusi Amerika.

Perjalanan Paul Revere untuk menyampaikan kabar darurat itu boleh disebut contoh bersejarah paling terkenal untuk epidemi getok tular. Dalam peristiwa ini, sebuah kabar penting menempuh jarak yang jauh dan cakupan yang luas dalam waktu yang sangat singkat, dan berhasil menggerakkan seluruh kawasan untuk mengangkat senjata. Tentu saja, tak semua epidemi getok tular sedemikian menggemparkan. Akan tetapi, cukup bijaksana bila kita mengatakan bahwa getok tular—bah-

kan di abad komunikasi massa dengan kampanye iklan sampai miliaran dolar—masih paling penting dalam komunikasi antarmanusia. Coba berpikir sejenak tentang restoran mahal yang terakhir kita kunjungi, baju bagus yang baru kita beli, dan film terakhir yang kita tonton. Dalam kasus-kasus tersebut, seberapa banyak keputusan Anda untuk membelanjakan uang yang sangat dipengaruhi oleh rekomendasi seorang teman? Banyak praktisi periklanan dewasa ini berpendapat bahwa kendati berbagai upaya pemasaran telah diperkenalkan dan diterapkan di mana-mana, getok tular tetap satu-satunya cara persuasi yang paling ditanggapi oleh kebanyakan orang.

Kendati demikian, epidemi getok tular tetap merupakan fenomena yang sangat misterius. Penyampaian informasi secara lisan terjadi sepanjang waktu. Akan tetapi, peristiwa penyampaian informasi yang sampai memicu epidemi getok tular sangatlah jarang. Dekat rumah saya ada sebuah restoran kecil yang sangat saya sukai dan saya telah memberitahukan kelezatan makanan di situ kepada banyak teman sejak enam bulan lalu. Akan tetapi, sampai sekarang pengunjung restoran itu belum pernah lebih dari separuh kapasitasnya. Jelas, pemberitahuan saya belum cukup untuk memicu epidemi getok tular, namun ada sejumlah restoran yang menurut saya dalam banyak hal tidak sebaik restoran dekat rumah, tapi hanya dalam beberapa pekan setelah dibuka terpaksa menolak tamu karena seluruh meja terisi penuh. Mengapa ada gagasan, kecenderungan, atau pesan yang langsung memicu perubahan mendadak dan dramatis, sedangkan kebanyakan yang lain tidak?

Dalam kasus Paul Revere, jawaban untuk pertanyaan itu ke lihatannya mudah. Paul Revere ketika itu membawa kabar yang

sangat menggemparkan: bala tentara Inggris datang. Akan tetapi, jika kita mempelajari kejadian pada malam itu, penjelasan tadi tetap belum memuaskan. Sementara Paul Revere memulai perjalanan pentingnya ke arah barat daya kota Boston, seorang partisan lain—seorang penyamak kulit bernama William Dawes—juga berangkat dengan tugas penting yang sama, membawa berita gawat ke Lexington lewat kota-kota di sebelah barat Boston. Inti pesan yang harus disampaikan sama, jumlah kota yang dilewati kurang lebih sama, begitu pula jarak yang harus ditempuhnya untuk sampai ke Lexington. Meskipun demikian, perjalanan William Dawes tak membuat daerah-daerah yang dilewatinya berkobar. Para pemimpin milisi di kota-kota itu tak memberikan tanggapan serius. Di salah satu kota cukup besar yang dilewatinya—Waltham—perlawanan kepada pasukan Inggris yang datang pada hari berikutnya hanya dilakukan oleh beberapa kelompok kecil milisi yang tidak terorganisasi sehingga sebagian pakar sejarah menyimpulkan bahwa kota itu memiliki penduduk yang sebagian besar berpihak ke Inggris. Sesungguhnya tidak demikian. Kebanyakan penduduk Waltham hanya tidak tahu bahwa pasukan Inggris akan datang, akibatnya persiapan mereka serba-terlambat. Andai kata hanya berita yang menjadi unsur penting dalam epidemi getok tular, William Dawes akan sama populer dengan Paul Revere. Ternyata tidak demikian. Jadi, mengapa Paul Revere berhasil sedangkan William Dawes tidak?

Jawabannya adalah keberhasilan suatu epidemi sosial sangat bergantung pada keterlibatan orang-orang yang memiliki seperangkat keterampilan sosial yang langka. Kabar yang disampaikan oleh Paul Revere menghasilkan perubahan yang

mendadak dan dramatis, sedangkan kabar yang disampaikan oleh William Dawes tidak bersambut; penyebabnya adalah perbedaan di antara kedua orang itu. Inilah hukum tentang yang sedikit, yang telah diuraikan secara ringkas dalam bab sebelumnya. Akan tetapi, dalam bab itu saya hanya memberikan contoh tentang macam-macam orang—dengan perilaku seksual yang tidak pilih-pilih—yang rentan terhadap epidemi penyakit kelamin. Bab ini membahas orang-orang yang rentan terhadap epidemi sosial dan apa yang membuat orang seperti Paul Revere berbeda dari orang seperti William Dawes. Orang-orang macam ini ada di sekitar kita. Namun, kita sering lupa memberi mereka penghargaan atas peran yang mereka mainkan dalam hidup kita. Saya menyebut mereka Para Penghubung (*Connectors*), Para Bijak Bestari (*Mavens*), dan Para Penjaja (*Salesmen*).

## 1

Di pengujung 1960-an, psikolog Stanley Milgram mengadakan sebuah eksperimen untuk mencari jawaban atas sesuatu yang dikenal sebagai *small-world problem*. Masalahnya, bagaimana cara manusia saling berhubungan? Apakah kita semua berasal dari dunia yang saling terpisah, berkiprah dan hadir secara bersamaan, tetapi sibuk sendiri-sendiri, sehingga hubungan antara dua orang, di mana pun di dunia, jarang terjadi dan terpisah oleh suatu jarak? Atau, apakah kita semua tergabung dalam sebuah jaringan besar yang saling mengait? Sedikit banyak, Stanley Milgram telah mengajukan jenis pertanyaan yang sangat serupa dengan yang telah mengawali bab ini, yakni, bagaimana

sebuah gagasan, kecenderungan, atau sebuah kabar—pasukan Inggris datang!—bisa menyebar melalui suatu populasi?

Cara yang ditempuh Stanley Milgram untuk menjawab pertanyaan ini adalah menggunakan surat berantai. Ia mendapatkan nama 160 orang yang tinggal di Omaha, Nebraska, kemudian mengirimkan sebuah paket kepada setiap orang itu. Dalam paket tertulis nama dan alamat seorang pialang saham yang bekerja di Boston, tapi tinggal di Sharon, Massachusetts. Tiap orang diminta menuliskan namanya pada paket itu, kemudian mengirimkannya kepada seorang teman atau kenalan yang menurutnya akan mengirimkan—paket itu—lagi kepada seorang yang tinggal lebih dekat dengan sang pialang saham. Apabila seseorang tinggal di Omaha dan mempunyai seorang sepupu di sebuah kota dekat Boston, misalnya, ia mungkin akan mengirimkan paket itu kepada sepupunya, dengan alasan—meskipun si sepupu tidak kenal dengan sang pialang—ia akan jauh lebih mungkin menyampaikan paket itu dalam dua, tiga, atau empat langkah lagi kepada sang pialang. Gagasan di balik metode ini adalah ketika paket itu akhirnya sampai ke rumah sang pialang, Stanley Milgram dapat memeriksa daftar orang yang terlibat dalam proses penyampaian paket dan mengetahui seberapa akrab orang yang dipilih secara acak di satu kawasan dengan seseorang lain di kawasan lain Amerika. Stanley Milgram menemukan kebanyakan surat tiba di rumah sang pialang dalam lima atau enam langkah. Dari eksperimen inilah kita mendapatkan konsep enam tingkat keterpisahan (*six degrees of separation*).

Di Amerika, ungkapan ini telah begitu populer sehingga kebanyakan orang tak terpikir tentang keistimewaan temuan

Stanley Milgram tersebut. Kebanyakan orang Amerika tidak mempunyai teman di tempat-tempat yang jauh atau di kelompok masyarakat yang berbeda. Dalam sebuah studi yang sangat terkenal, sekelompok psikolog mewawancarai orang-orang yang tinggal di kompleks rumah susun Dyckman, di kawasan utara Manhattan, dan meminta mereka menyebutkan nama teman-teman dekat di kompleks rumah susun itu; 88% teman mereka tinggal di gedung yang sama, dan separuhnya tinggal di lantai yang sama. Secara umum, orang memilih teman yang seusia dan satu ras. Akan tetapi, jika sang teman berada di lorong yang sama, usia dan ras menjadi tak terlalu penting. Kedekatan mengalahkan kesamaan (*proximity overpowered similarity*). Sebuah studi lain, yang dilakukan terhadap para mahasiswa di University of Utah, menemukan jika Anda bertanya kepada seseorang mengapa ia berkawan dengan seseorang lain, ia akan mengatakan hal itu karena mereka mempunyai gaya atau sikap hidup yang sama. Akan tetapi, jika mengajukan sejumlah pertanyaan lebih lanjut kepada kedua orang itu tentang gaya dan sikap hidup mereka, Anda akan menemukan bahwa yang sama sesungguhnya adalah aktivitas mereka. Kita berteman dengan orang-orang yang seaktivitas, sebagaimana kita berteman dengan orang-orang yang serupa atau sekelas dengan kita. Dengan kata lain, kita tidak mencari teman. Kita berhubungan atau bergaul dengan orang-orang yang berada dalam ruang fisik yang sama dengan kita. Penduduk Omaha, Nebraska, menurut pemahaman ini, tidak berteman dengan penduduk kota Sharon, Massachusetts, yang saling terpisah sejauh ribuan kilometer. "Ketika saya bertanya kepada seorang teman yang terpelajar tentang berapa langkah yang menurut-

nya akan diperlukan, ia memprakirakan akan memerlukan 100 orang perantara atau lebih agar paket dari Nebraska bisa sampai ke Sharon,” tulis Stanley Milgram, pada waktu itu. “Banyak orang membuat prakiraan serupa, jadi sangat mengejutkan ketika, sesudah dijalankan, lima orang perantara—rata-rata—ternyata sudah cukup. Ini jelas tidak sesuai dengan intuisi.” Bagaimana paket itu bisa sampai ke Sharon hanya dengan lima langkah?

Jawabannya adalah dalam konsep enam tingkat keterpisahan, tidak semua tingkat sama besar. Ketika Stanley Milgram menganalisis eksperimennya, misalnya, ternyata banyak rantai dari Omaha ke Sharon yang mengikuti pola asimetris serupa. Dua puluh empat surat sampai ke tangan sang pialang di tempat tinggalnya di Sharon, dan di antara semua itu, enam belas diberikan kepadanya oleh orang yang sama, seorang pedagang kain yang oleh Stanley Milgram diberi nama samaran Mr. Jacobs. Jumlah surat yang sampai ke tangan sang pialang melalui kantornya kurang lebih sama, dan perantara terakhir untuk sebagian besar surat itu adalah dua orang lain, yang oleh Stanley Milgram disebut Mr. Brown dan Mr. Jones. Secara keseluruhan, separuh balasan yang tiba kembali ke tangan pialang saham itu disampaikan kepadanya oleh ketiga orang yang sama ini. Coba bayangkan. Begitu banyak orang, yang dipilih secara acak dari sebuah kota besar di kawasan Midwestern, mengirim surat balasan secara sendiri-sendiri. Sebagian membalas lewat kenalan sewaktu masih kuliah. Sebagian membalas lewat kerabat atau saudara. Sebagian membalas lewat mantan teman kerja. Setiap orang menggunakan strategi berbeda. Namun, pada akhirnya, ketika semua rantai yang masing-masing tersendiri dan individual itu terselesaikan, separuh di antaranya berakhir di tangan

Jacobs, Jones, dan Brown. Enam derajat keterpisahan tak harus diartikan bahwa setiap orang saling terkait dengan yang lain hanya dalam enam tahap. Enam derajat keterpisahan mengandung arti ada beberapa orang yang, meskipun sedikit sekali, saling terhubung dengan yang lain lewat hanya beberapa tahapan, dan sebagian besar di antara kita terhubung dengan dunia melalui beberapa orang khusus tadi.

Ada sebuah cara mudah untuk menggali gagasan ini. Misalkan, Anda menyusun sebuah daftar berisi nama empat puluh orang yang bisa Anda sebut teman-teman sepergaaulan (tidak termasuk keluarga dan rekan sekerja). Selanjutnya, dari daftar itu Anda menelaah balik sampai dapat mengidentifikasi orang yang akhirnya berperan atas terjadinya serangkaian hubungan, yang kemudian mengantar ke persahabatan dengan Anda. Seorang teman terlama saya, Bruce, misalnya, pertama kali saya kenal ketika masih duduk di kelas satu sekolah dasar, jadi saya sendirilah yang berperan dalam hal ini. Itu mudah. Saya bertemu dengan teman saya Nigel karena pondokannya dekat pondokan teman saya Tom, yang saya kenal karena ketika di tingkat satu mengajak saya bermain sepak bola. Berarti, Tom berperan dalam perkenalan saya dengan Nigel. Setelah berhasil menguraikan semua hubungan, yang ajaib adalah ternyata akan ada beberapa nama yang terulang dan terulang lagi. Saya mempunyai teman bernama Amy, yang saya kenal ketika temannya, Katie, mengajaknya ke sebuah restoran tempat saya menikmati santap malam. Saya kenal dengan Katie karena ia sahabat teman saya Larissa, yang saya kenal karena saya pernah diminta mengawasinya oleh seorang teman kami—Mike A.—yang saya kenal karena ia satu sekolah dengan seorang teman saya yang

lain—Mike H.—yang biasa datang ke bincang-bincang politik bersama teman saya Jacob. Artinya, tanpa Jacob, saya tidak akan pernah kenal dengan Amy. Begitu pula, saya bertemu dengan teman saya Sarah S. di pesta ulang tahun saya tahun lalu karena ia diajak ke sana oleh seorang penulis bernama David yang juga hadir di sana karena diundang oleh agennya, Tina, yang saya kenal melalui teman saya Leslie, yang saya kenal karena saudarinya, Nina, adalah teman dari kenalan saya Ann, yang saya kenal lewat mantan teman sekamar saya Maura, yang menjadi teman sekamar saya karena ia bekerja untuk seorang penulis bernama Sarah L., teman kuliah sahabat saya, Jacob. Artinya, tanpa Jacob, saya tidak akan pernah kenal dengan Sarah S. Sesungguhnya, ketika saya mencermati daftar empat puluh teman saya, tiga puluh di antara mereka, entah lewat cara yang mana, dapat dirunut ke Jacob. Maka, lingkaran sosial saya sesungguhnya bukan sebuah lingkaran, melainkan sebuah piramida. Dan pada puncak piramida itu ada satu orang—Jacob—yang berperan atas bagian terbesar hubungan lain dalam hidup saya. Selain lingkaran pergaulan saya bukan sebuah lingkaran, itu pun bukan “milik saya”. Lingkaran itu milik Jacob. Saya seolah hanya seseorang yang diajaknya ke sebuah klub. Orang-orang seperti ini, yang menghubungkan kita dengan dunia, yang menjembatani Omaha dengan Sharon, yang memperkenalkan kita dengan lingkaran pergaulan kita—orang-orang yang tanpa kita sadari ternyata sangat kita andalkan—pada hakikatnya adalah Para Penghubung. Orang-orang dengan bakat khusus yang memungkinkan orang sedunia saling berhubungan.

**2**

Apa yang membuat seseorang menjadi seorang Penghubung? Kriteria pertama—yang paling jelas—adalah Penghubung kenal dengan banyak orang. Mereka jenis orang yang kenal dengan semua orang. Kita semua pasti kenal seseorang seperti ini. Akan tetapi, menurut saya kita tidak pernah menghabiskan banyak waktu memikirkan betapa penting orang-orang seperti ini. Saya bahkan tidak yakin kebanyakan di antara kita begitu percaya bahwa orang yang tampaknya kenal dengan setiap orang itu sungguh kenal dengan setiap orang. Dalam paragraf berikut, ada sebuah daftar berisi sekitar 250 nama belakang, semuanya diambil secara acak dari sebuah buku telepon. Setelah mempelajari daftar nama itu, setiap kali ada nama yang juga dipakai oleh orang yang kita kenal, beri nilai satu poin. (Definisi “kenal” di sini sangat luas. Sebagai contoh, orang itu mungkin hanya kenalan sesaat atau beberapa saat karena kita duduk bersebelahan dengannya di sebuah bus kota dan sempat berkenalan sambil saling mengucapkan nama sebagai basa-basi.) Jika sebuah nama yang sama dipakai oleh tiga orang yang kita kenal, berarti kita mendapatkan tiga poin. Gagasan di balik uji ini adalah poin yang kita dapatkan secara kasar menggambarkan seberapa besar tingkat pergaulan kita secara kuantitatif. Ini juga cara sederhana untuk membuat taksiran tentang berapa banyak teman dan kenalan yang kita punya.

*Algazi, Alvarez, Alpern, Ametrano, Andrews, Aran, Arnstein,  
Ashford, Bailey, Ballout, Bamberger, Baptista, Barr, Barrows,  
Baskerville, Bassiri, Bell, Bokgese, Brando, Bravo, Brooke,*

Brightman, Billy, Blau, Bohen, Bohn, Borsuk, Brendle, Butler, Calle, Cantwell, Carrell, Chinlund, Cirker, Cohen, Collas, Couch, Callegher, Calcaterra, Cook, Carey, Cassell, Chen, Chung, Clarke, Cohn, Carton, Crowley, Curbelo, Dellamanna, Diaz, Dirar, Duncan, Dagostino, Delakas, Dillon, Donaghey, Daly, Dawson, Edery, Ellis, Elliott, Eastman, Easton, Famous, Fermin, Fialco, Finklestein, Farber, Falkin, Feinman, Friedman, Gardner, Gelpi, Glascock, Grandfield, Greenbaum, Greenwood, Gruber, Garil, Goff, Gladwell, Greenup, Gannon, GanShaw, Garcia, Gennis, Gerard, Gericke, Gilbert, Glassman, Glazer, Gomendio, Gonzalez, Greenstein, Guglielmo, Gurman, Haberkorn, Hoskins, Hussein, Hamm, Hardwick, Harrell, Hauptman, Hawkins, Henderson, Hayman, Hibara, Hehmann, Herbst, Hedges, Hogan, Hoffman, Horowitz, Hsu, Huber, Ikiz, Jaroschy, Johann, Jacobs, Jara, Johnson, Kassel, Keegan, Kuroda, Kavanau, Keller, Kevill, Kiew, Kimbrough, Kline, Kossoff, Kotzitzky, Kahn, Kiesler, Kosser, Korte, Leibowitz, Lin, Liu, Lowrance, Lundh, Laux, Leifer, Leung, Levine, Leiw, Lockwood, Logrono, Lohnes, Lowet, Laber, Leonardi, Marten, McLean, Michaels, Miranda, Moy, Marin, Muir, Murphy, Marodon, Matos, Mendoza, Muraki, Neck, Needham, Noboa, Null, O'Flynn, O'Neill, Orlowski, Perkins, Pieper, Pierre, Pons, Pruska, Paulino, Popper, Potter, Purpura, Palma, Perez, Portocarrero, Punwasi, Rader, Rankin, Ray, Reyes, Richardson, Ritter, Roos, Rose, Rosenfeld, Roth, Rutherford, Rustin, Ramos, Regan, Reisman, Renkert, Roberts, Rowan, Rene, Rosario, Rothbart, Saperstein, Schoenbrod, Schwed, Sears, Statosky, Stutphen, Sheehy, Silverton, Silverman,

*Silverstein, Sklar, Slotkin, Speros, Stollman, Sadowski, Schles, Shapiro, Sigdel, Snow, Spencer, Steinkol, Stewart, Stires, Stopnik, Stonehill, Tayss, Tilney, Temple, Torfield, Townsend, Trimpin, Turchin, Villa, Vassilov, Voda, Waring, Weber, Weinstsein, Wang, Wegimont, Weed, Weishaus.*

Saya pernah melakukan uji ini kepada sekurangnya dua belas kelompok orang. Salah satu di antaranya kepada sekelompok mahasiswa tingkat satu yang mengambil mata kuliah World Civilizations di City College, Manhattan. Para mahasiswa itu berusia dari tujuh belas hingga dua puluh tiga tahun, kebanyakan baru datang ke Amerika, dan berasal dari golongan pendapatan menengah ke bawah. Skor rata-rata di kelas itu adalah 20,96, yang berarti secara rata-rata tiap orang dalam kelas itu kenal dengan 21 orang dengan nama belakang sama seperti orang-orang dalam daftar saya. Saya juga pernah melakukan uji ini kepada sekelompok penyuluhan kesehatan dan sekelompok cendekiawan di sebuah konferensi di Princeton, New Jersey. Anggota kelompok tersebut kebanyakan berusia empat puluhan dan lima puluhan, sebagian besar kulit putih, berpendidikan tinggi—banyak yang menyandang gelar Ph.D.—dan mereka semua berpenghasilan lebih dari cukup. Skor rata-rata mereka adalah 39. Kemudian, saya pernah memberikan uji ini kepada sebuah kelompok yang anggotanya diambil secara acak di antara teman-teman dan kenalan-kenalan saya, kebanyakan wartawan dan profesional berusia dari 28 sampai 38 tahun. Skor rata-rata mereka 41. Hasil-hasil ini sama sekali tidak mengejutkan. Mahasiswa tidak memiliki lingkaran pergaulan seluas orang berusia empat puluhan. Masuk akal jika selang waktu dari usia dua pu-

Iuhan sampai empat puluhan memberi Anda kenalan hampir dua kali lipat. Juga bila profesional berpenghasilan tinggi kenal dengan lebih banyak orang ketimbang kaum pendatang berpenghasilan rendah. Dalam setiap kelompok juga selalu ada suatu rentang dari peraih skor tertinggi sampai terendah. Menurut saya, itu juga masuk akal. Agen penjual real estat kenal dengan lebih banyak orang daripada orang yang sehari-hari bekerja sebagai pemrogram komputer. Kendati demikian, yang mengejutkan adalah betapa besar rentang perbedaan itu. Di kelompok mahasiswa, skor paling rendah adalah 2, sedangkan skor paling tinggi 95. Dalam sampel acak saya, skor paling rendah adalah 9, sedangkan skor paling tinggi 118. Bahkan di konferensi di Princeton, tempat berkumpul orang-orang dengan usia, pendidikan, dan pendapatan yang kurang lebih sama—yang sebagian besar, kecuali beberapa orang, memiliki profesi sama, rentang perbedaannya besar sekali. Skor paling rendah 16. Skor paling tinggi 108. Secara keseluruhan, uji yang sama telah saya berikan kepada sekitar 400 orang. Di antara mereka, sekitar 25 orang mempunyai skor di bawah 20, delapan orang di atas 90, dan empat orang di atas 100. Hal lain yang sangat mengejutkan, di setiap kelompok sosial itu pasti ada orang yang mendapatkan skor tinggi. Skor di kalangan mahasiswa di City College secara rata-rata lebih sedikit dibanding skor kalangan dewasa. Akan tetapi, bahkan di kelompok itu, ada orang yang lingkup pergaulannya empat atau lima kali lingkup pergaulan orang lain. Dengan kata lain, di antara setiap jalan hidup, tersebar segelintir orang yang dikaruniai bakat yang sangat luar biasa untuk bergaul dan berkenalan. Mereka adalah Para Penghubung.

Salah seorang peraih skor tertinggi dalam survei tingkat pergaulan saya adalah seorang pria bernama Roger Horchow, pengusaha sukses dari Dallas. Horchow dikenal sebagai pendiri Horchow Collection, sebuah perusahaan dagang dengan cara *mail order* bagi kalangan atas. Ia juga terhitung cukup sukses di Broadway, dengan menjadi sponsor untuk pagelaran drama-drama populer seperti *Les Miserables* dan *Phantom of the Opera*, kemudian memproduksi karya musical Gershwin yang sempat meraih penghargaan, *Crazy for You*. Saya dikenalkan dengan Horchow melalui putrinya, yang kebetulan teman saya, jadi saya menemuinya di Manhattan *pied-à-terre*, sebuah apartemen supermewah di kawasan elite Fifth Avenue. Horchow sosok yang ramping dan sangat percaya diri. Bicaranya pelan, dengan sedikit aksen Texas. Ia tipe orang yang sinis, namun ironisnya juga ramah dan pandai mengambil hati orang. Apabila Anda duduk bersebelahan dengan Roger Horchow dalam suatu penerbangan melintasi Atlantik, misalnya, ia akan langsung mengajak bicara begitu pesawat beranjak ke landasan pacu, mulai membuat Anda tertawa saat tanda mengencangkan sabuk pengaman dimatikan, dan ketika akhirnya pesawat mendarat di bandara tujuan dalam hati Anda bertanya mengapa waktu berlalu begitu cepat. Ketika saya memberikan daftar nama dari buku telepon kota Manhattan, ia menyusuri daftar itu dengan cepat, menggumamkan nama-nama yang dikenalnya sambil menandai nama-nama itu dengan pensil. Nilainya 98. Saya yakin, andai kata ia saya beri waktu 10 menit lagi, pasti skornya lebih tinggi.

Mengapa Horchow mendapat nilai setinggi itu? Begitu bertemu dengannya, saya menjadi yakin bahwa kenal dengan banyak orang adalah sejenis keterampilan, sesuatu yang dapat

dipelajari oleh setiap orang, sesuatu yang dapat ditingkatkan, dan penerapan teknik-teknik itulah yang membuat ia kenal se-tiap orang. Saya terus bertanya kepada Horchow tentang bagaimana peran semua koneksi dalam hidupnya dalam keberhasilannya di dunia usaha, karena menurut saya, saat itu kedua hal tersebut pastilah berkaitan, tetapi pertanyaan itu tampaknya justru membuatnya bingung. Itu tidak berarti koneksi-koneksinya tidak berperan dalam suksesnya. Ia hanya tidak menyangka koleksi kenalannya adalah sebuah strategi bisnis. Menurutnya, itu sesuatu yang wajar. Itu semua menyatu dalam dirinya. Horchow mempunyai naluri dan bakat alami untuk menjalin suatu hubungan. Ia tidak agresif. Ia bukan orang sok ramah yang secara mencolok mencoba berkenalan dengan setiap orang. Ia lebih bersikap sebagai seorang pengamat, sebagai orang yang lebih suka berada sedikit di luar. Ia jelas senang bergaul, namun ia tampil dengan tulus dan tidak terlalu merendahkan diri. Dan ia selalu menemukan daya tarik dalam pola-pola hubungan dan interaksi yang menyebabkan orang-orang saling mengatur diri. Ketika saya bertemu dengan Horchow, ia bercerita tentang bagaimana ia memenangkan hak untuk menghadirkan kembali karya musikal Gershwin, *Girl Crazy as Crazy for You*. Cerita lengkapnya memerlukan waktu dua puluh menit, jadi, yang ditampilkan di sini hanya sebagian. Horchow menceritakannya dengan gaya agak memperolok diri sendiri. Menurut saya, waktu itu ia dengan sengaja menampilkan kekhasan pribadinya. Akan tetapi, sebagai potret tentang jalan pikirannya—and tentang apa yang menjadikannya seorang Penghubung—rasanya cerita berikut cukup akurat:

Saya mempunyai seorang teman bernama Mickey Shannon, yang tinggal di New York. Ia berkata, saya tahu Anda menyukai karya Gershwin. Saya telah bertemu dengan mantan pacar George Gershwin. Namanya Emily Paley. Ia juga saudari istri Ira Gershwin, Lenore. Ia tinggal di Village dan ia mengundang kami santap malam di rumahnya. Maka begitulah, saya bertemu dengan Emily Paley, dan di sana saya melihat gambar perempuan itu, yang telah dilukis oleh Gershwin. Suaminya, Lou Paley, pernah menulis bersama Ira Gershwin dan George Gershwin, yaitu ketika Ira Gershwin masih menyebut dirinya Arthur Francis. Itu salah satu mata rantai menuju ke sana....

Saya pernah makan siang bersama seseorang bernama Leopold Gadowsky, yaitu putra Frances Gershwin, saudara perempuan George Gershwin. Frances menikah dengan seorang komponis bernama Gadowsky. Putra Arthur Gershwin juga berada di sana. Namanya Mark Gershwin. Maka, mereka berkata—baiklah, jadi mengapa kami harus membolehkan Anda memegang hak atas pergelaran Girl Crazy? Siapakah gerangan Anda? Anda belum pernah berkiprah di dunia teater. Maka, saya mulai membeberkan kebetulan-kabetulan yang saya alami. Emily Paley adalah bibi Anda, bukan? Saya pernah pergi ke rumahnya. Di sana ada potret yang menggambarkan ia sedang mengenakan kerudung warna merah—pernah melihat lukisan itu? Saya menggali hubungan-hubungan kecil itu. Kemudian kami pergi ke Hollywood, ke rumah Mrs. Gershwin, lalu saya berkata, "Senang sekali bertemu dengan Anda. Saya kenal dengan saudari Anda. Saya menyukai karya suami Anda." Oh, ya. Se-

*I lanjutnya saya bercerita tentang seorang teman saya di Los Angeles. Ketika sedang di Neiman Marcus, saya bertemu seorang perempuan yang menulis sebuah buku masak. Nama perempuan itu Mildred Knopf. Suaminya adalah Edwin Knopf, seorang produser film. Ia pernah memakai Audrey Hepburn. Saudara laki-lakinya seorang penerbit. Kami mempromosikan buku masaknya di Dallas, maka Mildred menjadi seorang teman baik. Kami menyukainya, dan kalau saya berkunjung ke Los Angeles, saya menyempatkan diri menjenguknya. Saya selalu menggali hubungan dengan orang-orang yang saya kenal. Ternyata, Edwin Knopf adalah teman dekat George Gershwin. Mereka memajang lukisan-lukisan karya Gershwin di seluruh rumah mereka. Edwin Knopf sedang bersama Gershwin ketika Gershwin menggubah "Rhapsody in Blue" di Asheville, North Carolina. Edwin Knopf telah tiada. Akan tetapi, Mildred masih hidup. Sekarang usianya 98 tahun. Maka ketika saya pergi mene-mui Lee Gershwin, kami mengatakan bahwa kami baru ber-jumpa dengan Mildred Knopf. Perempuan itu tersentak—Anda kenal dengannya? Kok kita tidak pernah bertemu? Tapi, ia langsung memberikan hak tersebut kepada saya.*

Selama percakapan kami, Horchow terus bercerita tentang kaitan-kaitan semacam itu. Baginya, menyambungkan ujung-ujung benang itu seperti sebuah kenikmatan seumur hidup. Untuk hadiah ulang tahunnya yang ketujuh puluh, ia sengaja melacak seorang teman yang pernah sekelas di sekolah dasar bernama Bobby Hunsinger, yang telah tidak dijumpainya selama enam puluh tahun. Ia menulis surat kepada setiap Bobby

Hunsinger yang ditemuinya, menanyakan apakah mereka pernah tinggal di 4501 First Lane di Cincinnati.

Ini bukan perilaku sosial yang normal. Ini agak luar biasa. Bila orang lain senang mengumpulkan prangko, Horchow senang mengumpulkan teman. Ia ingat teman-teman yang pernah bermain dengannya enam puluh tahun lalu. Alamat orang-orang yang menjadi sahabatnya terus bertambah. Nama pria yang mencoba mendekati pacarnya waktu masih kuliah. Dan sebagainya. Semua rincian tadi penting sekali bagi Horchow. Komputernya menyimpan sekitar 1.600 nama dan alamat, dan pada tiap entri ia menyelipkan sebuah catatan tentang situasi pertemuan dengan yang bersangkutan. Ketika kami berbincang, ia mengeluarkan sebuah buku saku kecil berwarna merah. "Karena saya telah bertemu Anda, merasa cocok dengan Anda, jika Anda bersedia menyebutkan tanggal lahir, saya akan mencatatnya agar Anda dapat menerima kartu selamat ulang tahun dari Roger Horchow. Coba lihat ini—hari Senin ini adalah hari ulang tahun Ginger Broom, juga ulang tahun pertama Wittenberg. Hari ulang tahun Alan Schwartz hari Jumat, sedangkan hari ulang tahun tukang kebun saya hari Sabtu."

Kebanyakan kita, menurut saya, terlalu pemalu atau malas untuk menumbuhkan lingkaran pertemanan seperti ini. Kita merasa telah memiliki lingkungan pergaulan sendiri, teman-teman yang dapat kita andalkan. Pertemanan kita batasi hanya sejauh jangkauan lengan kita. Alasan kita tidak mengirimkan kartu ulang tahun kepada seseorang yang tidak begitu akrab adalah agar kita tidak merasa wajib menerima undangan mere-

ka untuk bersantap malam, menonton, atau menjenguk mereka ketika sakit. Tujuan berkenalan, bagi kebanyakan kita, adalah untuk menimbang-nimba apakah kita akan mengubahnya menjadi seorang teman; rasanya kita tidak mempunyai waktu atau energi untuk mempertahankan kontak yang bermakna dengan setiap orang. Horchow berbeda dari kebanyakan kita. Nama-nama yang tercatat dalam buku saku atau komputernya adalah nama-nama kenalannya—orang-orang yang barangkali hanya bertemu sekali dalam setahun atau sekali dalam beberapa tahun—namun ia tidak melarikan diri dari kewajiban yang dituntut dari perkenalan itu. Ia telah menguasai sesuatu yang oleh pakar sosiologi disebut "*weak tie*", yakni koneksi sosial yang suasannya akrab, tetapi tidak istimewa (*casual*). Seusai bertemu dengan Horchow, saya merasa agak frustrasi. Saya ingin mengenalnya lebih baik, tetapi ragu apakah kesempatan itu ada. Menurut saya, ia tidak merasakan frustrasi yang sama dengan saya. Tampaknya ia orang yang menemukan nilai dan keseharian dalam pertemanan yang biasa-biasa saja.

Mengapa Horchow begitu berbeda dari kebanyakan orang lain? Ia sendiri tidak tahu. Menurutnya, itu berkaitan dengan kedudukannya sebagai anak tunggal yang sering ditinggal pergi oleh sang ayah. Akan tetapi, rasanya bukan itu penjelasannya. Mungkin paling baik bila kita menyebutnya impuls seorang Penghubung, impuls seorang Konektor—dorongan seperti yang dirasakan oleh setiap orang lain untuk setiap bakat pribadi yang membedakannya dari orang lain.

**3**

Penghubung berperan penting tidak hanya untuk sejumlah orang yang mereka kenal. Peran penting mereka juga fungsi dari macam-macam orang yang mereka kenal. Barangkali, cara terbaik untuk memahami pokok pikiran ini adalah melalui sebuah permainan populer yang disebut "Six Degrees of Kevin Bacon". Gagasan di balik permainan ini adalah mencoba menghubungkan seorang aktor atau seorang aktris, melalui film yang mereka bintangi, sampai ke aktor Kevin Bacon dalam kurang dari enam langkah. Jadi, misalnya, O. J. Simpson pernah bermain dalam *Naked Gun* bersama Priscilla Presley, yang pernah bermain dalam *Ford Fairlane* bersama Gilbert Gottfried, yang pernah bermain dalam *Beverly Hills Cop II* bersama Paul Reiser, yang pernah bermain dalam *Diner* bersama Kevin Bacon. Itu empat langkah. Mary Pickford pernah bermain dalam *Screen Snapshots* bersama Clark Gable, yang pernah bermain dalam *Combat America* bersama Tony Romano, yang, tiga puluh tahun kemudian, bermain dalam *Starting Over* bersama Kevin Bacon. Itu tiga langkah. Belum lama ini seorang ilmuwan komputer di University of Virginia bernama Brett Tjaden pernah dengan serius mencoba menghitung berapa langkah rata-rata untuk seperempat juta aktor dan aktris, baik di film televisi maupun di film layar lebar, untuk dapat dihubungkan dengan Kevin Bacon. Angka yang didapatkannya adalah 2,8312 langkah. Dengan kata lain, siapa pun yang pernah berakting dapat dihubungkan ke Kevin Bacon dalam kurang dari tiga langkah. Sepertinya sangat mengesankan, kecuali Tjaden kemudian kembali ke komputernya lalu melakukan lagi suatu kalkulasi yang lebih me-

ngagumkan, yakni mencaritahu berapa derajat keterhubungan rata-rata setiap orang yang pernah berakting di Hollywood. Sebagai contoh, berapa langkah rata-rata yang diperlukan untuk menghubungkan setiap orang di Hollywood dengan Robert De Niro atau Shirley Temple atau Adam Sandler? Tjaden menemukan bahwa ketika ia menyusun daftar semua aktor Hollywood berdasarkan urutan "keterhubungan" mereka, peringkat Kevin Bacon hanya ke-669. Martin Sheen, sebagai perbandingan, dapat dihubungkan dengan setiap aktor lain dalam 2,63681 langkah, yang menempatkannya hampir 650 peringkat lebih tinggi daripada Kevin Bacon. Elliot Gould dapat dihubungkan lebih cepat lagi, dalam 2,63601 langkah. Yang termasuk lima belas besar antara lain orang-orang seperti Robert Mitchum, Gene Hackman, Donald Sutherland, Shelley Winters, dan Burgess Meredith. Sedangkan aktor dengan keterhubungan paling baik sepanjang waktu adalah Rod Steiger.

Mengapa Kevin Bacon berada di peringkat yang jauh sekali dari aktor-aktor tadi? Salah satu alasan utama adalah Kevin Bacon jauh lebih muda dibanding sebagian besar aktor tadi, akibatnya film yang dibintanginya lebih sedikit. Akan tetapi, itu baru sebagian dari kebenaran. Sebagai contoh, banyak orang yang telah membintangi banyak film, tetapi keterhubungan mereka tetap rendah. John Wayne, misalnya, mempunyai prestasi istimewa dengan membintangi 179 film dalam enam puluh tahun kariernya, namun ia hanya mendapatkan peringkat ke-116, pada 2,7173 langkah. Masalahnya, lebih dari separuh film John Wayne adalah Western, artinya ia membintangi film sejenis dengan aktor-aktor seperti dia secara berulang-ulang.

Lain halnya dengan orang seperti Rod Steiger. Ia telah membintangi film-film besar seperti film pemenang Oscar, *On the Waterfront*, dan film-film tegang seperti *Car Pool*. Ia memenangkan Oscar untuk perannya dalam *In the Heat of the Night*, selain pernah bermain dalam film-film di ekstrem lain yang hanya beredar di video. Ia pernah memerankan Mussolini, Napoléon, Pontius Pilatus, dan Al Capone. Ia pernah bermain dalam tiga puluh judul drama, dua belas film tentang dunia kejahatan dan komedi, sebelas film petualangan mencekam (*thriller*), delapan film aksi, tujuh film Western, enam film perang, empat dokumenter, tiga film horor, dua film fiksi ilmiah, sebuah film musik, dan sebagainya. Rod Steiger merupakan aktor dengan keterhubungan terbaik dalam sejarah karena ruang geraknya begitu luas, ke atas, ke bawah, ke kiri, ke kanan, ke muka, ke belakang, ke berbagai dunia, subkultur, gaya hidup, tingkat hidup berbeda-beda yang ditawarkan oleh profesinya sebagai aktor.

Inilah Penghubung. Mereka adalah orang-orang seperti Rod Steiger. Mereka adalah orang-orang yang dapat dicapai oleh sejauh banyak orang hanya dalam beberapa langkah karena, dengan alasan apa pun, mereka telah berusaha berada di berbagai dunia, subkultur, dan gaya hidup yang berbeda-beda. Tentu saja, dalam kasus Rod Steiger, keterhubungannya yang tinggi merupakan fungsi keserbabiannya sebagai seorang aktor dan, mungkin sekali, juga berkat peruntungannya yang sangat baik. Akan tetapi, dalam kasus Para Penghubung, kemampuan mereka merambah berbagai dunia berbeda merupakan fungsi sesuatu yang terkait dengan sifat khas pribadi, terkait dengan perpaduan antara sifat-sifat ingin tahu, percaya diri, kepedulian sosial, dan semangat hidup.

Saya pernah bertemu dengan seorang Penghubung tipe klasik di Chicago bernama Lois Weisberg. Wanita ini bekerja sebagai Commissioner of Cultural Affairs di pemerintahan kota Chicago. Akan tetapi, itu hanya mata rantai atau babak terkini dari serangkaian pengalaman dan kariernya yang sangat luar biasa. Sebagai contoh, pada awal 1950-an Weisberg memimpin sebuah perkumpulan drama di Chicago. Pada 1956, ia memutuskan menyelenggarakan sebuah festival untuk memperingati 100 tahun kelahiran George Bernard Shaw, yang langsung dilanjutkan dengan menerbitkan sebuah surat kabar khusus untuk mengenang jasa-jasa Shaw, yang belakangan berubah menjadi semacam koran bawah tanah yang disebut *The Paper*. Setiap Jumat malam banyak orang dari seluruh penjuru kota berhimpun di sana untuk menghadiri *editorial meeting*. William Friedkin, yang kala itu sedang sibuk menyutradarai *The French Connection* dan *The Exorcist*, selalu menyempatkan diri datang, begitu pula pengacara Elmer Gertz (yang menjadi salah satu pengacara Nathan Leopold) dan beberapa editor dari majalah *Playboy*, yang berkantor tidak jauh dari kantor redaksi *The Paper*. Orang-orang seperti Art Farmer, Thelonius Monk, John Coltrane, dan Lenny Bruce selalu singgah apabila sedang berada di kota itu. (Sesungguhnya Bruce pernah tinggal bersama Weisberg untuk beberapa lama. "Ibuku sampai histeris karena tidak bisa menerima, apalagi setelah pada suatu hari ia mampir ke tempatku, namun Bruce yang membukakan pintu dengan tubuh hanya dililit handuk," tutur Weinberg. "Kami mempunyai sebuah jendela di beranda, dan Bruce tidak mempunyai anak kunci untuk membuka pintu, maka jendela itulah yang selalu dibiarkan terbuka untuk keluar-masuknya. Rumah

itu mempunyai banyak kamar. Pada suatu hari, tiba-tiba di setiap kamar ada orang dan aku terkejut sekali. Akhirnya, aku tak tahan dengan gurauan-gurauannya. Sesungguhnya aku juga tidak menyukai tingkah lakunya. Ada ungkapan yang paling sering dilontarkannya dan aku tak pernah tahan mendengarnya.”) Sesudah *The Paper* gulung tikar, Lois bekerja di bagian humas di sebuah lembaga rehabilitasi orang cacat. Setelah itu, ia bekerja di sebuah lembaga bantuan hukum bernama BPI, dan sejak itu masih bekerja di BPI, ia prihatin sekali dengan kenyataan bahwa taman-taman di Chicago penuh orang dan tidak terurus, maka ia menghimpun sejumlah relawan dari kalangan para pencinta alam, pencinta sejarah, aktivis masyarakat, dan ibu-ibu rumah tangga, kemudian mendirikan sebuah kelompok lobi yang menamakan diri Friends of the Parks. Kemudian, ia juga terkejut ketika sebuah jalur kereta api yang lintasannya menyusuri pantai Danau Michigan—dari South Bend ke Chicago—akan ditutup. Maka, ia menghimpun sebuah perkumpulan campur aduk yang terdiri atas para pencinta kereta api, para pencinta lingkungan, para komuter, lalu bersama-sama mendirikan South Shore Recreation yang berjuang menyelamatkan jalur kereta api bersejarah itu. Selanjutnya, ia menjadi direktur pelaksana di Chicago Council of Lawyers, sebuah lembaga bantuan hukum yang progresif. Kemudian, ia menjadi manajer kampanye seorang anggota kongres setempat. Ia juga pernah menduduki jabatan Director of Special Events untuk wali kota kulit hitam pertama Chicago, Harold Washington. Akan tetapi, setelah itu ia mengundurkan diri untuk membuka sebuah kios kecil di sebuah pasar loak. Entah bagaimana ceritanya, kemudian ia bekerja

di kantor Wali Kota Richard Daley—dan sampai hari ini ia menduduki jabatan Commissioner of Cultural Affairs kota Chicago.

Apabila Anda menyimak riwayat hidup itu sambil menghitung jumlah dunia yang pernah dimasuki oleh Lois, semuanya ada delapan: aktor, penulis, dokter, ahli hukum, pencinta taman, politikus, pencinta kereta api, dan kalangan pedagang kaki lima. Ketika saya memintanya membuat daftar yang sama, ternyata ada sepuluh, karena ia menambahkan dua lagi, yaitu dunia arsitek dan industri hiburan yang diterjuninya di luar jam kerja saat ini. Akan tetapi, mungkin ia bersikap rendah hati, karena andai kata kita lebih mencermati riwayat hidupnya, agaknya kita dapat membagi lagi pengalaman-pengalamannya ke dalam lima belas atau dua puluh dunia. Walaupun begitu, semua itu bukan dunia-dunia yang saling terpisah. Peran penting Para Penghubung adalah dengan menjajakkan kaki di begitu banyak dunia berbeda, sesungguhnya mereka menggabungkan begitu banyak orang.

Pada suatu ketika—barangkali sekitar pertengahan 1950-an—Weisberg naik kereta api ke New York, sekadar iseng, untuk menghadiri sebuah Konvensi Penulis Cerita Fiksi Ilmiah. Di sana ia bertemu dengan seorang penulis muda bernama Arthur C. Clarke. Clarke langsung menyukai Weisberg, maka begitu ada keperluan ke Chicago, ia menyempatkan diri meneleponnya. "Ia memakai telepon umum," tutur Weisberg. "Kata penulis muda itu, adakah seseorang di Chicago yang harus ditemuinnya. Jadi, kukatakan kepadanya agar singgah ke rumahku." Weisberg memiliki suara rendah, agak serak, mungkin karena kerak yang menumpuk di tenggorokannya setelah hampir setengah abad merokok, dan ia mempunyai kebiasaan mengambil jeda seje-

nak sehabis setiap kalimat untuk mengisap rokoknya cepat-cepat. Bahkan, ketika sedang tidak merokok pun ia menjadi terbiasa melakukan hal yang sama. "Aku langsung menelepon Bob Hughes. Ia salah seorang yang sering menulis di surat kabariku." Jeda. "Kukatakan kepadanya, tahukah engkau siapa saja di Chicago yang tertarik untuk bincang-bincang dengan Arthur Clarke. Ia menjawab, ya, Isaac Asimov sedang ada di sini. Juga ada Robert, Robert siapa ya?—oh, Robert Heinlein. Jadi mereka semua datang, mengobrol di ruang bacaku." Jeda. "Belakangan mereka berkata kepadaku, Lois... aku tidak ingat kata yang mereka gunakan. Ada satu istilah yang mereka gunakan untuk menyebutku. Sesuatu tentang seseorang yang bisa mempertemukan banyak orang."

Cerita itu adalah kisah nyata Lois Weisberg dalam perannya yang khas sebagai seorang Penghubung. Mula-mula ia menjangkau ke luar, mencari kenalan dengan seseorang di luar dunianya sendiri. Waktu itu ia sedang aktif di dunia drama. Sedangkan Arthur Clarke seorang penulis fiksi ilmiah. Kemudian, yang sama penting, orang itu menanggapinya. Banyak di antara kita mencoba menjangkau ke luar, mencoba berkenalan dengan orang-orang yang lebih terkenal, lebih sukses daripada kita, tetapi upaya pendekatan kita tidak bersambut. Maka terjadi kenyataan bahwa ketika Arthur Clarke datang ke Chicago dan ingin dipertemukan dengan seseorang yang bisa bersambung rasa dengannya, Weisberg berhasil mendapatkan Isaac Asimov. Keberadaan Asimov di Chicago, menurut Weisberg sendiri, merupakan sebuah peristiwa kebetulan yang langka. Meskipun andai kata tidak ada Asimov, wanita itu pasti masih bisa mencarikan orang lain yang cocok.

Salah satu hal yang paling diingat orang tentang acara setiap Jumat malam pada 1950-an adalah begitu banyak orang dengan berbagai latar belakang yang datang selalu dengan mudah merasa bersatu dengan yang lain. Ini bukan untuk mengatakan bahwa di kawasan North Side orang kulit hitam tidak akan bergaul dengan orang kulit putih seandainya salon Weisberg tidak ada. Kala itu memang masih jarang, tetapi ada. Yang penting adalah bahwa ketika orang kulit hitam bersosialisasi dengan orang kulit putih sekitar tahun 1950-an di Chicago, pastilah itu bukan suatu kebetulan; itu terjadi karena ada orang tipe tertentu yang mengusahakannya. Itulah yang dimaksudkan oleh Asimov dan Clarke ketika mengatakan bahwa Weisberg mempunyai sesuatu—apa pun itu—yang bisa mempertemukan banyak orang.

"Ia bukan orang yang sombong atau tinggi hati," kata Wendy Willrich, yang biasa bekerja untuk Weisberg. "Saya pernah menemaninya dalam suatu perjalanan ke sebuah studio fotografi profesional milik seseorang. Banyak orang menulis surat kepadanya dan ia selalu membaca semua surat yang diterimanya. Pemilik studio itu telah mengundangnya berkunjung dan Weisberg mengiyakan undangan tersebut. Orang itu pada dasarnya seorang juru foto acara perkawinan. Anehnya, Weisberg memutuskan tetap akan mengunjunginya. Ya Tuhan, pikir saya, tempat tinggal orang itu jauh sekali. Jabatannya di pemerintahan kota Chicago cukup tinggi, tapi ia masih berkenan bicara dengan orang biasa ini. Tapi menurutnya, orang ini memiliki sesuatu yang sangat menarik." Sungguhkah ia orang yang menarik? Entahlah. Yang penting, Lois merasa orang itu menarik, karena pada dasarnya ia menemukan bahwa setiap orang menarik.

"Weisberg," kata salah seorang temannya kepada saya, "selalu mengatakan—'Eh, tadi aku bertemu dengan orang paling istimewa. Kamu pasti akan menyukainya,' dan ia bercerita tentang orang ini dengan bersemangat seolah ia orang pertama yang dijumpainya di bumi ini, dan asal tahu saja, ia biasanya benar." Helen Doria, seorang temannya yang lain, bercerita kepada saya bahwa "Lois melihat sesuatu dalam diri Anda yang bahkan Anda sendiri tak mampu melihatnya," yang dengan kata lain, karena bakat alam yang dimilikinya, Lois dan orang-orang lain seperti dia mempunyai semacam naluri yang memudahkan mereka berhubungan dengan orang yang mereka jumpai. Ketika Weisberg memandang dunia ini atau ketika Roger Horchow duduk bersebelahan dengan Anda di pesawat, pandangan mereka tentang dunia berbeda dari yang terlihat oleh kebanyakan orang lain. Ketika kebanyakan kita masih sibuk memilih siapa yang ingin kita sapa, dan menolak orang yang menurut kita kurang sepadan atau tinggal terlalu jauh, atau sudah terlalu lama tak kita jumpai, Lois dan Roger menyukai mereka semua.

## 4

Ada sebuah contoh yang bagus sekali tentang cara Para Penghubung menjalankan fungsi mereka dalam karya sosiolog Mark Granovetter. Dalam studi klasiknya pada 1974 yang berjudul *Getting a Job*, Granovetter memusatkan perhatian pada beberapa ratus profesional dan tenaga teknis di Newton, salah satu kawasan pinggiran kota Boston. Ia mewawancarai mereka secara cukup rinci tentang riwayat pekerjaan masing-masing. Ia

menemukan 56% responden mendapatkan pekerjaan mereka melalui suatu hubungan pribadi, 18,8% menggunakan cara-cara resmi—melalui iklan atau melalui kantor penyalur tenaga kerja—sedangkan sekitar 20% melamar secara langsung. Ini tidak terlalu mengejutkan; cara terbaik untuk bisa dipersilakan masuk adalah melalui sebuah kontak pribadi. Akan tetapi, yang aneh, Granovetter menemukan di antara koneksi-koneksi pribadi tersebut, sebagian besar merupakan *"weak ties"* atau koneksi lemah. Di antara mereka yang menggunakan kontak untuk mendapatkan pekerjaan, hanya 16,7% yang *"sering"* bertemu dengan sang kontak—dalam arti kontak tersebut termasuk teman baik—sedangkan 55,6% hanya *"kadang-kadang"* bertemu dengan kontak masing-masing. Bahkan, 28% *"jarang"* bertemu dengan sang kontak. Orang tidak mendapatkan pekerjaan melalui teman. Mereka mendapatkan pekerjaan melalui kenalan.

Mengapa begini? Granovetter berpendapat itu karena ketika seseorang perlu mencaritahu tentang pekerjaan baru—atau, dalam hal ini, informasi baru atau gagasan baru—koneksi lemah selalu lebih penting daripada koneksi kuat (*strong ties*). Bagaimanapun, teman-teman adalah orang-orang yang se-dunia dengan kita. Mereka mungkin sepekerjaan dengan kita, tinggal di dekat kita, pergi ke tempat ibadah yang sama, belajar di sekolah yang sama, atau bergabung dengan kelompok peserta yang sama. Maka, berapa banyak pengetahuan mereka yang belum kita ketahui? Sebaliknya, seorang kenalan, sesuai definisinya, berada di dunia yang sangat berbeda dari dunia kita. Mereka mungkin sekali tahu lebih banyak tentang sesuatu yang belum kita ketahui. Guna menghayati paradoks ini, Granovetter melontarkan sebuah ungkapan yang bagus sekali: kekuatan di

balik koneksi lemah (*strength of weak ties*). Pendek kata, kenalan adalah sumber kekuatan sosial, sehingga makin banyak kenalan, makin besar kekuatan atau kekuasaan kita. Penghubung seperti Lois Weisberg dan Roger Horchow—pakar-pakar dalam hal koneksi lemah—memiliki kekuatan yang sungguh luar biasa. Kita bisa mengandalkan mereka untuk mendapatkan akses ke suatu kesempatan atau ke dunia-dunia yang bukan milik kita.

Tentu saja, prinsip ini tidak hanya berlaku untuk pekerjaan. Prinsip ini berlaku untuk restoran, film, tren mode, atau apa pun yang bisa menyebar lewat getok tular atau *word of mouth*. Ini tidak hanya berarti bahwa semakin dekat seseorang dengan seorang Penghubung, ia juga bisa lebih berkuasa, lebih kaya, atau mendapatkan peluang lebih banyak. Ini juga mengandung arti bahwa makin dekat suatu gagasan atau suatu produk dengan seorang Penghubung, makin besar kekuatan dan kesempatan yang dimiliki oleh gagasan atau produk itu. Boleh jadi inilah salah satu alasan Hush Puppies tiba-tiba menjadi tren mode utama. Di sepanjang jalan dari East Village sampai Middle America, seorang Penghubung atau suatu rantai Penghubung pastilah tiba-tiba telah terpikat pada sepatu itu, dan melalui koneksi sosial mereka yang luar biasa, melalui daftar panjang koneksi lemah mereka, melalui peran mereka di sejumlah dunia dan subkultur, pastilah mereka telah membawa, memperkenalkan, dan mengirimkan sepatu-sepatu itu ke berbagai penjuru dalam waktu sangat singkat—maka produk tersebut betul-betul mengalami *tipping*. Karena itu, kita boleh mengatakan bahwa dalam hal ini, Hush Puppies sungguh sangat beruntung. Dan barangkali salah satu alasan begitu banyak tren mode tidak sampai terlalu suk-

ses hanyalah peruntungan yang buruk, dalam arti tren mode itu tidak sampai bertemu dengan Penghubung.

Anak perempuan Horchow, Sally, menceritakan kepada saya sebuah kisah tentang bagaimana ia mengajak ayahnya ke sebuah restoran Jepang yang baru dibuka karena di situ ada seorang temannya yang menjadi koki. Horchow menyukai makanan di situ, jadi ketika pulang ia menyalakan komputernya, membuka berkas daftar alamat, kemudian memilah nama kenalan-kenalannya yang tinggal di sekitar situ. Selanjutnya, ia mengirim *e-mail* atau faksimile dengan pesan bahwa ia telah menemukan sebuah restoran baru yang istimewa, ditambah catatan bahwa mereka patut mencicipi masakan di sana. Ringkasnya, inilah dampak fenomena getok tular. Namun, kalau saya yang menceritakan kelezatan hidangan di restoran itu kepada seorang teman, kemudian teman tadi bercerita lagi kepada seorang teman lain, getok tular belum tentu terjadi. Getok tular dimulai ketika dalam prosesnya ada orang yang menceritakan informasi yang sama kepada seseorang macam Roger Horchow.

## 5

Kalau begitu, berikut penjelasan mengapa perjalanan tengah malam Paul Revere memicu sebuah epidemi getok tular, sedangkan perjalanan tengah malam yang sama oleh William Dawes tidak. Paul Revere adalah sosok semacam Roger Horchow atau Lois Weisberg abad ini. Ia seorang Penghubung. Ia orang yang senang berteman dan pergaulannya luas sekali. Ketika ia meninggal, penguburannya, menurut pemberitaan sebuah surat

kabar masa itu, dihadiri oleh “ribuan orang”. Ia seorang nelayan, tapi juga seorang pemburu. Ia penggemar permainan kartu, tapi juga senang ke teater. Ia sering bertandang ke kelab-kelab malam, tetapi juga pengusaha sukses. Ia aktif di kelompok tani dan nelayan, tapi juga anggota sejumlah perkumpulan sosial ternama. Ia juga orang yang mau dan mampu berbuat banyak hal—sebagaimana diceritakan oleh David Hackett Fischer dalam buku istimewanya, *Paul Revere's Ride*—dengan bakat dan nasib yang selalu menjadikannya berada di pusat kejadian. Yang ditulis oleh Fischer antara lain:

*Ketika Boston mengimpor perangkat penerangan jalannya yang pertama pada 1774, Paul Revere diminta bergabung dalam kepanitiaan yang mengelola pengurusannya. Ketika pasar Boston menuntut regulasi, Paul Revere ditunjuk sebagai pelaksana. Seusai revolusi, ketika wabah penyakit berjangkit, ia dipilih sebagai penanggung jawab pelayanan kesehatan di Boston dan pejabat urusan kematian di Suffolk County. Setelah kebakaran besar melanda kota tua yang bangunannya terbuat dari kayu, ia ikut mendirikan Massachusetts Mutual Fire Insurance Company, dan namanya berada di paling atas dalam akta pendiriannya. Masalah kemiskinan menjadi masalah yang berkembang di republik baru itu, jadi ia memprakarsai pembentukan organisasi Massachusetts Charitable Mechanic Association, dan terpilih menjadi ketuanya yang pertama. Ketika komunitas Boston diguncang oleh peristiwa pembunuhan paling menggemparkan kala itu, Paul Revere terpilih sebagai ketua dewan juri dalam pengadilan perkara tersebut.*

Seandainya Revere diberi daftar berisi 250 nama belakang yang diambil secara acak dari sensus kota Boston tahun 1775, tak diragukan lagi skornya akan jauh di atas 100.

Setelah peristiwa Boston Tea Party, pada 1773, ketika kemerahan warga koloni Amerika terhadap pemerintah Inggris mulai tak tertahan, di mana-mana, di seluruh New England, orang berbondong-bondong menghadiri pertemuan-pertemuan dan rapat-rapat akbar. Mula-mula mereka tidak terorganisasi dan masing-masing seperti sibuk sendiri. Akan tetapi, Paul Revere dengan cepat muncul sebagai mata rantai di antara semua kantong pergerakan yang menginginkan perubahan nasib. Ia secara berkala berkuda ke Philadelphia atau New York, atau ke utara sampai ke New Hampshire, membawa pesan-pesan dari satu kelompok ke kelompok lain. Di Boston sendiri, ia memainkan sebuah peran khusus. Pada zaman revolusi itu, di sana ada tujuh kelompok pergerakan yang disebut "Whigs" (pejuang), yang masing-masing terdiri atas 255 orang. Kebanyakan orang—lebih dari 80%—hanya menjadi anggota salah satu kelompok. Tidak ada yang merangkap menjadi anggota ketujuh kelompok tersebut. Sedangkan yang menjadi anggota di lima kelompok ada dua orang, dan salah satu dari dua orang itu adalah Paul Revere.

Oleh sebab itu, tidak begitu mengejutkan bila ketika bala tentara Inggris memulai siasat rahasia mereka pada 1774 untuk menghancurkan gudang-gudang senjata dan amunisi milik gerakan revolusioner yang baru bertunas, Revere menjadi semacam pusat informasi tidak resmi bagi kekuatan-kekuatan yang anti-Inggris. Ia kenal setiap orang. Maka seandainya Anda menjadi pemuda pengurus kuda pada petang 18 April 1775,

yang secara tidak sengaja mendengar dua perwira Inggris berbincang tentang rencana pembasmian pada keesokan harinya, wajar sekali jika Anda pun langsung menemui Paul Revere. Juga tak mengejutkan bila ketika Revere berangkat ke Lexington malam itu, ia sudah tahu cara menyebarkan berita tadi sampai sejauh dan seluas mungkin. Setiap kali bertemu kenalannya di jalan, ia secara wajar dan tanpa basa-basi bisa langsung berhenti dan bercerita kepadanya. Setiap tiba di sebuah kota, ia tahu persis pintu mana yang harus diketuknya, siapa pemimpin milisi di kota itu, siapa orang penting di sana, termasuk siapa yang mempunyai kemampuan hampir sama dengannya dalam menyebarkan berita tadi ke berbagai penjuru. Ia pernah bertemu dengan sebagian besar orang itu. Dan sebaliknya mereka kenal sekaligus hormat kepadanya.

Bagaimana dengan William Dawes? Menurut Fischer, tidak masuk akal jika sepanjang perjalanan sejauh 27 kilometer ke Lexington Dawes tidak bicara dengan seorang pun. Akan tetapi, ia jelas tidak memiliki bakat keterampilan sosial seperti yang ada pada pribadi Revere, karena hampir tidak ada catatan khusus tentang orang ini dalam kaitan dengan perjalananannya malam itu. "Sepanjang perjalanan Paul Revere ke utara, para pemimpin kota dan komandan milisi langsung merasakan kegawatan di balik berita yang disampaikan olehnya," tulis Fischer. "Dalam perjalanan William Dawes ke selatan, kalaupun bertemu dengan tokoh pergerakan di sebuah kota, kabar penting yang disampaikannya baru terasa gawat setelah serdadu Inggris memasuki kota, keesokan harinya. Tidak hanya satu kota yang tidak merasakan kegawatan situasi yang akan terjadi. Di kota-kota seperti Roxbury, Brookline, Watertown, atau Waltham,

Dawes tidak membuat para pemimpin kota dan para komandan milisi tergerak untuk segera bersiap-siap." Mengapa? Karena Roxbury, Brookline, Watertown, dan Waltham bukan Boston. Dan Dawes tampaknya seorang laki-laki biasa dengan lingkup pergaulan yang normal, artinya—seperti kebanyakan kita—begitu meninggalkan lingkungan tempat tinggalnya sendiri, ia tidak tahu pintu rumah mana yang harus diketuk. Sedikit sekali orang dalam perjalanan Dawes yang tampaknya menangkap pesan gawat tersebut, yakni hanya beberapa orang petani di sekitar sebuah desa bernama Waltham Farms. Akan tetapi, tertangkapnya kabar gawat oleh beberapa orang biasa tersebut tidak cukup untuk menyebarluaskannya. Epidemi getok tular menuntut peran Para Penghubung. Sedangkan William Dawes hanya orang biasa.

## 6

Bagaimanapun, salah pula jika kita menduga bahwa yang berperan dalam suatu epidemi sosial hanya Para Penghubung. Roger Horchow mengirimkan sejumlah faks untuk mempromosikan restoran baru tempat teman putrinya bekerja. Akan tetapi, ia tidak menemukan sendiri restoran itu. Ada orang lain yang menemukan, kemudian bercerita tentang restoran itu kepada nya. Entah kapan dalam peristiwa kebangkitan kembali Hush Puppies, sepatu itu ditemukan oleh Para Penghubung, orang-orang yang menyebarluaskan kembalinya Hush Puppies. Akan tetapi, siapa yang bercerita kepada Para Penghubung perihal Hush Puppies? Tak mustahil Para Penghubung memperoleh

informasi baru melalui proses yang sepenuhnya acak, namun karena mereka kenal dengan begitu banyak orang, mereka cepat sekali memperoleh akses ke hal-hal baru. Namun, jika kita mencermati suatu epidemi sosial, akan jelas bahwa ada sejumlah orang tertentu yang kita andalkan untuk menghubungkan kita dengan informasi baru. Ada yang spesialis dalam hal orang, namun ada orang yang spesialis dalam informasi.

Tentu saja, kadang kedua spesialisasi ini terdapat pada orang yang sama. Salah satu kemampuan khusus yang dimiliki oleh Paul Revere, misalnya, adalah ia tidak hanya seorang pembuat jaringan; ia tidak hanya seorang pria dengan Rolodex (tempat menyimpan kartu nama yang dapat diputar) paling besar di daerah Boston. Ia juga terjun aktif dalam pengumpulan informasi tentang orang Inggris. Pada sekitar musim gugur 1774, ia membentuk sebuah kelompok rahasia yang bertemu secara teratur di Green Dragon Tavern dengan acara pokok membahas laporan pemantauan gerakan tentara Inggris. Pada Desember tahun itu, kelompok tersebut menyimpulkan bahwa Inggris bermaksud merebut sebuah gudang amunisi milik sebuah kelompok milisi dekat jalan masuk ke Portsmouth Harbor, sekitar 75 kilometer sebelah utara Boston. Pada pagi 13 Desember yang sangat dingin itu Revere berkuda ke utara menempuh salju tebal untuk mengingatkan milisi setempat bahwa tentara Inggris sudah mulai bergerak. Ia membantu mencari informasi, tetapi juga menyampaikan informasi itu kepada yang berhak. Paul Revere seorang Penghubung. Akan tetapi, ia juga seorang Bijak Bestari atau *Maven*. Tipe kedua dari tiga macam orang yang mengendalikan epidemi getok tular.

Kata *Maven* berasal dari bahasa Yiddish, yang artinya adalah orang pintar atau orang yang memiliki pengetahuan sangat luas. Selama beberapa tahun terakhir, sejumlah peneliti ekonomi meluangkan sebagian besar waktu mereka untuk mempelajari orang-orang bijak ini, dengan alasan sangat jelas bahwa andai kata pasar atau perdagangan harus bergantung pada informasi, berarti orang-orang dengan pengetahuan paling banyak itu menjadi orang-orang paling penting. Sebagai contoh, kadang ketika sebuah toko swalayan ingin meningkatkan penjualan suatu produknya, mereka akan memasang sebuah spanduk atau stiker promosi di depan produk itu bertuliskan kata-kata seperti, "Harga murah setiap hari!" Harga jualnya sendiri tetap sama. Yang dilakukan hanya membuatnya lebih menonjol. Ketika kiat itu diterapkan, toko tersebut menemukan bahwa hampir setiap hari penjualan produk tadi melambung tinggi, sama seperti apabila produk itu dijual obral.

Maka begitulah, semakin dipikirkan, sepotong informasi tadi terasa semakin mengganggu. Tujuan di balik penjualan obral, atau penjualan harga khusus, adalah agar kita, konsumen, yang sangat peduli dengan harga suatu barang, akan bereaksi seperti yang diharapkan, yakni kita membeli lebih banyak ketika harga diturunkan dan membeli lebih sedikit ketika harga dinaikkan. Namun, apabila kita membeli sesuatu lebih banyak bahkan meskipun sesungguhnya harga tidak diturunkan, lalu apa yang harus diperbuat agar toko swalayan berhenti menerapkan strategi itu? Apa yang harus diperbuat agar mereka berhenti membohongi kita dengan pengumuman-pengumuman "harga murah setiap hari" setiap kali kita berbelanja di sana? Jawabannya adalah meskipun kebanyakan kita tidak peduli soal harga,

semua toko tahu ada sekelompok kecil orang yang sangat peduli, dan jika orang seperti ini menemukan kejanggalan—bahwa promosi itu bohong—mereka akan berbuat sesuatu. Jika sebuah toko terlalu sering mengulang strategi yang sama, orang-orang seperti ini akan tahu dan bukan tidak mungkin melapor kepada pihak berwenang, atau bercerita kepada teman-teman dan kenalan agar tidak berbelanja lagi di toko itu. Orang-orang seperti inilah yang membuat pasar mau tidak mau berhati-hati. Setelah sepuluh tahun sejak keberadaan orang seperti ini diketahui, para pakar ekonomi mulai berusaha mengenal mereka secara lebih mendalam. Mereka menemukan orang-orang seperti ini di setiap bidang kehidupan dan di setiap kelompok sosial ekonomi. Salah satu julukan bagi mereka adalah “polisi harga”. Sebutan lain, yang lebih lazim, adalah “Market Mavens”.

Linda Price, seorang dosen ilmu pemasaran di University of Nebraska dan seorang pionir dalam penelitian tentang Bijak Bestari, telah merekam wawancaranya dengan sejumlah Bijak Bestari dengan kamera video. Dalam salah satu rekaman itu, se-sosok pria berbusana sangat perlente dengan sangat bersemangat bercerita tentang pengalamannya berbelanja. Berikut ini cuplikan wawancara tersebut:

*Karena selalu menyimak informasi keuangan di berbagai media, saya bisa melihat kecenderungan di balik semua itu. Sebuah contoh yang klasik adalah kopi. Ketika orang mulai keranjingan minum kopi sepuluh tahun lalu, saya mengikuti semua berita tentang perkembangan produksi para petani kopi di Brasil, juga ramalan tentang harga kopi dalam jangka panjang, jadi ketika*

*pada suatu ketika ada kegagalan panen, saya memutuskan membeli persediaan kopi sebanyak-banyaknya.*

Sampai di sini, senyum mulai mengembang di wajah pria yang diwawancarai itu.

*Waktu itu saya membeli kopi sekitar tiga puluh lima sampai empat puluh kaleng. Dan saya membelinya dengan harga yang masih sangat murah. Sekaleng yang isinya satu setengah kilogram saya beli dengan harga antara \$2,79 dan \$2,89. Sekarang harga kopi yang takarannya sama sekitar \$6. Saya puas sekali.*

Apa yang sangat menarik dalam cerita itu? Ia mampu mengingat harga sampai ke senny, untuk sekaleng kopi yang dibelinya sepuluh tahun lampau.

Kendati demikian, yang penting dari para Bijak Bestari adalah mereka bukan pengumpul informasi yang pasif. Juga bukan obsesi mereka tentang pengambilan keputusan terbaik tentang pembelian kopi. Yang membuat mereka berbeda adalah begitu tahu cara mengatasi sesuatu, mereka juga tergerak untuk menceritakannya. "Seorang Bijak Bestari adalah orang yang mempunyai informasi tentang banyak produk, harga, atau tempat yang berbeda-beda. Orang ini senang membuka pembicaraan dengan sesama konsumen dan bersedia menjawab pertanyaan-pertanyaan mereka," kata Price. "Mereka senang menolong orang lain ketika sedang berbelanja. Mereka ikut membagikan kupon. Jika orang lain membagikan empat kupon, ia membagikan lebih dari enam belas kupon. Mereka senang menemani

orang lain berbelanja. Mereka senang mewakili Anda berbelanja. Inilah orang yang menghubungkan banyak orang di sebuah pusat belanja dan tahu banyak tentang apa pun yang ada di sana. Mereka tahu letak kamar kecil di sebuah toko. Itulah pengetahuan yang mereka miliki seputar berbelanja." Mereka lebih dari hanya seorang ahli. "Seorang ahli," kata Price, akan "bicara mengenai kendaraan, misalnya, karena mereka senang dengan kendaraan. Akan tetapi, mereka tak berbincang tentang kendaraan karena mereka peduli kepada Anda, dan ingin membantu Anda membuat keputusan. Para *Market Maven* dengan senang hati berbuat demikian. Motivasi mereka lebih bersifat sosial!"

Kata Linda Price, di Amerika ada lebih dari setengah juta orang yang kenal dengan seorang Bijak Bestari, atau dengan seseorang yang mirip dengan gambaran seorang Bijak Bestari. Ia sendiri, sesungguhnya, mendasarkan konsepnya pada seseorang yang pernah dijumpainya ketika mengambil program S3, seseorang yang begitu mudah diingat sehingga kepribadiannya berfungsi sebagai landasan untuk yang sekarang menjadi sebuah bidang penelitian tersendiri dalam dunia pemasaran.

"Saya menempuh pendidikan S3 di University of Texas," kata Price. "Waktu itu saya belum menyadarinya, tetapi saya telah bertemu dengan seorang Bijak Bestari tulen. Ia orang Yahudi dan kebetulan hari itu adalah Hari Raya Paskah Yahudi, tetapi saya sedang ingin sekali makan ham dan entah bagaimana saya menanyakan toko yang menjual ham kepadanya. Maka, ia menyahut, 'Eh, Anda kan tahu bahwa orang Yahudi tidak makan babi? Tapi, baiklah, ini alamat tokonya dan ini harganya.'" Linda Price tertawa ketika menceritakan kenangan itu. "Anda perlu kenal dengannya. Namanya Mark Alpert."

Mark Alpert adalah sosok berperawakan ramping, namun sangat bersemangat untuk usianya yang lima puluhan. Rambutnya berwarna gelap, hidungnya mancung, dan sepasang matanya kecil, tetapi tajam dan menyiratkan kecerdasan. Bicaranya cepat, cermat, dan mempunyai otoritas mutlak. Ia tipe orang yang tidak pernah mengatakan bahwa kemarin sangat panas. Sebagai gantinya, ia mengatakan bahwa suhu udara kemarin 30,5 derajat Celsius. Ia tidak berjalan ketika menaiki atau menuruni tangga. Ia berlari-lari seperti seorang anak kecil. Ia membangkitkan kesan tertarik dan ingin tahu tentang segala sesuatu, sehingga, bahkan untuk orang seusianya, seandainya Anda memberinya seperangkat buku kimia, ia akan dengan senang hati duduk lalu membacanya, dan darinya akan lahir gagasan-gagasan baru.

Alpert dibesarkan di kawasan Midwest, putra seorang pria yang mengelola toko diskon pertama di utara Minnesota. Ia meraih gelar doktornya dari University of Southern California dan sekarang mengajar di University of Texas School of Business Administration. Akan tetapi, sesungguhnya tidak ada hubungan antara statusnya sebagai seorang pakar ekonomi dan bakat Bijak Bestari-nya. Seandainya hanya seorang tukang pipa pun, Alpert akan tetap menjadi orang yang kritis, cermat, dan banyak tahu tentang cara-cara berdagang.

Kami berjanji untuk berbincang-bincang sambil santap siang di sebuah restoran pinggir danau di Austin. Saya datang lebih dahulu maka saya langsung memilih meja. Ia datang beberapa saat kemudian, lalu membujuk saya pindah ke sebuah

meja lain, yang katanya lebih baik. Nyatanya memang demikian. Saya bertanya kepadanya tentang bagaimana ia membeli apa pun yang kemudian ia beli, maka ia mulai bercerita. Ia menerangkan mengapa ia menyewa TV kabel, alih-alih memasang parabola. Ia memberikan jadwal penayangan film-film baru di TV kabel yang disewanya. Ia memberikan nama seseorang di Park Central Hotel di Manhattan yang bisa banyak membantu kita. ("Kawan, tarif hotel ini \$99. Tapi *rack rate*-nya \$189!") Ia menjelaskan yang dimaksudkan dengan *rack rate*. (Harga penawaran pertama ketika seorang tamu menanyakan tarif kamar hotel.) Tiba-tiba, ia menunjuk ke alat perekam. "Menurut saya, pita Anda habis," katanya. Memang betul. Ia menjelaskan mengapa saya tidak boleh membeli Audi. "Mobil itu buatan Jerman, berurusan dengan mereka bisa repot. Selama beberapa waktu mereka memberi garansi, tapi sekarang tidak lagi. Jaringan keagenannya kecil, jadi mendapatkan pelayanan mereka bukan perkara mudah. Saya senang mengendarainya. Tapi, saya tidak suka jika harus membelinya." Yang harus saya pilih, katanya, adalah Mercury Mystique karena sepintas seperti sedan Eropa yang jauh lebih mahal. Mobil itu kurang laku, jadi Anda dapat menawar cukup rendah. Langsung pergi ke agen besarnya. Dan kalau bisa tepat pada tanggal 25. Anda tahu kenapa? Selanjutnya ia bercerita panjang-lebar, kadang diselingi ungkapan jenaka, tentang berapa bulan yang dibutuhkannya untuk membeli TV baru. Jika Anda atau saya mengerjakan hal yang sama—keluar-masuk toko televisi, membanding-bandinkan sampai ke komponen elektronik terkecilnya, kemudian mempelajari cakupan garansinya—saya yakin kita akan merasa bahwa itu konyol. Sebaliknya, Alpert merasakannya sebagai sesuatu yang

sangat menarik. Maven, kata Price, adalah jenis pembaca serius *Consumer Reports*. Alpert termasuk tipe *Maven* yang sering menulis ke *Consumer Reports* untuk membetulkan laporan mereka. "Suatu kali, mereka mengatakan bahwa Audi 4.000 menggunakan *platform Volkswagen Dasher*. Itu sekitar akhir 1970-an. Akan tetapi, Audi 4.000 lebih besar. Maka, saya mengajukan protes. Ternyata, yang benar adalah Audi 5.000 fiasco. *Consumer Report* memasukkan mobil itu ke dalam daftar yang jangan Anda beli karena akselerasinya yang tiba-tiba bisa tak terkendali. Akan tetapi, saya pernah membaca masalah itu dalam literatur dan yakin bahwa laporan *Consumer Report* menyesatkan.... Maka saya menulis surat kepada mereka, dengan bukti-bukti yang telah saya dapatkan. Tapi, surat saya tak mereka tanggapi. Tentu saja, itu menjengkelkan. Semestinya mereka cukup bertanggung jawab." Ia menggeleng-gelengkan kepalanya tanda menyesal. Yang jelas, ia adalah *Maven* yang berhasil mengalahkan kitab suci *Maven* Amerika.

Tentu saja, Alpert bukan orang sok tahu yang cenderung tidak disukai orang lain. Namun, mudah memahami mengapa ia bisa seperti itu. Alpert sadar tentang risiko tidak disukai orang. "Di loket pembayaran sebuah toko swalayan, saya pernah antre di belakang seorang pemuda yang harus menunjukkan kartu identitas ketika akan membayar rokok yang dibelinya," tutur Alpert. "Kuat sekali godaan untuk bercerita kepada anak itu bahwa saya pernah didiagnosis menderita kanker paru-paru karena merokok. Maksud saya baik, tetapi anak itu belum tentu mau menerima. Maka saya mencoba menjadi *Maven* yang pasif... yang harus menimbang bahwa itu keputusannya sendiri. Keputusan tentang hidupnya sendiri." Ia orang yang tahu banyak

tetapi tak suka pamer. Ia secara otomatis tahu mana yang boleh atau tidak boleh diperbuatnya. Itu tidak dibuat-buat. kurang-lebih sama dengan naluri sosial yang dimiliki oleh Horchow dan Weisberg. Akhirnya, Alpert sampai pada sebuah cerita rumit tentang bagaimana ia menemukan cara terbaik untuk memanfaatkan kupon penyewaan videonya di Blockbuster. Ia berhenti sejenak, seolah sadar tentang yang telah dikatakannya, kemudian tawanya meledak. "Lihat, kita bisa menghemat satu dolar! Dalam setahun barangkali saya bisa membeli sebotol anggur." Alpert orang yang hampir selalu ter dorong untuk menolong orang lain. Kadang sulit baginya untuk menahan diri. "Maven adalah seseorang yang ingin memecahkan masalah orang lain, umumnya lewat memecahkan masalahnya sendiri," kata Alpert. Itu betul. Walaupun menurut saya kebalikannya juga betul, bahwa Bijak Bestari adalah seseorang yang memecahkan masalahnya sendiri—memuaskan kebutuhan emosionalnya sendiri—lewat memecahkan masalah orang lain. Alpert akan terpuaskan bila tahu bahwa suatu waktu saya memanfaatkan informasinya ketika akan membeli pesawat televisi, mobil, atau menyewa sebuah kamar hotel di New York.

"Mark Alpert betul-betul bukan orang yang mementingkan diri sendiri," kata Leigh MacAllister, seorang sejawatnya di University of Texas. "Boleh dibilang, ia membuat saya berhemat sekitar lima belas ribu dolar sewaktu baru tiba di Austin. Ia membantu saya menawar rumah yang akan saya beli, karena ia paham betul seluk-beluk bidang real estat. Ketika saya membutuhkan mesin cuci, ia membantu saya mendapatkan mesin cuci dengan harga pantas. Ketika ingin membeli mobil, saya memilih Volvo karena suka dengan mobil yang dikendarainya.

Maka, ia menunjukkan sebuah layanan *online* yang menyajikan harga Volvo di seluruh Texas, kemudian menemani saya sewaktu membelinya. Ia membantu saya memilih perusahaan penge-lola dana pensiun di antara sekian banyak perusahaan yang terdaftar di University of Texas. Ia menyederhanakan segalanya. Ia memproses semuanya. Itulah Mark Alpert. Ia seorang *Market Maven*. Semoga Tuhan memberkatinya. Orang seperti dia lah yang memungkinkan Amerika sebesar ini.”

## 8

Apa yang membuat orang-orang seperti Mark Alpert begitu penting dalam memicu epidemi? Jelas, ia tahu banyak hal yang tidak diketahui oleh orang lain. Mereka membaca majalah lebih banyak daripada kebanyakan kita, membaca koran lebih banyak, dan mungkin hanya mereka yang membaca sampai ke setiap sudut halaman majalah atau koran. Mark kebetulan penggemar berat seluk-beluk peralatan elektronik. Kalau ada terobosan dalam teknologi televisi atau kamera video, dan Anda salah seorang temannya, pasti Anda mendengar berita itu dengan cepat dari mulutnya. Para Bijak Bestari memiliki pengetahuan dan keterampilan sosial untuk memicu epidemi getok tular. Kendati demikian, yang paling membuat Bijak Bestari berbeda bukan banyaknya pengetahuan yang mereka miliki, melainkan cara mereka menyebarluaskan pengetahuan itu. Kenya-taan bahwa para Bijak Bestari selalu ingin membantu, dengan alasan hanya karena ingin membantu, bisa menjadi cara yang sangat efektif untuk membuat orang lain tertarik.

Pasti ini pula penjelasan mengapa pesan darurat Paul Revere ditanggapi begitu serius di sepanjang perjalanananya yang memakan waktu semalam suntuk itu. Kabar tentang gerak menyerang pasukan Inggris tidak datang lewat faksimile atau milis. Televisi, yang siaran beritanya diselang-seling dengan tayangan-tayangan iklan sangat memikat, kala itu bahkan belum terbayangkan. Kabar tersebut dibawa oleh seseorang, seorang relawan, yang rela menerjang dinginnya malam tanpa agenda pribadi selain demi kepentingan kemerdekaan negerinya. Pada kasus Hush Puppies pun, agaknya sepatu itu menarik perhatian Para Penghubung bukan karena nilai komersial yang dikandungnya atau dengan niat sengaja mempromosikannya. Tidak mustahil ketika itu ada seorang *Maven fashion* datang ke East Village, dalam rangka mencari ilham baru, yang kemudian tanpa sengaja menemukan Hush Puppies yang keren di sebuah toko loak, dengan harga yang pantas sekali. Kemudian, ia menceritakan sepatu itu kepada teman-temannya, dan selanjutnya mereka berbondong-bondong membeli sendiri sepatu itu karena ada sesuatu pada pribadi si Bijak Bestari yang membuat banyak orang duduk, mendengarkan, dan menerima pandangannya yang pakar tentang produk tersebut. Lalu, mengapa panduan restoran Zagat begitu populer? Itu antara lain karena panduan tersebut memudahkan orang memilih restoran yang paling sesuai dengan selera masing-masing di kota tertentu. Akan tetapi, faktor lain yang paling menentukan adalah karena informasi itu didapatkan dari laporan sejumlah relawan—para pengunjung yang ingin berbagi pandangan dengan orang lain. Entah bagaimana, komentar mereka dianggap lebih dapat dipercaya ketimbang

bang penilaian seorang pakar yang tugasnya memang menyusun daftar peringkat tiap restoran yang ada di sebuah kota.

Ketika berbincang-bincang dengan Alpert, saya kebetulan bercerita tentang rencana kepergian saya ke Los Angeles beberapa pekan kemudian. "Ada tempat yang betul-betul saya suka di sana, di Westwood," katanya, tanpa keraguan sedikit pun. "The Century Wilshire. Itu sebuah hotel lengkap dengan sarapan bernuansa Eropa. Kamar-kamarnya bagus sekali. Ada kolam air hangat. Ada parkir di bawah tanah. Waktu terakhir kali saya ke sana, lima atau enam tahun lalu, tarif kamarnya sekitar tujuh puluh dolar dan seratus sepuluh jika ditambah kamar untuk anak. Mereka juga memberi tarif khusus bila Anda menginap selama seminggu." Karena bagi saya ia sungguh seorang Bijak Bestari, saya betul-betul menginap di Century Wilshire ketika berkunjung ke Los Angeles, dan segala sesuatunya tepat seperti yang pernah ia ceritakan, bahkan lebih. Maka, hanya dalam beberapa pekan setelah pulang, saya telah merekomendasikan Century Wilshire kepada dua orang teman—sesuatu yang belum pernah saya lakukan—and kepada dua orang lagi dalam bulan yang sama. Dan ketika mulai membayangkan berapa banyak orang yang diberitahu soal hotel itu oleh orang yang telah saya beritahu, juga berapa orang seperti saya yang telah diberitahu oleh Alpert soal hotel yang sama, saya mulai menjadi tiruan Mark Alpert—orang yang ikut membangkitkan epidemi getok tular. Tentu saja, barangkali Alpert tidak kenal sebanyak orang yang dikenal oleh Penghubung seperti Roger Horchow, sehingga daya pancar getok tularnya tidak sama. Akan tetapi, sekali lagi, andai kata Roger Horchow mengobrol dengan Anda dalam perjalanan ke Los Angeles, ia mungkin tidak memberi

saran tentang di mana Anda sebaiknya menginap. Sebaliknya, Alpert akan selalu demikian. Dan jika Horchow memberikan sarannya, Anda mungkin menurut, mungkin juga tidak. Anda akan menerima saran itu sama seriusnya seperti ketika menerima saran dari teman mana pun. Akan tetapi jika Mark Alpert yang memberi saran, Anda akan *selalu* menerimanya. Seorang Penghubung mungkin merekomendasikan hotel tertentu di Los Angeles kepada sepuluh temannya, tetapi yang menurut mungkin hanya separuh. Seorang Bijak Bestari mungkin merekomendasikan hotel yang sama kepada lima orang, tetapi caranya begitu empatik sehingga kelima orang tadi menerima saran tersebut. Dalam hal ini, ada dua kepribadian berbeda yang bekerja, masing-masing dengan alasan yang juga berbeda. Meskipun demikian, keduanya sama-sama mempunyai daya untuk memicu epidemi getok tular.

## 9

Perlu diketahui bahwa Bijak Bestari bukan seorang pembujuk. Motivasi Mark Alpert, misalnya, adalah menularkan informasi dan menolong tanpa pamrih. Ia bukan tipe orang yang mempunyai niat menyandera Anda. Selama kami berbincang-bincang, sesungguhnya, ada saat-saat tertentu ketika ia terkesan seperti mengorek informasi dari kepala saya, menyelidiki apa pun yang saya ketahui, sehingga ia dapat menambah perbendaharaan pengetahuannya yang telah begitu berlimpah. Menjadi seorang Bijak Bestari tak berbeda dengan menjadi seorang guru. Bijak Bestari sesungguhnya seorang pialang informasi,

yang membagikan dan memperdagangkan pengetahuannya. Namun, untuk memicu sebuah epidemi sosial sebagian Bijak Bestari memang harus membujuk orang lain untuk berbuat sesuatu. Sekelompok anak muda yang membeli Hush Puppies, misalnya, sebelumnya mungkin termasuk anak-anak yang meskipun harus dipenjara akan tetap menolak memakainya. Begitu pula, sehabis menerima kabar gawat dari Paul Revere, Anda dapat membayangkan bahwa kelompok-kelompok anggota milisi itu segera mengadakan pertemuan, membahas rencana menghadapi tentara Inggris keesokan paginya. Sebagian barangkali langsung menurut. Sebagian yang lain mungkin meragukan kemampuan mereka sebagai milisi amatiran untuk menghadapi tentara yang terlatih dan profesional. Orang lain lagi—yang tidak kenal dengan Revere secara pribadi—mungkin meragukan kecermatan informasi yang diperolehnya. Bahwa pada akhirnya hampir setiap orang bersedia bahu-membahu menghadapi tentara Inggris, sebagian penyebabnya biasanya adalah tekanan dari lingkungan (*peer pressure*). Akan tetapi, *peer pressure* sendiri tidak selalu terjadi secara otomatis atau di bawah sadar. Artinya, kadang ada seseorang yang dengan sengaja mendatangi teman-temannya, kemudian membujuk atau memaksa mereka berbuat seperti yang diharapkan. Dalam sebuah epidemi sosial, Bijak Bestari bertindak sebagai bank data. Mereka menyediakan informasi. Penghubung bertindak sebagai perekat sosial: mereka menyebarluaskan informasi. Akan tetapi, ada sekelompok orang pilihan lain—penjaja, penjual, atau *salesmen*—yang memiliki keterampilan-keterampilan untuk membujuk kita apabila kita belum yakin tentang yang kita dengar, dan mereka sama pentingnya dalam proses *tipping* atau meledaknya epidemi ge-

tok tular sebagaimana peran kedua kelompok terdahulu. Siapa-kah Penjaja? Lalu, apa yang membuat mereka begitu ahli dalam menjalankan fungsi mereka?

Tom Gau adalah seorang konsultan keuangan (*financial planner*) di Torrance, California, tidak terlalu jauh di sebelah selatan Los Angeles. Perusahaannya—Kavesh and Gau—adalah yang terbesar dalam bidangnya di kawasan California bagian selatan, juga salah satu konsultan keuangan “*ngetop*” di Amerika. Pendapatannya dalam setahun mencapai jutaan dolar. Donald Moine, seorang psikolog masalah perilaku yang telah banyak menulis perihal persuasi, bercerita bahwa ia memiliki Gau karena orang ini “memesona”. Memang begitulah dia. Kebetulan saja Tom Gau menjual jasa perencanaan keuangan. Akan tetapi, kalau mau ia mampu menjual apa pun. Jadi, jika kita ingin memahami tipe kepribadian persuasif, sepertinya Gau tempat yang tepat untuk mulai.

Usia Gau sekitar empat puluhan. Ia tidak terlalu tampan, tetapi menarik. Tubuhnya tidak tinggi, tetapi juga tidak pendek, agak ramping, dengan rambut gelap agak gondrong, memeli-hara kumis, dan ekspresinya agak pemalu. Beri ia seekor kuda lengkap dengan topi, maka ia pantas menjadi seorang koboi. Sepintas lalu, tampangnya mirip aktor Sam Elliot. Ketika kami berkenalan, ia menjabat tangan saya. Akan tetapi, belakangan, ia bertutur bahwa biasanya, ketika bertemu dengan seseorang, ia memberi pelukan atau—if orang itu perempuan—kecup-an. Seperti yang akan kita duga dari seorang penjual, ia tipe orang dengan keceriaan alami.

“Saya menyukai klien-klien saya, boleh kan? Bahkan, kalau perlu saya akan membungkuk ke belakang demi mereka,” kata

Tom Gau. "Setiap klien saya anggap keluarga. Kepada masing-masing saya mengatakan mempunyai dua keluarga. Saya mempunyai istri, saya mempunyai anak, dan sekarang saya memiliki Anda." Bicara Gau cepat, tetapi jelas, mudah ditangkap. Ia selalu memanfaatkan kekuatan nada dan irama. Kadang ketika mengutip ungkapan seseorang yang terkenal, ia makin cepat lagi, untuk membedakannya dari bagian kalimat yang lain. Ia suka membuat kalimat-kalimat pendek. "Saya menyukai pekerjaan saya. Saya menikmati pekerjaan saya. Saya seperti orang kecanduan kerja. Saya tiba di sini pukul enam atau paling lambat pukul tujuh pagi. Saya pulang pukul sembilan malam. Uang saya banyak. Saya salah satu orang berpenghasilan tertinggi di negeri ini. Tapi, saya tidak menceritakan hal itu kepada klien-klien saya. Bukan untuk itu saya berada di sini. Saya di sini untuk membantu orang lain. Saya senang membantu orang lain. Sebetulnya, sekarang saya tidak perlu bekerja lagi. Secara finansial saya independen. Lalu, mengapa saya berada di sini sampai berjam-jam? Karena saya senang membantu orang lain. Saya menyukai orang lain. Saya senang bergaul."

Keunggulan Gau adalah ia mampu memberikan pelayanan dan keahlian yang sulit didapatkan dari orang lain. Masih di lantai gedung yang sama ada sebuah biro hukum, juga berafiliasi dengan Kavesh and Gau, yang spesialisasinya adalah menangani surat-surat wasiat, surat-surat perjanjian, dan masalah-masalah hukum lain yang berhubungan dengan perencanaan keuangan. Gau mempunyai hubungan dengan sejumlah spesialis dalam bidang asuransi untuk menangani kebutuhan-kebutuhan asuransi klien, juga dengan para pialang saham untuk menangani investasi dan dengan spesialis pengelolaan dana

pensiun bagi klien-klien yang cukup berumur. Argumen-argumennya rasional dan koheren. Bersama Gau, Donald Moine menyusun sebuah buku yang disebutnya "buku pintar" seorang konsultan keuangan. Dalam buku itu, Moine menguraikan kesimpulannya bahwa yang membedakan penjual besar dari penjual biasa adalah kuantitas dan kualitas jawaban-jawaban yang mereka berikan terhadap keberatan-keberatan yang umumnya diajukan oleh para calon klien. Ia duduk bersama Gau, kemudian merekam jawaban-jawaban Gau yang selanjutnya disalin ke atas kertas. Moine dan Gau menghitung bahwa ada sekitar dua puluh pertanyaan atau pernyataan yang perlu disiapkan oleh seorang konsultan. Sebagai contoh, misalnya seseorang menjawab, "Saya dapat mengerjakannya sendiri," untuk ini ada sekitar lima puluh pertanyaan balasan yang dapat diberikan. Contohnya adalah: "Apakah Anda tidak merasa khawatir salah langkah dan ketika itu terjadi Anda tidak memiliki siapa pun yang dapat memberi dukungan?" Atau, "Saya percaya Anda kompeten dalam pengelolaan keuangan. Bagaimanapun, ingatkah Anda bahwa kebanyakan istri hidup lebih lama daripada sang suami? Andai kata sesuatu terjadi pada Anda, sanggupkah istri Anda mengatasi sendiri semuanya?"

Saya dapat membayangkan seseorang membeli buku pintar ini kemudian menghafal tiap situasi dan tanggapan yang sebaiknya diberikan. Saya juga dapat membayangkan orang yang sama, setelah beberapa waktu, menjadi semakin akrab dengan bahan-bahan yang tertulis di situ, sehingga belakangan mulai dapat menyusun tanggapan sendiri yang paling pas dengan orang yang dihadapinya. Apabila Anda mencatat interaksi orang itu dengan klien-kliennya, ia mungkin sekali akan seperti

Tom Gau karena telah terbiasa dengan kata-kata dan pola pikir Tom Gau. Menurut standar yang biasa kami pakai untuk mengukur kemampuan persuasi—berdasarkan logika dan ketepatan argumentasi si pembujuk—seharusnya semua orang yang menerapkan buku pintar tersebut akan sama tingkat kemampuan persuasinya dengan Tom Gau. Akan tetapi, apakah itu benar? Yang menarik tentang Gau adalah bagaimana ia tetap persuasif kendati isi bicaranya sama sekali tidak persuasif. Sepertinya, ia memiliki semacam bakat yang sulit didefinisikan, sesuatu yang sangat kuat, sangat menular dan tak tertahankan, yang lebih dari kata-kata dari mulutnya, yang membuat siapa pun mengiyakan perkataannya. Ia memiliki energi. Ia memiliki antusiasme. Ia memiliki pesona. Ia memiliki sifat mudah disukai orang. Ia memiliki semua itu, namun tak hanya itu. Suatu ketika saya bertanya kepadanya tentang apakah ia bahagia. Reaksinya sangat spontan. Ia langsung bangkit dari kursinya.

"Sangat bahagia. Barangkali saya orang paling optimistik yang pernah ada dalam benak Anda. Silakan pilih orang optimistik yang pernah Anda kenal. Pangkatkan dengan angka seratus. Itulah saya. Anda tahu sebabnya? Kekuatan dari pikiran positif mampu mengatasi banyak hal. Banyak sekali. Begitu banyak orang berpikiran negatif. Seseorang mungkin mengatakan Anda tidak akan mampu. Maka saya akan menjawab, apa maksud Anda mengatakan saya tidak mampu mengerjakannya? Kami pindah ke Ashland, Oregon, lebih dari lima tahun lalu. Kami menemukan sebuah rumah yang begitu kami minati. Rumah itu sudah agak lama ditawarkan, tetapi belum laku. Harapannya memang agak mahal. Saya berkata kepada istri saya, 'Eh, tahu tidak, aku akan mengajukan penawaran yang sangat ren-

dah.’ Jadi istri saya menjawab, ‘Mereka tidak akan menerimanya.’ Jawab saya, ‘Belum tentu. Lagi pula apa ruginya? Paling-paling mereka menolak. Aku tidak akan memaksa. Aku hanya akan memberi mereka alasan mengapa aku menawar sekian. Aku akan menjelaskan alasan-alasan itu.’ Dan, tahukah Anda yang terjadi kemudian? Mereka menerima harga yang saya tawarkan.” Sewaktu Gau menceritakan cerita tadi kepada saya, tak sulit bagi saya membayangkan ia pulang ke Ashland, kemudian dengan caranya ia berhasil meyakinkan sang penjual agar bersedia menyerahkan rumah indahnya dengan harga jauh di bawah penawaran pertama. “Jika Anda tak mencoba, sampai kapan pun Anda tidak akan berhasil.”

## 10

Pertanyaan tentang apa yang menjadikan seseorang—atau sesuatu—persuasif tidak semudah dan sesederhana kelihatannya. Kita tahu ketika kita melihatnya. Akan tetapi, menjabarkan yang kita lihat tak selalu mudah. Perhatikan dua contoh berikut, keduanya diambil dari kepustakaan psikologi. Yang pertama adalah pengalaman yang terjadi selama kampanye kepresidenan antara Ronald Reagan dan Walter Mondale. Selama delapan hari sebelum pemilihan, sekelompok psikolog yang dipimpin oleh Brian Mullen dari Syracuse University merekam program-program berita malam di tiga stasiun nasional, yang waktu itu, dan sampai saat edisi bahasa Inggris buku ini disiapkan, dipandu oleh tokoh-tokoh kondang: Peter Jennings di ABC, Tom Brokaw di NBC, dan Dan Rather di CBS. Brian Mullen

memeriksa pita-pita video itu kemudian menyarikan kutipan-kutipan semua referensi tentang para calon, sampai mendapatkan 37 buah segmen berbeda, yang masing-masing memakan waktu kurang lebih dua setengah detik. Selanjutnya segmen-semen itu ditayangkan, tanpa suara, di depan sekelompok orang yang dipilih secara acak. Mereka semua diminta menilai ekspresi wajah tiap pembaca berita itu dalam tiap segmen. Para subjek tidak tahu apa-apa soal eksperimen yang sedang dilakukan atau topik yang sedang dibahas oleh tiap pembaca berita. Mereka hanya diminta memberikan skor untuk kandungan emosi yang tampak dari ekspresi tiap penyiar tadi dengan nilai dari 0 sampai 21. Skor paling rendah pada skala itu disebut "ekstrem negatif", sedangkan skor paling tinggi disebut "ekstrem positif".

Hasilnya sangat menarik. Dan Rather memperoleh skor 10,46—yang bisa diartikan sebagai penyiar dengan ekspresi netral mendekati sempurna—ketika bicara tentang Mondale, dan 10,37 ketika bicara tentang Reagan. Ekspresinya ketika bicara tentang kandidat dari Partai Republik tetap sama seperti ketika bicara tentang kandidat dari Partai Demokrat. Hasil ham-pir sama juga didapatkan oleh Tom Brokaw, yang memperoleh skor 11,21 untuk Mondale dan 11,50 untuk Reagan. Akan tetapi, hasil untuk Peter Jennings dari ABC sangat berbeda. Ketika bicara tentang Mondale, skornya 13,38. Akan tetapi, ketika bicara tentang Reagan, wajahnya berbinar sehingga skor yang didapatkan adalah 17,44. Mullen dan rekan-rekannya berusaha mencaritahu mengapa demikian. Mungkinkah, misalnya, Jennings secara umum hanya lebih ekspresif daripada dua penyiar yang lain? Sepertinya tidak. Sehubungan dengan ini, para sub-

kek diberi kontrol berupa segmen tayangan ketiga penyiar yang sama, namun ketika mereka sedang bicara tentang sesuatu yang membahagiakan atau menyediakan (pemakaman Indira Gandhi; terobosan dalam pengobatan penyakit bawaan dari lahir). Akan tetapi, Jennings tidak mendapatkan skor lebih tinggi untuk berita-berita membahagiakan atau lebih rendah untuk berita-berita menyediakan. Bahkan, boleh dibilang ia paling kurang ekspresif di antara ketiga penyiar tersebut. Jennings juga bukan tipe orang yang wajahnya selalu tersenyum. Sekali lagi, justru kebalikannya yang betul. Ketika segmen "bahagia" disisipkan untuk perbandingan, ia mendapatkan skor 14,13, yang jelas lebih rendah ketimbang skor untuk Rather dan Brokaw. Satu-satunya kesimpulan yang mungkin, menurut penelitian, adalah Jennings memperlihatkan "bias yang sangat nyata dalam hal ekspresi wajah" ketika sedang bicara mengenai Reagan.

Kini di sinilah studi ini menjadi menarik. Mullen dan teman-temannya selanjutnya menghubungi sejumlah orang di sejumlah kota di seluruh negeri yang secara teratur menyaksikan berita malam dari televisi, kemudian menanyakan siapa yang mereka pilih. Dalam setiap kasus, jumlah pemilih Reagan di antara mereka yang menonton siaran berita ABC jauh lebih banyak dibanding pemilih Reagan yang menonton CBS atau NBC. Di Cleveland, misalnya, 75% penonton ABC memilih Partai Republik, versus 61,9% penonton CBS atau NBC. Di Williamstown, Massachusetts, pemirsa ABC yang memilih Reagan 71,4% versus 50% di antara para penonton dua jaringan lain; di Erie, Pennsylvania, perbedaannya adalah 73,7% banding 50%. Kecenderungan pro Reagan pada wajah Jennings, meskipun sa-

mar-samar, sepertinya telah berpengaruh terhadap para pemilih yang biasa menonton siaran berita ABC.

Sebagaimana dapat Anda bayangkan, ABC News dengan keras menolak hasil studi ini. ("Saya dapat memaklumi ketika saya menjadi satu-satunya ilmuwan sosial yang dengan jelas disebut 'keledai' oleh Peter Jennings," kata Brian Mullen.) Hasil studi tersebut memang sulit dipercaya. Menurut saya, secara naluri kebanyakan di antara kita cenderung mengandaikan penyebabnya ada di arah berlawanan, bahwa para pendukung Reagan tertarik menyaksikan tayangan berita ABC karena bias Jennings, bukan sebaliknya. Akan tetapi, secara cukup meyakinkan Brian Mullen berpendapat ini tidak sahih. Sebagai contoh, di tataran lain, yang lebih nyata—dalam hal pemilihan cerita, misalnya—ABC terbukti merupakan jaringan yang paling tidak ramah kepada Reagan, jadi sama mudahnya bagi siapa pun untuk membayangkan para pendukung berat Partai Republik berbondong-bondong meninggalkan ABC News dan beralih ke stasiun-stasiun berita lain. Jadi, sebagai jawaban atas pertanyaan apakah hasil-hasil studinya hanya suatu kebetulan, empat tahun kemudian, dalam kampanye Michael Dukakis-George Bush, Mullen mengulangi eksperimennya, dengan hasil tepat sama. "Peter Jennings terlihat murah senyum ketika membahas kandidat Partai Republik dibanding ketika membicarakan calon dari Partai Demokrat," kata Mullen, "dan sekali lagi, dalam sebuah survei melalui telepon, para pemirsa siaran berita ABC cenderung memberikan suara mereka untuk Bush."

Berikut ini sebuah contoh lain tentang sulitnya analisis seputar persuasi. Sejumlah besar mahasiswa direkrut untuk suatu kegiatan yang disebut studi riset pasar oleh sebuah perusahaan

pembuat *headphone* berteknologi canggih. Mereka masing-masing diberi sebuah *headset*, kemudian diberitahu bahwa perusahaan itu ingin melakukan uji untuk mengetahui kinerja alat tersebut ketika si pemakai sedang bergerak—berdansa, menari, atau hanya menggoyang-goyangkan kepala. Semua mahasiswa tadi mendengarkan lagu-lagu Linda Ronstadt dan The Eagles, namun setelah itu lagu-lagu diganti dengan sebuah ulasan radio yang mengatakan bahwa biaya perkuliahan di universitas mereka harus dinaikkan dari \$587 menjadi \$750. Sepertiga di antara mereka diminta mengangguk-angguk dengan keras ketika mendengarkan rekaman ulasan radio. Sepertiga lagi diminta menggeleng-gelengkan kepala ke kanan dan ke kiri. Sedangkan sepertiga yang terakhir berfungsi sebagai kelompok kontrol. Mereka diminta tidak menggerakkan kepala. Setelah selesai, semua mahasiswa disodori sebuah daftar pertanyaan pendek, berisi pertanyaan-pertanyaan tentang mutu lagu dan pengaruh menggeleng-gelengkan kepala. Namun, di baris paling bawah, pertanyaan yang sesungguhnya paling ingin dijawab adalah: "Menurut Anda, berapakah besar biaya kuliah per tahun yang paling pas untuk mahasiswa S1?"

Jawaban atas pertanyaan tersebut sama-sama sulit diperlakukan seperti jawaban atas survei tentang penyiar berita. Para mahasiswa yang diminta tidak menggerakkan kepala tidak begitu peduli dengan ulasan berita. Biaya kuliah yang menurut mereka pantas adalah \$582—atau kurang lebih sama dengan yang telah diberlakukan. Mereka yang diminta menggeleng-gelengkan kepala selama mendengarkan ulasan—bahkan meskipun menurut mereka yang diminta hanyalah menguji mutu *headset*—menolak keras rencana kenaikan tersebut. Mereka ingin

biaya kuliah diturunkan menjadi \$467 per tahun. Sementara itu, mereka yang diminta mengangguk-angguk merasa bahwa ulasan itu sangat persuasif. Mereka, rata-rata, justru ingin biaya kuliah dinaikkan menjadi \$646. Gerak mengangguk-angguk yang sederhana itu, yang dikerjakan untuk tujuan lain—cukup untuk membuat mereka menyepakati kebijakan yang akan menguras dompet mereka sendiri. Entah bagaimana, pada akhirnya, mengangguk-angguk memberikan hasil yang hampir tidak berbeda dengan senyum Peter Jennings dalam pemilihan 1984.

Menurut saya, dalam kedua studi ini ada petunjuk-petunjuk yang sangat penting tentang apa yang membuat seseorang seperti Tom Gau—atau, secara umum, penjual dalam hidup kita—begitu efektif. Pertama adalah perkara-perkara kecil, sepertinya, dapat memberikan sesuatu yang jauh berbeda, sama seperti halnya perkara-perkara besar. Dalam studi tentang *headphone*, ulasan suatu berita tak berpengaruh nyata pada mereka yang tidak menggerakkan kepala. Ulasan tersebut tidak cukup persuasif. Akan tetapi, begitu pendengar mulai mengangguk, ulasan yang sama menjadi sangat persuasif. Dalam kasus Jennings, Mullen mengatakan bahwa sinyal seseorang, betapa pun tersamar, bahwa ia mendukung seorang politisi atau apa pun biasanya tak berpengaruh sama sekali. Akan tetapi, dalam situasi lengah, seperti ketika orang sedang menonton berita, bias yang hanya sedikit pun tiba-tiba dapat mendatangkan pengaruh yang sangat besar. "Ketika orang sedang menyaksikan siaran berita, mereka tidak dengan sengaja menyaring bias-bias, atau merasa bahwa mereka harus menyatakan keberatan dengan ekspresi seorang penyiar," jelas Mullen. "Kejadiannya tidak seperti ketika seseorang mengatakan: ini kandidat terbaik yang

patut kita beri suara. Ini bukan pesan verbal terang-terangan yang secara otomatis bisa kita tentang. Pesannya sendiri sangat tersamar dan karena itu jauh lebih mudah merasuk, karena orang biasanya tidak menduga akan ada penyusupan seperti itu."

Implikasi kedua dari studi-studi ini adalah petunjuk nonverbal sama atau bahkan lebih penting daripada petunjuk-petunjuk verbal. Situasi tersamar di sekeliling ketika kita mengatakan sesuatu mungkin lebih berpengaruh daripada yang kita katakan. Bagaimanapun, Jennings tidak mengobral komentar-komentar yang pro-Reagan dalam pemberitaannya. Bahkan, sebagaimana telah saya sebutkan, secara umum ABC merupakan televisi yang paling tidak ramah kepada Reagan. Salah satu kesimpulan yang diambil oleh para peneliti *headphone*—Gary Wells di University of Alberta dan Richard Petty di University of Missouri—adalah “iklan televisi akan paling efektif jika tayangan visual itu mampu membuat pemirsanya mengangguk-angguk. Gerakan fisik yang menyertai pengamatan dapat memberikan efek yang sangat besar pada perasaan dan pikiran kita.”

Implikasi ketiga—yang barangkali paling penting—dari studi ini adalah persuasi sering kali dilakukan melalui cara-cara yang tak kita sangka. Itu tak berarti bahwa senyum dan anggukan adalah pesan-pesan bawah sadar. Keduanya bersifat langsung dan nyata. Yang jelas, keduanya mudah sekali ditangkap. Jika Anda bertanya kepada mahasiswa yang disuruh mengangguk-angguk tentang mengapa mereka ingin biaya kuliah dinaikkan begitu tinggi—padahal kantong mereka bisa terkuras—tak seorang pun akan berkata bahwa itu karena saya mengangguk-angguk ketika mendengarkan ulasan. Mereka

hampir pasti mengatakan bahwa itu karena ulasan tersebut sangat mendalam dan masuk akal. Mereka akan menghubungkan pilihan atau keputusan mereka dengan suatu sebab yang lebih nyata, lebih nalar. Begitu pula pemirsa ABC yang memilih Reagan, sampai seribu tahun lagi pun, tak akan pernah mengatakan bahwa mereka memilihnya karena Peter Jennings tersenyum setiap kali menyebut nama tokoh yang belakangan menjadi presiden. Orang-orang itu akan mengatakan bahwa mereka memilih Reagan karena merasa cocok dengan program-programnya, atau karena Reagan dianggap mampu mengerjakan tugas-tugas kepala negara dan kepala pemerintahan. Tak akan pernah terlintas dalam benak mereka bahwa mereka terbuju untuk mengambil keputusan itu karena sesuatu yang sangat sederhana, yakni senyuman atau anggukan seorang penyiar berita televisi. Dengan kata lain, jika kita ingin menghayati mengapa orang seperti Tom Gau begitu persuasif, kita harus melihat lebih dari yang hanya di permukaan: kita perlu memperhatikan semua yang tersamar, yang tersembunyi, yang tak diucapkan.

## 11

Apa yang terjadi ketika dua orang sedang berbincang-bincang? Itulah sesungguhnya pertanyaan mendasar di sini, karena itu pula konteks mendasar yang memungkinkan berhasilnya persuasi. Kita tahu bahwa dalam percakapan, orang bicara bersahut-sahutan. Mereka mendengarkan. Mereka menyela. Mereka menggerakkan tangan. Dan ketika berbincang-bincang dengan Tom Gau, kami duduk di sebuah ruang kantor yang cukup

besar. Saya duduk di sebuah kursi yang ditarik sampai ke depan meja kerjanya. Saya duduk dengan kaki menyilang, dengan catatan dan pena yang siap beraksi. Saya mengenakan kemeja biru dengan setelan pantalon dan jas warna hitam. Ia duduk di belakang mejanya, pada sebuah kursi bersandaran tinggi. Ia mengenakan setelan warna biru dengan kemeja putih disetrika rapi ditambah dasi warna merah. Kadang ia membungkuk, menyandarkan lengannya di meja. Kadang ia duduk menyangdari dan melambai-lambaikan tangannya. Di antara kami, di mejanya yang kosong, saya menempatkan sebuah alat perekam. Itulah yang akan dapat Anda lihat, seandainya ada orang merekam pertemuan kami menggunakan kamera video. Namun, jika pita video itu diputar ulang dengan gerak perlahan, sampai Anda melihat interaksi kami pada setiap penggalan yang hanya sepersekian detik, Anda akan dapat menyaksikan sesuatu yang sangat berbeda. Anda akan menyaksikan kami berdua terlibat dalam suatu peristiwa yang hanya dapat digambarkan sebagai sebuah tarian berpasangan yang sangat rumit tetapi serasi.

Pelopor dalam analisis seperti ini—yang belakangan disebut studi tentang *cultural microrhythms*—adalah seseorang bernama William Condon. Dalam salah satu di antara beberapa proyek penelitiannya yang paling terkenal, pada 1960-an, ia pernah mencoba menguraikan sebuah segmen film sepanjang empat setengah detik, dalam sebuah adegan ketika seorang perempuan berkata kepada seorang laki-laki dan anaknya, pada sebuah acara santap malam: "Seharusnya kita berkumpul begini setiap malam. Kita sudah lama sekali tidak merasakan santap malam seperti ini." Condon memecah film itu menjadi *frame-frame* terpisah, masing-masing hanya berdurasi 1/45 detik. Se-

lanjutnya ia menonton, memeriksanya berulang-ulang. Dalam laporannya, ia menulis sebagai berikut:

*Agar dapat dengan cermat mempelajari organisasi dan urutannya, pendekatan ini harus alami (naturalistis) atau etologis. Anda harus duduk kemudian melihat, melihat, dan melihat sampai ribuan jam sampai keterurutan yang kita kehendaki mulai muncul. Mungkin tidak beda dengan memahat... penggalian lebih dalam akan menyingkap keterurutan lebih lanjut. Ketika memperhatikan film tadi berulang kali, saya mendapatkan pandangan yang keliru dari kebanyakan orang bahwa komunikasi terjadi antara orang dan orang. Entah bagaimana, inilah model yang sudah ada. Artinya, Anda mengirimkan pesan, kemudian seseorang mengembalikan pesan tersebut. Dengan demikian, ada pesan-pesan yang dioper-operkan, ke sana-kemari dan ke mana-mana. Akan tetapi, ada sesuatu yang lucu pada pandangan ini.*

Condon menghabiskan satu setengah tahun untuk mempelajari segmen pendek film itu, sampai akhirnya, dengan visi periferalnya, ia berhasil melihat sesuatu yang semula hanya dirasakannya: "sang istri menoleh tepat ketika tangan suaminya terangkat." Dari situ ia mengambil gerak-gerak mikro lain, pola-pola lain yang terjadi berulang-ulang, sampai ia sadar bahwa selain bicara dan mendengarkan, ketiga sosok manusia yang mengelilingi meja makan itu terlibat dalam sesuatu yang disebutnya "sinkroni interaksional". Percakapan mereka mengandung sebuah dimensi fisik yang berirama. Tiap orang, dalam

rentang satu, dua, atau tiga *frame* berdurasi 1/45 detik, terlihat menggerakkan bahu, pipi, alis, atau tangan, mempertahankan gerakan itu, menghentikannya, mengubah arah, kemudian memulainya lagi. Dan lebih dari itu, gerakan-gerakan tersebut selalu pas sekali dengan kata-kata yang diucapkan—untuk memberi penekanan dan memperjelas proses artikulasi—sehingga si pembicara pada hakikatnya sedang menari mengikuti irama bicaranya sendiri. Sementara itu, mereka yang berada di meja yang sama juga menari, menggerakkan wajah, menggerakkan bahu, menggerakkan tangan, juga tubuh dengan irama yang sama. Itu tidak berarti gerakan setiap orang persis sama, sebagaimana gerakan pasangan dansa yang satu bisa berbeda dari gerakan pasangan dansa lain. Namun, dalam komunikasi tersebut, saat berhenti dan saat mulai tiap gerakan mikro setiap orang—lompatan dan pergeseran tubuh serta wajah—memiliki harmoni yang sempurna.

Penelitian selanjutnya telah mengungkapkan bukan gerak tubuh saja yang diselaraskan, melainkan juga irama percakapan. Ketika dua orang bercakap-cakap, volume dan *pitch* (titinada) suara mereka mengalami proses penyeimbangan. Yang oleh para ahli bahasa disebut *speech rate*—banyak bunyi suara per detik—dalam kejadian ini mengalami proses perataan (*equalization*). Maka begitu pula yang dialami oleh proses *latency* atau jeda, selang waktu antara saat seseorang berhenti bicara dan saat ia mulai bicara lagi. Ketika baru mulai, dua orang yang bercakap-cakap mungkin datang dengan pola percakapan yang sangat saling berbeda. Akan tetapi, dalam waktu yang sangat singkat mereka sampai ke sebuah tataran yang sama. Kita semua begitu, selalu. Bayi, meskipun baru berusia satu atau dua

hari, langsung melakukan sinkronisasi atas gerak-gerak kepala, siku, pundak, pinggul, dan kaki mereka dengan pola bicara orang dewasa. Sinkronisasi, menurut penelitian, juga terjadi ketika manusia berinteraksi dengan kera. Sekaligus bukti bahwa kita dan kera mempunyai hubungan yang sangat erat.

Maka, begitulah, ketika saya dan Tom Gau duduk berhadap-hadapan di kantornya, kami hampir dalam seketika membentuk sebuah harmoni antara fisik dan percakapan. Tak ada bedanya dengan menari. Bahkan, sebelum mencoba membujuk lewat kata-kata, ia telah menawarkan sebuah ikatan dengan saya melalui gerakan-gerakan tubuh dan basa-basinya. Lalu, apa yang membuat kontak saya dengannya begitu berbeda dibanding kontak-kontak saya terdahulu dengan orang lain? Itu bukan karena Gau sengaja mencoba mengharmoniskan diri dengan saya. Ada buku tentang *salesmanship* yang menganjurkan kita berusaha menjadi cermin atas sikap atau gaya bicara seorang klien guna mendatangkan kesan yang positif. Akan tetapi, itu terbukti tidak berhasil. Cara tersebut membuat orang merasa tidak nyaman. Terlebih karena kepalusannya sangat terasa.

Yang sedang kita bahas sekarang adalah semacam super-refleks, sebuah kemampuan fisiologis mendasar yang biasanya hampir tidak kita sadari. Dan seperti semua bakat khusus lain, ada orang yang lebih menguasai refleks ini dibanding orang lain. Maka, antara lain kita boleh mengatakan bahwa bila seseorang memiliki kepribadian yang mudah memengaruhi orang lain, pada hakikatnya itu karena ia mampu menarik orang lain mengikuti irama dan aturan permainan dalam suatu interaksi. Dalam beberapa penelitian, mahasiswa yang memiliki tingkat sinkronisasi dengan dosen umumnya lebih bahagia, lebih ber-

semangat, lebih menunjukkan minat, dan lebih mudah diajak bekerja sama. Yang saya rasakan dengan Gau adalah saya seperti sedang dirayu, tentu saja bukan dalam konteks hubungan seksual, sedemikian rupa sehingga saya terarah untuk mengikuti aturan permainannya, bukan aturan permainan saya. Saya merasa tersinkronisasi dengannya. "Musisi mahir pasti menghayati perasaan ini, begitu pula *presenter* atau orator yang baik," kata Joseph Cappella, yang mengajar di Annenberg School of Communication di University of Pennsylvania. "Mereka tahu kapan orang banyak sudah bersama mereka, kapan pemirsanya secara harfiah tersinkronisasi dengan mereka, dalam gerakan, dalam anggukan, bahkan dalam diam ketika sedang memperhatikan." Ini sesuatu yang aneh, tetapi terpaksa saya akui, karena sebetulnya saya tak ingin takluk di bawah pengaruhnya. Saya secara sadar telah mewaspadakan diri. Namun, kelebihan seorang penjaja atau penjual sejati adalah mereka, sampai tingkat tertentu, tidak dapat dibendung. "Tom mampu membangun suatu tingkat kepercayaan yang cukup dalam lima hingga sepuluh menit, sementara kebanyakan orang lain memerlukan waktu setengah hingga satu jam," kata Donald Moine tentang Gau.

Masih ada satu dimensi lain yang lebih spesifik mengenai ini. Ketika dua orang sedang berbincang, mereka tidak hanya masuk ke dalam harmoni fisik dan aural. Mereka juga masuk ke dalam sesuatu yang disebut *motor mimicry*. Ketika Anda memperlihatkan gambar orang sedang tersenyum atau sedang cemberut kepada seseorang, ia akan balas tersenyum atau balas cemberut, meski mungkin hanya sekelebatan, dalam wujud reaksi otot yang hanya terpantau melalui sensor elektronik. Ketika jari saya terpukul martil, kebanyakan orang yang melihat keja-

dian ini akan menunjukkan ekspresi orang yang kesakitan: atau dengan kata lain, mereka seperti meniru status emosional yang sedang saya alami. Secara teknis inilah yang disebut empati. Kita saling meniru emosi orang lain sebagai cara mengungkapkan dukungan dan kepedulian. Bahkan, yang lebih mendasar, kita juga melakukannya sebagai cara berkomunikasi.

Dalam buku tahun 1994 mereka yang cemerlang, *Emotional Contagion*, psikolog Elaine Hatfield dan John Cacioppo bersama sejarawan Richard Rapson sudah maju satu langkah lebih jauh. Meniru bicara, gerak tubuh, atau penampilan orang lain (*mimicry*), kata mereka, adalah salah satu cara yang memungkinkan kita menulari orang lain dengan emosi kita. Dengan kata lain, jika saya tersenyum ketika Anda melihat saya, lalu Anda membalas senyum itu—meski hanya sebuah senyum mikro yang tak lebih dari beberapa milidetik—Anda tidak hanya meniru atau berempati dengan saya. Itu juga bisa menjadi cara menuangkan kebahagiaan saya kepada Anda. Emosi bersifat menukar. Bahkan boleh dibilang, emosi sangat intuitif. Semua orang pasti pernah mengalami perasaan tenteram atau tenang ketika berada di dekat seseorang yang suasana hatinya sedang baik. Kendati demikian, kalau dipikir lebih mendalam, pandangan ini terlalu radikal. Kita biasanya memandang ekspresi pada wajah kita sebagai cerminan suasana hati. Ketika bahagia, saya tersenyum. Ketika sedang sedih, saya cemberut. Emosi bekerja dari dalam ke luar. Penularan emosi atau *emotional contagion* ternyata menunjukkan bahwa kebalikannya juga betul. Kalau dapat membuat Anda tersenyum, berarti saya dapat membuat Anda bahagia. Kalau dapat membuat Anda cemberut, berarti

saya dapat membuat Anda sedih atau susah. Dalam konteks ini, emosi bekerja dari luar ke dalam.

Kalau kita memandang emosi dengan cara begini—dari luar ke dalam (bukan sebaliknya)—Anda dapat memahami mengapa ada orang yang dapat berpengaruh sangat besar kepada orang lain. Bagaimanapun, sebagian kita sesungguhnya sangat baik dalam mengekspresikan emosi dan perasaan, yang berarti kita jauh lebih mungkin menularkan emosi dibanding orang lain. Psikolog menyebut orang-orang ini “pengirim” atau *sender*. Pengirim mempunyai kepribadian khusus. Secara psikologi mereka juga berbeda. Ilmuwan yang secara khusus mempelajari wajah, misalnya, melaporkan adanya perbedaan besar di antara orang-orang dalam hal lokasi otot-otot wajah, bentuk wajah, bahkan prevalensi penularannya. “Situasinya tidak berbeda dengan di dunia kedokteran,” kata Cacioppo. “Di sini pun ada *carrier*, orang-orang yang sangat ekspresif, selain ada orang-orang yang lebih mudah ketularan. Tapi, bukan berarti emosi sama dengan penyakit. Hanya mekanisme penyebarannya yang sama.”

Howard Friedman, seorang psikolog di University of California, Riverside, telah mengembangkan metode uji yang disebutnya Affective Communication Test untuk mengukur kemampuan menularkan emosi. Uji ini adalah sebuah survei yang melibatkan subjek secara aktif, dengan tiga belas pertanyaan menyangkut hal-hal seperti apakah Anda dapat tetap diam sewaktu mendengar musik indah, seberapa keras Anda tertawa, apakah Anda sesekali menyentuh teman bicara, seberapa hebat lirikan Anda kepada lawan jenis, juga apakah Anda senang menjadi pusat perhatian. Skor tertinggi yang mungkin pada uji ini adalah 117 poin, dengan skor rata-rata, menurut Friedman,

sekitar 71. Apa artinya jika seseorang mendapatkan skor tinggi? Untuk menjawabnya, Friedman melakukan eksperimen yang menarik. Ia memilih sejumlah orang yang meraih skor sangat tinggi dalam ujinya—di atas 90—ditambah sejumlah orang yang meraih skor sangat rendah—di bawah 60—kemudian meminta mereka menjawab sejumlah pertanyaan untuk mengukur bagaimana perasaan mereka “pada saat ini”. Selanjutnya, ia menempatkan semua peraih skor tinggi di ruang terpisah-pisah, dan memasangkan masing-masing dengan dua orang peraih skor rendah. Mereka diminta duduk bersama di ruang itu selama dua menit. Mereka boleh saling memandang, tetapi tidak bicara. Begitu sesi berakhir, mereka sekali lagi diminta mengisi daftar pertanyaan tentang perasaan mereka. Friedman menemukan bahwa hanya dalam dua menit itu, tanpa bicara sepathah kata pun, para peraih skor rendah bisa tertular suasana hati para peraih skor tinggi. Jika orang berkepribadian karismatik sedang mengalami depresi, sedangkan orang berkepribadian “biasa” yang disaturuangkan dengannya sedang merasa bahagia, pada akhir dua menit itu orang berkepribadian “biasa” akan ikut menderita depresi. Akan tetapi, kebalikannya tidak akan terjadi. Hanya orang yang berkepribadian karismatik yang dapat menginfeksi orang seruangan dengan emosinya.

Inikah yang diperbuat oleh Tom Gau kepada saya? Yang paling membuat saya terkesan dalam interaksi dengannya adalah suaranya. Ia hampir seperti seorang penyanyi opera. Sesekali, ia tampak seperti orang yang kaku. (Ekspresi favoritnya dalam situasi tersebut adalah: “*Excuse me?*”) Kadang ia bicara seperti orang malas atau orang santai. Namun, pada kesempatan lain, ia bicara sambil tertawa kecil, dengan kata-kata yang se-

laras dengan tawanya. Dalam kedua gaya bicara tersebut, wajahnya berubah-ubah dengan mulus sesuai situasinya. Tidak ada ambiguitas dalam penampilannya. Semua tersurat pada wajahnya. Tentu saja saya tidak dapat memperhatikan wajah sendiri, tetapi saya yakin sekali bahwa wajah saya mencerminkan ekspresi wajahnya. Dalam konteks ini, eksperimen dengan mengangguk-angguk dan *headphone* menjadi sangat menarik. Itu merupakan contoh tentang seseorang yang dibujuk atau dipengaruhi dari luar ke dalam, juga tentang sikap tubuh eksternal yang berpengaruh terhadap keputusan internal. Apakah saya mengangguk ketika Tom Gau mengangguk? Belakangan saya mampir ke tempat Gau lagi dan memintanya menjalani uji karisma Howard Friedman. Di tengah keasyikan menjawab pertanyaan demi pertanyaan, tiba-tiba ia mulai tertawa kecil. Pada pertanyaan nomor 11—"Apakah saya sangat payah dalam berpantomim, apalagi dalam permainan *charades*?" ia tertawa terbahak-bahak. "Saya ahli pantomim! Saya selalu menang dalam permainan *charades*!" Dari 117 poin yang mungkin, Tom Gau mendapat skor 116.

## 12

Sekitar dini hari pada 19 April 1775, orang-orang Lexington, Massachusetts, mulai berkumpul di alun-alun kota. Usia mereka dari enam belas hingga enam puluh tahun, masing-masing membawa senjata. Senjata mereka beragam sekali, ada pedang, ada pistol, ada senapan. Begitu warta darurat semakin menyebar pagi itu, jumlah mereka terus bertambah dengan

kelompok-kelompok milisi dari kota-kota kecil sekitar situ. Kota Dedham mengirim empat kompi. Dari Lynn, sejumlah orang juga berbondong-bondong menuju Lexington. Di kota-kota yang agak jauh ke barat, kabar baru diterima pada pagi hari, maka para petani langsung bergegas menuju medan laga di Lexington sampai-sampai bajak pun mereka tinggalkan di ladang. Di banyak kota, hampir semua kaum laki-laki menyediakan diri untuk maju berperang. Mereka tidak mengenakan seragam, hanya pakaian sehari-hari: ditambah mantel untuk mengatasi dingin pagi yang menusuk sampai ke tulang, juga topi bertudung lebar untuk menahan panas ketika mentari semakin tinggi.

Sementara para pejuang bergegas menuju Lexington, Tentara Reguler Inggris (sesuai sebutan kala itu—British Regulars) berbaris dengan formasi rapi menuju kota yang sama. Ketika hari masih remang-remang, telik sandi pasukan yang berbaris maju itu sesungguhnya menyaksikan kesibukan orang-orang di daerah-daerah yang mereka lalui, namun mereka tidak menyangka bahwa mereka adalah para pejuang yang juga bergegas menuju Lexington. Sewaktu Tentara Reguler mendekati pusat kota, dari kejauhan mereka dapat mendengar genderang ditabuh. Akhirnya orang Inggris itu tiba di Alun-Alun Lexington (Lexington Common), maka kedua belah pihak berhadapan langsung: beberapa ratus serdadu Inggris berhadapan dengan kurang dari seratus anggota milisi. Dalam gebrakan pertama itu, tentara Inggris seperti akan meraih kemenangan mudah. Tujuh orang pejuang langsung terkapar begitu aba-aba menembak diserukan. Akan tetapi, itu baru yang pertama dari beberapa kali pertempuran pada hari itu. Ketika tentara Inggris

bergerak ke Concord, untuk secara sistematis menggeledah gudang-gudang senjata dan amunisi yang menurut telik sandi ada di kota itu, mereka harus berhadapan dengan milisi lagi, dan kali ini mereka mengalami kekalahan yang cukup telak. Inilah awal revolusi Amerika, sebuah perang yang menelan banyak nyawa serta membakar seluruh koloni Inggris di Amerika. Ketika para kolonis Amerika menyatakan kemerdekaan tahun berikutnya, peristiwa itu diperingati sebagai awal kemenangan bagi seluruh negeri. Akan tetapi, belum banyak yang mengetahui awal yang sesungguhnya. Ceritanya dimulai pada suatu pagi musim semi yang dingin, dengan sebuah epidemi getok tular yang menyebar dari seorang pemuda pengurus kuda ke seluruh New England, berkat jasa segelintir orang yang sangat istimewa: beberapa orang bertipe Penjaja, dan satu tokoh supergenius yang sekaligus berperan sebagai Bijak Bestari dan Penghubung.

## TIGA

# Faktor Kelekatan

SESAME STREET, BLUE'S CLUES,  
DAN VIRUS PENDIDIKAN

**D**i sekitar pengujung 1960-an, seorang produser televisi bernama Joan Gantz Cooney bermimpi sebuah epidemi. Sasarannya adalah anak-anak berusia tiga, empat, dan lima tahun. Agen penginfeksinya adalah televisi, sedangkan "virus" yang ingin disebarluaskan olehnya adalah kemahiran membaca dan menulis. Tiap pertunjukan akan memakan waktu satu jam dan diputar selama lima hari dalam seminggu, dengan harapan bahwa jika pertunjukan satu jam itu cukup menular, berarti ini sebuah *Tipping Point* dalam dunia pendidikan: yang akan memberikan rangsangan kepada anak-anak, terlebih di lingkungan-lingkungan yang kurang beruntung, untuk mu-

Ia belajar menjelang memasuki usia sekolah dasar, menyebarluaskan nilai-nilai *prolearning* dari anak-anak yang gemar menonton kepada yang belum menonton, menginfeksi anak-anak dan orangtua mereka, dan menjadikan dampaknya tetap terasa, kendati si anak sudah tidak menonton pertunjukan itu lagi. Cooney sendiri dulu mungkin tidak menggunakan konsep-konsep tersebut atau menguraikan sasaran-sasarannya seperti ini. Akan tetapi, yang ingin diperbuatnya, pada intinya, adalah menciptakan suatu epidemi positif guna memerangi epidemi yang telah berkecamuk jauh lebih lama, kemiskinan dan buta aksara. Ia menyebut gagasannya *Sesame Street*.

Dengan tolok ukur mana pun, gagasan ini sesuatu yang hampir mustahil. Televisi memang media yang hebat untuk menjangkau banyak orang, sangat mudah, dan relatif murah. Fungsinya sebagai media hiburan tak perlu dipertanyakan lagi. Akan tetapi, bagaimana jika sebagai media pendidikan? Tangannya seberat memindahkan gunung. Gerald Lesser, seorang psikolog dari Harvard University yang kemudian bergabung dengan Cooney ketika mendirikan *Sesame Street*, mengatakan bahwa pada awalnya ia kurang yakin ketika diajak bergabung dalam proyek itu, sekitar akhir 1960-an. "Waktu itu saya sangat berpegang pada prinsip bahwa untuk menentukan cara mengajar seorang anak, kita perlu kenal dulu dengan si anak," katanya. "Kita mencaritahu dulu kekuatan yang dimilikinya, sehingga kita dapat bermain dengan kekuatan itu. Kita juga perlu mencaritahu kelemahan-kelemahannya, sehingga kita dapat menghindari titik lemah tersebut. Selanjutnya, tiap anak perlu ditangani secara individu melalui profil masing-masing yang bisa saling berbeda.... Televisi tidak memiliki kemampuan me-

nerapkan metode tersebut." Mengajar yang baik adalah mengajar dengan cara interaktif. Mengajar yang baik melibatkan anak secara individu. Mengajar yang baik memanfaatkan semua indra yang ada. Mengajar yang baik memberikan tanggapan langsung kepada anak. Akan tetapi, televisi hanya sebuah kotak yang bisa bicara. Dalam sejumlah eksperimen, anak-anak yang diminta membaca satu bab dari sebuah buku, kemudian diuji untuk mengukur pemahaman mereka atas informasi di dalamnya, menghasilkan skor lebih tinggi dibanding anak-anak yang mempelajari informasi serupa melalui sebuah tayangan video. Para pakar pendidikan memandang televisi sebagai media yang *low involvement*. Televisi seperti sejenis penyakit pilek yang dapat menyebar secepat kilat ke banyak orang, tetapi sakit mereka tidak parah dan keesokan harinya langsung sembuh.

Akan tetapi, Joan Gantz Cooney, Gerald Lesser, dan seorang mitra lagi—Lloyd Morrisett dari Markle Foundation di New York—bertekad untuk tetap mencoba. Mereka merekrut orang-orang paling kreatif yang ada pada masa itu. Mereka meniru teknik-teknik dari iklan-iklan televisi untuk memperkenalkan bilangan kepada anak-anak. Mereka menggunakan animasi hidup ala kartun-kartun di surat kabar Sabtu untuk mengajarkan cara belajar alfabet. Mereka mengundang selebritas untuk bernyanyi dan berdansa, juga bintang komedi untuk mengajarkan manfaat kerja sama atau bicara mengenai emosi. *Sesame Street* menargetkan sasaran lebih tinggi dan melakukan upaya lebih keras daripada pertunjukan kanak-kanak lain yang pernah ada, sehingga yang istimewa dalam hal ini adalah karena ternyata kerja keras mereka berhasil. Hampir setiap kali nilai edukasi dalam pertunjukan ini diselidiki—and *Sesame Street* telah menj-

di acara televisi yang paling mendapatkan sorotan akademik selama sejarah pertelevision dibanding pertunjukan televisi lain. Lebih dari itu, acara televisi ini terbukti telah meningkatkan keterampilan membaca dan keterampilan belajar pada para pemerhatinya. Hanya sedikit pendidik dan psikolog anak yang meragukan kemampuan pertunjukan tersebut dalam menyebarluaskan pesan-pesan pendidikan, karena yang tertular ternyata tidak hanya anak-anak dan orangtua yang secara teratur menyaksikannya. Para pencipta *Sesame Street* berhasil meraih prestasi yang luar biasa, dan kisah tentang keberhasilan mereka dapat menjadi ilustrasi yang sangat berharga untuk memahami kaidah kedua dalam peristiwa *Tipping Point*, Faktor Kelekatan atau *Stickiness Factor*. Mereka menemukan bahwa melalui penyesuaian yang tak seberapa tetapi penting dalam cara memperkenalkan gagasan kepada anak-anak prasekolah, mereka dapat mengatasi kekurangan televisi sebagai sarana pengajaran sekaligus membuat informasi yang disajikan mudah diingat. *Sesame Street* meraih sukses karena penciptanya tahu cara menjadikan televisi sebagai sesuatu yang lekat (*sticky*).

# 1

Hukum tentang Yang Sedikit, yang telah saya bahas dalam bab terdahulu, mengatakan bahwa salah satu faktor kritis dalam epidemi adalah sifat dasar sang pembawa pesan. Informasi tentang merek sepatu, sebuah peringatan, wabah penyakit, atau film baru dapat menjadi sangat menular dan mengalami *tipping* asal informasi tersebut sampai ke tangan seseorang atau bebe-

rapa orang dengan sifat-sifat tertentu. Akan tetapi, dalam semua contoh pada bab tersebut, saya memprasyaratkan pesan itu sendiri harus sesuatu yang layak disebarluaskan. Paul Revere memulai epidemi getok tularnya dengan sebuah warta yang intinya adalah "Tentara Inggris akan menyerang". Andai kata sepanjang malam itu ia berangkat ke sejumlah kota hanya untuk mengatakan bahwa bengkel kerajinan peraknya telah membuat produk baru, bahkan orang dengan bakat istimewa seperti dia tidak akan "membakar" seluruh kawasan Massachusetts.

Begitu pula, Roger Horchow, yang telah mengirim faksimile kepada semua temannya tentang restoran yang diperkenalkan oleh putrinya, sudah menjalankan langkah pertama dalam memicu sebuah epidemi getok tular. Akan tetapi, jelas bahwa agar epidemi itu dapat tinggal landas, restoran itu sendiri harus tetap menjadi restoran yang baik. Restoran itu harus tetap menjadi restoran yang mampu memberikan dampak positif pada orang-orang yang makan di sana. Dalam peristiwa epidemi, pembawa pesan merupakan unsur penting: pembawa pesan atau *messenger* memungkinkan sesuatu menyebar. Akan tetapi, isi berita juga penting. Dan kualitas khusus yang diperlukan oleh sebuah pesan agar menyebar dengan sukses adalah kualitas "kelekatan"-nya. Apakah pesan itu—atau makanan, atau film, atau produk—mudah diingat? Apakah informasi atau fakta itu begitu mudah diingat sehingga dapat memicu suatu perubahan, atau mendorong seseorang berbuat seperti yang diharapkan?

Kelekatan sepintas menyiratkan bahwa perubahan atau aksi itu harus langsung. Ketika kebanyakan kita ingin memastikan bahwa yang kita ucapkan akan diingat, kita mengucapkan-

nya dengan penekanan. Kita bicara lebih keras, kemudian kita mengulang pesan yang sama lebih dari sekali. Orang pemasaran merasakan sesuatu yang sama. Ada suatu aturan umum dalam bisnis periklanan bahwa sebuah iklan harus ditampilkan paling sedikit enam kali sampai seseorang akan mengingatnya. Itu anjuran yang berguna bagi Coca-Cola atau Nike, yang mempunyai anggaran ratusan juta dolar untuk pemasaran dan mampu memasang iklannya di semua bentuk media. Akan tetapi, pedoman tersebut membuat ciut nyali sekelompok orang yang ingin memicu sebuah epidemi pendidikan dengan anggaran relatif kecil, sehingga hanya bisa menghadirkan sebuah acara berdurasi satu jam melalui stasiun televisi yang tidak komersial (*public television*). Adakah cara yang lebih sederhana, lebih murah, lebih mudah untuk menjadikan sesuatu lekat atau lengket?

Untuk ini, mari kita menelaah bidang *direct marketing* (pemasaran langsung). Sebuah perusahaan memasang sebuah iklan dalam majalah atau mengirim surat langsung kepada konsumen disertai secarik kupon, dengan harapan si penerima menggunting kemudian mengirim balik kupon itu berikut selembar cek untuk membeli produk termaksud. Menyampaikan pesan seperti itu kepada konsumen bukan bagian yang sulit dalam *direct marketing*. Yang sulit justru membuat konsumen menghentikan kegiatan apa pun yang tengah mereka lakukan untuk membaca iklan, mengingatnya, kemudian berbuat seperti yang diharapkan. Untuk mendapatkan gambaran tentang iklan yang paling berhasil, orang *direct marketing* melakukan uji yang ekstensif. Mereka mungkin menciptakan beberapa versi iklan yang berbeda-beda untuk produk yang sama, kemudian

menghadirkannya secara serentak di sejumlah kota, dan setelah itu memperbandingkan persentase tanggapan yang diberikan untuk masing-masing iklan. Biro iklan konvensional sudah mempunyai prakonsepsi tentang iklan seperti apa yang pasti sukses: lucu, ilustrasi meriah, menampilkan tokoh selebritas. Sebaliknya, para spesialis *direct marketing* tidak berpegang pada prakonsepsi seperti itu, karena jumlah kupon yang dikirim balik, atau jumlah orang yang menghubungi lewat nomor telepon 800-xxx setelah menyaksikan iklan televisi yang ditayangkan, langsung memberikan ukuran tentang efektivitas pemasaran mereka. Di dunia periklanan, mereka yang terjun ke *direct marketing* merupakan siswa sejati ilmu kelekatan, dan sebagian besar kesimpulan yang dapat ditarik menyangkut cara merangkul konsumen diambil dari jerih payah mereka.

Pada 1970-an, misalnya, tokoh legendaris dalam *direct marketing*, Lester Wunderman, menggugat McCann Erickson dari sebuah perusahaan di Madison Avenue terkait bisnis di Columbia Record Club. Pada masa itu—sebagaimana sekarang—Columbia merupakan salah satu klub dengan *mail order* terbesar di dunia, dan Wunderman telah menangani urusan iklan perusahaan itu sejak awal pendiriannya pada 1950-an. Belakangan, Columbia memutuskan merekrut McCann untuk menyelenggarakan serangkaian iklan televisi guna mendukung program *direct marketing* yang sebelumnya telah diterapkan oleh Wunderman. Iklan tersebut bukan iklan tayangan larut malam yang mengharapkan tanggapan melalui telepon bebas bea bernomor depan 800. Iklan ini iklan televisi biasa yang dirancang untuk memicu kesadaran para pemirsanya. Bisa dipahami bahwa Wunderman marah besar. Ia telah mena-

ngani urusan pemasaran Columbia sejak dua puluh tahun dan belum terpikir olehnya kemungkinan kehilangan sebagian kecil pun dari bisnisnya ke tangan orang lain. Ia juga tak dapat diyakinkan dengan kemungkinan bahwa iklan McCann sungguh dapat memberi manfaat pada Columbia. Guna membereskan masalah ini, ia mengusulkan sebuah uji. Columbia, katanya, harus memasang iklan-iklan yang diciptakan oleh perusahaannya di edisi lokal majalah *TV Guide* dan *Parade* di 26 pasar media tersebut di seluruh Amerika Serikat. Di tiga belas pasar tadi, McCann harus diperbolehkan mengudarakan iklan-iklan televisi "penyadaran"-nya. Sedangkan di tiga belas pasar yang lain, Wunderman akan mengudarakan iklan-iklan televisinya sendiri. Iklan siapa pun yang bisa memberikan tanggapan paling besar terhadap iklan yang dipasang di *TV Guide* dan *Parade* akan menangkan seluruh bisnis dengan Columbia. Columbia setuju, dan setelah sebulan mereka menabulasikan hasilnya. Tanggapan yang diperoleh di pasar Wunderman naik sampai 80%, sedangkan angka untuk McCann hanya 19,5%. Wunderman menang telak dalam "pertandingan" ini.

Kunci keberhasilan Wunderman adalah teknik yang disebut *treasure hunt*. Pada setiap iklan di *TV Guide* dan *Parade*, ia meminta *art director*-nya mencetak sebuah kotak kecil warna emas di sudut kupon pemesanan. Selanjutnya, perusahaannya menayangkan serangkaian iklan televisi yang mengungkapkan "rahasia di balik kotak emas" tersebut. Dalam tayangan iklan itu, pemirsa diberitahu bahwa apabila menemukan kotak emas dalam majalah *Parade* dan *TV Guide*, mereka boleh menuliskan nama judul rekaman apa pun yang ada dalam daftar Columbia, kemudian mendapatkan rekaman tadi secara cuma-cuma. Ko-

tak emas itu, kata Wunderman, berfungsi sebagai semacam pemicu. Tanda itu memberi para pemirsa alasan untuk tidak melewatkhan iklan di *TV Guide* dan *Parade*. Tanda itu menciptakan suatu hubungan antara pesan iklan Columbia yang dilihat oleh para pemirsa di televisi dan pesan yang mereka baca di majalah. Kotak emas itu, tulis Wunderman, "menjadikan pembaca atau pemirsa suatu bagian dalam sebuah sistem iklan yang interaktif. Seorang pemirsa tak hanya menjadi penonton, tetapi sekaligus seorang peserta aktif. Situasinya seperti bermain... efektivitas kampanye iklan tersebut sangat menghebohkan. Pada 1977, tak satu pun iklan Columbia di sekian banyak majalah yang memuatnya telah menghasilkan keuntungan. Pada 1978, dengan dukungan acara kotak emas di televisi, setiap iklan yang ditampilkan membawa laba, dan ini sebuah titik balik yang sama sekali tak terduga."

Yang menarik dari kisah ini adalah kebanyakan orang normal memastikan McCann akan memenangkan kontes ini. Gagasan tentang kotak warna emas itu sepintas terkesan murahan. Columbia begitu ragu dengan gagasan tersebut, sehingga Wunderman harus berjuang beberapa tahun sebelum berhasil mendapatkan izin untuk mencobanya. Sementara itu, McCann adalah salah satu perusahaan paling maju di Madison Avenue, perusahaan yang terkenal karena kreativitas dan kecanggihannya. Selain itu, McCann mempunyai jam terbang empat kali lebih banyak dibanding Wunderman dalam iklan televisi. Mereka mampu memasang iklan di jam-jam tayang utama. Sementara itu, Wunderman hanya mampu memasang iklan di jam-jam yang umumnya ditonton oleh orang-orang yang sulit tidur. Dalam bab sebelumnya, saya bicara tentang bagaimana epidemi,

antara lain, ditentukan oleh jumlah orang yang berhasil dicapai oleh pesan yang bersangkutan. Sehingga, berdasarkan standar tersebut McCann jelas jauh di depan. McCann berhasil menjalankan semua gagasan besarnya dengan baik dan benar. Akan tetapi, perusahaan ini justru tidak memiliki sentuhan akhir yang remeh itu, gagasan tentang kotak emas, yang menjadikan pesan-pesannya lengket.

Jika Anda dengan cermat mengkaji sebuah gagasan atau pesan yang mengalami epidemi, sering kali unsur yang menjadikan gagasan atau pesan itu lengket adalah hal-hal kecil dan remeh seperti kotak emas Wunderman. Perhatikan, misalnya, eksperimen terkenal tentang rasa takut yang dilakukan oleh psikolog sosial Howard Levanthal pada 1960-an. Levanthal ingin tahu apakah ia dapat membujuk sekelompok mahasiswa senior di Yale University agar mau menerima suntikan antitetanus. Ia membagi mereka menjadi beberapa kelompok, kemudian semuanya diberi sebuah brosur sepanjang tujuh halaman yang menerangkan bahaya-bahaya tetanus, pentingnya inokulasi, dan informasi bahwa universitas mereka menyediakan suntikan antitetanus gratis di pusat kesehatan universitas bagi siapa pun yang mau. Brosur itu dihadirkan dalam beberapa versi. Sebagian mahasiswa diberi versi "sangat menyeramkan", yang menerangkan tetanus menggunakan istilah-istilah dramatis disertai foto-foto berwarna seorang anak yang tengah mengalami kejang tetanus dan korban-korban tetanus lain yang terpaksa menggunakan kateter untuk buang air kecil, yang tenggorokannya terpaksa dilubangi, dan yang hidungnya dipasangi slang. Dalam versi "lunak", bahasa yang digunakan untuk menerangkan risiko-risiko tetanus dibuat lebih tersamar, bahkan gambar

tidak disertakan. Levanthal ingin mempelajari dampak brosur-brosur berbeda pada perilaku mahasiswa terhadap tetanus dan kesediaan mereka untuk disuntik.

Hasilnya, sebagian, betul-betul seperti yang diramalkan. Ketika belakangan mereka diberi sebuah daftar pertanyaan, semua mahasiswa sepertinya tahu betul tentang bahaya tetanus. Akan tetapi, mereka yang diberi brosur “menyeramkan” lebih sadar tentang bahaya tetanus, lebih sadar tentang pentingnya suntikan, dan lebih mungkin menyatakan kesediaan menjalani inokulasi. Akan tetapi, semua perbedaan tadi rupanya menguap ketika Levanthal menjumpai kenyataan tentang berapa banyak sebetulnya mahasiswa yang pergi ke balai kesehatan untuk disuntik. Satu bulan setelah eksperimen, hampir tidak ada seorang pun di antara subjek eksperimen—tidak sampai 3%—yang betul-betul pergi ke balai kesehatan untuk menjalani inokulasi. Karena alasan tertentu, para mahasiswa itu lupa dengan apa pun yang pernah mereka pelajari tentang tetanus, dan pelajaran yang telah mereka terima tidak diterjemahkan menjadi aksi. Informasi yang disampaikan tidak melekat. Mengapa demikian?

Seandainya belum berbincang-bincang tentang Faktor Kelekatan, kita barangkali akan berkesimpulan pasti ada yang salah pada brosur atau buku kecil itu dalam hal menerangkan tetanus kepada para mahasiswa. Kita mungkin bertanya-tanya tentang apakah upaya menakut-nakuti merupakan cara yang tepat, atau barangkali ada semacam stigma sosial seputar tetanus yang membuat para mahasiswa itu enggan mengakui bahwa mereka berisiko, atau barangkali tim kesehatan sendiri yang terlalu mengintimidasi. Dari sudut pandang mana pun, keny-

taan bahwa hanya 3% mahasiswa yang menanggapi imbauan seperti yang diharapkan menunjukkan bahwa upaya meraih sasaran tersebut memerlukan jalan yang panjang. Akan tetapi, Faktor Kelekatan menawarkan sesuatu yang sangat berbeda. Prinsip ini menyodorkan pandangan bahwa masalahnya mungkin tidak berhubungan sama sekali dengan konsepsi pesan secara keseluruhan, juga bahwa yang diperlukan dalam kampanye antitetanus ini hanya kotak emas kecil yang sangat remeh. Ternyata betul sekali. Ketika Levanthal mengulang eksperimennya, ada satu perubahan kecil yang cukup untuk membuat persentase vaksinasi naik sampai 28%. Resepnya sederhana, eksperimen itu hanya menambahkan sehelai peta kampus, dengan balai-balai kesehatan kampus yang dilingkari, juga jam berapa saja penyuntikan dijadwalkan di balai-balai kesehatan tersebut.

Ada dua hasil yang menarik dalam studi ini. Pertama adalah bahwa di antara 28% mahasiswa yang menjalani inokulasi, jumlah yang berasal dari kelompok "brosur seram" dan kelompok "brosur lunak" tidak berbeda. Upaya menakut-nakuti yang berlebihan pada kelompok yang satu sepertinya tidak relevan dengan hasilnya. Tanpa diunjuki gambar-gambar menyeramkan pun, para mahasiswa tahu dan sadar betul tentang bahaya serangan tetanus, juga tahu apa yang harus diperbuat. Hal menarik yang kedua tentu saja adalah sebagai mahasiswa senior mereka tahu letak balai-balai kesehatan, dan pasti pernah ke sana beberapa kali. Justru aneh sekali kalau mereka sampai memerlukan peta. Dengan kata lain, yang diperlukan agar kampanye penyuntikan antitetanus diterima serentak oleh banyak orang bukanlah segudang informasi baru yang lebih lengkap. Yang diperlukan hanyalah sebuah perubahan kecil tetapi ny-

ta dalam cara penyajiannya. Para mahasiswa itu hanya perlu tahu cara mempersenyawakan informasi tentang tetanus itu dengan hidup mereka; penambahan peta dan jadwal penyuntikan mengubah buku kecil itu, dari sebuah pelajaran abstrak mengenai risiko medis tetanus—pelajaran yang tidak berbeda dari pelajaran-pelajaran lain yang telah mereka terima selama bersekolah—menjadi sebuah saran medis yang praktis dan bersifat pribadi. Dan begitu berubah menjadi praktis dan pribadi, imbauan itu menjadi mudah diingat.

Ada implikasi yang sangat nyata dalam eksperimen rasa takut Levanthal dan ulah Wunderman di Columbia Records atas pertanyaan tentang bagaimana memulai dan memicu sebuah epidemi sosial. Di masyarakat masa kini, kita sering kewalahan menghadapi begitu banyak orang yang menuntut perhatian kita. Dalam sepuluh tahun terakhir, waktu yang digunakan untuk iklan dalam jam-jam tertentu siaran televisi telah meningkat dari enam menit menjadi sembilan menit, dan setiap tahun angka tersebut terus meningkat. Media Dinamics, sebuah perusahaan yang berpusat di New York, membuat prakiraan bahwa rata-rata orang Amerika saat ini harus menyaksikan sampai 254 pesan komersial berbeda dalam sehari, yang berarti naik hampir 25% sejak pertengahan 1970-an. Kini entah berapa juta situs web telah mengudara di internet. Sistem televisi kabel secara rutin mengangkut lebih dari 50 saluran televisi kepada pelanggan. Dan sekejap saja melihat ke bagian penjualan majalah di sebuah toko buku, Anda dapat menghitung berapa banyak majalah yang terbit setiap pekan atau setiap bulan, yang masing-masing sarat dengan iklan dan informasi. Dalam bisnis periklanan, berlimpahnya informasi ini menimbulkan masalah

tersendiri, dan dalam situasi seperti ini membuat sebuah pesan melekat menjadi sangat sulit. Coca-Cola membayar \$ 33 juta untuk membeli hak sponsor atas olimpiade 1992, tetapi kendati sudah dibantu dengan kampanye iklan besar-besaran itu, hanya sekitar 12% pemirsa televisi yang sadar bahwa minuman ringan resmi untuk olimpiade itu adalah Coca-Cola, sementara 5% pemirsa mengira yang menjadi sponsor adalah Pepsi Cola. Menurut sebuah studi yang diselenggarakan oleh sebuah perusahaan riset periklanan, apabila setidaknya ada empat tayangan iklan berbeda yang masing-masing berdurasi 15 detik dalam jeda iklan selama dua setengah menit, efektivitas salah satu tayangan 15 detik itu menukik sampai nol. Sebagian besar dari yang kita dengar, baca, atau saksikan, tidak kita ingat lagi. Abad informasi telah menciptakan masalah kelekatan. Akan tetapi, contoh-contoh dari Levanthal dan Wunderman menunjukkan masih ada cara-cara sederhana untuk meningkatkan kelekatan dan secara sistematis merekayasa kelekatan ke dalam sebuah pesan. Ini sebuah fakta yang sangat penting bagi para spesialis pemasaran, guru, dan manajer. Barangkali tidak ada yang lebih pas untuk menerangkan rekayasa kelekatan macam ini selain televisi pendidikan untuk kanak-kanak, khususnya para pencipta *Sesame Street* dan pertunjukan selanjutnya dari ilham yang sama, *Blue's Clues*.

## 2

*Sesame Street* menjadi terkenal berkat para genius kreatif yang menjadikannya menarik, yakni orang-orang seperti Jim Henson

dan Joe Raposo serta Frank Oz, yang secara intuitif tahu cara merangkul anak-anak. Kreativitas mereka dalam dunia televisi setara dengan Beatrix Potter atau L. Frank Baum atau Dr. Seuss. Akan tetapi, salah jika Anda memandang *Sesame Street* sebagai sebuah proyek yang lahir dari sebuah gagasan sesaat. Yang menjadikan pertunjukan ini istimewa, sesungguhnya, adalah karena segala sesuatu digodok sampai sangat matang—sehingga hasil akhirnya adalah sesuatu yang direncanakan dengan sengaja, sesuatu yang direkayasa lewat kerja keras. Kendati demikian, *Sesame Street* dibangun melalui sebuah terobosan: bahwa jika Anda dapat menarik perhatian anak-anak, Anda dapat mendidik mereka.

Kelihatannya ini jelas sekali, tetapi sesungguhnya tidak. Banyak kritik terhadap televisi, sampai sekarang, berpegang pada pendapat bahwa yang membahayakan dari televisi adalah sifat adiktifnya, sehingga anak-anak bahkan dewasa menontonnya seolah tidak ada kegiatan lain di dunia ini. Menurut pandangan ini, yang membuat orang tertarik pada televisi adalah ciri-ciri khas televisi itu sendiri—kekerasan, pencahayaan terang benderang, bunyi-bunyian serbakeras dan terkadang tanpa aturan, potongan editing yang berubah-ubah cepat sekali, *zooming in zooming out*, aksi berlebihan, dan masih banyak lagi yang terkait dengan TV komersial. Dengan kata lain, kita tidak harus mengerti yang sedang kita lihat, atau menyerap yang kita lihat, agar kita tetap menontonnya. Itulah yang dimaksudkan oleh banyak orang ketika mengatakan bahwa televisi itu pasif. Kita menonton ketika terangsang oleh suara bising dan ingar bingar yang dikeluarkan oleh medium ini. Dan selanjutnya kita akan mematikan atau memindah saluran ketika merasa bosan.

Akan tetapi, belakangan, para pelopor dalam penelitian pertelevisian tahun 1960-an dan 1970-an—khususnya Daniel Anderson di University of Massachusetts—mulai sadar bahwa cara anak-anak prasekolah menonton televisi sama sekali bukan begitu. "Semula kita berpendapat bahwa begitu anak-anak duduk dan melayangkan pandangan ke layar, mereka akan seperti terhipnotis," kata Elizabeth Lorch, psikolog di Amherst College. "Akan tetapi, begitu dicermati, kita menemukan bahwa perilaku mereka sesungguhnya berlaku umum. Variasinya lebih banyak daripada dugaan kita. Anak-anak itu tidak hanya duduk menatap ke layar. Mereka dapat membagi perhatian pada beberapa kegiatan berbeda. Dan perhatian itu tidak acak. Ada pengaruh dapat diprediksi yang membuat mereka mengarahkan pandangan ke layar lagi, tetapi alasan itu bukan sesuatu yang remeh, bukan hanya gemerlap dan kilatan cahaya." Lorch, misalnya, pernah menyunting ulang sebuah episode *Sesame Street* sedemikian sehingga adegan-adegan penting tertentu menjadi tak beraturan. Jika anak-anak hanya tertarik pada unsur-unsur tayangan yang gemerlap dan berkilat, penyuntingan tadi tidak akan berpengaruh. Kita tahu bahwa tayangan *Sesame Street* selalu menyertakan lagu-lagu, juga boneka-boneka Muppet, juga warna-warni yang meriah, juga aksi, juga semua yang menjadikannya begitu indah. Ternyata, penyuntingan tadi berpengaruh. Anak-anak berhenti menontonnya. Karena tidak ada yang bermakna dalam tayangan tersebut, mereka tidak tertarik untuk melihatnya terus.

Dalam sebuah eksperimen lain, Lorch dan Dan Anderson mempertontonkan sebuah episode *Sesame Street* kepada dua kelompok anak usia lima tahun. Akan tetapi, anak-anak da-

Iam kelompok kedua disuruh masuk ke ruangan yang penuh dengan berbagai mainan yang sangat menarik di lantainya. Seperti yang Anda harapkan, anak-anak dalam ruangan tanpa mainan menonton pertunjukan *Sesame Street* sepanjang 87% waktu yang disediakan, sedangkan anak-anak yang dilimpahi mainan rata-rata hanya menggunakan 47% waktu mereka untuk menonton. Akan tetapi, ketika anak-anak dari kedua kelompok itu diuji untuk memeriksa berapa banyak informasi dari tayangan televisi yang berhasil diingat dan dipahami, ternyata hasil untuk kedua kelompok itu tepat sama. Hasil tersebut sangat membuat para peneliti tadi tercengang. Mereka menjadi sadar bahwa cara menonton anak-anak ternyata lebih canggih daripada yang pernah mereka bayangkan. "Kami akhirnya menyimpulkan," lapor mereka, "bahwa anak-anak usia lima tahun di ruangan penuh mainan menjalankan permintaan pengujian dengan cara yang sangat strategis, yakni membagi perhatian mereka antara bermain dan menonton sedemikian sehingga mereka menonton hanya bagian-bagian yang menurut mereka paling informatif. Strategi ini begitu efektif sehingga anak-anak tersebut tidak harus menonton terus-menerus."

Apabila menggabungkan kedua studi tadi—studi dengan mainan dan studi dengan *editing*—Anda pun akan membuat kesimpulan yang radikal tentang anak-anak dan televisi. Anak-anak tidak menonton karena menerima rangsangan dan berhenti menonton karena bosan. Mereka menonton karena mengerti dan berhenti menonton ketika mereka menjadi bingung. Apabila Anda terjun ke dunia televisi pendidikan, ini perbedaan yang sangat penting. Artinya, jika Anda ingin tahu tentang apakah anak-anak belajar—and apa yang mereka pel-

ajari—dari sebuah tayangan televisi, yang harus Anda perbuat adalah mengamati apa yang mereka suka tonton. Dan jika ingin tahu mana yang tidak dipelajari oleh anak-anak, Anda cukup memperhatikan tayangan yang tidak mereka sukai. Anak-anak prasekolah begitu canggih dalam perilaku menonton mereka sehingga Anda dapat menentukan kelekatan suatu acara anak-anak cukup dengan memperhatikan mereka.

Tokoh penelitian *Sesame Street* di tahun-tahun awal penayangannya adalah seorang psikolog dari Oregon, Ed Palmer, yang spesialisasinya adalah pemanfaatan televisi sebagai alat bantu pengajaran. Ketika Children's Television Workshop didirikan pada akhir 1960-an, Palmer jelas calon yang pas untuk direkrut. "Ketika itu saya satu-satunya orang cukup terpelajar yang kebetulan sedang mengadakan riset tentang hubungan antara televisi dan anak-anak," katanya, sambil tertawa. Jadi, Palmer diberi tugas mencaritahu apakah kurikulum pendidikan sangat rapi yang telah mereka susun untuk *Sesame Street* oleh para konsultan pendidikan sungguh bisa merangkul sasaran yang dituju. Ini sebuah tugas yang sangat kritis. Di antara yang tergabung dalam *Sesame Street*, bahkan ada yang mengatakan bahwa tanpa Ed Palmer, acara mereka tidak akan berumur lebih dari satu kuartal.

Inovasi Palmer dalam hal ini adalah sesuatu yang disebut Distracter. Dalam riset ini, ia memainkan sebuah episode *Sesame Street* pada sebuah monitor televisi, kemudian memainkan sebuah *slide show* pada sebidang layar di sebelah monitor, dengan tayangan *slide* baru setiap tujuh setengah menit. "Slide yang kami mainkan sangat banyak dan beragam," tutur Palmer. "Ada gambar seseorang sedang bersepeda dengan tangan te-

rentang, ada gambar sebuah gedung tinggi, ada gambar sehelai daun mengapung di air beriak, ada pelangi, ada gambar hasil perbesaran mikroskop, ada gambar tato. Yang jelas, semuanya sangat menarik." Anak prasekolah dibawa masuk ke dalam ruangan, berdua-dua, kemudian diminta menonton pertunjukan televisi. Palmer dan beberapa asistennya duduk di samping, tak jauh dari kedua anak tadi, dengan sebatang pensil dan kertas, lalu diam-diam memperhatikan kapan mereka menonton *Sesame Street* dan kapan mereka berhenti menonton untuk melihat pertunjukan *slide*. Setiap kali *slide* berubah, Palmer dan asistennya membuat catatan baru, sehingga pada akhir pertunjukan mereka mempunyai catatan-detik demi detik untuk bagian-bagian dalam episode yang tengah diuji sehingga dapat menentukan mana bagian yang menarik dan mana bagian yang tidak menarik. Distracter sendiri merupakan sebuah mesin kelekatan.

"Kami memasang *chart paper* besar, berukuran sekitar 60 × 90 sentimeter, kemudian menempelkan catatan-catatan yang dibuat secara berurutan di atasnya," tutur Palmer. "Dengan demikian, kami mempunyai titik-titik data, untuk setiap rentang tujuh setengah detik, sehingga secara keseluruhan kami memiliki hampir empat ratus titik data untuk satu program, lalu kami menghubungkan semua titik data tersebut dengan garis merah sehingga sepantas tidak berbeda dengan laporan bursa saham dari Wall Street. Ada saat-saat ketika garis itu menukik tajam, namun ada pula saat-saat ketika garis itu menurun sedikit demi sedikit, maka reaksi kami dalam hal ini adalah: "Ada apa, ya?" Ada juga saat-saat ketika garis itu memuncak sampai hampir membentur batas atas, dan reaksi kami adalah: "Wow, pastilah

segmen ini begitu memikat sehingga menyita hampir seluruh perhatian anak. Kami menyusun skor-skor dari metode Distracter ini dalam persentase. Kadang kami bisa mendapatkan angka 100%. Namun, angka rata-rata untuk sebagian besar pertunjukan adalah sekitar 85 hingga 90%. Kalaupun ada yang hanya mendapat skor lima puluh, acara itu langsung dikaji ulang."

Selanjutnya, Palmer melakukan pengujian menggunakan pertunjukan kanak-kanak lain, misalnya kartun *Tom and Jerry*, atau *Captain Kangaroo*, lalu memperbandingkan bagian-bagian pada pertunjukan itu yang memberikan hasil sama dengan bagian-bagian pada pertunjukan *Sesame Street*. Apa pun yang didapatkan oleh Palmer, hasil-hasil analisisnya diserahkan kepada produser dan penulis, sehingga mereka dapat melakukan perbaikan-perbaikan dari situ. Salah satu mitos baku tentang acara televisi anak-anak, misalnya, adalah mereka senang menonton aksi seekor binatang. "Oleh sebab itu, produser cenderung menghadirkan seekor kucing, seekor trenggiling, atau seekor berang-berang, kemudian membiarkan hewan-hewan itu berkeliaran," kata Palmer. "Kebanyakan orang mengira itu pasti menarik. Akan tetapi, Distracter kami justru menunjukkan bahwa bagian tersebut selalu seperti sebuah bom." Ada contoh lain. Untuk *Sesame Street*, produser dengan susah payah telah menciptakan sebuah tokoh bernama Man from Alphabet, yang spesialisasinya adalah mengeluarkan ungkapan-ungkapan lucu. Palmer membuktikan bahwa anak-anak tidak menyukai tokoh tersebut. Tokoh itu langsung ditiadakan. Distracter juga menunjukkan bahwa tidak ada satu segmen pun dalam format *Sesame Street* yang boleh lebih dari empat menit, dan menurutnya yang optimal adalah sekitar tiga menit. Ia memin-

ta para produser menyederhanakan dialog dan meninggalkan teknik-teknik tertentu yang diambil dari acara televisi dewasa. "Kami sendiri terkejut ketika menemukan bahwa kebanyakan penonton kanak-kanak usia prasekolah tidak suka menyaksikan adegan orang dewasa yang terlibat dalam suatu perbantahan," ceritanya. "Mereka juga tidak suka ketika ada dua atau tiga orang yang saling berebut bicara. Banyak produser terbiasa menghadirkan adegan macam itu, dengan maksud menciptakan suatu situasi serbakacau yang lucu. Dalam pikiran mereka, itu pasti menarik. Ternyata, anak-anak justru berpaling dari situasi seperti itu. Alih-alih menganggapnya sesuatu yang menarik, anak-anak cenderung menangkapnya sebagai sesuatu yang membingungkan. Dan itulah yang membuat mereka kehilangan minat.

"Setelah kuartal ketiga atau keempat, saya berani mengatakan bahwa jarang sekali ada segmen yang sampai mendapatkan nilai di bawah 85%. Kami hampir tidak pernah mendapatkan nilai antara 50 hingga 60%, dan kalaupun itu terjadi, kami segera membenahinya. Anda tentu ingat ungkapan terkenal Charles Darwin tentang *survival of the fittest*. Dalam proyek ini, kami memiliki mekanisme untuk mengidentifikasi *the fittest*, kemudian memutuskan mana yang harus *survive*."

Kendati demikian, yang paling penting di antara temuan-temuan Palmer melalui Distracter justru muncul sangat dini bahkan sebelum *Sesame Street* diudarakan. "Waktu itu musim panas 1969 dan menurut jadwal, tanggal penyanganan perdana tinggal satu setengah bulan lagi," kenang Lesser. "Kami memutuskan untuk habis-habisan. Kami siapkan lima episode penuh—masing-masing selama satu jam—untuk dipertunjukkan

langsung, lalu kami lihat hasilnya." Untuk mengujinya, Palmer membawa rekaman tersebut ke Philadelphia dan selama minggu ketiga bulan Juli itu, ia mempertontonkan semua kepada kelompok-kelompok anak prasekolah di enam puluh rumah berbeda di kota tersebut. Situasi saat itu sedang tidak menguntungkan. Philadelphia sedang dilanda gelombang panas, akibatnya kebanyakan anak yang diminta menonton cenderung gelisah dan sulit memusatkan perhatian. Selain itu, pada pekan yang sama, Apollo 11 baru mendarat di bulan. Tak mengherankan sebagian anak kelihatannya suka ketika peristiwa bersejarah itu diangkat dalam *Sesame Street*. Kabar paling buruk pada waktu itu adalah kesimpulan Palmer lewat Distracter-nya. "Yang kami temukan," kata Lesser, "hampir membuat kami putus asa."

Masalahnya adalah sebagai berikut. Ketika gagasan untuk pertunjukan ini baru lahir, tim telah membuat keputusan bahwa semua unsur fantasi dalam pertunjukan dipisahkan dari unsur-unsur nyata. Keputusan itu diambil atas desakan sejumlah psikolog anak, yang merasa bahwa mencampurkan fantasi dengan realitas akan membawa anak ke jalan yang keliru. Oleh sebab itu, boneka Muppet hanya ditampilkan bersama boneka-boneka Muppet lain, sementara adegan-adegan yang difilmkan pada *Sesame Street* sendiri hanya melibatkan lakon-lakon nyata, baik dewasa maupun kanak-kanak. Ternyata, yang ditemukan oleh Palmer di Philadelphia adalah begitu tayangan beralih ke adegan jalanan, minat anak-anak langsung hilang. "Padahal adegan jalanan itulah yang diharapkan menjadi perekat," kata Gerald Lesser. "Kami selalu harus kembali ke jalanan, karena adegan itulah yang menjadi penghubung dengan adegan-adegan lain. Akan tetapi, ketika isinya hanya orang dewasa yang

sedang mengerjakan sesuatu sambil bicara tentang sesuatu, anak-anak tidak tertarik. Tingkat perhatian yang kami dapatkan dari anak-anak rendah sekali. Anak-anak meninggalkan pertunjukan. Tingkat perhatian naik lagi ketika boneka-boneka Muppet muncul kembali. Yang jelas acara pertunjukan menjadi tidak efisien. Lesser berpendapat bahwa hasil uji coba Palmer adalah sebuah titik balik dalam sejarah *Sesame Street*. Kami tahu bahwa jika adegan jalanan dibiarkan demikian, pertunjukan akan mati sebelum sempat berkembang. Segala sesuatunya berlangsung cepat sekali. Pengujian dilakukan pada musim panas, sedangkan jadwal mengudara jatuh pada musim gugur. Kami harus berbuat sesuatu.

Gerald Lesser memutuskan menolak pandangan para psikolog anak. "Kami menulis surat kepada para psikolog anak terkait, mengatakan bahwa kami sadar tentang kekhawatiran bila kami mencampurkan fantasi dengan realitas. Namun, kami terpaksa melakukannya. Sebab jika tidak demikian, kami akan mati se-sak." Jadi, para produser bekerja ekstra keras, merekam ulang semua adegan jalanan. Henson dan para mitranya menciptakan boneka-boneka yang dapat berjalan dan berbincang-bincang dengan orang dewasa dalam pertunjukan dan dapat hadir bersama-sama mereka di jalanan. "Itulah hari lahir Big Bird, Oscar the Grouch, dan Snuffleupagus," kata Palmer. Yang sekarang kita pandang sebagai intisari *Sesame Street*—perpaduan bercita rasa seni antara beberapa monster berbulu dan orang-orang dewasa serius—berawal dari hasrat meluap untuk melekat.

Distracter, betapa pun banyak keunggulannya, hanya sebuah alat penelitian yang kasar. Metode itu memberitahu kita bahwa seorang anak mengerti kejadian-kejadian pada layar, karena

itu ia memberikan perhatiannya. Akan tetapi, metode itu tidak memberitahukan apa yang ia mengerti atau, lebih tepatnya, metode itu tidak memberitahukan apakah si anak memberikan perhatian kepada sesuatu yang harus diperhatikannya.

Mari kita perhatikan dua segmen *Sesame Street* berikut, yang sama-sama disebut *visual-blending exercise*—segmen-segmen yang mengajarkan bahwa membaca terdiri atas penggabungan bunyi-bunyi berbeda menjadi satu. Pada segmen yang satu, “Hug”, seorang Muppet perempuan (menggambarkan anak kecil), mendekati kata HUG di tengah layar. Ia berdiri di belakang H, membunyikannya dengan cermat, kemudian pindah ke U, dan selanjutnya ke G. Ia melakukannya sekali lagi, mulai dari kiri, mengeja tiap huruf satu demi satu, sebelum akhirnya menyebutkan kata “*hug*”. Tepat ketika monster perempuan itu mengucapkannya, Herry, monster Muppet lain, muncul dan mengulang kata yang sama. Segmen diakhiri dengan adegan Monster Herry merangkul Muppet kecil dengan bangga.

Dalam sebuah segmen lain, yang diberi judul “Oscar’s Blending,” Oscar the Grouch dan Muppet Crummy memainkan sebuah permainan yang disebut “Breakable Words”, yakni permainan merangkai huruf-huruf menjadi kata kemudian memisah-misahkannya kembali. Oscar mulai dengan huruf C, yang muncul di sudut bawah kiri layar. Huruf C itu, kata Oscar kepada Crummy, dilafalkan sebagai “cuh”. Kemudian, huruf-huruf AT muncul di sudut bawah kanan layar dan Crummy membunyikan huruf itu—“at”. Maka, kedua Muppet itu bersahut-sahutan—Oscar menyebut, “cuh” sedangkan Crummy menyebut “at”—makin lama makin cepat sampai kedua bunyi itu menyatu menjadi cat. Ketika yang belakangan ini terjadi, huruf-huruf di ba-

wah layar juga berkumpul membentuk kata *cat*. Kedua Muppet mengulang kata *cat* beberapa kali sampai kata tersebut menghilang dari pandangan, disertai bunyi berdebum. Selanjutnya, proses dimulai lagi dengan kata *bat*.

Kedua segmen tadi bersifat hiburan. Keduanya menarik perhatian anak-anak. Pada Distracter, hasilnya sangat mencengangkan. Akan tetapi, apakah semua itu sungguh mengajarkan dasar-dasar membaca? Itu pertanyaan yang lebih berat. Untuk menjawabnya, para produser *Sesame Street* pada pertengahan 1970-an menghubungi sekelompok peneliti dari Harvard University yang dipimpin oleh psikolog Barbara Flagg, seorang spesialis dalam bidang yang disebut *eye movement photography*. Penelitian tentang gerak mata atau *eye movement* didasarkan pada pandangan bahwa mata manusia sekali lihat hanya mampu memusatkan perhatian pada satu bidang yang sangat kecil—yang disebut *perceptual span* atau rentang persepsi. Ketika membaca, kita dalam sekali lihat hanya mampu memperhatikan sebuah kata pokok dan beberapa huruf di sebelah kiri serta sebelah kanannya. Ketika membaca, kita berpindah-pindah dari kumpulan kata dan huruf tadi ke kumpulan kata dan huruf berikutnya, sambil sesekali berhenti—terkadang cukup lama—untuk mencerna apa yang baru kita tangkap. Alasan tentang mengapa kita hanya sanggup memusatkan perhatian pada kelompok-kelompok kecil tadi adalah sebagian besar sensor dalam mata kita—sel-sel reseptor yang memproses apa pun yang kita lihat—terkumpul dalam suatu daerah kecil tepat di tengah retina, yang disebut fovea. Itu sebabnya kita menggerakkan mata ketika sedang membaca: kita tidak dapat menangkap informasi tentang bentuk, warna, atau

struktur kata-kata kecuali kita memusatkan fovea langsung ke kumpulan kata dan huruf tadi. Tidak percaya? Coba saja membaca ulang paragraf ini dengan memusatkan perhatian hanya ke bagian tengah halaman atau paragraf. Mustahil, bukan?

Seandainya dapat mengikuti gerak fovea seseorang dan di mana ia berhenti cukup lama, Anda dapat mengatakan secara hampir pasti bagian mana yang sedang ia lihat dan informasi apa yang sedang ia terima atau cerna. Tidak mengherankan para pembuat tayangan iklan televisi sangat terobsesi dengan *eye tracking*. Jika Anda membuat iklan bir dengan menampilkan seorang model cantik, penting bagi Anda untuk mengetahui ke mana arah yang dituju oleh mata pria usia 22 tahunan tatkala menyaksikan tayangan tersebut, ke model yang seksi atau ke kaleng bir. *Sesame Street* sengaja pergi ke Harvard pada 1975 untuk alasan yang sama. Ketika anak-anak menyaksikan "Oscar's Blending" atau "Hug", apakah mereka melihat dan belajar tentang kata-kata itu, atau hanya menikmati sandiwara boneka?

Eksperimen dilakukan menggunakan dua puluh orang anak usia empat dan lima tahunan, yang sengaja diajak oleh orangtua mereka ke Harvard School of Education untuk mengikuti sejenis kursus selama sepekan. Seorang demi seorang dari mereka didudukkan pada sebuah kursi tukang cukur antik lengkap dengan sandaran kepala sekitar satu meter jauhnya dari sebuah pesawat televisi ukuran 17 inci. Sebuah Eye-View Monitor inframerah buatan Gulf & West yang dipasang di sebelah kiri pesawat televisi telah disetel dengan cermat untuk mengikuti gerak fovea tiap anak. Yang mereka temukan adalah acara "Hug" ternyata sangat sukses. Tujuh puluh enam persen fiksasi mere-

ka tertuju ke huruf-huruf. Kabar yang lebih menggembirakan lagi, 83% dari semua anak prasekolah memusatkan perhatian pada huruf-huruf dengan arah gerak dari kiri ke kanan—atau dengan kata lain, mereka melakukan gerak seperti orang sedang membaca. Sebaliknya, tayangan “Oscar’s Blending” terhitung gagal total. Hanya 35% dari keseluruhan fiksasi terarah ke huruf. Dan betul-betul nol persen dari anak-anak itu membaca huruf dari kiri ke kanan. Apa gerangan penyebabnya? Pertama, huruf tidak boleh berada di bagian bawah layar karena, seperti yang ditunjukkan oleh hampir semua riset gerak mata, ketika menonton televisi orang cenderung memusatkan perhatian ke tengah layar. Kendati demikian, masalah itu tidak terlalu dirisaukan karena alasan anak-anak itu tidak memperhatikan huruf-huruf adalah mereka memperhatikan Oscar. Atau pada iklan bir, orang memperhatikan sang model, bukan kaleng bir. “Saya ingat ‘Oscar’s Blending,’” kata Barbara Flagg. “Oscar tokoh yang sangat aktif. Di latar belakang ia terus bergerak ke sana kemari. Mulutnya terus bergerak, begitu pula tangannya. Selalu ada sesuatu yang dipegangnya. Oscar betul-betul sebuah pengalihan. Anak-anak sama sekali tidak memusatkan perhatian pada huruf karena Oscar jauh lebih menarik.” Oscar memiliki daya lekat. Sedangkan pelajarannya tidak.

### 3

Berikut ini yang berharga dari *Sesame Street*: Jika memberikan perhatian yang cermat kepada struktur dan bahan yang Anda sajikan, Anda secara dramatis dapat meningkatkan kelekatan

acara Anda. Akan tetapi, mungkinkah membuat acara yang lebih lekat daripada *Sesame Street*? Pertanyaan inilah yang ada di benak tiga orang produser televisi muda di Nickelodeon Network di Manhattan sekitar pertengahan 1990-an. Ini pertanyaan yang wajar dan masuk akal. Bagaimanapun, *Sesame Street* adalah produk 1960-an, sementara selama tiga dasawarsa berikutnya sudah banyak kemajuan yang dicapai seputar pemahaman terhadap cara berpikir kanak-kanak. Salah seorang produser Nickelodeon, Todd Kessler, pernah bergabung dengan *Sesame Street* dan ada sesuatu di situ yang membuatnya merasa tidak puas. Ia tidak suka dengan formatnya yang seperti majalah. "Saya suka *Sesame Street*," ujarnya. "Tapi, saya selalu percaya bahwa rentang perhatian anak-anak tidak sependek yang diasumsikan di situ. Mereka sanggup duduk diam sampai setengah jam." Ia juga menemukan bahwa acara televisi tradisional untuk anak-anak terlalu statis. "Karena penontonnya tak hanya berkomunikasi secara verbal, informasi bagi mereka juga perlu disampaikan secara visual," lanjutnya. "Televisi adalah medium visual, maka agar informasi kita lebih meresap, agar televisi lebih berdaya guna, kita harus memanfaatkan unsur visual tersebut. Terlalu banyak acara televisi kanak-kanak yang hanya bicara dan bicara. Menuntut penonton menyimak semua percakapan itu rasanya terlalu berat." Rekan sekerja Kessler, Tracy Santomero, yang juga dibesarkan di *Sesame Street*, merasakan kekurangan yang serupa. "Kami ingin belajar dari *Sesame Street*, tapi kami ingin membuatnya selangkah lebih maju," kata Santomero. "Televisi adalah medium yang menjanjikan untuk pendidikan. Tapi, sampai sekarang orang belum mengeksplorasi selu-

ruh potensinya. Mereka baru menggunakannya untuk hafalan. Saya percaya kami dapat mengubahnya."

Hasil yang mereka peroleh dari pola pikir tersebut adalah sebuah pertunjukan yang disebut *Blue's Clues*. Panjang acara pertunjukannya setengah jam, bukan satu jam. Acara ini tidak memakai *casting* sebuah *ensemble*. Aktor hidupnya hanya satu orang, Steve, sosok pria berwajah cerah berusia awal dua puluhan bercelana khaki berkemeja rugbi dan berperan sebagai pembawa acara. Alih-alih mengambil format majalah yang isinya bermacam-macam, tiap episode hanya berisi sebuah cerita—dengan tokoh utama seekor anjing animasi bernama Blue. Pertunjukannya terasa rata, dua dimensi, atau dengan kata lain alih-alih pertunjukan televisi, acara ini lebih mirip versi video sebuah buku bergambar. Iramanya tidak tergesa-gesa. Antara skrip yang satu dan yang lain ada jeda yang sangat panjang. Tidak ada humor, tidak ada permainan kata, tidak ada adu kecerdikan, yang semuanya menjadi ciri khas *Sesame Street*. Salah satu karakter animasi pada pertunjukan itu, sebuah kotak pos, disebut Mailbox. Dua tokoh lain yang biasa muncul, sebuah sekop dan sebuah ember, berturut-turut dipanggil Shovel dan Pail. Dan tentu saja, Blue, sang bintang pertunjukan, diberi nama Blue karena warna anjing betina ini memang biru. Sulit bagi orang dewasa, ketika menyaksikan *Blue's Clues*, untuk tidak langsung berkomentar tentang bagaimana mungkin pertunjukan ini disebut perbaikan dari *Sesame Street*. Dalam kenyataan, itulah yang terjadi. Beberapa bulan sejak debutnya pada 1996, rating *Blue's Clues* langsung menyusul *Sesame Street*. Ketika uji Distracter dilakukan terhadap pertunjukan ini, skornya lebih tinggi dibanding pesaingnya dalam hal menarik perhatian

anak-anak. Jennings Bryant, seorang peneliti pendidikan di University of Alabama, melakukan sebuah studi terhadap 120 anak, yang intinya adalah memperbandingkan prestasi anak-anak penggemar *Blue's Clues* dengan prestasi anak-anak penonton acara pendidikan lain melalui serangkaian uji kognitif.

"Setelah enam bulan, kami mulai mendapatkan perbedaan yang sangat mencolok," kata Bryant. "Pada hampir semua alat ukur yang kami pakai untuk keluwesan berpikir dan pemecahan masalah, hasil statistiknya sangat berbeda. Kalau ada enam puluh *item* dalam uji yang diberikan, anak-anak penggemar *Blue's Clues* mampu mengidentifikasi 50 di antaranya dengan benar, sedangkan kelompok kontrol hanya mampu mengenali 35." Agaknya *Blue's Clues* merupakan pertunjukan paling melekat yang pernah dibuat sampai saat ini.

Bagaimana mungkin pertunjukan yang kesan pertamanya begitu tidak menarik ternyata lebih melekat daripada *Sesame Street*? Jawabannya adalah karena *Sesame Street*, betapa pun baiknya, memiliki sejumlah keterbatasan yang sepintas lalu tidak kelihatan. Sebagai contoh, coba perhatikan masalah yang timbul akibat penekanan pertunjukan tersebut atas kecerdikan. Sejak awal, *Sesame Street* dimaksudkan untuk memikat baik anak-anak maupun orang dewasa. Alasannya adalah pandangan bahwa hambatan paling besar yang dihadapi oleh anak-anak—khususnya anak-anak di keluarga berpendapatan rendah—adalah kurangnya dorongan atau peran serta orangtua dalam pendidikan. Para pencipta *Sesame Street* menginginkan sebuah pertunjukan yang akan ditonton oleh kaum ibu sambil mengasuh anak-anak mereka. Itu sebabnya *Sesame Street* sarat unsur-unsur "dewasa", tampak dari seringnya mengacu ke per-

tunjukan-pertunjukan komedi atau pop seperti Monsterpiece Theater atau parodi Samuel Beckett "Waiting for Elmo". (Penulis kepala pertunjukan itu, Lou Berger, mengatakan alasan ia mela-mar ke *Sesame Street* adalah gambaran Kermit yang dilihatnya ketika sedang menemani anaknya menonton pada 1979. "Isinya salah satu dongeng konyol yang bercerita tentang upaya mencari seorang putri yang kabur karena putus asa. Dalam pencarian itu, Kermit bertemu dengan seorang putri Muppet, jadi ia bertanya—and ketika menceritakan ini Berger menirukan mimik Kermit dengan persis sekali—'Maaf, apakah Anda putri yang sedang putus asa?' Jadi, putri Muppet itu menjawab, 'Wah bagaimana ya tampang putri yang sedang putus asa? Apakah begini?' Saya ingat apa yang saya pikirkan saat itu, 'Hebat sekali. Aku harus bekerja di sana.'")

Masalahnya, anak-anak prasekolah tidak tertarik dengan gurauan seperti ini, bahkan keberadaan humor tersebut—seperti penekanan pada kata "putus asa"—dapat menjadi sebuah pengalihan. Ada sebuah contoh yang bagus tentang ini dalam sebuah episode *Sesame Street* berjudul "Roy" yang diputar pada Malam Natal 1997. Episode dibuka dengan adegan Big Bird menyambut seorang tukang pos, yang baru pertama kali ditugasi ke *Sesame Street*. Tukang pos itu menyerahkan sebuah paket kepada Big Bird, tetapi burung besar itu langsung menyatakan kebingungannya: "Jika baru pertama kali bertugas di sini," tanyanya, "bagaimana kamu tahu bahwa aku Big Bird?"

Tukang Pos : "Wah, tentu saja. Itu kan mudah sekali!" (Tertawa lebar kepada Big Bird.)

BB : "Mudah? (Memandangi diri sendiri.) Oh, aku mengerti. Paket ini untuk Big Bird, dan aku se-ekor burung besar. Kadang aku sendiri lupa. Lupa bahwa aku seperti nama yang diberikan kepadaku. Burung Besar ya burung besar."

Selanjutnya, Big Bird menjadi sedih. Ia tiba-tiba sadar bahwa setiap orang lain mempunyai nama—misalnya Oscar, atau Snuffy—tetapi yang dimilikinya hanya sebuah deskripsi. Lalu, ia menanyakan nama tukang pos itu, seorang perempuan. Nama-nya Imogene.

BB : "Wah, nama yang bagus sekali. (Memandang ke kamera, dengan sengaja.) Kalau bisa aku ingin mempunyai nama, bukan sesuatu yang hanya menerangkan siapa aku, seolah-olah aku hanya sebutir apel, sebuah kursi, atau se-macam itu."

Maka, mulailah sebuah upaya pencarian nama baru bagi si Burung Besar. Dengan bantuan Snuffy, ia menelusuri Sesame Street untuk meminta saran tentang nama yang pantas bagi-nya—Zackledackle, Butch, Bill, Omar, Larry, Sammy, Ebenezer, Jim, Napoleon, Lancelot, Rocky—sebelum akhirnya memutus-kan memilih Roy. Akan tetapi, begitu setiap orang memanggil-nya dengan nama baru itu, Big Bird sadar bahwa ia sama sekali tidak menyukainya. "Entah bagaimana, rasanya kurang pas," katanya. "Mungkin aku salah besar." Jadi, ia meralat perubahan nama itu. "Biarpun Big Bird nama yang tidak lazim," tegasnya,

"itu namaku, dan aku suka ketika teman-teman memanggilku dengan nama itu." Ini, setidaknya sepintas lalu, merupakan sebuah episode yang luar biasa. Premisnya menantang, konseptual, dan menarik. Ceritanya mengolah emosi secara lugu, dan, tidak seperti pertunjukan kanak-kanak lain kala itu, ada pesan tersirat yang mengatakan kepada anak-anak bahwa mereka boleh saja merasa tidak senang atau sedih. Bagaimanapun, cerita itu lucu.

Lalu, apakah berarti episode ini sukses besar?

Salah. Episode berjudul "Roy", ketika diuji oleh staf peneliti *Sesame Street*, memberikan hasil yang sangat mengecewakan. Segmen pertama yang menampilkan Snuffy dan Big Bird memang bagus. Sebagaimana yang diharapkan, semua penonton menjadi penasaran. Akan tetapi setelah itu, segalanya berantakan. Begitu beralih ke adegan jalanan kedua, perhatian merosot hingga 80%. Pada adegan ketiga, 78%. Pada adegan keempat 40%, kemudian 50, dan selanjutnya 20. Setelah menonton pertunjukan tadi, anak-anak diberi pertanyaan tentang apa saja yang mereka lihat. "Yang kami tanyakan spesifik sekali dan mereka kami minta memberikan jawaban yang jelas," kata Rosemary Truglio, kepala bagian penelitian *Sesame Street*. Tentang apa cerita tadi? Enam puluh persen dapat menjawab dengan benar. Apa yang diinginkan oleh Big Bird? Lima puluh persen dapat menjawab. Apa nama baru Big Bird? Dua puluh persen tahu jawabannya. Apa yang dirasakan oleh Big Bird pada akhir cerita? Yang bisa menjawab hanya lima puluh persen." Sebagai perbandingan, sebuah pertunjukan lain yang diuji oleh *Sesame Street* pada kesempatan yang sama mencatat jawaban benar sampai lebih dari 90%. Pertunjukan berjudul "Roy" tidak membuat anak-anak terkesan. Episode itu tidak melekat.

Mengapa pertunjukan itu gagal? Akar masalahnya adalah pada premis pertunjukan itu—yakni menampilkan adegan lucu ketika Big Bird tidak ingin dikenal hanya sebagai seekor burung besar. Itu jenis permainan kata yang bukan porsi untuk anak-anak prasekolah. Anak-anak prasekolah mempunyai sejumlah asumsi tentang kata-kata dan makna masing-masing sejalan dengan penguasaan bahasa mereka, di mana salah satunya yang paling penting oleh psikolog Ellen Markman disebut prinsip saling eksklusif (*principle of mutual exclusivity*). Sederhananya, prinsip ini mengandung arti anak kecil sulit menerima kenyataan bahwa sebuah benda bisa mempunyai dua nama. Asumsi alami yang langsung dibuat oleh anak-anak, kata Markman, adalah jika sebuah benda atau seseorang diberi sebuah nama lagi, berarti nama atau label kedua itu harus mengacu ke sifat atau atribut sekunder benda atau orang yang sama. Anda dapat melihat betapa besar manfaat asumsi ini bagi seorang anak ketika dihadapkan dengan tugas istimewa menghubungkan setiap kata dengan segala sesuatu yang ada di dunia. Seorang anak yang baru dikenalkan dengan kata gajah tahu, dengan kepastian mutlak, bahwa itu sesuatu yang sangat berbeda dari seekor anjing. Tiap kata baru menjadikan pemahaman seorang anak tentang dunia semakin tajam. Sebaliknya, tanpa *mutual exclusivity*, jika seorang anak mengira gajah bisa dianggap sebagai sebutan lain untuk anjing, berarti tiap kata baru akan menjadikan dunia terlihat semakin rumit. *Mutual exclusivity* juga membantu anak berpikir dengan jelas. "Sebagai contoh," kata Markman, "seorang anak yang sudah mengenal kata 'apel' dan 'merah' mendengar seseorang menghubungkan apel dengan 'bundar'. Dengan *mutual exclusivity*,

anak itu akan melepaskan benda (apel) dari warnanya (merah), kemudian menghubungkannya dengan ‘bundar’ dan mencoba menganalisis benda yang sama berdasarkan sifat pada sebutan yang lain.”

Kendati demikian, ini juga mengandung arti bahwa anak-anak akan mengalami kesulitan ketika menemukan benda-benda dengan dua nama, atau benda-benda yang dapat berganti nama. Sebagai contoh, ketika seorang anak diberitahu tentang jati yang bisa berarti kayu jati atau pohon jati, ia mungkin mengandaikan dalam hal ini kata “pohon” dapat diartikan sebagai kumpulan jati.

Oleh sebab itu, gagasan bahwa Big Bird ingin berganti nama dari Big Bird menjadi Roy hampir pasti membingungkan seorang anak prasekolah. Bagaimana mungkin seseorang yang sudah mempunyai sebuah nama memutuskan ingin berganti nama? Dalam cerita itu, Big Bird mengatakan nama yang dipakainya selama ini hanya sebuah deskripsi tentang jenis hewan apa dia, jadi ia ingin mendapatkan nama yang lebih khusus. Atau sebuah contoh lain, sebuah benda tidak mau disebut pohon. Ia ingin disebut jati. Akan tetapi, anak usia tiga atau empat tahunan tidak mengerti bahwa pohon jati juga sebuah pohon. Kembali ke Big Bird, mereka mungkin mengira Big Bird ingin berubah wujud menjadi sesuatu yang lain—menjadi hewan jenis lain, atau menjadi apa pun yang berbeda. Lalu, bagaimana caranya?

Ada lagi masalah yang lebih mendalam. *Sesame Street* adalah tayangan berformat majalah. Sebuah pertunjukannya biasanya terdiri atas sekurangnya empat puluh segmen berbeda-beda, yang masing-masing tidak lebih dari sekitar tiga menit—yakni

adegan-adegan jalanan dengan aktor-aktor dan boneka-boneka Muppet, animasi, ditambah cuplikan-cuplikan film pendek dari adegan-adegan di luar studio. Dengan pertunjukan seperti "Roy", pada akhir 1990-an, penulis naskah pertunjukan itu, untuk pertama kalinya mencoba menghubungkan semua potongan cerita ke dalam tema yang sama. Kendati demikian, selama hampir sepanjang sejarah pertunjukan ini, setiap segmen sepenuhnya otonom; jadi sebetulnya tayangan tersebut merupakan sebuah upaya untuk memperbarui pertunjukan *Sesame Street*, terutama dengan menggabungkan adegan-adegan jalanan yang masih segar dengan potongan-potongan animasi serta film yang diambil dari arsip pertunjukan terdahulu.

Para penggagas pertunjukan itu dahulu mempunyai alasan untuk membuat *Sesame Street* demikian. Menurut mereka, anak-anak prasekolah tidak mempunyai rentang perhatian yang memadai untuk mencerna informasi, kecuali jika informasi itu dipecah-pecah menjadi segmen-segmen yang sangat pendek dan sangat terfokus. "Kami mengacu pada pola menonton anak-anak kecil, dan menurut pengamatan kami, mereka suka tayangan *Laugh-In*," kata Lloyd Morrisett, yang merupakan salah satu penggagas *Sesame Street*. Zany, tokoh pelawak dalam pertunjukan itu, ahli mengundang tawa dengan kalimat-kalimat pendeknya. Anak-anak sepertinya menyukainya." Para penggagas *Sesame Street* juga sangat terkesan dengan kemampuan siaran-siaran iklan dalam menarik perhatian anak-anak. Tahun enam puluhan merupakan tahun emas bagi masyarakat bisnis di Madison Avenue, jadi masuk akal sekali kesimpulan bahwa jika sebuah iklan bisa mempromosikan pengaan sarapan anak-anak, berarti acara serupa juga dapat dimanfaatkan un-

tuk mempromosikan alfabet. Salah satu alasan para pengagas pertunjukan tertarik kepada Jim Henson dan the Muppets-nya adalah sekitar 1960-an itu Jim Henson terbukti sukses dengan biro iklannya. Banyak di antara boneka Muppet yang kemandirian terkenal berasal dari tayangan-tayangan iklan: Big Bird sebetulnya sebuah variasi dari tokoh naga setinggi lebih dari dua meter yang diciptakan oleh Henson untuk iklan La Choy; Cookie Monster dimodifikasi dari makhluk hitam pekat dari iklan Frito-Lay; Grover sudah pernah dipakai dalam film-film promosi untuk IBM. (Iklan-iklan Muppet buatan Henson dari 1950-an dan 1960-an dikenal sangat lucu, tetapi terkesan berasal dari alam kegelapan, jadi unsur yang terakhir ini dihilangkan ketika dimunculkan dalam serial *Sesame Street*.)

"Menurut saya, ciri paling mencolok dalam format sebuah tayangan iklan adalah ceritanya hanya tentang satu hal," kata Sam Gibbon, salah seorang produser ketika *Sesame Street* baru berdiri. "Intinya adalah menjual sebuah gagasan. Jadi, gagasan menghadirkan *Sesame Street* dalam unit-unit cukup kecil sehingga masing-masing dapat memperkenalkan satu informasi, misalnya tentang sebuah huruf, sebagian besar berasal dari teknik iklan televisi."

Akan tetapi, apakah teori belajar yang diangkat dari siaran iklan itu benar? Daniel Anderson mengatakan penelitian terkini menyimpulkan ketertarikan anak-anak kepada iklan sebetulnya tidak seperti yang selama ini kita bayangkan, sebab iklan "tidak bercerita, padahal cerita mempunyai kualitas yang khusus dan penting bagi anak-anak". *Sesame Street* yang asli bersifat anti-naratif: sesuai rancangannya, pertunjukan tersebut merupakan sekumpulan sketsa yang tidak saling berhubungan. "Tak hanya

iklan yang berpengaruh kepada produk awal *Sesame Street*,” kata Daniel Anderson. “Waktu itu juga ada teori perspektif, yang antara lain didasarkan pada pandangan Piaget (seorang psikolog anak berpengaruh kala itu) bahwa seorang anak prasekolah tidak dapat mengikuti narasi yang agak panjang.” Namun, sejak akhir 1960-an gagasan tersebut dibantah dengan keras. Pada usia tiga, empat, dan lima tahun, anak-anak mungkin memang tidak mampu mengikuti plot cerita yang rumit dan berbingkai-bingkai. Akan tetapi bentuk naratif, menurut keyakinan psikolog masa kini, adalah sesuatu yang mutlak dan sentral bagi mereka. “Itu satu-satunya cara mereka mengorganisasikan dunia, mengorganisasikan pengalaman,” kata Jerome Bruner, seorang psikolog di New York University. “Mereka tidak mampu mence-ritikan kembali teori-teori yang mengorganisasikan sesuatu berdasarkan hubungan-hubungan sebab dan akibat, jadi me-reka beralih ke cerita, dan ketika mereka mencoba memahami hidup, mereka menggunakan versi cerita tentang pengalaman mereka sendiri sebagai basis untuk refleksi selanjutnya. Jika in-formasi yang mereka terima tidak berstruktur naratif, informasi itu tidak akan mereka ingat dengan baik, juga tidak bisa mereka gunakan untuk analisis lebih lanjut.”

Jerome Bruner, sekitar awal 1980-an, ikut dilibatkan dalam sebuah proyek yang sangat menarik—bernama “Narratives from the Crib”—yang penting sekali dalam mengubah pan-dangan sejumlah pakar masalah anak. Proyek itu berpusat pada seorang anak usia dua tahun dari New Haven bernama Emily, yang kedua orangtuanya—sama-sama staf pengajar di univer-sitas—mulai memperhatikan bahwa sebelum tertidur putri me-reka sering bercakap-cakap dengan dirinya sendiri. Karena pe-

nasaran, mereka menyembunyikan sebuah alat perekam kecil di tempat tidurnya. Kemudian, beberapa malam dalam seminggu selama lima belas bulan berikutnya, mereka merekam baik percakapan mereka dengan Emily sewaktu mengantarnya tidur maupun percakapannya dengan diri sendiri sebelum tertidur pulas. Transkrip rekaman itu—seluruhnya 122 buah—selanjutnya dianalisis oleh sekelompok ahli bahasa dan psikolog yang dipimpin oleh Katherine Nelson dari Harvard University. Dari situ, mereka menemukan bahwa percakapan Emily dengan diri sendiri ternyata lebih canggih dibanding percakapan dengan orangtuanya. Bahkan, jauh lebih canggih. Salah seorang anggota tim yang ikut membahas pita rekaman Emily, Carol Fleisher Feldman, belakangan menulis:

*Secara umum, bicaranya dengan diri sendiri jauh lebih kaya dan lebih kompleks (dibanding bicaranya dengan orang dewasa) dan ini membuat kami semua, sebagai orang-orang yang belajar tentang perkembangan kemampuan berbahasa, mulai penasaran tentang apakah gambaran yang selama ini dibeberkan dalam literatur mengenai pengetahuan bahasa seorang anak tidak memberikan penilaian yang terlalu rendah. Begitu lampu dipadamkan dan orangtuanya meninggalkan kamar, rekaman suara Emily langsung menyingkapkan bentuk penguasaan bahasa yang sangat menakjubkan, yang betul-betul di luar dugaan kami, mengingat kemampuan bicara sehari-harinya.*

Menurut Carol Feldman, selain merujuk ke hal-hal seperti perbendaharaan kata dan gramatika, yang lebih penting adalah

struktur pada monolog Emily. Ketika bicara kepada dirinya sendiri, ia mengarang kalimat-kalimat dalam bentuk narasi, yang menerangkan dan mengorganisasikan segala sesuatu dalam pengalamannya. Kadang ceritanya termasuk yang oleh ahli bahasa disebut *temporal narrative*. Dalam hal ini, ia mengarang sebuah cerita yang mencoba mengintegrasikan kejadian-kejadian, tindakan-tindakan, dan perasaan-perasaan ke dalam sebuah struktur—sebuah proses yang merupakan bagian penting dalam perkembangan mental anak. Berikut cerita Emily yang diungkapkannya kepada diri sendiri pada usia 32 bulan, yang saya kutip sedemikian rupa agar dapat menekankan betapa canggih pola bicara seorang anak ketika mereka sedang sendiri:

*Besok sesudah bangun tidur, mula-mula aku, lalu Ayah, lalu Ibu, kemudian kami sarapan seperti biasanya, dan setelah itu kami akan bermain, dan tak lama kemudian Ayah turun, lalu Carl datang, lalu kami bermain sebentar. Setelah itu, Carl dan aku bersama-sama menuju mobil bersama satu orang lagi, lalu kami diantar ke sekolah TK (ia berbisik ketika menyebut kata "TK"), lalu kami tiba di sana, kami semua disuruh keluar dari mobil, lalu Ayah mengecup kami, sesudah itu kami disuruh pergi, lalu kami berpamitan, lalu ia berangkat ke kantor, sedangkan kami bermain di sekolah TK. Kan lucu? Soalnya katanya aku sudah sekolah. Tapi, aku tidak sekolah tiap hari. Kadang aku tinggal di rumah terus bersama Tanta. Dan kadang aku bermain rumah-rumahan. Tapi, biasanya, kadang, aku, mmm, harus pergi ke sekolah TK. Tapi hari ini aku akan ke sekolah TK pagi-pagi. Pagi-pagi, Ayah akan turun, lalu, bi-*

*asanya, kami sarapan seperti biasanya, dan setelah itu... setelah itu... kami akan bermain. Terus, bel pintu berbunyi. Itu Carl. Lalu Carl masuk, lalu kami bermain, lalu....*

Dalam cuplikan tersebut, Emily bercerita tentang kegiatan sehari-harinya pada hari Jumat. Tetapi, yang dimaksudkannya bukan Jumat tertentu. Yang ada dalam bayangannya adalah Jumat yang ideal, Jumat yang segala sesuatunya akan berlangsung seperti keinginannya. Penuturan ini seperti yang ditulis oleh Bruner dan Joan Lucariello dalam komentarnya tentang segmen yang sama:

*Sebuah upaya yang menakjubkan dalam memahami dunianya... ia menggunakan tekanan-tekanan, memperpanjang pengucapan kata-kata tertentu, ditambah semacam pengulangan adegan seperti yang pernah dialaminya dalam kehidupan sehari-hari (misalnya, adegan kedatangan Carl mulai dari membunyikan bel pintu). Ia seolah ingin menekankan bahwa ia mengendalikan segala sesuatunya. Ini tampak dari monolognya yang berirama, bahkan hampir seperti dilakukan. Dan selama bertutur sendiri itu, ia bahkan merasa bebas mengomentari kejadian lucu yang dirasakannya ("kan lucu?").*

Jadi, mengakui pentingnya narasi sekaligus mengagumi sukses *Sesame Street* sungguh sesuatu yang sulit. Pertunjukan ini jelas menghindari salah satu aspek yang ternyata penting bagi anak-anak kecil. *Sesame Street* juga membanjiri anak-anak prasekolah dengan kelakar-kelakar yang hanya ditujukan bagi

orang dewasa. Bagaimanapun, pertunjukan tersebut pernah sukses besar. Itulah yang hebat dari *Sesame Street*. Berkat kecermerlangan penulisan naskahnya, berkat kehangatan dan karisma boneka-boneka Muppet, pertunjukan ini berhasil mengatasi hal-hal yang sesungguhnya merupakan tantangan berat. Akan tetapi, sekarang menjadi mudah memahami apa yang harus ditempuh untuk membuat pertunjukan anak-anak yang bisa lebih melekat daripada *Sesame Street*. Kini, kita dapat membuat pertunjukan yang betul-betul literal, tanpa permainan kata, tanpa komedi, yang justru akan membingungkan anak-anak prasekolah. Dan Anda akan mengajarkan kepada anak-anak cara berpikir sebagaimana yang diajarkan oleh mereka sendiri—dalam wujud cerita. Hasilnya adalah sebuah pertunjukan seperti *Blue's Clues*.

## 4

Setiap episode *Blue's Clues* dibangun dengan cara yang sama. Steve, sang tuan rumah, menyuguhkan para penonton kecil dengan sebuah teka-teki yang melibatkan Blue, seekor anjing animasi. Dalam salah satu pertunjukan, tantangan yang dihadirkan adalah mencaritahu kisah kegemaran Blue. Dalam pertunjukan lain, temanya adalah mencaritahu makanan kesukaan Blue. Untuk membantu penonton memecahkan teka-teki itu, Blue meninggalkan sejumlah petunjuk, yakni benda-benda yang diberinya cap menggunakan cakarnya. Sebelum menemukan petunjuk-petunjuk itu, Steve memainkan serangkaian permainan—teka-teki kecil—yang memungkinkan para penonton cilik

menangkap tema keseluruhan. Dalam pertunjukan tentang cerita kegemaran Blue, misalnya, salah satu teka-teki kecil yang disuguhkan menghadirkan Steve dan Blue sedang duduk bersama Tiga Beruang, namun mangkuk bubur mereka saling tertukar, lalu mereka mengajak penonton mengurutkan mangkuk kecil, mangkuk sedang, dan mangkuk besar, berturut-turut untuk Mama, Papa, dan Bayi Beruang. Dalam upaya memecahkan teka-teki itu, Steve dan Blue pindah dari *setting* animasi satu ke yang lain, dari ruang keluarga ke kebun, kemudian ke sebuah tempat yang fantastis, melalui sejumlah pintu ajaib, yang sekaligus mengantar para penonton ke penemuan jawaban, sampai pada akhir cerita, Steve kembali ke ruang duduk. Di sana, seperti klimaks pada setiap episode, ia duduk di sebuah kursi yang sangat nyaman untuk berpikir—yang tentu saja dalam serial ini diberi nama khusus, yakni Kursi Berpikir (*Thinking Chair*). Setelah merenung sebentar, akhirnya ia berhasil menemukan jawaban yang benar.

Ini jelas sebuah perubahan yang radikal dari *Sesame Street*. Tetapi, setelah memunggungi *Sesame Street* dalam prinsip yang paling pokok, para pengagas *Blue's Clues* kembali untuk meminjam bagian-bagian pada *Sesame Street* yang terbukti sukses. Sesungguhnya lah, mereka lebih dari sekadar meminjam. Mereka mengambil unsur-unsur yang terbukti lengket, lalu berusaha membuat semuanya lebih lengket. Yang pertama adalah gagasan bahwa semakin banyak jumlah anak yang menonton bersama-sama—secara intelektual dan secara fisik—semakin banyak informasi yang dapat mereka ingat dan mereka pahami. “Saya melihat beberapa segmen pada *Sesame Street* yang berhasil mengajak anak-anak berinteraksi, sesuai dengan harapan,”

kata Daniel Anderson, yang dipekerjakan oleh Nickelodeon untuk merancang *Blue's Clues*. "Yang paling segar dalam ingatan saya adalah adegan ketika Kermit menggerakkan jarinya mengikuti gerak penulisan sebuah huruf animasi. Ketika melihat ini, banyak anak ikut menggerakkan jari mereka pada layar bersama Kermit. Atau kadang, ketika seorang tokoh *Sesame Street* mengajukan sebuah pertanyaan, Anda akan mendengar anak-anak menjawab dengan keras. Sayangnya, *Sesame Street* entah bagaimana tak pernah memanfaatkan keberhasilan ini. Mereka tahu bahwa anak-anak kadang melakukan ini, tetapi mereka tidak pernah mencoba mengembangkan pertunjukan berdasarkan momen menarik tadi. Sebelum membuat *Blue's Clues*, Nickelodeon pernah membuat sebuah pertunjukan percobaan yang secara eksplisit meminta anak-anak berpartisipasi. Dari situ tampak bahwa banyak di antara mereka dengan serta-merta memenuhi ajakan tersebut. Maka, setelah menggabungkan gagasan-gagasan itu, terciptalah sebuah pertunjukan televisi baru yang selain menarik minat anak-anak untuk menontonnya, juga memberi mereka kesempatan untuk berperan serta secara aktif.

Itu sebabnya, Steve hampir sepanjang waktu tampil di layar untuk berbicara langsung kepada kamera. Ketika meminta bantuan kepada para penonton, ia menyatakannya dengan jelas dan terus terang. Kadang wajahnya sengaja di-*close-up* sedemikian sehingga seolah ia seruangan dengan para penontonnya. Setiap kali mengajukan pertanyaan, ia berhenti sejenak. Tetapi, jeda yang diberikannya bukan jeda biasa, melainkan jeda anak-anak prasekolah, yakni beberapa detik lebih lama dibanding yang dibutuhkan oleh kebanyakan orang dewasa. Akhirnya, di latar belakang ada penonton (tidak diperlihatkan) yang me-

nanggapi dengan seruan-seruan. Akan tetapi, anak-anak yang menonton di rumah pun diberi kesempatan untuk meneriakkan jawaban mereka sendiri. Kadang Steve berlagak tidak bisa bicara. Ia pura-pura tidak menemukan petunjuk yang bagi penonton di rumah justru jelas sekali, bahkan kadang ia dengan serius mencari-cari sampai ke kamera. Gagasan di baliknya sama saja: mengajak penonton cilik berpartisipasi secara verbal, berperan serta secara aktif. Jika Anda menyaksikan tayangan *Blue's Clues* bersama sekelompok anak, keberhasilan strateginya tampak sekali. Mereka bisa seperti pendukung fanatik kesebelasan kesayangan yang sedang bertanding.

Hal lain yang diambil oleh *Blue's Clues* dari *Sesame Street* adalah gagasan tentang perulangan. Ini salah satu di antara beberapa hal yang dulu membuat para perintis CTW merasa takjub. Dalam lima pertunjukan uji coba yang dibawa oleh Palmer dan Lesser ke Philadelphia pada 1969, ada sebuah tayangan tiga menit berjudul *Wanda the Witch* yang menampilkan bunyi huruf w berulang-ulang: *Wanda the Witch wore a wig in the windy winter in Washington*, dan seterusnya. "Kami tidak tahu berapa kali kami dapat mengulang elemen yang sama," kata Lesser. "Kami memasukkannya tiga kali pada hari Senin, tiga kali pada hari Selasa, tiga kali pada hari Rabu, absen pada hari Kamis, kemudian menyertakannya lagi pada pertunjukan hari Jumat. Sebagian anak pada akhir acara hari Rabu meminta agar adegan *Wanda the Witch* tidak diulang lagi. Namun, ketika *Wanda the Witch* ditampilkan lagi pada hari Jumat, mereka bersorak dan bertepuk tangan. Ada masanya anak-anak merasa jemu, tetapi mereka juga bisa merasakan nostalgia."

Tak lama kemudian (boleh dibilang secara kebetulan), para penulis *Sesame Street* mencoba mengkaji mengapa anak-anak suka sekali perulangan. Segmen yang disuguhkan kali ini menampilkan aktor James Earl Jones mengulang-ulang alfabet. Pada rekaman asli, Jones mengambil jeda yang panjang di antara tiap huruf, dengan maksud semula agar elemen-elemen lain dapat disisipkan ke dalam tiap jeda tersebut. Akan tetapi, Jones, aktor yang mempunyai daya pikat, tampil begitu mengesankan sehingga produser *Sesame Street* membiarkan film itu apa adanya dan memainkannya berulang kali selama bertahun-tahun: huruf A atau B, dan sebagainya, akan muncul pada layar, lalu jeda cukup panjang sebelum Jones menyebutkan nama huruf tersebut dan setelah itu huruf menghilang. "Menurut pengamatan kami, pada penayangan pertama, anak-anak dengan bersemangat menyerukan nama huruf yang baru disebut oleh Jones," kata Sam Gibbon. Namun, setelah perulangan beberapa kali, mereka tergerak untuk menyebut huruf yang akan muncul, saat jeda belum selesai. Kemudian, setelah perulangan yang cukup, mereka mampu mengantisipasi huruf yang akan muncul. Mereka mengurutkan huruf demi huruf dengan cara sebagai berikut: mula-mula dari belajar tentang nama huruf, kemudian belajar menghubungkan nama huruf dengan kemunculannya, dan selanjutnya belajar tentang urutan huruf yang benar." Orang dewasa akan menganggap perulangan seperti itu membosankan. Akan tetapi, bagi anak-anak prasekolah, perulangan tidak membosankan karena setiap kali menyaksikannya mereka merasakan sesuatu yang sama dengan pengalaman yang sama sekali berbeda. Di CTW, gagasan tentang belajar melalui perulangan ini disebut efek James Earl Jones.

*Blue's Clues* pada dasarnya sebuah pertunjukan yang dibangun berlandaskan efek James Earl Jones. Alih-alih menayangkan episode-episode baru secara berurutan, kemudian mengulang lagi semuanya pada putaran penayangan berikutnya—seperti kebanyakan pertunjukan televisi lain—Nickelodeon memutar episode *Blue's Clues* yang sama selama lima hari berturut-turut, dari Senin sampai Jumat, sebelum beralih ke episode berikutnya. Seperti yang Anda bayangkan, Nickelodeon tidak menerima gagasan tersebut begitu saja. Santomero dan Anderson harus meyakinkan mereka terlebih dahulu. (Kebetulan sekali, Nickelodeon juga sedang tidak mempunyai anggaran untuk memproduksi pertunjukan *Blue's Clues* untuk satu putaran penuh secara sekaligus.) "Saya membawa rekaman pertunjukan ke rumah, dan ketika itu putri saya berusia tiga setengah tahun. Ia terus menonton film yang sama berulang-ulang," kata Anderson. "Saya terus mengamatinya. Ia menontonnya empat belas kali tanpa merasa bosan." Ketika rekaman yang sama dibawa ke lapangan untuk diuji, reaksi yang terjadi sama. Mereka menayangkannya selama lima hari berturut-turut kepada sejumlah anak prasekolah, dan dari pengamatan sekilas pun terlihat bahwa perhatian dan penghayatan mereka meningkat dari hari ke hari—kecuali anak-anak berusia lebih, misalnya lima tahun, yang kehilangan minat pada hari terakhir. Seperti anak-anak yang menonton acara James Earl Jones, anak-anak bereaksi terhadap pertunjukan yang sama dengan cara yang berbeda setiap kali pertunjukan diulang. Mereka semakin teranimasi dan semakin cepat menjawab pertanyaan-pertanyaan Steve kali. "Jika Anda membayangkan dunia seorang anak prasekolah, mereka dikelilingi banyak hal yang belum mereka pahami—

berbagai hal yang masih baru. Maka, dorongan yang ada pada mereka bukan mencari sesuatu yang baru, seperti pada anak-anak yang lebih besar, melainkan mencari pemahaman dan prediktabilitas," kata Anderson. "Bagi anak-anak yang kecil, perulangan adalah sesuatu yang berharga. Mereka membutuhkannya. Ketika menyaksikan sesuatu berulang-ulang, mereka tidak hanya semakin memahaminya, yang memberi nilai positif tersendiri, tetapi cukup dengan bisa meramalkan sesuatu yang akan terjadi, sepertinya mereka merasakan suatu kepastian yang pada gilirannya meningkatkan harga diri. Dan dalam hal ini *Blue's Clues* menggandakan perasaan itu, karena mereka merasa berpartisipasi dalam sesuatu. Mereka merasa seperti sedang membantu Steve."

Tentu saja, anak-anak tidak selamanya menyukai perulangan. Apa pun yang mereka tonton harus cukup kompleks, sehingga ketika melihatnya lagi, mereka merasakan penghayatan dengan tingkat semakin dalam. Sebaliknya, yang mereka tonton tidak boleh terlalu kompleks sehingga mereka bingung begitu pertama kali melihatnya dan langsung mundur. Guna mendapatkan keseimbangan ini, *Blue's Clues* mengadakan sejumlah riset serupa pada *Sesame Street*—tetapi jauh lebih intensif. Apabila uji untuk *Sesame Street* terhadap sebuah pertunjukan hanya dilakukan sekali—and itu pun setelah selesai—*Blue's Clues* menguji sebuah pertunjukan tiga kali sebelum ditayangkan. Dan bila *Sesame Street* biasanya tidak menguji semua episode, *Blue's Clues* menguji semuanya.

Saya pernah mendampingi tim riset *Blue's Clues* pada salah satu acara kunjungan mingguan mereka untuk bincang-bincang dengan anak-anak prasekolah. Mereka dipimpin oleh Alice

Wilder, direktur riset pertunjukan, sosok wanita gesit dengan rambut warna gelap yang baru saja menyelesaikan program doktornya dalam bidang pendidikan di Columbia University. Bersamanya masih ada dua orang lain, keduanya wanita berusia awal dua puluhan—Alison Gilman dan Allison Sherman. Pada pagi ketika saya bergabung itu, mereka sedang menguji sebuah naskah rencana tayangan dengan anak-anak prasekolah di Greenwich Village sebagai subjek.

Naskah yang diujikan berkisah tentang perilaku hewan. Naskah itu pada dasarnya masih sebuah draf awal, masih berupa sekumpulan gambar, yang sekilas tak jelas hubungannya dengan bagaimana episode sesungguhnya, adegan demi adegan, akan ditayangkan di televisi. Sang penguji dari *Blue's Clues* memainkan peran sebagai Steve. Ia mengajak anak-anak masuk ke situasi sesuai naskah, mencatat dengan cermat semua pertanyaan yang berhasil mereka jawab dengan tepat, juga pertanyaan-pertanyaan yang membuat mereka bingung. Sebagai contoh, Allison Sherman duduk bersama seorang anak berambut pirang berusia lima tahun bernama Walker, juga seorang anak empat setengah tahun bernama Anna, yang mengenakan kemeja kotak-kotak ungu-putih. Ia mulai membaca naskahnya. Blue mempunyai seekor hewan kesayangan. Bersediakah mereka membantu menyingkap informasi tentang hewan kesayangan itu? Anak-anak memperhatikan Allison Sherman dengan cermat. Wanita itu mulai menghadirkan beberapa teka-teki yang terkait dengan tema, satu demi satu. Untuk itu, ia memperlihatkan gambar seekor trenggiling.

“Apa makanan hewan ini?” tanyanya.

Walker menjawab, “Semut.”

Allison Sherman membalik halaman bukunya sampai ke gambar seekor gajah. Ia menunjuk belalainya.

"Apa ini?"

Walker menengok ke buku. "Belalai."

Kemudian Allison menunjuk ke gadingnya. "Kamu tahu apa yang putih ini?"

Walker menengok lagi. "Lubang hidung." (Jawaban yang salah.)

Selanjutnya, ia memperlihatkan gambar seekor beruang, sebagai petunjuk Blue yang pertama. Pada gambar itu terdapat sebuah kotak berisi dua warna, hitam dan putih, yang ditandatangan oleh Blue dengan telapaknya.

"Hewan itu berwarna hitam dan putih," kata Anna.

Sherman menatap kedua anak itu. "Hewan apa kira-kira yang ingin diketahui oleh Blue?" Ia menunggu sejenak. Anna dan Walker terlihat bingung. Tiba-tiba Walker memecah keheningan: "Bagaimana kalau kita melihat petunjuk berikutnya."

Putaran kedua sedikit lebih sulit. Allison Sherman memperlihatkan gambar seekor burung. Kepada anak-anak itu, ia menanyakan apa yang sedang diperbuat oleh sang burung—jawabannya adalah bernyanyi—lalu apa sebabnya burung itu bernyanyi. Perbincangan berlanjut ke berang-berang dan cacat, kemudian Sherman menghadirkan petunjuk Blue yang kedua—sebuah gunung es. Anna dan Walker masih bingung. Maka, mereka melanjutkan dengan perbincangan ketiga, perbincangan panjang tentang ikan. Sherman memperlihatkan sebuah gambar seekor ikan kecil sedang bersembunyi di dasar laut, sementara di dekat situ ada seekor ikan besar.

"Mengapa ikan ini bersembunyi?" tanya Sherman.

WALKER : "Karena ada ikan besar."

ANNA : "Karena takut dimakan oleh ikan besar."

Mereka sampai ke petunjuk ketiga Blue. Sebuah karton yang digunting mengikuti bentuk cetakan telapak Blue. Sherman mendekatkan gambar cetakan tadi kepada Walker dan Anna, menggerakkannya sedemikian seolah sedang berjalan melengak-lenggok.

"Sedang apakah dia?" tanyanya.

Walker tampak berpikir keras. "Kehilatannya sedang berjalan seperti kita," katanya.

"Apakah hewan ini melengak-lenggok seperti manusia?" tanya Sherman lagi.

"Tidak, hewan ini melengak-lenggok seperti bebek," seru Anna.

Allison Sherman mengurutkan petunjuk-petunjuk yang telah diperoleh: warnanya hitam-putih, ada gunung es, berjalan melengak-lenggok. Hewan apakah itu?

Semua diam. Tiba-tiba wajah Walker menjadi cerah. "Penguin!" serunya gembira sekali atas penemuannya. "Burung penguin kan berwarna hitam-putih, hidup di es, dan berjalan dengan melengak-lenggok!"

*Blue's Clues* akan berhasil sebagai sebuah cerita penemuan hanya jika petunjuk-petunjuknya berurutan secara benar. Per tunjukan harus dimulai dengan yang mudah—untuk mem bangkitkan rasa percaya diri—kemudian tingkat kesulitannya ditambah sedikit demi sedikit, dan lewat narasi mengajak mereka menghadapi tantangan. Teka-teki pertama tentang treng giling dan gajah harus lebih mudah daripada teka-teki tentang berang-berang dan cacing, dan yang belakangan harus lebih

mudah daripada teka-teki terakhir tentang ikan. Cara pelapisan atau pengurutan pada pertunjukan tersebut dibuat sedemikian sehingga memungkinkan seorang anak menontonnya sampai empat atau lima kali, tetapi setiap kali ia menjadi semakin menguasai masalah, yang terasa dari jawaban-jawaban yang semakin benar, sampai akhirnya ia mampu menjawab, bahkan sebelum pertanyaan diajukan.

Setelah pengujian pada pagi itu, tim *Blue's Clues* berdiskusi membahas hasil-hasil setiap teka-teki, satu demi satu. Tiga belas dari 26 anak menjawab pertanyaan tentang makanan trenggiling dengan benar, hasil yang tidak begitu baik mengingat pertanyaan yang begitu mudah. "Kami suka memberikan tantangan," kata Wilder sambil melanjutkan kerja mereka. Hasil untuk teka-teki tentang berang-berang membuat dahi Alice Wilder berkerut. Ketika disuguhinya gambar sebuah bendungan berang-berang, anak-anak hampir tidak bisa menjawab pertanyaan pertama—apa yang sedang dikerjakan oleh berang-berang?—tetapi hasilnya sangat baik (19 dari 26 anak) ketika menjawab pertanyaan kedua, mengapa hewan itu mengerjakannya? "Maka, kami mengubah urutan pertanyaan tersebut," kata Wilder. Ia ingin pertanyaan yang mudah didahulukan. Pada pertanyaan tentang ikan: Mengapa ikan kecil itu bersembunyi dari ikan besar? Sherman melirik ke catatannya. "Ada jawaban yang luar biasa. 'Ikan kecil tidak ingin membuat ikan besar ketakutan.' Itu sebabnya ikan kecil bersembunyi." Semua tertawa.

Akhirnya, pembahasan sampai ke pertanyaan yang paling penting. Apakah urutan petunjuk Blue sudah benar? Wilder dan Gilman mengusulkan petunjuk-petunjuk dengan urutan berdasarkan naskah asli: es, berlenggak-lenggok, kemudian hitam-

putih. Empat di antara 17 anak yang mereka jadikan subjek berhasil menebak penguin setelah petunjuk pertama, enam anak menebak benar setelah petunjuk kedua, sedangkan empat anak lain menebak benar setelah petunjuk ketiga. Selanjutnya, Alice Wilder menengok ke arah Allison Sherman, yang telah mengusulkan urutan berbeda: hitam-putih, es, berlenggak-lenggok.

"Saya tidak mendapatkan jawaban yang benar dari sembilan anak seusai petunjuk pertama disuguhkan," lapornya. "Setelah es, ada satu yang benar dari sembilan anak, dan sesudah berlenggak-lenggok ada enam yang mampu menjawab dengan benar."

"Jadi, petunjuk yang menurut Anda pamungkas adalah berlenggak-lenggok? Kelihatannya itu masuk akal," sahut Wilder. "Tapi, untuk sampai ke sana tebakan mereka beragam sekali, bukan?"

"Oh, ya," kata Sherman. "Setelah petunjuk pertama, ada yang menebak anjing, sapi, panda, dan harimau. Sehabis es, ada yang menebak beruang kutub dan singa gunung."

Wilder mengangguk. Urutan petunjuk yang ditawarkan oleh Sherman membuat anak-anak berpikir seluas mungkin sejak awal pertunjukan, tapi masih menyimpan misteri atau *suspense* yang cukup sampai akhir acara. Sebaliknya, urutan petunjuk yang telah mereka siapkan, sesuai naskah, terlalu mudah ditebak oleh anak-anak. Dengan kata lain, urutan yang diusulkan oleh Sherman memiliki kadar *suspense* lebih tinggi dibanding urutan asli. Dari hasil penjajakan di lapangan itu, perubahan yang terjadi relatif kecil, hanya soal urutan. Akan tetapi, perubahan sekecil itu justru sering kali sangat menentukan hasil keseluruhan.

Ada sesuatu yang sangat berlawanan dari intuisi dalam pen-definision kelekatan yang diturunkan dari semua contoh tersebut. Wunderman sengaja tidak memakai *prime-time slot* untuk iklan-iklannya, malahan sebaliknya membeli jam tayang lewat tengah malam, padahal ini jelas berlawanan dengan prinsip periklanan mana pun. Alih-alih memakai pesan-pesan "kreatif" yang dianjurkan oleh kitab suci periklanan, ia justru memakai "Kotak Emas" yang terkesan murahan. Levanthal menemukan bahwa strategi menakut-nakuti mahasiswa agar mau disuntik antitetanus ternyata tidak berhasil. Yang berhasil justru strategi menyuguhkan peta letak balai-balai kesehatan, padahal menu-rut logika semua mahasiswa pasti sudah tahu. *Blue's Clues* menyingkirkan banyak hal yang pernah menjadikan *Sesame Street* acara televisi paling diminati untuk generasinya, dan menggantinya dengan sebuah pertunjukan yang lamban, sarat dengan cerita, bahkan tiap episodenya diulang lima kali berturut-turut dalam seminggu.

Kita semua ingin percaya bahwa faktor penting untuk membuat orang terkesan terletak pada kualitas inheren gagasan yang kita sajikan. Akan tetapi, tak satu pun dari kasus tersebut melakukan perubahan substansial atas isi yang harus mereka ungkapkan. Sebaliknya, mereka membuat pesan-pesan mereka mengalami *tipping* melalui gagasan-gagasan yang biasa-biasa atau justru tidak populer, misalnya menampilkan boneka Muppet di belakang huruf-huruf *H-U-G*, mencampur-adukkan Big Bird yang khayal dengan pemeran dewasa yang nyata, mengulang-ulang episode dan adegan lebih dari sekali, menyuruh Steve membuat jeda lebih lama dari normal sehabis mengajukan pertanyaan, atau menaruh kotak kecil warna emas

di sudut surat penawaran. Dengan kata lain, batas antara suka dan tidak suka, antara epidemi yang berkembang pesat dan euforia yang hangat-hangat tahi ayam, kadang lebih tipis daripada kelihatannya. Para penggagas *Sesame Street* tidak membuang seluruh pertunjukan setelah hasil uji yang gagal total di Philadelphia. Yang mereka tambahkan hanya Big Bird, tetapi semua orang di seluruh dunia tahu hasilnya. Howard Levanthal tidak *ngotot* melanjutkan upayanya menakut-nakuti mahasiswa agar mereka mau disuntik antitetanus. Ia hanya menambahkan sebuah peta berikut jadwal vaksinasi ke dalam selebaran. Hukum tentang Yang Sedikit atau *Law of the Few* mengatakan bahwa di tengah-tengah kita ada orang-orang luar biasa yang mampu memicu epidemi. Yang kita perlukan adalah menemukan mereka. Yang dapat ditimba dari pelajaran tentang kelekanan juga sama. Guna menyampaikan sebuah paket informasi, biasanya ada suatu cara sederhana yang dalam situasi yang tepat dapat membuatnya tak terbendung. Yang perlu kita lakukan adalah menemukannya.

## EMPAT

# Kekuatan Konteks (Bagian Satu)

BERNIE GOETZ DAN NAIK-TURUNNYA  
KRIMINALITAS DI NEW YORK CITY

Pada 22 Desember 1984, hari Sabtu sebelum Natal, Bernhard Goetz meninggalkan apartemennya di Greenwich Village, Manhattan, kemudian berjalan kaki menuju stasiun bawah tanah IRT di Fourteenth Street dekat Seventh Avenue. Ia sosok pria bertubuh ramping berusia mendekati empat puluhan, dengan rambut pirang kecokelatan, berkacamata, mengenakan celana jin dan jaket yang cukup tebal untuk menahan angin dingin. Di stasiun itu, ia naik kereta ekspres nomor dua yang menuju kawasan selatan Manhattan, dan di kereta itu ia duduk di

sebelah empat pemuda kulit hitam. Di gerbong itu ada sekitar dua puluh orang, tetapi kebanyakan duduk di ujung yang satu, seperti menghindar dari keempat remaja tadi, karena mereka, seperti kata para saksi mata kemudian, "urakan" dan "berandalan". Sebaliknya, Bernhard Goetz seolah tidak menyadari bahaya. "Hei, apa kabar, Bung?" tegur salah seorang di antara empat pemuda itu, Troy Canty, begitu Goetz masuk. Saat itu, Canty berbaring telungkup di salah satu bangku kereta. Tak lama kemudian, Canty dan salah seorang temannya, Barry Allen, mendekati Goetz, minta lima dolar. Pemuda ketiga, James Ramseur, yang berdiri agak jauh memperhatikan bahwa pada saku Goetz ada tonjolan yang mencurigakan, mungkin senjata api.

"Mau apa kalian?" tanya Goetz.

"Lima dolar," ulang Canty.

Goetz menengadahkan kepala dan, seperti penuturnya kemudian, ia melihat mata berandalan itu berbinar, "Jelas ia menikmati situasi itu... senyumnya menyiratkan kepuasan." Sinar mata dan senyum itulah yang menurutnya telah membuatnya tidak berpikir panjang. Ia merogoh sakunya, mengeluarkan se-pucuk Smith and Wesson kaliber 0,38 berpeluru lima berlapis krom, dan tanpa peringatan langsung menembaki keempat remaja tadi bergantian. Sewaktu melihat berandalan keempat, Darrell Cabey, berbaring mengerang-erang di lantai gerbong, Goetz menghampirinya lalu berkata, "Kehilatannya kamu tidak kenapa-napa. Nih, masih ada sebutir," lalu menyarangkan peluru kelimanya ke tulang belakang Cabey, yang belakangan membuatnya lumpuh seumur hidup.

Sementara keributan itu terjadi, rupanya seseorang telah menarik rem darurat. Penumpang-penumpang lain mencari

aman di gerbong sebelah, kecuali dua orang perempuan yang terpaku di tempat masing-masing karena panik. "Anda baik-baik saja?" tanya Goetz kepada perempuan yang satu dengan sopan. "Ya," sahut yang ditanya. Perempuan yang lain terbaring di lantai. Ia ingin Goetz mengira ia sudah mati. "Anda tidak apa-apa?" tanya Goetz kepadanya, dengan hati-hati, sampai dua kali. Akhirnya, perempuan yang ketakutan itu mengangguk. Kondektur, yang belakangan muncul di gerbong itu, bertanya kepada Goetz apakah ia seorang polisi.

"Bukan," sahut Goetz. "Saya tidak tahu mengapa saya menembak mereka." Setelah diam sejenak, ia menambahkan, "Mereka mencoba merampok saya."

Kondektur meminta Goetz menyerahkan senjata apinya. Goetz menolak. Ia berjalan menuju pintu, membuka rantai pengaman, langsung melompat turun, dan menghilang di kegelapan terowongan.

Esok harinya, penembakan di kereta bawah tanah itu menimbulkan kehebohan sampai ke seluruh Amerika. Keempat remaja yang terkapar itu terbukti mempunyai catatan kriminal. Cabey pernah ditangkap karena perampokan bersenjata, Carty karena kasus pencurian. Tiga di antara mereka membawa sebatang obeng dalam saku masing-masing. Mereka tipe remaja berandalan yang ditakuti oleh hampir semua pejalan kaki, sedangkan penembak misterius yang membuat mereka tidak berikutik dianggap malaikat penyelamat. Tabloid-tabloid menjuluki Goetz "Pengawal Kereta Bawah Tanah" dan "Malaikat Maut bagi Penjahat". Dalam bincang-bincang di radio dan di jalan-jalan, ia diperlakukan sebagai pahlawan, orang yang mewujudkan khayalan diam-diam sebagian besar penduduk New

York yang pernah merasakan kejahatan para berandalan di kereta bawah tanah. Cerita belum tamat. Pada malam Tahun Baru, seminggu setelah kejadian, Goetz menyerahkan diri ke sebuah kantor polisi di New Hampshire. Ketika diekstradisi ke New York City, surat kabar *New York Post* menyajikan dua gambar besar di halaman depan: yang satu adalah foto Goetz, dengan tangan terbelenggu dan kepala menunduk, digiring ke dalam tahanan, sedangkan yang lain foto Troy Carty—penjahat kambuhan yang dengan tangan dilipat tak henti-henti menebar senyum—saat dilepaskan dari rumah sakit. Judul berita yang dicetak dalam ukuran besar berbunyi sebagai berikut, “Sang Pahlawan Dibelenggu, Penjahatnya Melenggang Bebas”. Ketika kasus itu sampai ke pengadilan, Goetz dengan mudah dinyatakan bersalah atas penyerangan dan percobaan pembunuhan. Di luar gedung apartemen Goetz, pada malam ketika vonis dijatuhkan, pesta jalanan secara spontan digelar oleh masyarakat yang mendukungnya.

## 1

Kasus Goetz telah menjadi simbol masa yang sangat kelabu dalam sejarah New York City, masa ketika masalah kriminalitas di kota besar itu berkembang seperti sebuah epidemi. Selama tahun 1980-an, di New York City, rata-rata lebih dari 2.000 pembunuhan dan 600.000 tindak kekerasan serius telah terjadi dalam setahun. Di terowongan-terowongan kereta api bawah tanah, hukum yang berlaku adalah hukum rimba. Suasana sangat mencekam. Sebelum naik ke kereta nomor dua

pada hari itu, Bernie Goetz pastilah telah menunggu di peron stasiun yang berpenerangan minim, dengan dinding-dinding gelap, lembap, penuh corat-coret (grafiti). Besar kemungkinan kereta malam itu terlambat, sebab pada tahun 1984 itu, hampir setiap hari ada kejadian penembakan di kereta dan hampir seminggu sekali ada kejadian kereta keluar dari rel. Dalam rekonstruksi yang dilakukan oleh kepolisian, tampak bahwa gerbong yang dimasuki oleh Goetz adalah gerbong yang jorok, dengan lantai penuh sampah dan dinding serta langit-langit penuh coretan cat semprot, tetapi itu bukan sesuatu yang luar biasa karena pada tahun 1984, satu di antara 6.000 gerbong milik Transit Authority, kecuali rangkaian *midtown shuttle*, penuh corat-coret—dari atas sampai bawah, dari dalam sampai luar. Pada musim dingin, gerbong itu umumnya dingin karena hanya beberapa yang pemanasnya masih berfungsi. Pada musim panas, gerbong-gerbong yang sama menjadi sangat panas karena tidak dilengkapi penyejuk udara. Saat ini, kereta nomor dua melaju dengan kecepatan lebih dari 65 kilometer per jam. Tetapi, pada 1984 pastilah kereta yang ditumpangi oleh Goetz tidak sekencang itu. Pada masa itu, dalam sistem ada sekitar 500 kawasan “pita merah”—tempat-tempat yang relnya rusak sehingga kereta terpaksa melintas dengan kecepatan kurang dari 25 km per jam. Penumpang tanpa karcis adalah hal yang sangat biasa, yang membuat Transit Authority kehilangan pendapatan sampai \$ 150 juta dalam setahun. Di lingkungan perkeretaapian itu, dalam setahun terjadi sekitar 15.000 peristiwa kejahatan serius—suatu angka yang menurut prakiraan waktu itu akan mencapai 20.000 pada akhir dasawarsa—and gangguan terhadap penumpang serta kejahatan ringan begitu sering se-

hingga jumlah penumpang menuik ke tingkat paling rendah dalam sejarah sistem kereta bawah tanah kota itu. William Bratton, yang belakangan menjadi tokoh kunci dalam keberhasilan New York memerangi kejahatan sadis, dalam autobiografinya menulis tentang pengalamannya naik kereta bawah tanah New York sekitar 1980-an sesudah tinggal di Boston selama bertahun-tahun. Ia tertegun saat menyaksikan sendiri situasi di situ:

*Setelah menunggu dalam antrean yang seakan tak ada habisnya, aku mencoba memasukkan koin ke kotak untuk membuka palang pintu. Ternyata alat tersebut telah dengan sengaja dibuat macet. Karena dianggap tidak bisa membeli karcis, aku tidak bisa naik ke kereta itu. Dalam kebingungan itu, aku dan calon-calon penumpang lain di belakangku oleh seorang untuk diminta masuk melalui sebuah gerbang lain yang dijaga oleh seorang laki-laki bertampang sangar; laki-laki yang setelah memacetkan palang di gerbang resmi kini meminta para calon penumpang memberikan uang kepada mereka. Sementara itu, salah seorang anggota komplotan menghampiri kotak tempat memasukkan koin, lalu menggunakan mulutnya untuk mengisap koin-koin yang macet di situ, dan dengan sendirinya ludahnya berlepotan di sekitar slot pemasukan koin. Orang-orang yang menyaksikan tingkah komplotan itu memilih tidak berbuat apa-apa terhadap mereka: Mau koin? Ambillah, apa peduliku! Yang penting aku bisa masuk ke kereta ini. Jika Anda pernah membaca puisi Inferno karya Dante, kurang lebih begitulah situasi di lingkungan kereta bawah tanah New York City.*

Beginilah wajah New York City tahun 1980-an, sebuah kota besar dengan cengkeraman epidemi kriminal paling buruk dalam sejarahnya. Akan tetapi kemudian, tiba-tiba dan tanpa tanda-tanda sebelumnya, epidemi itu surut. Dari angka yang memuncak pada 1990, tingkat kriminalitas menurun dengan sangat cepat. Kasus pembunuhan berkurang hingga dua pertiga dari sebelumnya. Kejahatan dengan kekerasan tinggal separuhnya. Memang, selama periode yang sama, kota-kota besar lain juga menyaksikan penurunan kriminalitas. Akan tetapi, tak satu pun tingkat penurunan di kota-kota lain yang sedrastis dan secepat di New York City. Di jaringan kereta bawah tanah, kasus kejahatan dengan kekerasan pada akhir dasawarsa 75% lebih rendah daripada jumlah kasus pada awal dasawarsa. Pada 1996, ketika Goetz dihadapkan ke pengadilan untuk kedua kalinya, akibat tuntutan kelompok pembela hak asasi manusia sewaan Darrell Cabey, kasus itu hampir tidak diliput oleh pers, sementara Goetz sendiri seperti orang yang salah tempat dalam sejarah. Pada masa ketika New York telah menjadi kota besar paling aman di negeri itu, kebanyakan orang lupa bahwa Goetz pernah menjadi legenda. Menurut pola pikir tahun 1996, sulit menerima kenyataan bahwa orang yang telah menembaki sesamanya di kereta bawah tanah dahulu pernah dianggap pahlawan.

## 2

Gagasan tentang kejahatan sebagai sebuah epidemi, entah bagaimana, terasa agak luar biasa. Kita sering membicarakan “epidemi kekerasan” atau gelombang kejahatan, tetapi tidak jelas

apakah kita sungguh percaya bahwa kejahatan tunduk kepada kaidah-kaidah epidemi yang sama seperti, katakanlah, Hush Puppies, atau lawatan Paul Revere. Epidemi-epidemi terdahulu meliputi hal-hal yang relatif langsung dan sederhana—sebuah produk dan sebuah pesan. Sebaliknya, kriminalitas bukan sesuatu yang berdiri sendiri, melainkan sebuah kata yang digunakan untuk menerangkan sekumpulan perilaku yang sangat beragam dan sangat rumit. Tindakan kriminal menimbulkan dampak serius. Ketika melakukannya, si penjahat pun membawa dirinya sendiri ke suatu risiko yang tidak kecil. Menyebut seseorang kriminal sama dengan mengatakan bahwa ia jahat, atau kejam, atau berbahaya, atau penipu, atau tidak waras, atau gabungan antara yang mana pun dari semua tadi itu. Sementara tampaknya tidak satu pun di antara kondisi-kondisi kejiwaan tersebut yang dengan sengaja ditularkan atau dipindahkan dari satu orang kepada orang lain. Begitu pula, kriminal bukan tipe orang yang dapat dibasmi begitu saja lewat suatu angin epidemi yang menular. Namun, entah bagaimana, di New York City, inilah tepatnya yang telah terjadi. Selama tahun-tahun antara awal dan pertengahan 1990-an, New York City tidak mengalami pergantian penduduk. Tidak ada orang yang pergi ke jalanan, kemudian berhasil mengajarkan perbedaan antara benar dan salah kepada setiap calon penjahat. Baik ketika gelombang kejahatan sedang memuncak maupun ketika tingkat kriminalitas sedang di titik nadir, jumlah orang yang secara kejiwaan rusak, jumlah orang yang cenderung menjadi kriminal, di kota itu sama banyak. Akan tetapi, karena suatu sebab, puluhan ribu di antara kelompok tersebut tiba-tiba berhenti melakukan kejahatan. Pada 1984, interaksi antara seorang penumpang

yang berani dan empat remaja berandalan yang “mengerjai”-nya hampir pasti berakhir dengan pertumpahan darah. Kini, di jaringan kereta bawah tanah New York, interaksi yang sama umumnya tidak sampai berakhir dengan kekerasan. Bagaimana itu bisa terjadi?

Jawaban atas pertanyaan itu terdapat pada prinsip ketiga yang memungkinkan terjadinya transmisi epidemik, yakni Kekuatan Konteks (*the Power of Context*). Hukum tentang Yang Sedikit (*the Law of the Few*) memberikan penekanan pada jenis atau tipe orang yang penting dalam penyebaran informasi. Pada bab tentang *Sesame Street* dan *Blue's Clues*, perhatian dicurahkan pada masalah kelekatan (*stickiness*), bahwa untuk memicu sebuah epidemi, suatu gagasan harus mudah diingat dan merangsang orang berbuat sesuatu. Kita mempelajari tipe orang yang menyebarluaskan gagasan, setelah itu memperhatikan karakteristik gagasan-gagasan yang berhasil. Akan tetapi, pokok bahasan bab ini—Kekuatan Konteks—tak kalah penting dibanding dua yang terdahulu. Epidemi peka terhadap kondisi dan situasi dalam kurun waktu serta tempat epidemi bersangkutan terjadi. Di Baltimore, penyakit sifilis menyebar lebih parah selama musim panas ketimbang selama musim dingin. Hush Puppies tiba-tiba “tinggal landas” setelah dipakai oleh beberapa remaja kalangan atas di East Village—sebuah lingkungan yang membuat banyak orang lain memandang sepatu yang sama lewat sudut pandang baru. Orang dapat berkilaah keberhasilan perjalanan Paul Revere—antara lain—berkat kenyataan bahwa ia melakukannya pada malam hari. Pada malam hari, kebanyakan orang berada di rumah, bahkan sebagian sudah tidur, jadi mereka lebih mudah dihubungi ketimbang ketika mereka se-

dang bepergian atau sedang bekerja di ladang. Dan jika seseorang membangunkan kita untuk memberitahukan sesuatu, secara otomatis kita mengandaikan berita itu penting dan sangat mendesak. Jadi, masuk akal jika “perjalanan malam Paul Revere” sulit dicari bandingannya.

Sampai di sini, segalanya relatif serbalangsung. Akan tetapi, pelajaran dari prinsip Kekuatan Konteks adalah kita lebih dari sekadar peka terhadap perubahan konteks. Kita sangat peka sekali terhadap perubahan ini. Dan jenis-jenis perubahan kontekstual yang mampu memicu sebuah epidemi berbeda sekali dari perubahan-perubahan yang lazim kita jumpai.

### 3

Selama 1990-an, penurunan tingkat kejahatan yang disertai kekerasan di seluruh Amerika Serikat terjadi karena sejumlah alasan yang cukup langsung. Perdagangan ilegal kokain, yang pada gilirannya memicu sejumlah besar tindak kekerasan di antara geng-geng dan sesama penjual obat bius, mulai berkurang. Perekonomian yang pulih secara dramatis mengandung arti bahwa banyak orang yang tadinya akan terjerumus ke dunia kejahatan dalam kenyataannya bisa mendapatkan pekerjaan yang halal, dan bertambahnya umur populasi secara umum mengandung arti makin sedikitnya orang dalam rentang usia tertentu—kelompok pria berusia delapan belas hingga dua puluh empat tahun—yang biasanya paling berperan dalam tindak kejahatan. Selama periode ketika epidemi kejahatan di New York menukik tajam, perekonomian kota itu tidak mengalami

perbaikan. Tingkat kesejahteraan hampir tak berubah. Bahkan sesungguhnya, kawasan paling kumuh di kota itu baru saja mengalami pukulan keras dengan dikuranginya anggaran untuk jaminan sosial sekitar awal 1990-an. Menurunnya epidemi kokain di New York jelas sebuah faktor yang penting, tetapi se kali lagi, penurunan tersebut telah terjadi secara bertahap, jauh sebelum angka kejahatan tiba-tiba menukik.

Sementara, untuk teori bertambahnya usia populasi, akibat imigrasi besar-besaran ke New York selama 1980-an, kota ini justru mengalami peremajaan populasi pada 1990-an, bukan sebaliknya. Dalam kasus mana pun, semua kecenderungan tadi merupakan perubahan-perubahan jangka panjang dengan dampak yang biasanya terasa secara bertahap. Akan tetapi, di New York perubahan itu tidak bertahap. Pastilah ada hal lain yang berperan dalam membalik arah epidemi kejahatan di New York.

Calon paling mungkin untuk "hal lain" ini adalah teori yang disebut *Broken Windows*. *Broken Windows* merupakan buah pikiran kriminolog James Q. Wilson dan George Kelling. Wilson dan Kelling berpendapat kriminalitas merupakan akibat yang tak terelakkan dari ketidakteraturan. Jika jendela sebuah rumah pecah namun dibiarkan saja, siapa pun yang lewat cenderung menyimpulkan pastilah di situ tidak ada yang peduli atau bahwa rumah itu tak berpenghuni. Dalam waktu singkat, akan ada lagi jendela yang pecah, dan belakangan berkembang anarki yang menyebar ke sekitar tempat itu. Di sebuah kota, awal yang remeh seperti corat-coret, ketidakteraturan, dan pemalakan, kata para kriminolog itu, setara dengan jendela pecah, ajakan untuk melakukan kejahatan yang lebih serius.

*Pemalak dan penodong, entah amatiran atau profesional, percaya bahwa peluang mereka untuk tertangkap atau diadukan ketika beroperasi di jalanan berkurang bila mereka memberikan ancaman yang cukup kepada calon korban. Jika masyarakat di suatu tempat tidak mampu mengatasi pemalak yang beroperasi di jalanan, pencuri dan perampok pun akan berkesimpulan orang di situ tidak akan langsung menghubungi polisi atau mengadukan mereka seandainya kejahatan itu mereka laksanakan.*

Ini sebuah teori epidemi untuk kejahatan. Menurut teori ini, kejahatan bersifat menular—sebagaimana mode juga menular—sehingga dengan awal remeh seperti memecah sebuah kaca jendela, perbuatan yang sama segera menyebar ke seluruh wilayah. Kendati demikian, *Tipping Point* dalam epidemi ini bukan tipe orang tertentu—misalnya Konektor seperti Lois Weisberg atau *Maven* seperti Mark Alpert. Pencetusnya sesuatu yang bersifat fisik seperti aksi corat-coret. Awal maraknya perbuatan serupa bukan berasal dari orang tertentu, namun dari sesuatu yang menjadi ciri di lingkungan bersangkutan.

Pada pertengahan 1980-an, George Kelling disewa oleh New York Transit Authority sebagai seorang konsultan, jadi ia meminta jawatan itu menerapkan teori *Broken Windows*. Mereka menurut, dengan menempatkan seorang direktur baru untuk urusan kereta bawah tanah. Direktur baru itu, David Gunn, ditugasi mengawasi proyek pembangunan kembali sistem kereta bawah tanah dengan anggaran jutaan miliar dolar. Pada masa itu, banyak pejabat di direktorat kereta bawah tanah yang menganjurkan agar Gunn tidak usah pusing soal aksi vandalis-

me. Menurut mereka, ia lebih baik memusatkan perhatian pada aspek kejahatan yang lebih serius, juga terhadap keandalan sistem, dan tentu saja itu anjuran yang masuk akal. Mencemasakan masalah vandalisme ketika seluruh sistem nyaris bangkrut sama konyolnya dengan mengepel geladak *Titanic* ketika kapal mewah itu hampir membentur gunung es. Akan tetapi, Gunn bergemung. "Corat-coret atau grafiti merupakan simbol keambukan sistem ini," katanya. "Kalau ingin membenahi organisasi ini berikut moralnya, Anda harus mampu mengalahkan aksi vandalisme. Sebelum memenangkan perang ini, semua reformasi manajemen dan perbaikan fisik akan sia-sia. Kita ingin menambahkan kereta-kereta baru yang harga per buahnya sekitar sepuluh juta dolar, namun kecuali mampu berbuat sesuatu untuk melindungi kereta-kereta itu, kita tahu yang akan terjadi kemudian. Kereta-kereta baru itu hanya akan berumur satu hari, dan setelah itu yang terjadi adalah vandalisme."

David Gunn menyusun sebuah struktur manajemen baru dan menetapkan sasaran serta jadwal rinci untuk membersihkan seluruh sistem, rute demi rute, rangkaian demi rangkaian. Ia mulai dengan kereta nomor tujuh yang menghubungkan Queens dengan pusat kota Manhattan, dan mulai bereksperimen dengan teknik-teknik baru untuk membersihkan corat-coret. Pada gerbong yang memiliki banyak komponen baja tahan karat, mereka menggunakan zat pelarut. Untuk dinding yang memang dicat, corat-coret dibersihkan dengan cara pengecatan ulang. Gunn menegaskan bahwa mereka harus pantang mundur, artinya begitu sebuah gerbong berhasil "dikuasai", jangan sampai gerbong itu jatuh ke tangan para vandali lagi. "Tekad kami bulat dalam hal ini," kata Gunn. Di ujung per-

jalanan rute nomor satu di Bronx, tempat rangkaian berhenti sebelum kembali ke Manhattan, Gunn mendirikan sebuah pos pembersihan. Ketika sebuah rangkaian datang dan gerbong-gerbongnya dicerat-coret, corat-coret itu harus dihilangkan selama masa istirahatnya, atau gerbong itu tidak dioperasikan lagi. Gerbong "kotor", yang belum dibersihkan dari corat-coret, tidak pernah boleh bercampur lagi dengan gerbong "bersih". Gagasan di balik kebijakan ini adalah menyampaikan pesan yang gamblang kepada para vandal.

"Kami mempunyai sebuah fasilitas di Harlem, di 135<sup>th</sup> Street, tempat inap rangkaian kereta yang diistirahatkan," kata Gunn. "Anak-anak datang pada malam pertama untuk memoles dingding gerbong dengan warna putih. Kemudian pada malam kedua, setelah cat yang pertama kering, mereka datang lagi untuk membuat sketsa. Pada malam ketiga, barulah mereka membubuhkan cat warna pada gambar yang sama. Berarti mereka memerlukan waktu tiga hari. Kami tahu anak-anak akan mendatangi salah satu gerbong yang kotor, jadi kami menunggu sampai proyek mereka tuntas. Setelah itu, kami mendatangi gerbong yang sama, kemudian mengecatnya sampai bersih. Ketika mengetahui bahwa karya mereka telah dihapus, mereka jelas sangat marah dan kecewa, tetapi kami tidak peduli. Begitulah pesan kami kepada mereka. Kalian boleh saja menghabiskan waktu tiga malam untuk menggambar kereta ini. Tapi, tidak ada yang akan melihat karya kalian, karena kami segera menghapusnya."

Program pembersihan grafiti oleh Gunn berlangsung sejak 1984 hingga 1990. Pada saat itulah Transit Authority mengangkat William Bratton menjadi komandan polisi kereta api baru,

yang berarti babak kedua reklamasi sistem kereta bawah tanah telah dimulai. Seperti David Gunn, William Bratton juga peng-anut teori *Broken Windows*. Dan seperti gebrakan David Gunn, pendekatan kepala polisi baru ini sama ganjilnya. Sementara tindak kejahatan serius yang disertai kekerasan begitu marak di sistem kereta bawah tanah, Bratton memutuskan membasmi kebiasaan naik kereta tanpa karcis. Mengapa? Karena menurut keyakinannya, seperti corat-coret, naik kereta tanpa karcis juga simbol ketidakteraturan yang bisa menjadi pangkal pelanggaran-pelanggaran lebih serius. Dalam sehari, sekitar 170.000 orang menggunakan jasa kereta tanpa membayar ongkos. Sebagian adalah anak-anak yang sengaja melompati palang pintu karcis. Lainnya adalah orang-orang dewasa yang sengaja mengakali mesin penjual karcis atau bahkan mendobrak palang pintu. Orang-orang di belakang mereka, tanpa merasa bersalah, ikut-ikutan masuk ke kereta tanpa membayar. Alasan mereka sangat sederhana: kalau ada beberapa orang naik kereta tanpa bayar, tambahan beberapa orang lagi tentu bukan masalah. Padahal, efek pelanggaran kecil ini seperti efek bola salju. Masalah diperberat oleh kenyataan tidaklah mudah membasmi kebiasaan ini. Dengan harga karcis yang hanya \$1,25, polisi kereta merasa menangani pelanggaran ini hanya membuang-buang waktu, sementara kejahatan lebih serius banyak terjadi, baik di perhentian-perhentian maupun di dalam kereta.

Bratton adalah sosok yang bersemangat, karismatik, berbakat memimpin, dan dengan cepat membuat kehadirannya di-perhitungkan. Istrinya tetap tinggal di Boston, jadi ia bebas bekerja selama apa pun. Pada malam hari, ia menjelajahi seluruh

kota dengan kereta bawah tanah, mencatat semua masalah, kemudian mencari cara terbaik untuk mengatasi tiap masalah. Sebagai langkah pertama, ia memilih stasiun-stasiun dengan kasus pelanggaran karcis paling besar. Di sana ia menempatkan sampai sepuluh agen polisi berpakaian sipil di dekat palang pintu pemasukan karcis. Tim itu menangkap pelanggar karcis seorang demi seorang, memborgol mereka, namun membiarkan mereka berdiri berjajar di stasiun sampai mendapatkan cukup banyak pelaku. Ini sebuah isyarat terang-terangan bahwa kini polisi kereta bawah tanah serius dalam menangani pelanggar karcis. Sebelumnya, agen polisi enggan mengurus kasus pelanggaran karcis karena penangkapan, pengangkutan mereka ke kantor polisi, pengisian formulir, dan sebagainya, ditambah waktu untuk menunggu sampai berkas administrasi selesai diproses, dapat menyita satu hari kerja. Padahal, si pelanggar biasanya tidak sampai ditahan atau didenda berat. Untuk mengatasinya, Bratton menyulap sebuah bus menjadi sebuah kantor polisi beroda, lengkap dengan mesin faks, telepon, ruang tahanan, dan fasilitas sidik jari. Dalam waktu singkat, urusan penanganan seorang pelaku berkurang menjadi hanya satu jam. Bratton memerintahkan agar semua pelaku diperiksa dengan cukup teliti. Maka terungkaplah bahwa satu di antara tujuh orang yang tertangkap pernah terlibat dalam suatu kejahatan, dan satu di antara dua puluh orang kedapatan membawa senjata atau sejenisnya. Sejak itu, semakin mudah meyakinkan para pejabat kepolisian lain bahwa penanganan pelanggaran karcis kereta bukan pekerjaan sia-sia. "Bagi polisi, ini seperti sebuah tambang emas," ungkap Bratton. "Setiap penangkapan seperti membuka sebuah kotak berhadiah. Mainan apa yang akan ku-

dapatkan kali ini? Senjata api? Pisau? Karcis palsu? Uang palsu? Bahkan kadang ada tersangka pembunuhan.... Tak lama kemudian, orang-orang jahat mulai berpikir lebih panjang, setidaknya meninggalkan senjata mereka dan membayar karcis ketika naik kereta." Di bawah kepemimpinan Bratton, jumlah pengusiran orang dari stasiun bawah tanah—karena mabuk atau perilaku mengganggu orang lain—meningkat tiga kali lipat hanya dalam beberapa bulan sejak ia diangkat. Penangkapan terhadap para pelaku kejahatan ringan, dan pelanggaran-pelanggaran kecil yang di masa sebelumnya tidak dihiraukan, meningkat lima kali lipat selama kurun waktu 1990–1994. Bratton mengubah polisi kereta api menjadi sebuah organisasi yang terfokus pada aspek-aspek kecil dan remeh tetapi mendasar pada kehidupan bawah tanah.

Setelah Rudolph Giuliani terpilih sebagai wali kota New York pada 1994, Bratton diangkat menjadi kepala kepolisian New York City, jadi ia menerapkan strategi yang sama di kota itu secara keseluruhan. Ia memberi perintah kepada agen-agennya untuk memberantas perbuatan-perbuatan yang mengganggu ketenteraman: termasuk para *squeegee men* yang mendatangi pengemudi di persimpangan-persimpangan New York kemudian meminta uang atas jasa mengelap kaca, misalnya, juga pelanggaran-pelanggaran kecil yang setara dengan naik kereta tanpa bayar dan grafiti. "Dulu kepolisian dibelenggu oleh sejumlah batasan," kata Bratton. "Kini kami melepas belenggu itu. Kami mulai melakukan penegakan hukum dalam kasus-kasus ringan seperti mabuk-mabukan di tempat umum, buang air kecil sembarangan, dan menahan mereka yang kambuhan, termasuk mereka yang membuang botol kosong ke jalanan,

atau kejahatan kecil seperti merusak rumah dan barang milik orang lain.... Anda bisa dijebloskan ke tahanan hanya karena kencing di taman, misalnya." Ketika kriminalitas mulai menurun di kota itu—secepat dan sedramatis di jaringan kereta bawah tanah—Bratton dan Giuliani menunjuk sebab yang sama. Kejahanan-kejahanan kecil, pelanggaran-pelanggaran remeh, yang lazimnya dianggap tidak signifikan, kata mereka, sesungguhnya merupakan *Tipping Point* menuju kejahanan-kejahanan besar.

Teori *Broken Windows* dan teori *Power of Context* sebetulnya sama. Keduanya didasarkan pada premis bahwa sebuah epidemi dapat dibalikkan, dapat diguncang, lewat penanganan masalah-masalah kecil yang terjadi di lingkungan bersangkutan. Ini, jika direnungkan, merupakan gagasan yang sangat radikal. Coba kita kembali ke kasus penganiayaan empat remaja berandalan: Allen, Ramseur, Cabey, dan Canty, oleh seorang warga kota bernama Bernie Goetz, misalnya. Sekurangnya dua di antara empat berandal itu, menurut saksi mata, pada saat kejadian tampak sedang dalam pengaruh obat bius. Keempat remaja itu berasal dari Claremont Village, sebuah kompleks hunian yang termasuk paling kumuh di South Bronx. Cabey, sebelum kejadian itu, termasuk tersangka sebuah perampokan bersenjata. Canty pernah ditahan karena menyimpan barang curian dan tindak kekerasan. Allen pernah ditahan karena menganiaya seorang. Allen, Canty, dan Ramseur pernah menjadi tersangka kasus kejahanan kecil, dari penipuan sampai pencopetan. Dua tahun setelah ditembak oleh Goetz, Ramseur divonis 25 tahun penjara atas pemerkosaan, perampokan, sodomi, pelecehan seksual, penganiayaan, kejahanan bersenjata api, dan pemilikan

barang curian. Sulit untuk percaya bahwa orang-orang seperti ini menjadi korban sebuah peristiwa kekerasan.

Selanjutnya, ada sosok seperti Goetz. Ia melakukan sesuatu yang betul-betul sebuah anomali. Menurut logika, seorang profesional kulit putih tidak akan menjadi penembak empat remaja berandalan kulit hitam di kereta bawah tanah. Akan tetapi, jika Anda menelaah lebih dalam ke sisi tersembunyi di balik kehidupannya, ia memenuhi syarat untuk dikelompokkan sebagai tipe orang yang mampu melakukan tindak kekerasan. Ayahnya orang yang sangat disiplin dan pemarah, sehingga Goetz sering menjadi sasaran sang ayah menumpahkan amarah. Sewaktu di sekolah, ia termasuk anak yang sering digangu oleh teman-teman sekelasnya, hampir tidak pernah terpilih dalam tim olahraga, anak sulit berteman yang sering menangis ketika pulang dari sekolah. Seusai menuntaskan pendidikan di perguruan tinggi, ia bekerja di Westinghouse, sebuah perusahaan terkenal, di sebuah proyek pembuatan kapal selam nuklir. Akan tetapi, ia tidak bertahan lama di situ. Ia terus berselisih dengan atasannya tentang sesuatu yang menurut pandangannya sebuah pekerjaan asal-asalan dan melanggar kontrak kerja. Ia menyewa sebuah apartemen di Fourteenth Street, Manhattan, dekat Sixth Avenue, di bagian kota yang penuh gelandangan dan transaksi obat bius. Salah seorang penjaga pintu gedung apartemennya, yang cukup akrab dengan Goetz, pernah dianiaya oleh sekelompok pemalak. Jadi, Goetz terobsesi membersihkan kawasan itu. Ia tak henti-hentinya mengeluh tentang sebuah kios koran kosong dekat gedung apartemennya, yang oleh para gelandangan sering dipakai sebagai tempat sampah dan tempat buang air. Pada suatu malam, kios koran itu

terbakar secara misterius, sedangkan keesokan paginya Goetz menjadi orang pertama yang membersihkan puing-puingnya. Dalam sebuah pertemuan dengan sesama warga, ia pernah mengagetkan peserta lain dengan mengatakan, "Satu-satunya cara membersihkan tempat ini adalah mengenyahkan para gelandangan dan orang kulit hitam." Pada 1981, Goetz mengalami pemalakan oleh tiga remaja kulit hitam ketika memasuki stasiun Canal Street pada suatu petang. Ia berusaha lari, tetapi mereka terus mengejar. Ketika tertangkap, semua barang elektronik yang dibawanya dirampas, ia sendiri dipukuli, kemudian diempaskan ke sebuah pintu kaca, yang membuatnya cedera permanen. Dengan bantuan seorang petugas kebersihan, Goetz berusaha mencari salah seorang dari ketiga penyerangnya untuk diadukan ke polisi. Akan tetapi, pengalaman itu membuatnya kecewa berat. Di kantor polisi, ia harus menghabiskan waktu berjam-jam untuk keperluan penyusunan berita acara, padahal akhirnya si penjahat dilepaskan dua jam kemudian dengan alasan hanya dapat dikenai pasal tentang kejahanatan ringan. Ke pada pemerintah kota, ia meminta izin untuk memiliki senjata api. Permohonannya ditolak. Pada September 1984, ayahnya meninggal. Tiga bulan kemudian, ia duduk dekat empat remaja kulit hitam di kereta bawah tanah, dan terjadilah kasus penembakan itu.

Pendek kata, ia termasuk orang yang bermasalah dengan otoritas, orang yang merasa masyarakat sudah rusak, juga orang dengan masa lampau yang sarat dengan penghinaan dan pelecehan. Lillian Rubin, orang yang menulis biografi Bernard Goetz, mengatakan bahwa pilihannya untuk tinggal di Fourteenth Street hampir pasti bukan suatu kebetulan. "Bagi Bernie,"

tulis wanita tadi, "tampaknya ada sesuatu yang seduktif dalam situasi dan kondisi tempat itu. Justru karena kondisinya yang serba kurang dan serba tidak nyaman, ia dapat terus menghidupkan rasa tidak puas dan amarah bergolak yang selalu ada dalam dirinya. Dengan memusatkan perhatian pada dunia luar, ia tak perlu peduli dengan dunia dalamnya. Setiap hari ia mengomel tentang kotor, kebisingan, mabuk-mabukan, kejahatan, pengedar obat bius, juga para pecandu. Dan semuanya mempunyai alasan yang bagus." Peluru-peluru yang ditembakkan oleh Goetz, menurut Rubin, "ditujukan kepada sasaran-sasaran yang ada, baik pada masa silam maupun saat ini."

Apabila Anda merenungkan kejadian di kereta nomor dua dengan cara begini, penembakan itu mulai terasa tak terelakkan. Empat orang penjahat mengusik sesosok pria yang kelihatannya mempunyai masalah kejiwaan. Bahwasanya penembakan itu terjadi di kereta bawah tanah, itu suatu kebetulan. Goetz juga akan menembak keempat anak itu andai kata mereka mengusiknya di Burger King. Kebanyakan penjelasan formal yang kita gunakan untuk perilaku kriminal mengacu pada logika yang sama. Para psikiater bicara tentang kriminal sebagai orang-orang dengan perkembangan kejiwaan yang terhambat, orang-orang yang mempunyai hubungan patologis dengan orangtua mereka, orang-orang yang kekurangan teladan. Ada sebuah kepustakaan relatif baru yang membahas gen, bahwa yang satu ini, mungkin benar, mungkin tidak, ikut mendorong seseorang melakukan kejahatan. Dari sisi populer, makin banyak buku yang ditulis oleh orang-orang konservatif yang bicara mengenai kejahatan sebagai akibat kegagalan moral—di masyarakat, di sekolah-sekolah, dan di keluarga-keluarga yang

tak lagi membesarkan anak-anak dengan acuan tentang benar dan salah. Semua teori itu pada dasarnya merupakan cara orang mengatakan bahwa kriminal adalah sebuah tipe kepribadian—tipe kepribadian yang dibedakan berdasarkan ketidakpekaan terhadap norma-norma masyarakat normal. Orang-orang dengan perkembangan kejiwaan terhambat tidak paham tentang cara berhubungan yang sehat dengan sesama mereka. Orang-orang dengan predisposisi genetik yang menjurus ke kekerasan mudah lepas kendali dalam situasi yang bagi orang normal hanya cukup membuat mereka mengelus dada. Orang-orang yang tidak diajari tentang benar atau salah tidak peduli dengan mana perilaku yang benar dan mana perilaku yang keliru. Orang yang dibesarkan di kalangan miskin, tidak mempunyai ayah, dan hampir selalu mendapatkan perlakuan berbeda dari masyarakat, tidak mempunyai komitmen yang sama tentang norma-norma sosial seperti orang-orang dari kalangan menengah yang sehat. Bernie Goetz dan empat berandal di kereta bawah tanah, dalam pengertian ini, adalah orang-orang yang dipenjara oleh dunia mereka sendiri yang tidak berjalan sesuai kehendak mereka.

Akan tetapi, bagaimana menurut teori *Broken Windows* dan *Power of Context*? Betul-betul kebalikannya. Kedua teori itu mengatakan bahwa penjahat atau kriminal—alih-alih orang yang bertindak berdasarkan alasan-alasan mendasar, intrinsik, dan hidup dalam dunia sendiri—justru adalah orang-orang yang sangat peka terhadap lingkungan sekitar, yang waspada terhadap segala macam pertanda, dan terdorong melakukan kejahatan karena persepsi tentang dunia sekitar. Itu gagasan yang sangat radikal—bahkan dari sudut pandang tertentu mustahil.

Sementara itu, ada gagasan yang jauh lebih radikal. Kekuatan Konteks merupakan argumen yang mengacu ke lingkungan (*environmentalism*). Teori ini mengatakan bahwa perilaku adalah sebuah fungsi dalam konteks sosial. Kendati demikian, ini termasuk *environmentalism* yang sangat tidak lazim. Pada 1960-an, aliran liberal juga pernah mengeluarkan argumen serupa, tetapi mereka bicara tentang pentingnya faktor-faktor sosial yang mendasar: kejahatan, menurut mereka, merupakan akibat ketidakadilan sosial, akibat struktur ekonomi yang tak merata, akibat pengangguran, akibat rasialisme, dan akibat keterabaian institusional dan sosial selama puluhan tahun. Jadi, jika orang ingin memberantas kejahatan, mereka harus mengambil langkah-langkah yang tergolong heroik. Akan tetapi, teori Kekuatan Konteks mengatakan bahwa yang berperan sesungguhnya justru hal-hal kecil. Kekuatan Konteks mengatakan bahwa konfrontasi di kereta bawah tanah antara Bernie Goetz dan empat remaja berandalan, pada akhirnya, hampir tidak terkait dengan patologi psikologis yang diderita oleh Goetz, hampir tidak terkait dengan latar belakang serta kemiskinan keempat remaja yang memalaknya, juga hampir tidak terkait dengan pesan-pesan yang disampaikan melalui grafiti pada dinding serta perusakan alat penjualan karcis. Dengan demikian, teori Kekuatan Konteks mengatakan bahwa kita tidak harus memecahkan masalah-masalah besar untuk memberantas kejahatan. Kita dapat mencegah kejahatan cukup dengan menghapus grafiti dan menangkap para pelanggar karcis: atau dengan kata lain, epidemi kejahatan mempunyai *Tipping Point* yang betul-betul sesederhana dan selang-seling sifilis di Baltimore atau tren mode seperti Hush Puppies. Inilah yang saya maksudkan ketika me-

ngatakan bahwa Kekuatan Konteks adalah sebuah teori radikal. Giuliani dan Bratton—yang sama sekali bukan orang konservatif, sebagaimana sering dicapkan pada mereka—sesungguhnya mengedepankan masalah kejahatan sebagaimana terbayangkan oleh para pengikut paham liberal, bahkan cara mereka begitu ekstrem sehingga orang lain hampir tidak bisa menerima. Bagaimana mungkin kejadian-kejadian di kepala Bernie Goetz dianggap tidak penting? Dan andai kata benar bahwa itu tidak penting, mengapa kenyataan tersebut sulit dipercaya?

## 4

Di Bab 2, ketika bicara tentang apa yang membuat seseorang seperti Mark Alpert begitu penting dalam epidemi getok tular, saya membahas dua aspek persuasi yang tampaknya kontraintuitif. Salah satu studi menunjukkan bagaimana orang-orang yang menonton Peter Jennings di televisi ABC lebih mungkin memilih calon dari Partai Republik ketimbang mereka yang menonton siaran berita oleh Tom Brokaw atau Dan Rather karena, secara tidak sadar, Jennings memberi semacam sinyal tentang afeksinya terhadap calon dari Partai Republik. Studi kedua menunjukkan bagaimana orang-orang yang karismatik—hampir tanpa bicara dan hampir tanpa gerak tubuh—mampu menginfeksi orang lain dengan emosi mereka. Kedua studi tersebut menyiratkan inti Hukum tentang Yang Sedikit, karena menyimpulkan bahwa yang kita anggap sebagai *inner states*—preferensi dan emosi—meskipun tidak mencolok, pada dasarnya sangat dipengaruhi oleh pribadi-pribadi tertentu, oleh penyiar

yang kita tonton beberapa menit setiap hari atau oleh seseorang yang duduk di dekat kita, meskipun ia hampir tidak bicara. Intisari teori Kekuatan Konteks adalah yang sama tadi bisa berlaku pada tipe-tipe lingkungan tertentu—sehingga dengan cara yang mungkin tidak kita sadari, *inner states* kita dipengaruhi oleh situasi dan kondisi di luar. Bidang studi psikologi kaya dengan eksperimen-eksperimen yang membuktikan kenyataan ini. Mari kita simak beberapa contoh.

Pada awal 1970-an, sekelompok sosiolog di Stanford University, di bawah pimpinan Philip Zimbardo, memutuskan membuat semacam penjara di *basement* gedung fakultas psikologi. Mereka memilih ujung sebuah lorong, kemudian memasang tembok untuk membuat sebuah sel besar berukuran sekitar  $4 \times 10$  meter. Mereka juga membuat tiga buah sel kecil berukuran  $2 \times 3$  meter. Sebuah kamar kecil mereka ubah menjadi sel pengasingan. Para ilmuwan itu selanjutnya memasang iklan di beberapa surat kabar lokal untuk mendapatkan sukarelawan, orang-orang yang bersedia berpartisipasi dalam eksperimen tersebut. Ada 75 orang yang mendaftar, maka Zimbardo dan rekannya memilih 21 di antara mereka, yang berdasarkan uji-uji psikologis paling normal dan paling sehat. Secara acak, separuh dari mereka yang terpilih dijadikan penjaga, diberi seragam dan kacamata gelap serta diserahi tanggung jawab menerapkan peraturan-peraturan penjara. Separuh yang lain diberi status tahanan. Zimbardo meminta bantuan kepolisian Palo Alto untuk menangkap kelompok yang “diberi status tahanan” dari rumah mereka. Dengan tangan diborgol, masing-masing dibawa ke kantor polisi, dituduh telah melakukan kejahatan, di-data sidik jarinya, kemudian dengan mata tertutup diangkut ke

penjara di *basement* fakultas psikologi. Di sana pakaian mereka dilucuti dan mereka diminta mengenakan seragam tahanan dengan nomor di dada dan di punggung sebagai satu-satunya cara identifikasi selama masa penahanan.

Tujuan eksperimen ini adalah mencoba mencaritahu mengapa penjara sering menjadi tempat yang sangat menjijikkan dan tidak menyenangkan. Apakah itu karena penjara penuh dengan orang-orang menjijikkan atau apakah karena penjara sendiri adalah sebuah lingkungan yang menjijikkan sehingga orang-orang di dalamnya menjadi menjijikkan? Jawaban atas pertanyaan ini adalah juga jawaban atas pertanyaan yang diajukan oleh Bernie Goetz serta ambisinya untuk membersihkan kereta bawah tanah dari penjahat, atau dengan kata lain seberapa besar pengaruh langsung suatu lingkungan terhadap perilaku orang-orangnya. Temuan Zimbardo ternyata sangat mengejutkan. Para penjaga, yang sebagian sebelumnya mengaku termasuk orang pasif, dengan cepat berubah menjadi penegak disiplin yang kejam. Pada malam pertama, mereka membangunkan para tahanan pada pukul dua dini hari, menyuruh mereka melakukan *push-up*, membariskan mereka di sepanjang dinding, dan sejumlah perintah lain yang mengada-ada. Pada hari kedua, pagi hari, para tahanan memberontak. Mereka melepas nomor pada baju mereka dan berbaris rapat di depan sel, membentuk barikade. Para penjaga membalaaskan dengan melucuti baju mereka, menyemprot mereka menggunakan alat pemadam kebakaran, kemudian menjebloskan pemimpin pemberontakan ke sel pengasingan. "Ada kalanya tindakan kami menjadi berlebihan," cerita orang yang ditunjuk menjadi sipir. "Tapi, suasana di situ memang penuh teror." Sejalan dengan waktu,

para penjaga berubah semakin kejam dan semakin sadis. "Yang tak kami duga adalah intensitas serta kecepatan perubahan itu," kata Zimbardo. Ada penjaga yang menyuruh tahanan saling mengatakan cinta, kemudian menyuruh mereka berjalan bergandengan, dengan borgol, bolak-balik di sepanjang koridor, dengan kantong kertas menutupi kepala. "Perbuatan saya waktu itu betul-betul berlawanan dengan kebiasaan saya sehari-hari," kata seorang penjaga lain. "Yang terpikir oleh saya ketika itu adalah saya sangat kreatif, dalam hal kekejaman." Sesudah 36 jam, salah seorang tahanan mulai menjadi histeris, dan terpaksa dibebaskan. Setelah itu ada empat orang lagi yang harus dilepaskan dengan alasan "mengalami depresi berat, menangis, mengamuk, dan merasakan kecemasan akut". Semula Zimbardo merencanakan eksperimen itu berlangsung dua minggu. Namun, ia menghentikannya meskipun baru enam hari. "Sekarang saya sadar," kata salah seorang tahanan sehabis eksperimen itu, "bahwa tak peduli seberapa kuat saya menahan diri, perilaku saya sebagai seorang tahanan sering kali tidak dapat dikendalikan." Orang lain lagi berkata: "Saya mulai merasa kehilangan jati diri, maka saya sebagai seseorang yang bernama XXX, orang yang menyediakan diri masuk ke penjara ini (karena bagi saya ini sebuah penjara, masih sebuah penjara, dan saya tidak menganggapnya sebuah eksperimen atau sebuah simulasi...) mulai menjauh, sampai akhirnya saya bukan orang itu lagi. Saya adalah tahanan bernomor 416. Saya betul-betul hanya sebuah nomor, dan si 416 itulah yang akhirnya mengambil semua keputusan tentang apa pun yang harus diperbuat."

Kesimpulan Zimbardo adalah ada situasi-situasi khusus dengan pengaruh yang begitu hebat sehingga mampu menga-

lahkan predisposisi yang sudah ada sejak lahir. Kata kunci dalam hal ini adalah situasi. Zimbardo tidak bicara tentang lingkungan, tentang pengaruh eksternal yang dominan dalam hidup kita. Ia tidak menyangkal bahwa cara kita dibesarkan oleh orangtua berpengaruh kepada kepribadian dan perilaku kita, begitu pula sekolah tempat kita belajar, teman-teman sepergaulan, atau tetangga yang tinggal di sekitar rumah kita. Semua itu jelas penting. Ia juga tidak menyangkal bahwa gen kita ikut berperan dalam menentukan siapa kita. Kebanyakan psikolog percaya bahwa alam—dalam hal ini genetika—mempunyai peran sebanyak 50% dalam mengatur kecenderungan kita. Yang ingin dikatakan oleh Zimbardo adalah ada saat-saat, tempat-tempat, dan kondisi-kondisi tertentu yang sebagian besar dapat ditidakan, bahwa ada situasi-situasi yang memungkinkan kita mengambil orang baik-baik dari sekolah baik-baik dan dari keluarga baik-baik juga dari lingkungan baik-baik, kemudian memengaruhi perilaku mereka cukup dengan mengubah detail-detail dalam situasi mereka.

Pendapat yang sama juga pernah dikemukakan, bahkan mungkin lebih eksplisit, oleh dua orang peneliti asal New York, Hugh Hartshorne dan M. A. May, setelah melakukan serangkaian eksperimen terkenal pada 1920. Hartshorne dan May memilih subjek yang terdiri atas sekitar sebelas ribu anak sekolah antara usia delapan dan enam belas tahun, dan dalam jangka waktu beberapa bulan mereka diberi sejumlah uji, yang kesemuanya dirancang untuk mengukur kejujuran. Jenis uji yang digunakan oleh Hartshorne dan May sangat penting dalam rangka pencapaian kesimpulan mereka. Oleh sebab itu, saya akan membahas beberapa di antaranya secara cukup rinci.

Salah satu di antaranya adalah uji bakat sederhana (*aptitude test*) yang dikembangkan oleh Institute for Educational Research, uji yang di kemudian hari dikembangkan menjadi SAT (*Scholastic Aptitude Test*). Dalam uji melengkapi kalimat, anak-anak diminta mengisi tempat-tempat kosong dengan kata-kata yang tepat. Sebagai contoh: "... malang itu tidak mempunyai apa pun untuk di...; ia lapar." Dalam uji kemampuan berhitung, anak-anak diberi soal seperti "Apabila harga gula seribu rupiah satu kilogram, berapa harga lima kilogram gula?" Lalu, mereka diminta menuliskan jawabannya di pinggir. Soal-soal tersebut harus dikerjakan dalam waktu sepersekian kali waktu yang biasanya diperlukan untuk memecahkannya, jadi kebanyakan anak tidak berhasil mengerjakan sebagian besar soal, dan begitu waktu habis, hasil kerja mereka dikumpulkan dan dinilai. Keesokan harinya mereka diberi soal sejenis dengan tingkat kesulitan setara. Akan tetapi, kali ini mereka diberi lembar jawaban dan, hampir tanpa pengawasan, mereka diminta memeriksa dan memberi nilai sendiri. Dalam hal ini, Hartshorne dan May sengaja menghadirkan sebuah situasi yang terbuka untuk berbagai kemungkinan. Dengan lembar jawaban di tangan, dan banyak soal yang belum sempat terjawab, besar sekali peluang anak-anak itu untuk menyontek. Namun, karena memiliki hasil uji hari sebelumnya, Hartshorne dan May dapat membandingkan kedua hasil uji untuk menyimpulkan berapa banyak anak-anak yang menyontek.

Salah satu uji lain yang diberikan adalah uji kecepatan (*speed test*), bentuk pengukuran kemampuan yang jauh lebih sederhana. Anak-anak itu diberi 56 pasang bilangan, kemudian diminta menjumlahkan masing-masing. Atau mereka diberi serangkai-

an huruf dengan urutan acak, kemudian diminta membaca dan menggarisbawahi semua huruf A. Anak-anak diberi waktu satu menit untuk menyelesaikan tiap uji. Selanjutnya, mereka diberi uji yang sama, tetapi kali ini tidak ada batas waktu yang dite-tapkan. Secara umum, kedua psikolog itu melakukan beragam uji dengan sejumlah situasi yang juga berbeda-beda. Mereka meminta anak-anak itu menjalani uji kemampuan fisik, seperti *chin-up* (mengangkat tubuh pada palang) atau lompat jauh, dan diam-diam mengamati mereka untuk mengetahui apakah mereka berbohong tentang hasil yang mereka peroleh. Mereka memberi pekerjaan rumah, yang memungkinkan mengerjakan soal dengan bantuan kamus atau bertanya kepada seseorang, kemudian membandingkan hasilnya dengan hasil uji serupa di sekolah, tempat mereka tidak bisa menyontek. Pada akhirnya, berkas eksperimen yang mencapai tiga bundel itu melahirkan sejumlah prakonsepsi tentang karakter.

Kesimpulan pertama, sebagaimana diduga, banyak anak yang menyontek. Dalam satu kasus, hasil pada uji yang memungkinkan menyontek rata-rata 50% lebih tinggi dibanding hasil uji yang "jujur". Ketika Hartshorne dan May mulai mempelajari pola menyontek, sebagian temuan mereka sama-sama jelas. Anak cerdas menyontek lebih sedikit dibanding anak kurang cerdas. Kecenderungan menyontek pada anak perempuan tidak berbeda dengan pada anak laki-laki.

Anak lebih tua lebih banyak menyontek daripada anak lebih muda, dan anak-anak dari keluarga yang tenteram dan bahagia menyontek lebih sedikit dibanding anak-anak dari keluarga berantakan. Ketika data itu dianalisis, kita dapat menemukan

pola-pola konsistensi perilaku yang umum dari uji satu ke uji yang lain.

Akan tetapi, konsistensi tersebut tidak setinggi yang mungkin kita harapkan. Tidak ada garis batas yang jelas antara anak menyontek dan anak bukan menyontek. Ada anak yang menyontek di rumah, tetapi tidak melakukannya di sekolah; sebaliknya, ada anak yang menyontek di sekolah, tetapi tidak melakukannya di rumah. Entah seorang anak menyontek atau tidak, misalnya pada penggerjaan melengkapi kalimat, itu tidak otomatis menjadi petunjuk bahwa ia juga menyontek atau tidak menyontek ketika harus menggarisbawahi huruf-huruf A pada uji kecepatan. Jika Anda memberi uji yang sama kepada kelompok anak yang sama, dengan situasi yang sama tetapi berbeda enam bulan, Hartshorne dan May menemukan bahwa anak-anak yang menyontek adalah anak-anak yang sama. Akan tetapi, begitu salah satu variabelnya diubah—entah bahan uji atau situasi pengawasan—pola penyontekan juga berubah.

Dengan demikian, yang dapat disimpulkan oleh Hartshorne dan May adalah bahwa sifat seperti kejujuran bukanlah suatu sifat mendasar (*fundamental trait*), atau yang mereka sebut “*unified trait*. Sifat jujur, misalnya, menurut kesimpulan mereka sangat dipengaruhi oleh situasi. “Kebanyakan anak,” tulis mereka,

*akan berbohong dalam situasi-situasi tertentu, namun tidak pada situasi-situasi lain. Berbohong, berbuat curang, dan mencuri sebagaimana diukur melalui uji-uji yang dipakai dalam studi ini memang mempunyai keterkaitan, tetapi sangat lemah. Bahkan menyontek di kelas pun sama sekali tidak dapat disamaratakan, karena seorang*

*anak mungkin menyontek dalam uji berhitung, tetapi tidak menyontek pada uji mengeja, dan sebagainya. Apakah seorang anak akan mengembangkan keahlian menyonteknya dalam suatu situasi antara lain bergantung pada tingkat kecerdasan, usia, latar belakang keluarga, dan se-macam itu, sedangkan lainnya pada sifat situasi itu sendiri serta hubungan khusus si anak dengan situasi tersebut.*

Ini, menurut saya, terasa sangat berlawanan dengan intuisi kita. Jika saya meminta Anda bercerita tentang kepribadian seorang teman dekat, Anda pasti sanggup mengerjakannya dengan mudah, dan Anda tidak akan mengatakan hal-hal seperti, "Teman saya, Howard, dermawan sekali, tapi itu kalau saya meminta sesuatu darinya, tidak ketika permintaan itu datang dari keluarganya," atau "Teman saya, Alice, sangat jujur ketika bicara tentang kehidupan pribadinya, tetapi di tempat kerja ia sulit sekali dimintai keterangan." Dalam hal ini, Anda biasanya mengatakan bahwa Howard dermawan dan Alice jujur. Semua orang, ketika bicara tentang kepribadian, secara alami berpegang pada prinsip kemutlakan: yakni bahwa kalau seseorang tidak begini, ia pasti begitu. Akan tetapi, seperti hasil penelitian oleh Zimbardo dan oleh Harshorne dan May, tampaknya pola pikir seperti ini salah, sehingga ketika kita berpikir hanya berdasarkan sifat bawaan dan meniadakan peran situasi, berarti kita membohongi diri sendiri tentang penyebab perilaku manusia yang sesungguhnya.

Mengapa kita melakukan kesalahan ini? Barangkali karena evolusi yang telah membuat otak kita terstruktur secara demikian. Sebagai contoh, seorang antropolog yang mempelajari ver-

vet atau *Cercopithecus aethiops*, sejenis kera Afrika, menemukan bahwa kera ini terhitung bodoh dalam membaca tanda-tanda bahaya yang jelas seperti bangkai rusa yang tergelantung di pohon (yang berarti ada seekor macan tutul di dekat situ) atau jejak seekor ular piton. Maka, bangkai kera ini juga sering menjadi tanda bahwa di suatu tempat ada macan atau ular piton. Akan tetapi, ini tidak dapat diartikan bahwa kera tersebut makhluk bodoh: mereka sangat canggih dalam hal-hal yang terkait dengan sesamanya. Mereka mengerti seruan memanggil kera jantan panutan mereka atau membedakan suara itu dari suara-suara serupa yang berasal dari jantan kelompok lain. Jika kera jenis ini mendengar ada bayi mereka yang menangis ketakutan, mereka tidak mengarahkan pandangan ke si bayi yang menangis, melainkan ke salah seekor betina dalam kelompok tersebut—mereka tahu siapa induk bayi kera itu. Atau dengan kata lain, kera itu sangat piawai dalam mengolah informasi seputar bangsanya, tetapi tak begitu terampil dalam mengolah infomasi tentang hewan lain.

Hal sama juga berlaku pada manusia.

Simaklah permainan pengasah otak berikut. Misalkan saya memberi Anda empat buah kartu berlabel huruf-huruf A dan D dan angka-angka 3 dan 6. Aturan mainnya adalah sebuah kartu berisi vokal selalu mempunyai bilangan genap di baliknya. Lalu, kartu manakah yang harus Anda balik untuk membuktikan bahwa aturan itu benar? Jawabannya ada dua: kartu A dan kartu berangka 3. Akan tetapi, ada kenyataan mengejutkan bahwa kebanyakan orang yang diberi uji ini tidak menjawab dengan benar. Mereka cenderung menjawab hanya kartu A, atau kartu A dan kartu 6. Ini sesuatu yang sulit dijelaskan. Akan tetapi,

coba simak sebuah soal lain. Misalkan, ada enam orang sedang minum di sebuah bar. Yang seorang sedang minum Coca-Cola. Temannya berusia enam belas tahun. Orang lain yang juga berada di situ minum segelas bir, sedangkan seorang lagi berusia 25 tahun. Karena ada aturan bahwa orang berusia di bawah dua puluh tahun tidak boleh minum bir, kartu identitas siapa yang harus kita periksa untuk memastikan aturan tersebut tidak dilanggar? Jawabannya sepertinya mudah. Sesungguhnya lah, saya yakin hampir semua orang akan memberikan jawaban yang benar: orang yang sedang minum bir dan remaja berusia enam belas tahun. Akan tetapi, seperti kata psikolog Leda Cosmides (yang memperkenalkan contoh ini), ini teka-teki yang persis sama dengan teka-teki A, D, 3, dan 6. Bedanya adalah teka-teki ini dikemas sedemikian sehingga yang dibahas adalah orang, bukan angka, dan sebagai manusia kita jauh lebih paham tentang sesama kita daripada tentang dunia yang abstrak.

Kekeliruan yang kita perbuat ketika memandang karakter sebagai suatu kesatuan dan saling melingkupi sangat mirip dengan *blind spot* dalam cara kita memproses informasi. Para psikolog menyebut kecenderungan ini Fundamental Attribution Error (FAE), yang merupakan ungkapan keren untuk mengatakan bahwa ketika harus menafsirkan perilaku orang lain, orang cenderung melebih-lebihkan peran bakat atau pembawaan, namun meremehkan peran situasi dan konteks. Kita akan selalu mencari penjelasan yang “disposisional” (sesuai dengan kecenderungan atau lazimnya) untuk suatu kejadian, namun melupakan penjelasan yang sesuai dengan konteks.

Dalam sebuah eksperimen, misalnya, satu kelompok orang diminta memperhatikan dua kelompok pemain bola basket

yang sama-sama berbakat. Kelompok pertama diminta menjalani uji memasukkan bola di tempat latihan dengan pencahayaan baik, sedangkan kelompok kedua diminta menjalani uji yang sama di tempat latihan dengan pencahayaan buruk (yang dengan sendirinya menyebabkan banyaknya tembakan meleset). Selanjutnya, orang-orang yang sama diminta menilai prestasi para pemain bola basket tersebut. Pemain-pemain di tempat latihan berpenerangan baik diberi nilai lebih tinggi. Dalam sebuah contoh lain, sekelompok orang diajak melakukan eksperimen dan diminta memainkan sebuah permainan berbentuk kuis. Mereka dipasang-pasangkan, lalu masing-masing menarik undian. Salah satu di antara dua orang yang berpasangan akan mendapatkan kartu yang menyatakan bahwa ia harus menjadi "kontestan". Sebaliknya, pasangan orang itu akan menjadi "penanya". Selanjutnya, penanya diminta menyusun sepuluh buah pertanyaan yang "sulit tetapi tidak mustahil" berdasarkan wawasan minat atau keahlian yang bersangkutan, sehingga seseorang yang menggemari musik rakyat dari daerah tertentu akan mengajukan serangkaian pertanyaan tentang musik rakyat tersebut. Pertanyaan-pertanyaan itu diajukan kepada kontestan, dan setelah selesai, kedua kelompok diminta menilai tingkat pengetahuan umum pasangan masing-masing. Seperti yang bersepakat, para kontestan menilai penanya masing-masing sebagai orang yang jauh lebih pintar daripada mereka sendiri.

Anda dapat melakukan eksperimen-eksperimen seperti ini dengan ribuan cara berbeda dan jawabannya hampir selalu sama. Ini terjadi bahkan ketika Anda memberikan penjelasan yang lengkap tentang lingkungan setempat sehubungan dengan perilaku yang harus dievaluasi: misalnya, bahwa ruang

latihan basket hanya diterangi dengan beberapa buah lampu yang redup; atau bahwa kontestan diminta menjawab serangkaian pertanyaan yang mungkin sekali tidak memiliki jawaban tunggal. Pada akhirnya, ini tidak menghasilkan perbedaan yang berarti. Ada sesuatu pada kita semua yang secara naluriah membuat kita ingin menjabarkan dunia sekitar kita berdasarkan atribut mendasar seseorang: ia pemain bola basket yang lebih berbakat, ia orang yang lebih cerdas daripada saya.

Kita melakukan ini karena, seperti *vervet*, kita jauh lebih paham petunjuk-petunjuk personal daripada petunjuk-petunjuk kontekstual. FAE juga menjadikan dunia tempat yang jauh lebih sederhana dan lebih mudah dipahami. Dalam beberapa tahun terakhir, misalnya, semakin banyak orang yang berminal terhadap gagasan bahwa salah satu faktor paling mendasar dalam menjelaskan kepribadian adalah urutan kelahiran: sebagai contoh, anak tertua biasanya sok berkuasa dan kolot, sedangkan anak bungsu cenderung lebih kreatif, tetapi pemberontak. Bagaimanapun, ketika psikolog dengan sungguh-sungguh mencoba membuktikan pernyataan tersebut, jawaban mereka hampir tidak berbeda dari kesimpulan Hartshorne dan May. Kita memang mencerminkan pengaruh urutan kelahiran tersebut tetapi, seperti yang ditunjukkan oleh psikolog Judith Harris dalam *The Nurture Assumption*, itu hanya terjadi jika seorang berada di lingkungan keluarga. Ketika mereka jauh dari keluarga—atau dengan kata lain, dalam konteks berbeda—kakak tertua mungkin tidak lagi terlalu dominan, dan adik bungsu tidak lebih pemberontak dibanding saudara-saudaranya. Mitos tentang urutan kelahiran merupakan sebuah contoh tentang FAE dalam praktik. Akan tetapi, sekarang Anda dapat meng-

erti mengapa kita cenderung demikian. Mendefinisikan orang melulu berdasarkan kepribadian keluarga memang jauh lebih mudah. Itu semacam jalan pintas. Jika kita terus-menerus harus meneliti dan memilah setiap penilaian orang-orang di sekitar kita, rasanya ini terlalu muluk. Bayangkan bahwa kita akan harus membuat ribuan pertimbangan hanya untuk memutuskan apakah kita menyukai seseorang, apakah kita mencintai seseorang, apakah kita memercayai seseorang, apakah kita akan menasihati seseorang. Bukankah itu jauh lebih sulit? Psikolog Walter Mischel mengajukan pendapat bahwa pikiran manusia mempunyai semacam “katup pereduksi” yang “menciptakan dan mempertahankan persepsi tentang kontinuitas, bahkan ketika menghadapi kenyataan bahwa perubahan perilaku terus-menerus terjadi”. Tentang ini ia menulis:

*Ketika mengamati seorang wanita yang tampaknya pema-rah dan galak, namun kadang terlihat pasif, pasrah, dan fe-minin, katup pereduksi kita biasanya membuat kita memilih satu di antara dua kesimpulan. Pertama, kita mengatakan bahwa pola yang satu merupakan pelengkap pola yang lain, atau bahwa kedua pola tersebut mendukung motif ketiga. Ia pastilah wanita yang betul-betul kejam dengan ke-dok seorang pendiam—atau barangkali ia seorang wanita yang hangat, pendiam, dan pasrah, namun terpaksa me-lindungi diri dengan berpura-pura agresif. Akan tetapi, ada kemungkinan ketiga bahwa ia sosok wanita yang kejam, jahat, dominan, agresif, namun sekaligus hangat, feminin, dan bergantung pada orang lain. Tentu saja, yang mana di antara atribut-atribut tersebut yang secara khusus berlaku*

*untuk saat-saat tertentu bukanlah sesuatu yang acak atau tidak dapat diramalkan—itu akan bergantung pada siapa yang sedang bersamanya, kapan, bagaimana, dan masih banyak lagi. Akan tetapi, tiap aspek yang bersangkutan dengan pribadinya bisa merupakan aspek yang betul-betul murni dan asli tentang pribadinya secara keseluruhan.*

Oleh sebab itu, karakter bukanlah sesuatu seperti yang kita pikirkan, melainkan sesuatu yang kita inginkan. Karakter bukan sekumpulan sifat saling terkait erat yang menetap dan mudah dikenali, dan bila kelihatannya demikian, itu hanya karena ada sedikit kekeliruan dalam cara pengorganisasian otak kita. Karakter lebih menyerupai seperangkat kebiasaan, kecenderungan, dan minat, yang masing-masing masih saling bebas, meskipun masih dalam satu kumpulan, pada waktu, situasi, dan konteks yang tertentu. Penyebab kebanyakan orang tampak memiliki karakter yang konsisten adalah karena kebanyakan kita sungguh pandai mengendalikan lingkungan sekitar kita. Saya pernah mengalami banyak hal yang menyenangkan pada acara-acara makan malam. Oleh sebab itu, saya sering mengadakan acara makan malam, dan teman-teman yang melihat saya menyimpulkan bahwa saya merasa senang. Akan tetapi, andai kata saya tidak sering mengundang makan malam, dan teman-teman lebih sering melihat saya dalam situasi-situasi berbeda, ketika saya tidak atau hampir tidak mempunyai peran atau memegang kendali—misalnya, ketika saya berhadapan dengan empat remaja pemeras di lorong stasiun kereta bawah tanah—mereka mungkin tidak lagi memandang saya sebagai orang yang selalu menyenangkan.

Beberapa tahun lalu, dua orang psikolog dari Princeton University, John Darley dan Daniel Batson, memutuskan melakukan sebuah studi yang terilhami dari cerita kitab suci tentang Orang Samaria yang Murah Hati. Anda yang beragama Kristiani pasti pernah mendengar cerita dari Injil Lukas itu, yang berkisah tentang seorang pengelana yang telah dirampok dan dipukuli, kemudian ditinggalkan dalam keadaan sekarat di pinggir jalan antara Yerusalem dan Yerikho. Baik seorang imam maupun seorang Levi (salah satu suku bangsa Israel yang menurut tradisi bertugas sebagai pelayan imam)—mewakili kelompok orang-orang saleh dan terhormat—yang kemudian melewati tempat kejadian, alih-alih berhenti malahan “sengaja menjauh dari situ”. Satu-satunya orang yang menolong orang malang itu adalah orang Samaria—sebuah suku minoritas yang dianggap tidak bermartabat. Ia justru “mendatangi dan mengurus luka-lukanya” kemudian membawanya ke sebuah penginapan. Darley dan Batson memutuskan membuat simulasi tentang kejadian itu sebagai sebuah studi di Princeton Theological Seminary. Ini sebuah eksperimen yang sangat mengikuti tradisi FAE, sekaligus sebuah peragaan yang penting tentang implikasi Kekuatan Konteks dalam pola pikir kita mengenai bermacam-macam epidemi sosial, tidak hanya yang terkait dengan kejahatan dan kekerasan.

Darley dan Batson mewawancara sekelompok siswa seminari, secara sendiri-sendiri, dan meminta masing-masing menyiapkan sebuah khotbah singkat tentang tema Injil tersebut, kemudian pergi ke sebuah aula untuk mempraktikkan khotbahnya. Di tengah perjalanan menuju ke sana, tiap siswa tadi secara

tidak sengaja bertemu dengan seseorang yang tergeletak di tengah jalan dalam keadaan merintih-rintih kesakitan dan terlihat sangat menderita. Pertanyaannya adalah, siapa di antara mereka yang tergerak untuk berhenti kemudian menolong orang tadi? Darley dan Batson memasukkan tiga buah variabel ke dalam eksperimen tersebut, dengan maksud memberikan hasil yang lebih bermakna. Pertama, sebelum eksperimen dimulai, mereka memberikan sebuah daftar pertanyaan tentang alasan mereka memilih belajar teologi. Apakah mereka memandang agama sebagai satu cara untuk memenuhi kebutuhan personal dan spiritual? Atau apakah mereka memandangnya sebagai sebuah cara praktis untuk menemukan makna dalam kehidupan sehari-hari? Kemudian mereka memvariasikan subjek tema yang harus dikhontbah oleh para siswa seminari. Ada yang diminta berkhotbah tentang hubungan antara kerja profesional sebagai pemuka agama dan panggilan religius. Ada yang diminta menceritakan perumpamaan tentang Orang Samaria yang Baik. Akhirnya, instruksi-instruksi yang diberikan oleh Darley dan Batson kepada tiap siswa juga disajikan dalam situasi yang berbeda-beda. Antara lain, ketika menyuruh pergi, Darley atau Batson pura-pura melihat arloji kemudian tergesa-gesa berkata, "Wah, Anda terlambat. Mereka pasti sudah lama menunggu Anda. Sebaiknya Anda langsung ke sana." Pada siswa lain, Darley atau Batson berkata, "Kehilatannya mereka masih perlu persiapan sebelum mendengarkan ceramah Anda, tapi tidak ada salahnya jika Anda berangkat sekarang."

Jika Anda meminta orang memprediksi mana di antara siswa-siswi seminari itu yang bisa mengamalkan peran Orang Samaria yang Murah Hati (dan sejumlah studi telah menggu-

nakan pola pikir ini), jawaban mereka sangat konsisten. Hampir semua akan mengatakan bahwa para siswa yang ingin menjadi pendeta atau pastor dengan tujuan ingin berguna bagi orang lain, dan mereka yang merasa diingatkan tentang pentingnya sikap bela rasa (*compassion*) setelah membaca perumpamaan tentang Orang Samaria yang Murah Hati, hampir pasti akan menyempatkan diri menengok keadaan orang yang kesakitan itu. Sebagian besar dari kita, menurut saya, akan sependapat dengan kesimpulan itu. Dalam kenyataannya, tak satu pun dari faktor-faktor itu menunjukkan peran yang nyata. "Sulit untuk mengatakan bahwa konteks tentang norma yang terkait dengan kewajiban menolong orang lain lebih kuat atau lebih lemah daripada keinginan meneladani Orang Samaria yang Murah Hati, namun yang jelas keduanya tidak secara signifikan meningkatkan kesadaran untuk menolong orang lain," kata Darley dan Batson. "Sesungguhnya, dari hasil pengamatan, sebagian siswa seminar yang diminta berkhhotbah tentang Orang Samaria yang Murah Hati seperti tidak peduli dengan orang kesakitan yang mereka jumpai dalam perjalanan yang mereka tempuh dengan tergesa-gesa." Satu-satunya faktor yang perlu dipertimbangkan adalah ketergesaan. Di antara mereka yang diingatkan untuk berangkat dengan segera, hanya 10% yang berhenti dan mencoba memberikan pertolongan. Sedangkan di antara mereka yang merasa mempunyai waktu luang, 63% berhenti untuk memberikan pertolongan.

Yang ingin disiratkan oleh studi ini, dengan kata lain, adalah bahwa keyakinan dalam hati Anda dan isi sesungguhnya pikiran Anda pada akhirnya tidak terlalu berperan dalam mengarahkan perbuatan Anda dibanding konteks langsung perilaku Anda.

Kata-kata “Wah, Anda terlambat” mempunyai pengaruh yang bisa membuat seseorang yang biasanya sangat berbela rasa berubah menjadi seseorang yang tidak peduli dengan penderitaan orang lain—atau dengan kata lain, untuk beberapa saat, berubah menjadi orang yang berbeda. Epidemi dalam hal ini, pada dasarnya, terkait erat sekali dengan proses transformasi termaksud. Ketika mencoba membuat sebuah gagasan, sebuah sikap, atau sebuah produk mengalami *tipping*, pada hakikatnya kita mencoba mengubah banyak orang dalam hal yang sepiantas lalu remeh padahal penting: kita mencoba menginfeksi mereka, mewabahi mereka dengan epidemi kita, mengubah mereka dari menolak menjadi menerima. Itu dapat dilakukan melalui pengaruh beberapa orang tertentu, orang-orang dengan koneksi pribadi yang luar biasa. Kita menyebutnya Hukum tentang Yang Sedikit. Epidemi juga dapat dilakukan dengan mengubah isi komunikasi, yakni menampilkannya dalam bentuk pesan yang mudah diingat sehingga melekat dalam pikiran seseorang dan menggerakkannya untuk bertindak. Kita menyebutnya Faktor Kelekatan. Menurut saya, kedua hukum tersebut mempunyai makna intuitif. Akan tetapi, kita perlu ingat bahwa perubahan-perubahan kecil dalam konteks juga bisa sama pentingnya dalam memicu epidemi, bahkan meskipun fakta yang bersangkutan berlawanan dengan sebagian asumsi yang sudah lama dijadikan pegangan seputar sifat dasar manusia.

Ini tidak berarti bahwa *inner psychological state* dan riwayat pribadi tidak berperan dalam menjelaskan perilaku kita. Sebagian besar mereka yang terlibat dalam aksi-aksi kekerasan, misalnya, memiliki semacam kelainan jiwa atau berasal dari latar belakang yang sangat berantakan. Akan tetapi, di antara

kecenderungan berbuat jahat dan sungguh-sungguh berbuat jahat terdapat sebuah dunia yang berbeda. Peristiwa kejahatan sesungguhnya adalah sebuah peristiwa yang relatif langka dan di luar kewajaran. Agar sebuah kejahatan dapat terjadi, harus ada suatu kejadian lain yang akan membuat seseorang *Tipping Point* bermasalah terpicu ke arah tindakan kekerasan, dan yang ingin dikatakan dalam Kekuatan Konteks adalah *Tipping Point* itu bisa sederhana dan remeh sekali, seperti aksi vandalisme dan perusakan mesin penjual tiket otomatis. Implikasi gagasan ini banyak sekali. Pandangan konvensional bahwa kecenderungan atau disposisi adalah segala-galanya—bahwa penyebab perilaku jahat selalu “*sociopathic personality*”, atau “*deficient superego*”, atau ketidaksabarannya menunggu hasil, atau kesalahan dalam gen—pada akhirnya merupakan gagasan paling pasif atau paling reaktif tentang kejahatan. Pandangan itu mengatakan bahwa begitu seorang penjahat tertangkap, Anda dapat mencoba membantunya menjadi orang yang lebih baik—memberinya Prozac, memberinya terapi, mencoba merehabilitasi—tetapi sedikit sekali yang dapat Anda perbuat untuk mencegah kejahatan dari awalnya. Pemahaman lama tentang penanganan epidemi kejahatan mau tidak mau mengantar ke kesibukan melakukan upaya-upaya defensif terhadap kejahatan. Sebagai contoh, kita memasang kunci tambahan pada pintu supaya pencuri merasa repot dan karena itu tergerak untuk mencari mangsa lain. Contoh lain, kita mengurung penjahat lebih lama sehingga kesempatan mereka untuk berbuat jahat lagi berkurang. Langkah lain adalah pindah ke daerah pinggiran, dengan harapan Anda berada cukup jauh dari tempat kejahatan sering terjadi.

Bagaimanapun, begitu memahami bahwa konteks penting, bahwa unsur tertentu yang relatif remeh di suatu lingkungan, dapat bertindak sebagai *Tipping Point*, kita tidak lagi mengambil posisi bertahan. *Tipping Point* lingkungan inilah yang dapat kita ubah: kita dapat membetulkan kaca-kaca jendela yang pecah dan membersihkan grafiti serta mengubah sinyal-sinyal yang cenderung mengundang kejahatan. Kejahatan dapat lebih dipahami. Kejahatan dapat dicegah. Dalam hal ini, ada dimensi yang lebih luas daripada yang lazimnya kita pahami. Judith Harris secara meyakinkan berpendapat bahwa pengaruh teman sepergaulan dan masyarakat sekitar lebih penting daripada pengaruh keluarga dalam menentukan perilaku anak-anak. Penelitian tentang kenakalan remaja dan tingkat putus sekolah di sekolah lanjutan tingkat atas, misalnya, menunjukkan bahwa seorang anak lebih baik berada di lingkungan yang sehat meskipun keluarganya berantakan ketimbang berada di lingkungan bobrok meskipun keluarganya sendiri baik. Kita telah membuang terlalu banyak waktu untuk mengurusi pentingnya dan kuatnya pengaruh keluarga, yang sepintas lalu sepertinya benar. Akan tetapi dalam kenyataannya, yang jauh lebih berperan adalah Kekuatan Konteks, karena teori ini, atau perluasan-nya, secara sederhana mengatakan bahwa anak-anak terutama dibentuk oleh lingkungan luar, bahwa ciri-ciri pada dunia sosial dan dunia fisik yang mereka rekam—jalan-jalan yang mereka lewati, orang-orang yang mereka jumpai—memainkan peran yang sangat besar dalam membentuk pribadi serta perilaku mereka. Pada akhirnya, tidak hanya perilaku kriminal serius yang peka terhadap pengaruh lingkungan, tetapi juga semua perilaku yang lain. Kendati kelihatannya tidak masuk akal, jika

eksperimen penjara Stanford dan pengalaman nyata di kereta bawah tanah New York kita cermati, keduanya menunjukkan bahwa orang yang setiap hari lewat di jalanan yang bersih atau naik kereta api yang serbarapi cenderung akan menjadi orang yang lebih baik daripada mereka yang setiap hari lewat di jalanan yang penuh sampah dan naik kereta atau bus kota yang penuh corat-coret.

"Dalam situasi begini, Anda harus selalu siap tempur," kata Goetz kepada tetangganya, Myra Friedman, ketika ia mencurahkan isi hatinya lewat telepon beberapa hari setelah kejadian penembakan. "Anda tidak berpikir seperti orang normal. Ingatan Anda tidak bekerja dengan normal. Emosi Anda senantiasa tinggi. Pandangan Anda berubah. Sudut pandang juga berubah. Kemampuan Anda juga berubah. Semuanya bisa berubah. Anda berubah menjadi gelap mata dan bengis.... Seperti seekor tikus terpojok yang menjadi beringas, saya pun berubah seperti itu, menjadi seperti tikus."

Tentu saja ia benar. Ia tinggal di lingkungan tikus selokan.

## LIMA

# Kekuatan Konteks (Bagian Dua)

### ANGKA 150 YANG AJAIB

Pada 1996, seorang mantan aktris dan penulis naskah sandiwara bernama Rebecca Wells menerbitkan sebuah buku berjudul *Divine Secrets of the Ya-Ya Sisterhood*. Kehadirannya di toko-toko buku bukan sesuatu yang luar biasa bagi dunia sastra. Rebecca Wells sebelumnya pernah menulis sebuah buku—*Little Altars Everywhere*—yang cukup menarik perhatian kalangan pembaca di daerah sekitar kota tempat tinggalnya, Seattle. Akan tetapi, ia bukan Danielle Steel atau Mary Higgins Clark. Ketika Rebecca Wells mengadakan acara pembacaan segera setelah bukunya diterbitkan di Greenwich, Connecticut, yang

datang hanya tujuh orang. Kendati demikian, ulasan tentang acaranya, walau sedikit, sebagian besar positif sehingga pada akhirnya buku yang tampil dalam format *hardcover* itu terjual sebanyak 15.000 eksemplar, sebuah angka yang cukup patut diacungi jempol untuk ukuran Amerika.

Setahun kemudian, *Ya-Ya Sisterhood* diterbitkan dalam format *paperback*. Edisi pertamanya sebanyak 18.000 eksemplar laku dalam beberapa bulan pertama, lebih dari yang diharapkan. Pada awal musim panas, penjualan edisi *paperback* secara keseluruhan mencapai 30.000 eksemplar, jadi baik Rebecca Wells maupun editornya mulai merasakan bahwa sesuatu yang aneh dan ajaib pasti akan terjadi. "Dalam acara penandatanganan buku, pembaca perempuan datang berkelompok-kelompok—terdiri atas enam atau tujuh orang—and masing-masing meminta saya menandatangi tiga sampai tujuh buah buku," kata Wells kemudian. Sang editor, Diane Reverand, menghubungi orang-orang pemasarannya lalu mengatakan tiba satunya untuk memasang iklan. Mereka memasang iklan untuk buku ini di majalah *New Yorker*, di halaman yang berseberangan dengan daftar isi majalah tersebut. Hanya dalam tempo satu bulan, penjualan meningkat dua kali lipat menjadi 60.000 eksemplar. Setiap kali pindah dari acara pembacaan di satu tempat ke tempat lain di seluruh Amerika, Wells mulai melihat perubahan dalam komposisi peserta yang hadir. "Saya mulai melihat ibu-ibu datang bersama putri-putri mereka. Para putri kebanyakan berusia dari 38 sampai 43 tahun. Sedangkan para ibu adalah mereka yang duduk di bangku sekolah menengah atas semasa Perang Dunia II. Belakangan, saya melihat perubahan lagi. Peserta mulai terdiri atas tiga generasi, yakni ditambah

perempuan berusia sekitar dua puluhan. Dan yang lebih menakjubkan, setelah itu kalangan remaja dan anak-anak sekitar usia kelas lima sekolah dasar juga datang."

*Divine Secrets of the Ya-Ya Sisterhood* tidak langsung tercatat dalam daftar buku terlaris. Itu baru terjadi setelah Februari 1998 dan tetap berada di daftar itu sampai cetakan ke-48 dan secara keseluruhan terjual sebanyak 2,5 juta eksemplar. Namun, perhatian media nasional—lewat artikel-artikel di majalah wanita ternama dan pemunculannya di pertunjukan-pertunjukan televisi—yang akan menjadikan Rebecca Wells seorang selebritas, belum dimulai. Akan tetapi, melalui keampuhan getok tular, bukunya mengalami *tipping*. "*Tipping Point* itu agaknya terjadi di kawasan utara California pada musim dingin setelah kemunculan edisi *paperback*," kata Wells. "Baru sekali itu saya berada dalam sebuah situasi yang mengharuskan saya menghadapi tujuh ratus hingga delapan ratus pembaca."

Mengapa *Ya-Ya Sisterhood* berubah menjadi sebuah epidemi? Apabila dicermati, jawaban atas pertanyaan tersebut kelihatannya sangat mudah. Buku itu sendiri ditulis dengan gaya bahasa yang hangat dan indah, berisi sebuah cerita menarik tentang persahabatan dan hubungan antara ibu dan putrinya. Buku itu bicara kepada banyak orang. Buku itu melekat. Selanjutnya, ada kenyataan bahwa Rebecca Wells sendiri seorang aktris. Ketika membacakan bukunya, dalam setiap acara jumpa penulis, ia tak sekadar membaca, ia mempraktikkan kemampuannya aktingnya, ia memainkan semua karakter yang ada dengan kemampuannya, yang menjadikan acara pembacaan buku itu sebuah pertunjukan hiburan. Rebecca Wells adalah seorang Penjaja (*Salesman*) klasik. Akan tetapi, di sini pun ada sebuah

faktor ketiga yang tidak begitu kentara tetapi berhubungan dengan prinsip terakhir epidemi. Keberhasilan Ya-Ya terutama adalah berkat Kekuatan Konteks. Lebih tepatnya, keberhasilan buku tersebut adalah berkat kekuatan salah satu aspek tertentu, yakni peran penting kelompok dalam suatu epidemi sosial.

## 1

Dengan kata lain, ini terkait dengan situasi dan kondisi pengamatan. Siapa pun yang pernah pergi ke bioskop pastilah pernah merasakan bahwa ramainya penonton berpengaruh besar atas penilaian positif yang diberikan terhadap pertunjukan yang disajikan: cerita komedi cenderung semakin lucu dan cerita seram cenderung semakin menegangkan manakala disaksikan di bioskop yang padat penonton. Psikolog mempunyai pendapat yang umumnya hampir sama: ketika orang dimintai pendapat tentang suatu kejadian atau harus membuat keputusan dalam suatu kelompok, mereka cenderung memberikan kesimpulan-kesimpulan yang sangat berbeda dibanding ketika pertanyaan serupa diajukan kepada tiap orang sesudah tidak bersama kelompoknya lagi. Begitu menjadi bagian dari sebuah kelompok, kita semua rentan terhadap tekanan kelompok dan norma-norma sosial serta bermacam-macam pengaruh lain yang dapat berperan penting dalam proses awal sebuah epidemi.

Pernahkah Anda ingin tahu, misalnya, bagaimana sebuah gerakan keagamaan dimulai? Biasanya, kita berpendapat gerakan tersebut terjadi karena ada sejumlah tokoh yang sangat karismatik, misalnya Rasul Paulus, Billy Graham, atau Brigham

Young. Akan tetapi, penyebaran sebuah ideologi baru yang menular juga sangat terkait dengan keterampilan memanfaatkan kekuatan kelompok. Pada sekitar pengujung abad kedelapan belas, dan awal abad kesembilan belas, misalnya, gerakan Metodis menjadi epidemi di Inggris dan Amerika utara, ditandai dengan lonjakan dari 20.000 pengikut menjadi 90.000 pengikut di Amerika Serikat dalam rentang waktu hanya lima atau enam tahun dalam tahun 1780-an. Akan tetapi, pendiri gerakan Metodis, John Wesley, ternyata bukan pengkhottbah paling karismatik pada zamannya. Julukan terhormat ini lebih tepat diberikan kepada George Whitfield, seorang orator dengan kekuatan dan karisma yang, konon, berhasil membuat Benyamin Franklin menyumbang lima pound (sangat bernilai untuk zaman itu), padahal tokoh ini bukan tipe orang yang rajin ke gereja. Wesley juga bukan teolog besar sekelas John Calvin atau Marthin Luther. Kelebihannya adalah dalam berorganisasi. Wesley biasa berkeliling Inggris dan Amerika Utara, menyelenggarakan ceramah terbuka di depan ribuan orang. Akan tetapi, ia tidak hanya berkhotbah. Ia juga tinggal cukup lama di tiap kota yang disinggahinya untuk menjadikan para pengikut barunya yang fanatik sebuah kelompok religius, yang kemudian dibagi-bagiannya menjadi kelompok-kelompok lebih kecil beranggotakan sekitar belasan orang. Para pengikut baru diwajibkan menghadiri kebaktian mingguan dan mematuhi peraturan kelompok secara ketat. Apabila tidak berhasil hidup berdasarkan standar Metodis, mereka dikeluarkan dari kelompok. Dengan kata lain, kelompok seperti inilah yang memegang peranan penting. Sepanjang hidupnya, Wesley tiada henti berkunjung ke setiap kelompok ini, sehingga jarak tempuhnya di atas punggung kuda

selama setahun bisa mencapai 6.500 kilometer, untuk menambahkan ajaran-ajaran baru yang akan memperkuat kepercayaan Metodis. Ia seorang Konektor klasik. Ia orang semacam Paul Revere yang super. Kendati demikian, perbedaannya adalah ia bukan orang yang berhubungan dengan banyak orang lain. Ia orang yang berhubungan dengan banyak kelompok. Ini perbedaan kecil, tetapi nyata. John Wesley sadar bahwa jika seseorang ingin mengubah keyakinan dan perilaku mendasar orang lain, dan ingin agar perubahan itu dapat menetap serta menjadi contoh bagi orang lain, ia perlu menciptakan sebuah komunitas tempat keyakinan-keyakinan baru itu dapat diperaktikkan, diekspresikan, dan dipelihara.

Ini, menurut saya, membantu menjelaskan mengapa buku *Ya-Ya Sisterhood* juga dapat mengalami *tipping*. Daftar *bestseller* pertama yang memuat *Ya-Ya Sisterhood* adalah daftar buku laris yang dikeluarkan oleh Northern California Independent. California Utara, kata Rebecca Wells, merupakan daerah tempat 700 hingga 800 orang mulai datang ke acara pembacaannya. Di sanalah epidemi *Ya-Ya Sisterhood* dimulai. Mengapa? Karena, menurut Diane Reverand, kawasan San Francisco merupakan salah satu tempat di Amerika yang memiliki budaya membaca paling kuat, dan sejak awal oleh para penerbit *Ya-Ya* dikategorikan sebagai "buku untuk kelompok". Ini sebuah novel berbingkai dengan karakter sangat menggugah yang secara emosional canggih, novel yang mengundang refleksi dan diskusi, jadi banyak kelompok pembaca yang tertarik untuk membahasnya. Kelompok wanita yang datang ke acara pembacaan Rebecca Wells adalah anggota-anggota kelompok pembaca, jadi mereka membeli buku lebih dari satu, tidak hanya untuk keluarga dan

teman-teman, tetapi juga untuk anggota-anggota lain dalam kelompok pembaca. Dan karena *Ya-Ya* banyak dibicarakan serta dibaca dalam kelompok, buku tersebut menjadi sangat lengket. Sesungguhnya, sesuatu akan lebih mudah diingat dan dihayati apabila Anda mendiskusikannya sampai dua jam bersama para sahabat Anda. Sesuatu itu menjadi pengalaman sosial yang menarik untuk diperbincangkan. *Ya-Ya* yang berakar di kelompok-kelompok pembaca memang berpeluang untuk mengalami *tipping*, menjadi epidemi getok tular yang lebih besar.

Rebecca Wells mengatakan bahwa pada akhir acara pembacaan, selama babak tanya-jawab, kaum wanita yang hadir akan bercerita, "Kami telah menjadi anggota kelompok pembaca selama dua tahun, pada suatu waktu kami membaca buku Anda, namun tiba-tiba sesuatu yang lain terjadi. Acara *sharing* berkembang ke tingkat yang lebih akrab daripada biasanya. Kami mulai pergi ke pantai bersama atau mengadakan pesta di rumah salah seorang anggota." Mereka mulai membentuk kelompok-kelompok *Ya-Ya Sisterhood* sendiri, meniru kelompok yang diceritakan dalam buku, dan membawa foto Rebecca milik kelompok mereka untuk ditandatangani. Ajaran Metodis yang diperkenalkan oleh Wesley menyebar seperti kebakaran hutan ke seluruh Inggris dan Amerika karena Wesley merelakan diri berkeliling mengunjungi entah berapa ratus kelompok yang terbentuk, sementara tiap kelompok membahas pesan-pesannya, bahkan menerapkannya secara lebih ketat daripada semestinya. Informasi tentang *Ya-Ya* menyebar dengan cara yang sama, dari kelompok pembaca satu ke kelompok pembaca lain, dan dari acara pembacaan satu ke acara pembacaan lain, kare-

na selama setahun penuh Rebecca Wells menghentikan semua kegiatan lain untuk berkeliling Amerika hampir tanpa henti.

Yang dapat kita petik dari kasus *Ya-Ya* dan John Wesley adalah kelompok-kelompok kecil yang akrab memiliki daya untuk memperbesar potensi epidemi sebuah pesan atau sebuah gagasan. Bagaimanapun, kesimpulan tersebut masih menyisakan sejumlah pertanyaan penting yang belum terjawab. Istilah *kelompok* atau *grup*, misalnya, adalah istilah yang lazim kita pakai untuk apa pun, dari tim bola basket sampai Persatuan Pengemudi Truk, dari dua pasangan suami-istri yang piknik bersama sampai kelompok elite politik yang membentuk Partai Amanat Bangsa. Jika ingin memicu sebuah epidemi—yang bisa mencapai *Tipping Point*—kelompok seperti apakah yang paling efektif? Adakah aturan sederhana yang dapat membedakan kelompok dengan otoritas sosial yang formal dari kelompok yang hampir tanpa kekuasaan? Sebagaimana akan kita lihat, aturan itu ada. Sebutannya adalah “aturan 150” atau “Rule of 150”, dan aturan ini merupakan sebuah contoh menarik tentang berbagai cara aneh dan tak terduga yang dalam konteks ini dapat berpengaruh terhadap proses epidemi sosial.

## 2

Ada sebuah konsep dalam psikologi kognitif, disebut “kapasitas saluran” atau *channel capacity*, yang merujuk ke banyaknya ruang dalam otak kita untuk menyimpan jenis informasi tertentu. Misalkan saya memainkan sejumlah nada musik yang berbeda-beda, secara acak, kemudian saya meminta Anda mengidenti-

fikasi tiap nada dengan sebuah nomor. Jika saya memainkan nada yang sangat rendah, Anda akan memberinya nomor satu, dan jika saya memainkan nada agak tinggi Anda akan memberinya nomor dua, sedangkan nada tinggi akan Anda beri nomor tiga. Maksud uji ini adalah mengetahui berapa lama Anda dapat terus membedakan nada-nada yang berbeda itu. Orang dengan kepekaan nada yang tinggi mungkin dapat memainkan permainan ini terus-menerus. Anda dapat memainkan belasan nada bagi mereka, dan mereka akan mampu membedakan tiap nada itu. Akan tetapi, bagi kebanyakan orang, permainan ini terlalu sulit. Kebanyakan orang agaknya dapat membagi nada ke dalam sekitar enam kategori nada berbeda sebelum mulai melakukan kesalahan dan memberikan nomor berbeda untuk nada yang sama. Ini sebuah temuan yang sangat konsisten. Jika, misalnya, saya memainkan lima nada yang sangat tinggi, Anda mungkin masih bisa membedakan tiap nada itu. Begitu pula, jika saya memainkan lima nada yang sangat rendah, Anda akan masih bisa membedakan tiap nada. Lalu, Anda mungkin menyimpulkan bahwa jika saya menggabungkan nada-nada tinggi dan rendah kemudian memainkannya sekaligus, Anda akan sanggup membeda-bedakan semuanya dalam sepuluh kategori. Akan tetapi, biasanya Anda tidak bisa. Paling banyak Anda mampu membedakan sampai sekitar enam kategori.

Batas alami ini juga dapat ditunjukkan melalui uji-uji sederhana lain. Jika saya membuatkan dua puluh gelas es teh, masing-masing dengan kadar gula berbeda, kemudian saya meminta Anda membagi minuman itu ke dalam kategori-kategori menurut rasa manis masing-masing, Anda hanya akan bisa memilih ke dalam enam atau tujuh kategori sebelum mulai

melakukan kesalahan. Atau, jika saya menyorotkan titik-titik pada layar menggunakan lampu senter dengan cepat sekali lalu meminta Anda menghitung banyak titik yang telah Anda lihat, Anda akan menyebutkan angka yang benar apabila jumlah titik itu sampai sekitar tujuh buah, sedangkan apabila lebih dari itu Anda terpaksa menebak-nebak. "Agaknya, ada batas tertentu yang sudah ada secara alami, entah melalui pembelajaran atau karena rancangan sistem saraf kita, suatu batas yang menjadikan kapasitas saluran kita memiliki rentang umum demikian," kata psikolog George Miller dalam esai terkenalnya, "The Magical Number Seven". Ini sebabnya nomor telepon terdiri atas tujuh angka. "Bell ingin nomor itu sepanjang mungkin sehingga kapasitas sebuah sentral bisa sebesar-besarnya, tetapi jangan terlalu panjang sampai orang sulit mengingatnya," kata Jonathan Cohen, seorang peneliti memori di Princeton University. Apabila nomor telepon terdiri atas delapan atau sembilan angka, nomor telepon lokal akan melebihi kapasitas saluran manusia: akibatnya salah sambung akan jauh lebih sering terjadi.

Dengan kata lain, sebagai manusia kita hanya mampu menangani informasi dalam jumlah tertentu secara bersamaan. Begitu melewati suatu batas, kita menjadi kewalahan. Yang saya terangkan di sini adalah kapasitas intelektual—kemampuan mengolah informasi mentah. Akan tetapi, apabila direnungkan lebih lanjut, kita juga mempunyai kapasitas saluran untuk perasaan.

Luangkanlah waktu untuk membuat daftar berisi semua orang yang kematiannya membuat Anda merasa sangat kehilangan. Dalam hal ini, paling banyak akan ada sekitar 12 nama. Setidaknya, itulah jawaban rata-rata ketika kebanyakan orang

diberi pertanyaan yang sama. Nama-nama itu sendiri membentuk yang oleh psikolog disebut kelompok simpati.

Mengapa kita tidak dapat memiliki kelompok yang lebih besar? Alasannya antara lain adalah masalah waktu. Apabila Anda memperhatikan nama-nama pada daftar simpati Anda, mereka mungkin orang-orang yang selama hidup paling mendapatkan perhatian Anda—entah karena sering bertelepon, sering bertemu langsung, atau sering Anda pikirkan atau Anda khawatirkan. Andai kata daftar itu dua kali lebih panjang, katakanlah memuat 30 nama, dan akibatnya perhatian Anda kepada setiap orang di situ mungkin hanya separuh dari yang semestinya, apakah Anda akan memiliki tingkat keakraban yang sama dengan setiap orang itu? Tampaknya tidak. Untuk bersahabat akrab dengan seseorang, Anda harus menyediakan waktu yang memadai. Selain itu, ada energi emosional yang harus Anda keluarkan. Peduli kepada seseorang biasanya melelahkan. Pada batas tertentu, misalnya antara 10 dan 15 orang, kita mulai merasa kewalahan, sebagaimana kita mulai kewalahan ketika harus membedakan nada yang terlalu banyak. Ini sejalan dengan proses perkembangan manusia secara fungsional. Sebagaimana ditulis oleh spesialis biologi evolusioner S. L. Washburn:

Sebagian besar evolusi manusia terjadi sebelum orang mulai bertani, yakni ketika orang hidup dalam kelompok-kelompok kecil, yang dapat saling bertemu setiap hari. Akibatnya biologi manusia telah berkembang sebagai sebuah mekanisme adaptif terhadap kondisi-kondisi yang kebanyakan telah punah. Orang merasa lebih akrab terhadap beberapa orang tertentu, terhadap tempat-tempat yang tidak terlalu jauh, terhadap rentang-rentang waktu yang tidak ter-

lalu lama; dan semua itu tetap menjadi unsur-unsur hidup yang penting baginya.

Bagaimanapun, batas alami yang mungkin paling menarik adalah yang kita sebut kapasitas saluran sosial. Contoh kasus mengenai kapasitas sosial yang paling persuasif dikemukakan oleh antropolog Inggris, Robin Dunbar. Dunbar mulai dengan sebuah pengamatan sederhana. Primata—kerasimpanse, babun, manusia—memiliki otak yang paling besar di antara se-sama mamalia. Yang lebih penting, bagian tertentu pada otak manusia dan primata lain—bagian yang disebut neokorteks, bagian yang berurusan dengan pikiran kompleks dan penalaran—mempunyai ukuran yang besar menurut standar mamalia. Selama bertahun-tahun, ilmuwan telah bersilang pendapat tentang mengapa kasusnya demikian. Salah satu teori mengatakan otak kita berkembang karena nenek moyang primata kita mulai menjalankan kegiatan pengumpulan makanan yang lebih canggih: alih-alih hanya memakan rumput dan dedaunan, mereka mulai memakan buah-buahan, yang memerlukan kemampuan berpikir lebih besar. Untuk mencari buah-buahan, primata tersebut harus berjalan lebih jauh dibanding ketika masih memakan rumput, yang berarti mereka harus mampu membuat sebuah peta di kepala mereka. Mereka juga harus memilih buah yang matang. Mereka harus mengupas kulit buah agar dapat memakan dagingnya, dan sebagainya. Yang masalah pada teori ini adalah jika Anda memperbandingkan ukuran otak dengan pola makan di antara primata, hasilnya jauh dari yang diharapkan. Beberapa primata pemakan dedaunan memiliki otak cukup besar, sedangkan beberapa primata pemakan buah-buahan justru memiliki otak lebih kecil. Begitu

pula, ada primata berkorteks kecil yang biasa menempuh perjalanan jauh untuk mencari makanan, sementara primata berkorteks lebih besar justru makan makanan seadanya di sekitar sarang. Jadi, argumen tentang makanan tidak membawa hasil. Lalu, apa yang berkorelasi dengan ukuran otak? Jawabnya, menurut Dunbar, adalah ukuran kelompok. Apabila Anda mengamati spesies primata tertentu—entah kera, beruk, atau siamang—makin besar neokorteks mereka, makin besar ukuran rata-rata kelompok hidup mereka.

Alasan Robin Dunbar dalam hal ini adalah otak berkembang, dalam arti menjadi lebih besar, untuk menangani tingkat kerumitan yang lebih tinggi pada kelompok sosial yang lebih besar. Jika menjadi anggota sebuah kelompok yang terdiri atas lima orang, kata Dunbar, Anda harus terus mengikuti sepuluh hubungan yang berbeda-beda: empat hubungan langsung Anda dengan keempat orang lain dalam kelompok itu dan enam hubungan dua arah lain di antara empat anggota yang lain. Itu yang dimaksud dengan mengenal setiap orang dalam kelompok. Anda harus memahami dinamika pribadi dalam kelompok, berurusan dengan kepribadian yang berbeda, berusaha membuat orang lain senang, berusaha memenuhi kebutuhan Anda sendiri, dan sebagainya. Akan tetapi, jika Anda anggota sebuah kelompok yang berisi dua puluh orang, berarti ada 190 hubungan dua arah yang harus diikuti: 19 hubungan yang melibatkan Anda secara langsung dan 171 hubungan di antara anggota-anggota lain dalam kelompok. Berarti, apabila ukuran kelompok meningkat lima kali lipat, tingkat pengolahan informasi yang diperlukan supaya dapat “mengenal” semua anggota lain dalam kelompok meningkat menjadi dua puluh kali lipat.

Untuk sederhananya, peningkatan ukuran kelompok sedikit saja akan berakibat pada bertambahnya beban sosial dan intelektual yang harus dipikul oleh tiap anggota kelompok.

Manusia bersosialisasi dalam kelompok-kelompok paling besar di antara semua primata karena kita satu-satunya makhluk dengan otak yang cukup besar untuk menangani kompleksitas tatanan sosial tersebut. Dunbar sesungguhnya telah mengembangkan sebuah persamaan, yang berlaku untuk semua primata. Dalam persamaan ini, kalau ia memasukkan sebuah besaran yang disebutnya rasio neokorteks untuk spesies tertentu—yakni ukuran neokorteks relatif terhadap ukuran otak—hasilnya adalah angka maksimum ukuran kelompok hewan yang dimaksud. Jika memasukkan rasio neokorteks untuk *Homo sapiens*, Anda mendapatkan angka untuk kelompok yang besarnya 147,8—atau hampir 150. “Dengan demikian, angka 150 seperti menyatakan jumlah maksimum individu yang memungkinkan seseorang mempunyai hubungan sosial murni, yakni jenis hubungan yang memungkinkan seseorang saling mengenal dengan baik. Dengan kata lain, ini adalah jumlah orang yang tak akan membuat Anda merasa kikuk ketika datang ke sebuah pesta tanpa undangan resmi.”

Dunbar telah memeriksa sejumlah kepustakaan antropologi dan menemukan bahwa angka 150 ini tak hanya muncul sekali. Sebagai contoh, ia mempelajari 21 masyarakat pemburu dengan bukti historis yang jelas, dari Walbiri di Australia hingga Tauade di New Guinea, Ammassalik di Greenland, dan Ona di Tierra del Fuego, kemudian menemukan bahwa jumlah rata-rata penghuni di perkampungan mereka adalah 148,4 orang. Pola yang sama berlaku untuk organisasi militer. “Selama sekian

tahun, para pemikir militer tiba pada sebuah aturan sederhana yang mengatakan bahwa unit tempur fungsional tak bisa lebih besar dari 200 orang,” tulis Dunbar. “Ini, menurut saya, bukan semata karena kebiasaan jenderal-jenderal di garis belakang, yang menurut pengalaman tidak sanggup mengendalikan kompi-kompi dengan anggota lebih dari ini betapa pun majunya teknologi komunikasi sejak Perang Dunia Pertama. Sebaliknya, para pemikir militer, lewat *trial and error* selama berabad-abad, sepertinya telah menemukan bahwa pasukan yang anggota-anggotanya harus saling kenal supaya dapat bekerja sama sebagai unit tempur fungsional menjadi mustahil jika anggotanya lebih dari 150 orang. Tentu saja, seorang jenderal boleh mengatur agar tiap kompi dalam pasukannya memiliki anggota lebih dari itu. Akan tetapi, dengan ukuran lebih besar Anda harus memberlakukan hierarki, aturan, regulasi, dan upaya-upaya formal yang rumit untuk mempertahankan kesetiaan dan kerja sama. Sebaliknya, bila anggota pasukan kurang dari 150, kata Dunbar, sasaran-sasaran yang sama dapat dicapai secara informal: “Dengan ukuran sekian, perintah lebih mudah disampaikan dan kesalahan lebih mudah dikendalikan, berlandaskan kesetiaan pribadi dan kontak orang per orang secara langsung. Dengan kelompok lebih besar, semua itu menjadi mustahil.”

Selanjutnya, ada contoh tentang kelompok keagamaan, disebut “Hutterit”, yang selama ratusan tahun telah hidup di sebuah koloni pertanian mandiri di Eropa dan sejak awal abad kedua puluh di Amerika Utara. Kaum Hutterit (yang berawal dari tradisi yang serupa dengan kaum Amish dan Mennonit) mempunyai sebuah kebijakan tegas bahwa setiap kali koloni mendekati 150, mereka memecah koloni itu menjadi dua bagian dan

masing-masing hidup sebagai sebuah koloni baru. "Mengusahakan agar sebuah kelompok tetap di bawah 150 tampaknya merupakan cara terbaik dan paling efisien untuk mengelola sebuah kelompok," kata Bill Gross, salah seorang pemimpin sebuah koloni Hutterit di luar kota Spokane. "Apabila lebih besar dari itu, orang-orang akan saling merasa asing." Kaum Hutterit sepertinya tidak mendapatkan gagasan tersebut dari psikologi evolusioner kontemporer. Mereka telah menerapkan aturan 150 itu sejak berabad-abad silam. Akan tetapi, alasan mereka sangat sesuai dengan teori Robin Dunbar. Orang Hutterit mempunyai kepercayaan bahwa ketika jumlah anggota mendekati 150, sesuatu pasti terjadi—sesuatu yang tidak dapat dijelaskan, tetapi sangat nyata—yang entah bagaimana mengubah ciri dasar komunitas itu dalam waktu singkat. "Dalam kelompok kecil, orang cenderung lebih akrab. Kami seolah saling terjalin, sesuatu yang sangat penting agar setiap orang dapat menjadi efektif dan sukses dalam komunitas," kata Gross. "Begitu kelompok menjadi terlalu besar, kebersamaan menjadi berkurang baik dalam hal pekerjaan maupun kepemilikan, maka kami akan mulai menjadi saling asing dan keakraban antaranggota terancam hilang." Gross bicara berdasarkan pengalaman. Ia salah seorang anggota kelompok Hutterit yang kini hampir mendekati angka ajaib itu dan ia menyaksikan sendiri tanda-tanda bahwa keadaan akan berubah. "Yang terjadi ketika kelompok menjadi terlalu besar adalah terbentuknya kelompok-kelompok di dalam kelompok." Ia memberi isyarat dengan tangannya untuk menunjukkan terjadinya perpecahan. "Ada dua atau tiga kelompok yang masing-masing lebih akrab dengan sesama anggota kelompok. Melalui tanda-tanda ini kami tahu bahwa saat pemekaran sudah tiba."

**3**

Kita telah melihat, dalam buku ini, bagaimana sejumlah perubahan yang relatif kecil di lingkungan sekitar dapat mendatangkan dampak dramatis terhadap cara kita berperilaku dan kepribadian kita. Cukup dengan membersihkan grafiti, banyak orang yang semula cenderung berbuat jahat tiba-tiba berubah pikiran. Katakan kepada seorang calon rohaniwan bahwa ia harus segera pergi ke suatu tempat, maka ia tiba-tiba tak peduli kepada orang yang mengerang kesakitan di pinggir jalan. Aturan 150 mengatakan bahwa ukuran sebuah kelompok adalah salah satu faktor kontekstual lain yang tidak begitu kentara tetapi dapat mendatangkan hasil yang sangat berbeda. Dalam kasus kaum Hutterit, orang yang secara sukarela bergabung dengan kelompok itu, yang dapat dengan mudah saling akrab selama komunitas mereka beranggotakan kurang dari 150, entah bagaimana, tiba-tiba—cukup dengan merasakan perubahan dalam hubungan antaranggota, dengan ada yang mulai merasa asing atau diasingkan oleh sesama anggota—tahu bahwa suatu titik kritis hampir tercapai. Andai kata titik kritis itu diabaikan, kejadian selanjutnya, menurut keyakinan mereka, akan sulit dikendalikan.

Apabila ingin agar kelompok-kelompok bertindak sebagai inkubator untuk pesan-pesan yang menular, seperti yang di-perbuat dalam kasus *Divine Secrets of the Ya-Ya Sisterhood* atau pada masa awal perkembangan gereja Metodis, berarti kita harus menjaga agar setiap kelompok berada di bawah *Tipping Point* 150. Selewat titik itu, suatu halangan struktural akan terbentuk dan memengaruhi kemampuan kelompok untuk ber-

pikir dan bertindak saling sejalan. Jadi, jika misalnya kita ingin mendirikan sekolah-sekolah di lingkungan yang kurang menguntungkan dengan tujuan melindungi anak-anak dari pengaruh buruk lingkungan sekitar, pembahasan itu menyimpulkan bahwa sebaiknya kita membangun banyak sekolah kecil daripada dua buah sekolah berukuran besar. Aturan 150 mengatakan bahwa gereja, kelompok sosial, atau kelompok apa pun yang keanggotaannya cenderung berkembang pesat mungkin perlu bersikap bijak untuk tidak mengabaikan bahaya di balik keseruan organisasinya. Melewati batas 150 memang sebuah perubahan remeh, tetapi dampak negatifnya bisa sangat dahsyat.

Barangkali contoh terbaik untuk organisasi yang dengan sukses berhasil melewati tahapan ini adalah Gore Associates, sebuah perusahaan teknologi tinggi bernilai jutaan dolar milik swasta yang berpusat di Newark, Delaware. Gore adalah perusahaan yang membuat bahan baju tahan air Gore-Tex, selain *dental floss* merek Glide, bahan isolator khusus kabel komputer, dan bermacam-macam produk canggih seperti *cartridge* khusus, *filter bag*, dan pipa-pipa untuk industri-industri otomotif, semikonduktor, farmasi, dan peralatan kesehatan. Di Gore tidak ada istilah jabatan. Jika Anda bertukar kartu nama dengan seorang yang bekerja di sana, kartunya hanya mencantumkan nama, kemudian di bawahnya tertulis kata “Associate”, tak peduli berapa pun penghasilannya, lingkup tanggung jawabnya, atau berapa lama ia telah bekerja di perusahaan itu. Mereka tidak mempunyai atasan, tetapi mereka mempunyai sponsor—atau mentor—yang peduli dengan kepentingan mereka. Mereka tidak mempunyai bagan organisasi, tidak mempunyai bujet, tidak menyusun rencana strategi yang rumit. Upah ditentukan

secara kolektif. Kantor pusat perusahaan hanya menempati sebuah bangunan bata merah sederhana. Yang disebut ruang kerja "eksekutif" hanyalah ruang-ruang kecil dengan perabotan seperlunya di sepanjang sebuah koridor sempit. Yang disebut ruang rapat adalah semua pojok dan ruang terbuka yang ada di bangunan kantor Gore, maka tak seorang pun bisa mengatakan bahwa ia mempunyai kantor yang lebih terhormat. Ketika berkunjung ke salah seorang *associate* bernama Bob Hen, di salah satu pabrik perusahaan itu di Delaware, meskipun telah berusaha, saya tidak berhasil membuatnya bercerita tentang jabatannya. Mengingat perusahaan telah merekomendasikannya untuk saya hubungi, saya yakin ia salah satu *top executive* di sana. Ternyata, kantornya tidak lebih besar daripada kantor *associate* lain. Kartu namanya pun hanya bertuliskan "*associate*". Sepertinya ia tidak mempunyai sekretaris, padahal fungsi itu pasti ada. Busananya tidak berbeda dari yang lain, dan ketika saya terus mengulang pertanyaan yang sama, akhirnya ia menjawab, sambil tersenyum lebar, "Tugas saya mencampuri urusan orang lain."

Pendek kata, Gore adalah sebuah perusahaan yang sangat luar biasa dengan falsafah yang terartikulasi dengan baik dan jelas. Gore adalah sebuah perusahaan besar yang mencoba beroperasi seperti sebuah perusahaan kecil yang baru berdiri. Yang jelas, upaya itu ternyata sangat sukses. Setiap kali pengamat bisnis membuat daftar perusahaan Amerika terbaik, atau setiap kali konsultan bicara tentang perusahaan Amerika yang paling dikelola dengan baik, Gore selalu termasuk dalam dafatar. Tingkat keluar-masuk karyawannya hanya sepertiga angka rata-rata di perusahaan sejenis. Gore selalu untung selama 35

tahun berturut-turut dan memiliki tingkat pertumbuhan serta produk inovatif dan produk sangat menguntungkan yang membuat iri semua perusahaan. Gore telah berusaha membuat etosnya tentang perusahaan kecil begitu menular dan melekat sehingga perusahaan itu belakangan berkembang menjadi perusahaan senilai semiliar dolar dengan karyawan mencapai ribuan. Lalu, bagaimana mereka mencapai semua itu? Mereka melakukannya (antara lain) dengan menerapkan aturan 150 secara konsisten.

Wilbert "Bill" Gore—pendiri perusahaan itu—tentu saja, tidak bertindak berdasarkan gagasan Robin Dunbar sebagaimana halnya kaum Hutterit. Seperti orang Hutterit, ia sepertinya sampai pada strategi itu melalui prinsip *trial and error*. "Kami berulang kali menjumpai kenyataan bahwa segala sesuatu serbakisruh begitu jumlah karyawan mencapai seratus lima puluh," katanya kepada seorang wartawan beberapa tahun silam, maka ia memutuskan bahwa setiap pabrik tidak boleh memiliki karyawan lebih dari 150 orang. Ini berarti, di divisi elektronik, misalnya, sebuah pabriknya tak boleh menempati ruang lebih besar daripada 50.000 kaki persegi, maksudnya supaya pabrik itu tidak bisa menampung karyawan lebih dari 150 orang. "Orang biasa bertanya tentang bagaimana kami membuat perencanaan jangka panjang," kata Hen. "Dalam hal ini, saya menjawab itu mudah. Di pelataran, kami menyediakan ruang parkir untuk 150 orang, jadi apabila suatu ketika ada yang terpaksa parkir di rumput, berarti kami harus membuat pabrik baru." Pabrik baru itu tidak harus jauh. Di basis Gore di negara bagian Delaware, misalnya, perusahaan ini memiliki tiga buah pabrik yang masih saling terlihat. Sesungguhnya, perusahaan itu me-

miliki lima belas pabrik dalam radius sekitar 18 kilometer di Delaware dan Maryland. Bangunan-bangunannya dibedakan dan dipisahkan sedemikian rupa, sekadar untuk memungkinkan berkembangnya kultur yang independen di tiap pabrik. "Kami menemukan bahwa pelataran parkir sudah cukup untuk memisahkan dua buah bangunan pabrik," kata seorang *associate senior*, Burt Chase. "Untuk ke pabrik lain, seseorang harus berjalan memintas pelataran parkir yang cukup lebar, maka ia harus mempunyai alasan yang cukup untuk membuang tenaga pergi ke sana." Lebih dari itu, yang penting dalam kebijakan pemisahan pabrik adalah berkembangnya independensi pada masing-masing. Selama pertumbuhan Gore dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan itu telah mengalami proses pemekaran yang hampir terus-menerus. Perusahaan lain biasanya akan membuat bangunan pabrik baru tepat di sebelah pabrik lama untuk menambah fasilitas produksi atau perakitan, atau menambah *shift*. Akan tetapi, Gore terus memecah kelompok-kelompoknya menjadi kelompok-kelompok yang tetap kecil. Ketika saya berkunjung ke Gore, misalnya, mereka baru saja memecah bisnis garmen mereka, Gore-Tex, menjadi dua kelompok, supaya tiap kelompok tidak melampaui batas 150 orang. Bagian usaha yang membuat sepatu, ransel, dan peralatan mendaki gunung yang lebih *fashion-oriented* dibentuk menjadi sebuah kelompok tersendiri, sehingga yang masih bernaung di bawah bendera Gore-Tex tinggal usaha pembuatan seragam pemadam kebakaran dan tentara yang sudah mapan.

Tidak sulit mempelajari hubungan antara struktur organisasi seperti ini dan gaya manajemen Gore yang tak lazim dan terkesan sangat bebas. Bentuk ikatan yang digambarkan oleh

Dunbar dalam kelompok-kelompok kecil pada dasarnya sama dengan *peer pressure*: kenal akrab dengan sejumlah orang sedemikian sehingga Anda harus peduli dengan pendapat mereka. Menurut Dunbar, perusahaan serupa dengan organisasi unit militer yang paling dasar, jadi bila kelompoknya beranggotakan kurang dari 150, "perintah-perintah dapat diimplementasikan dengan mudah dan perilaku menyimpang dapat dikendalikan berlandaskan loyalitas pribadi dan kontak langsung antarpribadi." Itu pula yang dikatakan Bill Gross tentang komunitas Hutterit-nya. Bibit keretakan yang mereka saksikan dalam koloni Hutterit yang sudah terlalu besar sepertinya terjadi ketika ikatan di antara sesama anggota mulai melemah. Gore tidak memerlukan struktur manajemen formal di pabrik-pabrik kecilnya—tiap kelompok tidak memerlukan manajemen berlapis-lapis sebagaimana lazim di perusahaan lain—karena dalam kelompok sekecil itu, hubungan pribadi tak resmi lebih efektif. "Tekanan yang harus kita pikul jika kerja kita di sebuah pabrik tidak efisien, atau jika kita tidak menghasilkan pendapatan yang memadai bagi perusahaan, biasanya terasa sangat berat," kata Jim Buckley, seorang *associate* lama di perusahaan itu. "Inilah yang Anda rasakan ketika berada dalam kelompok kecil, yang tiap anggotanya sangat saling kenal. *Peer pressure* jauh lebih dahsyat daripada teguran seorang atasan. Sekian kali lebih dahsyat. Orang mau tidak mau bertindak sejalan dengan harapan sesama anggota kelompok." Dalam sebuah pabrik konvensional yang berukuran lebih besar, kata Buckley, Anda mungkin masih merasakan tekanan yang sama. Akan tetapi, tekanan itu hanya efektif di bagian-bagian tertentu pabrik tersebut. Keuntungan yang dapat dinikmati oleh sebuah pabrik Gore adalah

setiap bagian dalam proses perancangan, pembuatan, dan pemasaran sebuah produk berada di bawah pengawasan kelompok yang sama. "Belum lama ini, saya pulang dari kunjungan ke Lucent Technologies di New Jersey," cerita Buckley lagi. "Itu perusahaan yang membuat baterai dan beberapa komponen lain untuk mengoperasikan telepon seluler kami. Saya hampir sehari penuh di pabrik mereka. Mereka memiliki 650 karyawan. Orang manufaktur yang berhubungan dengan saya kebetulan masih kenal dengan beberapa orang di bagian desain. Tetapi hanya itu. Mereka tidak kenal orang-orang di bagian penjualan. Mereka tidak kenal orang-orang yang ikut mendukung penjualan. Mereka tidak kenal orang-orang di bagian penelitian dan pengembangan. Selain tidak kenal dengan orang-orang itu, mereka juga tidak wajib peduli dengan segala urusan di bagian-bagian lain. Tekanan yang saya maksudkan adalah tekanan ketika orang penjualan masih selingkuh dengan orang manufaktur, dalam arti orang penjualan yang ingin memenuhi permintaan seorang calon pembeli dapat langsung berhubungan dan bicara dengan orang manufaktur yang dikenalnya, lalu mengatakan dia ingin produk seperti yang diinginkan oleh pelanggan ini. Ini baru hubungan antara dua orang. Yang satu bertugas membuat produk, sedangkan yang lain bertugas menjualnya. Mereka saling kenal dan bisa saling bicara secara langsung. Itu yang saya maksudkan dengan *peer pressure*. Anda tidak akan melihatnya di Lucent. Mereka saling berjauhan. Di bagian manufaktur, mereka mempunyai sekitar 150 orang, mereka bisa saling bekerja sama, dan ada tekanan kelompok yang menuntut masing-masing menjadi karyawan yang terbaik dan paling inovatif. Akan tetapi, tekanan yang sama tidak sampai keluar

dari kelompok itu. Mereka tidak saling kenal dengan anggota kelompok lain. Pada saat santap siang di kafeteria, mereka secara otomatis membentuk kelompok-kelompok kecil. Bagi saya, bekerja di Gore merupakan sebuah pengalaman yang sangat berbeda."

Yang dimaksudkan oleh Buckley adalah manfaat sebuah paguyuban sejati, yang memungkinkan setiap orang dalam sebuah bidang usaha kompleks menjalin hubungan yang cukup akrab dengan sesama anggota. Menurut saya, ada sebuah konsep bagus dalam psikologi yang mungkin dapat memperjelas maksud pembicarannya. Konsep tersebut adalah yang oleh psikolog Daniel Wegner dari University of Virginia disebut *trans-activememory*. Ketika bicara tentang memori, kita tak sekadar bicara tentang gagasan, kesan, dan fakta yang tersimpan di kepala. Sebagian besar yang kita ingat sesungguhnya tersimpan di luar otak. Kebanyakan kita sengaja tidak menghafal nomor-nomor telepon yang sebetulnya kita perlukan. Akan tetapi, kita mengingat tempat menyimpan nomor-nomor tersebut—entah di buku telepon atau di Rolodex pribadi. Atau kita mengingat nomor 108 sehingga bisa mendapatkan nomor telepon tertentu melalui operator penerangan umum. Sebagian besar kita juga tidak ingat nama ibukota negara Paraguay atau negara tidak terkenal lain. Buat apa susah-susah? Membeli sebuah atlas atau buku pintar jelas jauh lebih mudah. Bahkan yang paling penting, kita juga menyimpan informasi pada orang lain. Sebagian melakukannya secara otomatis. Beberapa tahun silam, misalnya, Daniel Wegner melakukan sebuah uji memori terhadap 59 pasangan, yang semuanya telah berhubungan setidaknya tiga bulan. Separuh di antara pasangan-pasangan itu boleh

tinggal bersama, sedangkan sisanya tinggal terpisah, kemudian masing-masing diberi pasangan baru yang belum mereka kenal. Selanjutnya Wegner meminta semua pasangan membaca 64 buah kalimat, yang masing-masing mempunyai sebuah kata atau ungkapan yang digarisbawahi, misalnya "Midori adalah sari buah melon khas Jepang". Lima menit setelah membaca semua kalimat itu, pasangan-pasangan tersebut diminta menuliskan sebanyak mungkin yang mereka ingat. Jelas sekali bahwa pasangan yang saling kenal mampu mengingat lebih banyak dibanding pasangan yang baru dikenalkan. Wegner menyimpulkan bahwa ketika orang saling kenal dengan baik, mereka menciptakan sebuah sistem memori bersama yang implisit— sebuah sistem memori transaktif—yang didasarkan pada pemahaman bahwa masing-masing tahu siapa yang lebih pandai mengingat jenis informasi tertentu. "Perkembangan sebuah hubungan sering dipahami sebagai sebuah proses saling membuka diri (*mutual self-disclosure*)," tulis Wegner. "Walaupun barang kali lebih romantis bila proses ini disebut saling memberi dan saling menerima antarpribadi, kita juga dapat menganggapnya prasyarat penting untuk terjadinya *transactive memory*." Memori transaktif merupakan bagian dari keintiman. Sesungguhnya lah, kata Wegner, kehilangan memori gabungan macam inilah yang menyebabkan sebuah perceraian sangat menyakitkan. "Orang baru bercerai yang menderita depresi dan mengeluh mengalami disfungsi kognitif pada hakikatnya mengungkapkan bahwa mereka kehilangan sistem memori eksternal yang semula mereka miliki bersama-sama," tulisnya. "Sebelum bercerai, mereka dapat mendiskusikan pengalaman masing-masing untuk mencapai saling pengertian.... Mereka pernah dapat meng-

andalkan besarnya kapasitas memori pada pasangan masing-masing, dan sekarang andalan itu tak ada lagi.... Kehilangan *transactive memory* dengan demikian terasa seperti kehilangan sebagian dari pikiran mereka sendiri."

Dalam sebuah keluarga, proses berbagi memori ini bahkan lebih nyata. Pada suatu saat tertentu, kebanyakan kita hanya mengingat sebagian kecil dari seluruh rincian kejadian sehari-hari dan riwayat hidup keluarga kita. Akan tetapi, secara implisit, kita tahu ke mana mendapatkan jawaban yang diperlukan—entah meminta pasangan mengingat di mana kita telah menaruh kunci atau meminta tolong anak remaja kita menginstal perangkat lunak komputer atau meminta ibu kita bercerita tentang masa kecil kita. Barangkali yang lebih penting, ketika memperoleh informasi baru, kita tahu siapa yang paling andal atau paling bertanggung jawab untuk menyimpannya. Beginilah cara keahlian dalam keluarga muncul. Anak remaja dalam sebuah keluarga umumnya paling ahli tentang komputer. Bukan hanya karena ia paling berbakat dalam bidang elektronika atau paling sering menggunakan komputer, tetapi juga karena entah bagaimana, setiap kali ada informasi baru seputar komputer, ia secara otomatis merasa ditunjuk untuk mengingatnya. Keahlian itu berkembang terus. Jika kesibukan Anda sehari-hari tidak atau jarang berhubungan dengan komputer, buat apa bersusah payah mengingat cara menginstal perangkat lunak jika anak remaja Anda dapat dengan mudah diminta mengerjakannya bagi Anda? Karena energi mental umumnya terbatas, kita cenderung berkonsentrasi pada keahlian pokok kita. Kaum wanita cenderung menjadi "pakar" dalam perawatan anak, bahkan dalam tatanan modern, yang baik suami maupun istri

sama-sama mencari nafkah, karena pengalaman awal mereka umumnya lebih berhubungan dengan pengasuhan, entah adik atau kemenakan. Itu sebabnya, mereka lebih diandalkan untuk menyimpan informasi seputar perawatan anak, dan selanjutnya keahlian itu semakin berkembang sampai secara tidak sengaja mereka memikul sebagian besar tanggung jawab seputar merawat dan membesarkan anak. "Apabila tiap orang memiliki tanggung jawab atas tugas atau informasi tertentu dan ini diakui oleh seluruh kelompok, masing-masing menjadi efisien dengan sendirinya," kata Wegner. "Tiap domain ditangani oleh sesedikit mungkin orang dengan kemampuan terbaik, dan tanggung jawab atas domain tersebut terus berlanjut, alih-alih lewat penunjukan berulang-ulang."

Ketika Jim Buckley mengatakan bekerja di Gore merupakan sebuah "pengalaman unik", yang dimaksudkannya antara lain Gore adalah sebuah organisasi dengan memori transaktif institusional yang sangat efektif. Sebagai salah seorang *associate* Gore, ia menerangkan definisi khusus tentang "tahu" dan "kenal" yang berkembang di salah satu pabrik kecilnya: "Intinya, Anda tidak hanya kenal dengan seseorang, tetapi Anda tahu betul tentang orang itu, termasuk keterampilan, kemampuan, dan kemaunya. Di sana setiap orang mengerjakan sesuatu yang ia sukai, ia inginkan, dan betul-betul ia kuasai. Jadi, Anda tidak hanya tahu bahwa ia orang baik." Yang diungkapkan *associate* tersebut adalah prasyarat psikologis untuk memori transaktif, yakni: kenal cukup baik sampai tahu tentang yang mereka ketahui, dan kenal cukup baik sampai Anda dapat memercayai mereka dalam spesialisasi masing-masing. Pada hakikatnya, itu seperti penciptaan ulang keintiman dan kepercayaan yang ada

dalam sebuah keluarga, tetapi dalam cakupan yang lebih besar dan tingkat organisasi yang lebih tinggi.

Tentu saja, jika perusahaan Anda hanya membuat kertas pembersih atau membubut mur dan baut, Anda boleh tidak peduli. Tidak setiap perusahaan memerlukan tingkat memori transaktif yang tinggi. Akan tetapi, dalam perusahaan teknologi tinggi seperti Gore, yang pemasarannya sangat bergantung pada kemampuannya berinovasi dan bereaksi secara cepat terhadap kebutuhan dan kecanggihan pelanggan, sistem memori global seperti ini sangatlah penting. Sistem tersebut dapat menjadikan perusahaan Anda sangat efisien. Artinya, kerja sama menjadi lebih mudah. Anda dapat menyelesaikan pekerjaan, membentuk tim, atau mencari jawaban untuk suatu masalah secara jauh lebih cepat. Orang di satu bagian bisa mendapatkan akses ke informasi dan keahlian di bagian lain yang sangat berbeda dalam perusahaan yang sama. Di Lucent, 150 orang di pabrik yang sama mungkin memiliki jaringan memori masing-masing. Akan tetapi, entah berapa jauh lebih efektif seandainya perusahaan itu menerapkan kebijakan seperti Gore, yakni setiap orang di pabrik merupakan bagian dari sistem transaktif yang sama—orang penelitian atau pengembangan “kenal” dengan orang perancangan, orang perancangan “kenal” dengan orang manufaktur, orang manufaktur “kenal” dengan orang penjualan, orang penjualan “kenal” dengan orang penelitian atau pengembangan, dan seterusnya. “Salah satu reaksi orang yang belum menghayati kebijakan Gore adalah ‘Ya ampun, kacau sekali sistem Anda. Bagaimana mungkin Anda bekerja tanpa otoritas yang jelas?’ Akan tetapi, situasinya jauh dari *chaos*. Bahkan, tidak ada masalah,” kata Burt Chase. “Memang

sulit menghayatinya, kecuali Anda mengalami sendiri situasi di sini. Merasakan betapa dahsyatnya manfaat dari memahami kekuatan orang per orang. Pokoknya kami serba saling tahu ke mana mendapatkan solusi terbaik. Begitu pula jika Anda tahu solusi terbaik bagi orang lain.”

Pendek kata, yang telah diciptakan oleh Gore adalah sebuah mekanisme organisasi yang memungkinkan gagasan dan informasi dalam organisasi menyebar dengan jauh lebih mudah—dari satu orang atau satu bagian ke seluruh kelompok dalam waktu yang sangat singkat. Itulah keuntungan dari penerapan aturan 150. Anda dapat memanfaatkan keterkaitan memori dan tekanan kelompok. Seandainya Gore menghubungi tiap karyawannya sendirian, pekerjaannya akan jauh lebih sulit, sebagaimana juga tugas Rebecca Wells seandainya pembacanya tidak datang menemuinya dalam kelompok-kelompok enam atau tujuh orang, tetapi sendiri-sendiri meskipun banyak. Dan seandainya Gore membangun sebuah ruangan yang sangat besar untuk menampung seluruh karyawan, harapannya juga tidak akan terwujud. Agar dapat bersatu—agar dapat menyebarkan ideologi perusahaan kepada semua karyawannya—Gore harus memecah diri menjadi kelompok-kelompok kecil yang semiotonom. Itulah paradoks dalam epidemi: untuk dapat menciptakan gerakan yang sangat menular, sering kali Anda harus menciptakan gerakan-gerakan kecil dulu dalam jumlah banyak. Rebecca Wells bercerita bahwa kesadarannya tentang perkembangan epidemi Ya-Ya tidak semata karena dirinya atau bukunya lagi: epideminya tidak terfokus pada satu hal. Yang terjadi pada hakikatnya adalah ribuan epidemi yang masing-masing berbeda, epidemi-epidemi yang terfokus pada kelompok-kelompok

yang terbentuk di seputar *Ya-Ya*. "Saya mulai menyadari," katanya, "bahwa kelompok-kelompok perempuan ini telah membentuk relasi *Ya-Ya* mereka sendiri, tak lagi terlalu terfokus pada buku, tetapi lebih kepada sesama anggota kelompok."

## **E N A M**

### Studi Kasus

# Kabar Burung, Sepatu Olahraga, dan Keterampilan Menerjemahkan

**A**irwalking adalah sebutan yang diberikan untuk gerak *skateboarding* tatkala sang *skater* lepas landas di ujung tanjakan, melepaskan pijakannya pada *skateboard*, kemudian melakukan gerak melangkah satu atau dua kali, sebelum menjalankan kembali kakinya, lalu mendarat. Ini sebuah gerak akrobat klasik yang sudah biasa dilakukan dalam permainan *skateboard*. Maka, tidak mengherankan ketika dua orang pengusaha sekitar pertengahan 1980-an memutuskan mulai membuat sepatu

atletik yang khusus untuk para pemain *skateboard* serius, mereka menamai perusahaan itu Airwalk. Perusahaan ini berpusat di luar kota San Diego, dan konsumen andalannya adalah kalangan remaja dengan budaya bermain *skateboard* di pantai-pantai kawasan itu. Pada awalnya, perusahaan itu membuat sepatu kanvas (*canvas shoe*) berwarna-warni menyala dengan motif-motif yang menjadi semacam alternatif untuk garis mode kala itu. Mereka juga membuat sepatu khusus untuk bermain *skateboard* (*technical skate shoe*) dari bahan *suede*, dengan sol tebal dan bagian atasnya penuh bantalan sehingga—setidaknya pada awalnya—hampir sama kaku dengan *skateboard*-nya sendiri. Akan tetapi, para *skater* begitu tergila-gila pada produk ini sampai-sampai mengujinya dengan mencucinya berulang-ulang, bahkan menggilasnya dengan mobil. Airwalk memang luar biasa. Perusahaan ini menjadi sponsor untuk berbagai lomba *skateboard* profesional, dan berhasil menciptakan sekelompok konsumen fanatik yang terus memakai sepatunya dalam setiap lomba *skateboard*, sehingga beberapa tahun kemudian menjadi sebuah usaha berpendapatan 13 juta dolar setahun.

Perusahaan itu sebetulnya dapat terus bertahan di tingkat ini sampai kapan pun, dalam kondisi yang disebut *low-level equilibrium*, dengan melayani sekelompok kecil konsumen tetapi loyal. Akan tetapi, pemilik Airwalk ingin lebih dari itu. Mereka ingin membuat mereknya meningkat menjadi sebuah merek internasional, sehingga sekitar awal 1990-an mereka banting setir. Mereka mereorganisasi operasi-operasi bisnis mereka. Bahkan sepatu pun mereka rancang ulang. Mereka memperlebar fokus dengan tidak hanya melayani para penggemar *skateboard*, namun juga para atlet selancar ombak (*surfing*), selancar

salju (*snowboarding*), sepeda gunung (*mountain biking*), dan balap sepeda, dengan menjadi sponsor bagi pembalap-pembalap di semua cabang olahraga itu dan menjadikan Airwalk si-nonim dengan gaya hidup alternatif yang aktif. Mereka sengaja melakukan kampanye-kampanye yang agresif sampai ke tingkat akar rumput guna mendapatkan pembeli untuk produk-produk sepatu mereka yang berorientasi kaum muda. Mereka berusaha membujuk Foot Locker, jaringan ritel terkenal khusus sepatu, agar bersedia memasarkan sepatu Airwalk. Mereka berusaha membuat beberapa kelompok pemusik *rock* alternatif tampil di panggung dengan sepatu-sepatu buatan mereka, dan barangkali yang paling penting, mereka memutuskan membeli jasa sebuah biro iklan kecil bernama Lambesis untuk menata ulang kampanye pemasaran mereka. Di bawah pengarahan Lambesis, Airwalk meledak. Pada 1993, perusahaan itu telah menjadi perusahaan 16 juta dolar. Selama 1994, penjualannya mencapai 44 juta dolar. Pada 1995, penjualannya melonjak lagi menjadi 150 juta dolar, dan setahun kemudian, mereka mencapai angka 175 juta dolar. Pada puncak sukses ini, oleh salah satu perusahaan riset pasar terkenal, Airwalk mendapatkan kedudukan di peringkat ketiga belas sebagai merek paling keren di kalangan remaja seluruh dunia, dan peringkat ketiga setelah Nike dan Adidas, untuk merek sepatu. Entah bagaimana, hanya dalam satu atau dua tahun, Airwalk tiba-tiba melonjak dari titik keseimbangannya yang tenang di kawasan pantai selatan California. Pada pertengahan 1990-an, Airwalk mengalami *tipping*.

Buku *The Tipping Point* sejauh ini telah berusaha mendefinisikan epidemi dan menjabarkan prinsip-prinsip penyebaran epidemi. Pengalaman Paul Revere, *Sesame Street*, kriminalitas di

New York City, dan Gore Associates masing-masing menggambarkan salah satu aturan *Tipping Point*. Bagaimanapun, dalam kehidupan sehari-hari, masalah-masalah dan situasi-situasi yang kita hadapi tidak selalu menggambarkan prinsip-prinsip epidemi dengan gamblang. Dalam bab ini, saya ingin menge-depankan masalah-masalah yang tidak terlalu berhubungan langsung, kemudian menggunakan gagasan-gagasan tentang *Maven, Connector, Stickiness, dan Context*—entah sendiri-sendiri atau secara gabungan—untuk menjelaskan situasi-situasi tersebut.

Mengapa, misalnya, Airwalk mengalami *tipping*? Jawaban singkatnya adalah karena Lambesis kebetulan berhasil menyelenggarakan kampanye iklan yang inspiratif. Pada awalnya, dengan anggaran terhitung kecil, direktur kreatif Lambesis, Chad Farmer, muncul dengan serangkaian citra dramatis—berupa sejumlah foto tunggal yang menggambarkan pemakai Airwalk yang menghubungkan sepatunya dengan cara yang sangat tidak lazim. Dalam salah satu foto, seorang pemuda mengenakan sepatu Airwalk di kepalanya, dengan tali sepatu berjuluran ke bawah seperti rambut yang dikelabang, kemudian ada tukang cukur memotongnya seperti memangkas rambut. Dalam foto lain, seorang gadis berbusana serbakulit memegang sebuah sepatu Airwalk dari bahan vinil yang mengilap dan menggunakannya untuk berkaca ketika memoles bibirnya dengan lipstik. Iklan-iklan dengan foto seperti itu dipasang pada *billboard*, kemudian diletakkan di dinding-dinding gedung yang sedang dibangun, juga di halaman-halaman majalah. Ketika Airwalk semakin besar, Lambesis juga memanfaatkan televisi. Dalam salah satu iklan Airwalk di televisi, kamera menyorot sebuah

lantai kamar tidur penuh baju yang dibuang begitu saja oleh pemiliknya. Selanjutnya, kamera menyorot ke kolong tempat tidur, sementara bunyi latar yang terdengar adalah suara orang sibuk bercampur derak-derik pegas tempat tidur yang dari bawah tampak bergerak naik-turun. Akhirnya, kamera keluar dari kolong tempat tidur, langsung menyorot seorang remaja yang dengan ketakutan, sambil memegang sepatu Airwalk, melompat-lompat di atas tempat tidur, mencoba membunuh seekor kecoak di langit-langit kamarnya. Iklan-iklan itu seluruhnya visual, dirancang untuk menarik kaum muda di seluruh dunia. Semuanya kaya dengan detail dan secara visual sangat memikat. Yang menarik, semua sosok yang ditampilkan justru bukan idola kaum muda pada umumnya. Selain itu iklan-iklan tersebut lucu, namun tidak kampungan. Banyak pihak mengakui kecermerlangan iklan itu: sejak pertama kali iklan Airwalk mengudara, perusahaan-perusahaan lain segera memunculkan iklan senada dengan tujuan agar produk mereka pun menjadi keren. Bagaimanapun, kekuatan kampanye iklan Lambesis tidak hanya pada yang tampak. Airwalk mengalami *tipping* karena kampanye iklannya dibuat secara eksplisit berdasarkan prinsip-prinsip transmisi epidemik.

## 1

Barangkali cara terbaik untuk memahami keberhasilan Lambesis adalah menelaah kembali yang oleh para sosiolog disebut model sebaran (*diffusion model*), yakni semacam cara pandang ilmiah terhadap proses penyebaran suatu gagasan, produk,

atau inovasi ke sebuah populasi. Salah satu studi paling terkenal tentang sebaran adalah analisis Bruce Ryan dan Neal Gross terhadap penyebaran jagung hibrida di Greene County, Iowa, pada 1930-an. Benih jagung baru itu diperkenalkan di Iowa pada 1928. Yang menarik, benih itu unggul dalam segala segi dibanding benih yang telah dipakai oleh para petani sejak beberapa dasawarsa sebelumnya. Anehnya, benih itu tidak langsung memasyarakat. Dari 259 petani yang disurvei oleh Ryan dan Gross, hanya sebagian kecil yang bersedia menanam benih baru itu pada 1932 dan 1933. Pada 1934, 16 orang lagi mulai menanamnya. Pada 1935, 21 orang mengikuti, kemudian 36, dan setahun kemudian 64, lalu 46, 36, 14, dan 3, sampai pada 1941, semua petani kecuali dua orang di antara 259 petani yang diamati telah menggunakan benih baru tersebut. Dalam bahasa para peneliti sebaran, sejumlah kecil petani yang mulai mencoba benih hibrida pada awal 1930-an disebut Innovator, yakni orang yang memiliki semangat petualangan. Kelompok berikutnya yang belakangan terpengaruh disebut Early Adopter. Mereka adalah para tokoh dalam komunitas yang pendapatnya cenderung diperhatikan, orang-orang terhormat, orang-orang bijak yang selama beberapa waktu mengamati dan menganalisis ulah para Innovator sebelum memutuskan mengikuti jejak mereka. Dalam waktu singkat, jejak mereka diikuti oleh kelompok-kelompok besar pada 1936, 1937, dan 1938, yang oleh sosiolog disebut Early Majority dan Late Majority, yakni kelompok orang yang tidak pernah berani mencoba hal-hal baru sampai tokoh panutan mereka mencoba lebih dahulu. Mereka mulai memakai benih yang sama dan akhirnya menularkan barang baru itu kepada para Laggard, yakni orang paling tradisional

yang tidak melihat alasan untuk mengubah kebiasaan. Jika proses penyebaran itu Anda plotkan pada sebuah grafik, yang akan tergambar adalah sebuah kurva epidemi sempurna—mulai secara lambat, mengalami *tipping* begitu Early Adopter mulai mencoba, kemudian melonjak tajam begitu kelompok-kelompok Majority terpengaruh, dan selanjutnya reda setelah orang-orang konservatif akhirnya mengikuti jejak yang sama.

Pesan dari cerita itu—benih baru—jelas mudah ditularkan kepada orang lain. Seorang petani, setelah menyaksikan sendiri perilaku benih termasuk sejak persemaian hingga panen, pastilah dengan mudah menyimpulkan bahwa benih itu lebih unggul daripada benih lama. Dengan kata lain, sulit membayangkan bagaimana temuan seperti itu *tidak dapat* mengalami *tipping*. Akan tetapi, dalam banyak kasus, penyebaran gagasan baru tidak sesederhana itu.

Konsultan bisnis Geoffrey Moore, misalnya, menggunakan contoh teknologi tinggi untuk mengatakan ada perbedaan mendasar antara orang-orang yang memicu sebuah tren atau gagasan dan orang-orang di kelompok mayoritas yang pada akhirnya mengikuti jejak mereka. Kedua kelompok ini mungkin tidak saling berjauhan dalam rangkaian getok tular. Akan tetapi, mereka tidak berkomunikasi dengan baik. Kedua kelompok pertama—Innovator dan Early Adopter—adalah orang-orang yang mempunyai visi. Mereka menginginkan perubahan yang revolusioner, sesuatu yang secara kualitatif membedakan mereka dari yang lain. Mereka orang-orang yang membeli teknologi terbaru sebelum teknologi itu cukup sempurna, cukup teruji, atau ketika harganya masih mahal. Mereka bersedia menanggung risiko sebesar apa pun. Sebaliknya, kelompok Early

Majority biasanya merupakan bagian terbesar dalam sebuah komunitas. Mereka khawatir suatu perubahan akan merusak keseimbangan dalam tatanan kompleks yang sudah mapan dalam hidup mereka. "Jika kaum visioner bertujuan mencari terobosan ke depan, kaum pragmatis berusaha agar perbaikan atau kemajuan berlangsung sedikit demi sedikit, terukur, dan mudah diprediksi," tulis Moore. "Jika akan memakai sebuah produk baru, mereka ingin tahu pengalaman orang lain dengan produk yang sama. Istilah 'risiko' mempunyai predikat negatif dalam kamus mereka—alih-alih menyimpan peluang atau sesuatu yang menggairahkan, bagi mereka sebuah risiko hanya akan membosankan uang dan waktu. Kalau perlu, mereka juga akan menempuh risiko, tetapi mereka selalu menyiapkan jaring-jaring pengaman terlebih dahulu dan mengelola risiko tersebut dengan cermat sekali."

Geoffrey Moore berpendapat perilaku Early Adopter dan perilaku Early Majority pada dasarnya tidak saling berkesesuaian. Inovasi tidak berpindah begitu saja dari kelompok Early Adopter ke kelompok Early Majority. Ada jurang yang cukup lebar di antara keduanya. Apabila sebuah produk teknologi tinggi tidak berhasil menyebar ke luar dari kelompok Early Adopter, itu karena perusahaan pembuatnya tidak menemukan cara untuk mengubah gagasan yang mudah diterima oleh Early Adopter menjadi gagasan lain yang mudah diterima oleh anggota Early Majority.

Buku Geoffrey Moore memang hanya berurusan dengan teknologi tinggi. Akan tetapi, tidak sulit menerima bahwa argumennya berlaku pula bagi beragam epidemi sosial lain. Dalam kasus Hush Puppies, anak-anak di pusat kota Manhattan yang

menemukan kembali merek ini memakai sepatu tersebut karena Hush Puppies identik dengan citra kuno tahun 1950-an, yang sekarang terkesan eksentrik. Mereka mengenakan sepatu itu semata karena tidak ada orang lain yang memakainya. Yang mereka cari dalam fesyen adalah sesuatu yang revolusioner. Mereka bersedia menempuh risiko asal dapat tampil beda. Akan tetapi, kebanyakan orang di Early dan Late Majority justru tidak menyukai revolusi atau bersedia melakukan sesuatu yang dapat membuat mereka terlihat konyol. Lalu, apa yang menyebabkan Hush Puppies berhasil memintas kesenjangan di antara kedua kelompok itu? Lambesis diberi tugas mengiklankan sepatu yang ketika itu hanya dianggap sangat menarik oleh sebuah subkultur penggemar permainan *skateboard* di kawasan selatan California. Jadi, tugas Lambesis adalah menjadikan sepatu yang sama menarik bagi semua remaja di seluruh dunia—termasuk mereka yang tidak pernah menyukai permainan *skateboard*, yang tidak pernah mengira bahwa permainan *skateboard* sangat mengasyikkan, dan tidak akan pernah memerlukan solnya yang kelewat lebar untuk memudahkan mencengkeram *skateboard*, apalagi untuk melakukan aksi-aksi akrobatis. Itu jelas bukan tugas yang mudah. Lalu bagaimana cara melakukannya? Lalu, bagaimana ceritanya sehingga sepatu yang semula terihat aneh dan lucu akhirnya disukai oleh remaja seluruh dunia?

Agaknya, di sinilah para Konektor, para *Maven*, dan para *Salesman* memainkan peran yang paling penting. Dalam bab mengenai Hukum tentang Yang Sedikit (*Law of the Few*), kita sudah membahas bagaimana keterampilan sosial khas mereka dapat memicu sebuah epidemi. Ternyata, di sini kita dapat

membahas aksi mereka secara lebih mendalam. Mereka adalah orang-orang yang memungkinkan inovasi memintas sebuah jurang atau kesenjangan. Mereka adalah para penerjemah: mereka mengambil gagasan dan informasi dari sebuah dunia yang sangat khusus, kemudian menerjemahkan gagasan dan informasi itu ke dalam bahasa yang mudah dipahami oleh banyak orang. Mark Alpert, sang profesor dari University of Texas yang saya sebut Ur-Maven, adalah jenis orang yang suatu saat datang ke rumah Anda kemudian menunjukkan cara menginstal, memperbaiki, atau memanipulasi perangkat lunak yang sangat kompleks. Tom Gau, sang penjaja sejati, menerjemahkan masalah hukum dan dana pensiun yang sangat rumit ke dalam bahasa yang berhasil menggali emosi para klien. Lois Weisberg, sang Konektor, berhasil masuk ke sejumlah dunia yang berbeda—politik, drama, pencinta lingkungan, musik, hukum, kedokteran, dan sebagainya—kemudian salah satu tugas yang diembannya adalah menjadi perantara di antara berbagai dunia yang saling berbeda itu. Salah seorang tokoh utama di Lambesis adalah DeeDee Gordon, wanita yang pernah menjadi kepala riset pasar perusahaan itu, yang mengatakan bahwa proses serupa juga terjadi ketika sebuah tren mode secara periodik melanda dunia kaum muda. Para Innovator gemar mencoba sesuatu yang baru. Kemudian seseorang—yang setara dengan *Maven*, *Konektor*, atau *Salesman* di kalangan kaum muda—melihat dan memakainya. “Anak-anak itulah yang menjadikan hal-hal baru lebih mudah dicerna oleh banyak orang. Mereka melihat yang disukai oleh anak-anak eksentrik itu, tetapi tidak meniru begitu saja. Mereka mulai memakainya sendiri, tetapi mengubahnya sedikit. Mereka menjadikannya lebih pantas. Mungkin ada anak

yang menggulung celana jin-nya kemudian mengencangkannya dengan pita isolasi. Seorang penerjemah mungkin melihat dan menyukainya. Akan tetapi, mereka tidak menggunakan pita isolasi. Mereka membeli perekat yang lebih kuat dan lebih pantas, salah satu produk Velcro, misalnya.”

Barangkali, analisis paling lengkap tentang proses translasi ini dapat diambil dari studi tentang kabar burung, pesan sosial yang terbukti paling menular. Dalam bukunya, *The Psychology of Rumor*, sosiolog Gordon Allport menulis cerita menyangkut kabar burung tentang seorang guru orang Cina yang melancang di kawasan Maine pada liburan musim panas tahun 1945, hanya beberapa waktu menjelang Jepang menyerah kepada sekutu pada akhir Perang Dunia II. Guru itu membawa sebuah buku panduan, yang mengatakan bahwa pemandangan paling menakjubkan untuk kawasan sekitar itu dapat dinikmati dari puncak salah satu bukit. Maka, ketika singgah di sebuah kota kecil yang disebutkan dalam panduan itu, ia menanyakan arah jalan ke bukit termaksud kepada penduduk setempat. Ternyata, pertanyaan tentang arah jalan itu belakangan berkembang menjadi kabar burung yang dengan cepat menyebarluaskan informasi berikut: ada mata-mata Jepang pergi ke puncak bukit untuk memotret wilayah kita. “Fakta-fakta sederhana dan gamblang yang dapat menjadi ‘sumber kebenaran’ dalam kabar burung ini,” tulis Allport, “sejak awal justru disimpangkan ke tiga arah.” Pertama keseluruhan cerita *diratakan*. Artinya, semua detail yang diperlukan agar dapat memahami makna kejadian itu sengaja ditinggalkan. Menurut Allport, kabar burung itu sama sekali tidak menyebutkan “Betapa ramah dan sopannya sang pelancong ketika menanyakan arah jalan kepada penduduk

setempat; bahwa kebangsaan pelancong itu belum diketahui dengan pasti, ... juga bahwa pelancong itu tidak merahasiakan dirinya kepada siapa pun." Kemudian, cerita itu *dipertajam*. Detail yang masih ada sengaja dibuat lebih spesifik. Laki-laki itu dipastikan sebagai mata-mata. Karena ia orang Asia bermata sipit, seseorang langsung memastikan bahwa ia orang Jepang. Niatnya untuk menikmati keindahan pemandangan langsung ditafsirkan sebagai kegiatan mata-mata. Buku panduan yang dipegang oleh sang guru yang pelancong dipelintir menjadi kamera. Akhirnya, proses selanjutnya adalah *asimilasi*: kisah tersebut diubah sedemikian agar lebih masuk akal bagi tukang-tukang gosip. "Guru Cina yang sedang berlibur merupakan konsep yang tidak pernah terlintas dalam benak kebanyakan petani, karena mereka tidak tahu ada universitas Amerika yang mempekerjakan sarjana Cina sebagai dosen, dan seperti tenaga pengajar lain, ia berhak menikmati liburan musim panas," tulis Allport. "Situasi baru itu diasimilasikan secara paksa ke dalam kerangka-kerangka acuan yang paling tersedia kala itu." Kerangka acuan yang mana? Pada 1945, di kawasan perdesaan Maine, hampir setiap keluarga di situ mempunyai putra atau kerabat yang ikut terjun ke medan perang, maka satu-satunya yang masuk akal untuk menyajikan cerita itu adalah memasukkannya ke dalam konteks perang. Itu sebabnya orang Asia menjadi Jepang, buku panduan menjadi kamera, dan melancong menjadi kegiatan mata-mata.

Psikolog telah menemukan bahwa proses distorsi dalam penyebaran kabar burung ini terbilang universal. Eksperimen memori yang telah dilakukan, yaitu sejumlah subjek diminta membaca sebuah cerita atau melihat sebuah gambar kemudi-

an diminta menceritakannya kembali selewat beberapa bulan, terbukti memberikan hasil seperti yang diramalkan. Mula-mula ceritanya dibuat datar. Semua detail, kecuali sebagian kecil, entah sengaja atau tidak, dibuang. Akan tetapi, bersamaan dengan itu, detail tertentu juga dipertajam. Dalam salah satu contoh klasik, sejumlah subjek diberi sebuah gambar segi delapan yang dipotong oleh tiga buah garis dengan tujuh buah lingkaran berukuran sama yang saling tumpang di atasnya. Beberapa bulan kemudian, yang diingat oleh salah seorang subjek adalah sebuah bujur sangkar yang dipotong oleh dua buah garis dengan 38 lingkaran kecil yang ditata di pinggir diagram. "Ada kecenderungan yang mencolok bahwa setiap gambar atau cerita yang cenderung mengendap dalam ingatan adalah gambar atau cerita yang akrab dengan si subjek dalam hidupnya sendiri, yang selaras dengan budayanya sendiri, dan lebih dari semua itu, yang terkait dengan emosi tertentu dalam dirinya," tulis Allport. "Dalam upaya mereka mengungkapkan kembali informasi yang dahulu mereka terima, subjek cenderung meringkas atau justru menambahkan sesuatu sampai mendapatkan *gestalt* atau *closure* yang lebih baik—untuk mendapatkan konfigurasi yang lebih sederhana, lebih bermakna." Inilah yang dimaksudkan dengan translasi. Yang dikerjakan oleh para Bijak Bestari, Penghubung, dan Penjaja terhadap suatu gagasan untuk menjadikannya mudah menular adalah mengubahnya sedemikian rupa sehingga detail yang kurang atau tidak berhubungan dihilangkan, sedangkan yang lain lebih ditonjolkan supaya gagasan atau pesan termasuk mendapatkan makna yang lebih mendalam. Oleh sebab itu, jika seseorang ingin memicu sebuah epidemi—entah itu sepatu, perilaku, atau sebuah program

komputer—ia harus memanfaatkan para Penghubung, para Bijak Bestari, dan para Penjaja dengan cara persis sebagai berikut: ia harus menemukan seseorang atau suatu cara untuk menerjemahkan pesan dari para Inovator ke dalam bentuk yang mudah dipahami oleh banyak orang.

## 2

Ada contoh yang bagus sekali untuk unjuk kerja strategi ini di Baltimore, kota dengan masalah narkoba dan penyakit menular yang telah dibahas di bagian awal buku ini. Di Baltimore, sebagaimana di banyak komunitas lain yang sarat dengan pecandu obat terlarang, pemerintah kota sengaja mengirim sebuah van yang membawa ribuan jarum suntik baru ke pojok-pojok jalan tertentu di kawasan pusat kota pada waktu-waktu tertentu, satu kali dalam sepekan. Gagasan di balik kebijakan tersebut adalah agar para pecandu dapat menukar setiap jarum suntik bekas dengan sebuah jarum suntik baru. Secara prinsip, penukaran jarum suntik kelihatannya merupakan cara yang bagus untuk memerangi AIDS, karena pemakaian kembali jarum yang telah tercemar HIV terbukti telah memudahkan penyebaran virus itu. Akan tetapi, setidaknya pada pengamatan pertama, sepertinya kebijakan itu menghadapi sejumlah kendala. Antara lain, para pecandu bukan kelompok orang yang terorganisasi dan dapat diandalkan. Jadi, apa jaminannya mereka dapat bertemu secara teratur dengan mobil penukar jarum? Kedua, kebanyakan pecandu heroin memakai sekurangnya sebuah jarum suntik dalam sehari, memakainya setidaknya lima atau enam

kali—bahkan lebih—sampai ujungnya menjadi tumpul dan tidak dapat digunakan lagi. Jadi, jarum yang diperlukan banyak sekali. Bagaimana mungkin sebuah van yang datang sekali dalam sepekan sanggup melayani kebutuhan jarum seorang pecandu yang menyuntik diri sekian kali dalam sehari? Bagaimana kalau van datang pada hari Selasa, padahal Sabtu malam pun seorang pecandu telah kehabisan jarum?

Untuk menganalisis seberapa baik kinerja program penukaran jarum suntik ini, para peneliti di Johns Hopkins University, pada pertengahan 1990-an, mulai ikut bersama mobil-mobil itu untuk berbincang-bincang dengan orang-orang yang menukar jarum suntik. Yang mereka temukan sangat mengejutkan. Semula mereka mengira para pecandu akan datang berduyun-duyun sebagaimana lazimnya orang berbelanja susu: yakni pergi ke toko begitu toko itu buka, kemudian membeli susu sebanyak yang dibutuhkan untuk sepekan, misalnya. Akan tetapi, pada kenyataannya yang datang hanya beberapa orang pecandu yang sama, masing-masing membawa tas besar berisi sekitar 300 atau 400 batang jarum suntik, yang pasti jauh lebih banyak daripada kebutuhan mereka sendiri-sendiri. Orang-orang ini selanjutnya kembali ke tempat masing-masing, menjual jarum-jarum bersih itu dengan harga satu dolar per buah. Dengan kata lain, van yang dikirim oleh pemerintah kota beralih fungsi menjadi semacam pedagang besar jarum suntik, kecuali bahwa mereka membagikan jarum secara gratis. Penjaja sesungguhnya justru segelintir orang tadi—para *super-exchanger*—yang setiap hari berjalan menyusuri lorong-lorong dan rumah-rumah tempat pesta obat bius, mengambil jarum-jarum bekas, menukar jarum-jarum itu dengan yang baru, kemudian memperoleh

imbalan yang lumayan dari jerih payah tersebut. Pada awalnya, sebagian koordinator program itu sempat berpikir dua kali. Tidakkah ini berarti menggunakan uang para pembayar pajak untuk mendukung kebiasaan buruk para pecandu? Akan tetapi, selanjutnya mereka sadar bahwa pada hakikatnya secara tidak sengaja mereka menemukan pemecahan atas keterbatasan kemampuan mereka dalam program penukaran jarum suntik itu. "Setidaknya, ini sistem yang jauh lebih baik," kata Tom Valente, salah seorang staf pengajar di Johns Hopkins School of Public Health. "Banyak orang menyuntik diri pada Jumat malam dan Sabtu malam, dan kalau kehabisan jarum mereka tidak mau ambil pusing dengan imbauan untuk hanya memakai jarum baru. Mobil penukar jarum tidak akan datang pada waktu-waktu seperti itu—apalagi ke tempat-tempat pesta obat bius. Sebaliknya, para perantara atau *super-exchanger* ini dapat hadir di sana saat banyak orang memerlukan jarum suntik baru. Mereka sanggup bertugas sepanjang waktu, dan kami tidak harus membayar mereka."

Salah seorang peneliti yang ikut dalam mobil penukar jarum adalah spesialis epidemiologi bernama Tom Junge. Ia mencermati para *super-exchanger* ini dan menyempatkan diri berbin-cang-bincang dengan mereka. Kesimpulannya adalah mereka mewakili sekelompok orang yang sangat khusus. "Mereka semua orang-orang yang memiliki pergaulan luas," kata Junge. "Mereka kenal Baltimore, luar dan dalam. Mereka tahu ke mana harus mencari obat tertentu dan ke mana harus mencari jarum tertentu. Mereka kenal semua lorongnya. Mereka pandai ber-gaul. Kontak mereka banyak sekali.... Memang, motif finansial atau ekonomi mungkin mendasari kegiatan mereka. Akan te-

tapi, jelas pula bahwa mereka mempunyai minat untuk menlong orang lain."

Apakah ini sesuatu yang wajar? Para *super-exchanger* adalah para Konektor Baltimore untuk dunia narkobanya. Yang ingin diperbaat oleh tokoh-tokoh Johns Hopkins adalah memanfaatkan para *super-exchanger* ini untuk memulai sebuah epidemi *counter-drug*. Bagaimana kalau mereka memanfaatkan orang-orang istimewa yang sama, orang-orang yang pergaulannya luas, orang-orang yang peduli, kemudian menitipkan kondom kepada mereka, atau memperluas wawasan mereka tentang informasi kesehatan yang perlu diketahui oleh para pecandu narkoba? Para *super-exchanger* ini tampaknya memiliki keterampilan untuk menjembatani jurang antara komunitas kesehatan dan sebagian besar pengguna narkotika, kalangan yang karena satu dan lain hal terisolasi dari informasi dan institusi yang dapat menyelamatkan hidup mereka. Secara teori, mereka mempunyai kemampuan menerjemahkan bahasa dan gagasan di balik promosi kesehatan ke dalam bentuk yang dapat dipahami oleh sesama pecandu.

### 3

Tugas Lambesis adalah memberikan layanan seperti ini untuk Airwalk. Tentu saja, mereka tidak dapat langsung mengenali para Bijak Bestari, para Penghubung, dan para Penjaja, untuk menyebarkan informasi tentang Airwalk. Lambesis hanya sebuah agen iklan kecil yang mencoba melakukan kampanye internasional. Kendati demikian, yang dapat mereka perbuat ada-

lah memulai sebuah epidemi melalui kampanye iklan mereka sendiri yang berperan sebagai penerjemah, bertindak sebagai penghubung antara Innovator dan semua orang. Asalkan mengerjakan tugas itu dengan benar, mereka yakin dapat menjadi orang yang mampu meratakan, mempertajam, serta mengasimilasikan gagasan-gagasan menonjol dari kaum muda sendiri dan membuat gagasan-gagasan itu dapat diterima oleh kelompok Majority. Mereka dapat memainkan peran Penghubung, Bijak Bestari, dan Penaja.

Langkah pertama yang diambil oleh Lambesis adalah mengembangkan sebuah program riset pasar *in-house*, ditujukan kepada kalangan muda yang ingin dijadikan konsumen Airwalk. Jika ingin menerjemahkan gagasan Innovator kepada kalangan luas, mereka harus mencaritahu dulu seluk-beluk gagasan sang Innovator. Untuk menjalankan divisi riset tersebut, Lambesis menyewa DeeDee Gordon, yang sebelumnya pernah bekerja untuk perusahaan pembuat sepatu atletik Converse. DeeDee Gordon adalah seorang wanita yang sangat menarik, senang bercanda, dan tinggal di salah satu rumah mewah supermodern di kawasan Hollywood Hills, kira-kira di antara bekas rumah Madonna dan bekas rumah Aldous Huxley. Seleranya hampir tidak dapat digariskan dengan pasti: tergantung hari yang dilewatinya dalam sepekan. Jadi, suatu hari ia mungkin senang sekali menikmati musik hip-hop, atau menonton film lama karya Peter Sellers, atau mencoba-coba peralatan elektronik baru buatan Jepang, atau mungkin hari-harinya tidak begitu cerah sehingga tiba-tiba ia tampak sangat pendiam. Ketika masih di Converse, Gordon pernah mengamati sekelompok remaja kulit putih di Los Angeles yang berbusana ala gangster Meksiko

dengan penampilan yang mereka sebut "*the wife beater*"—baju tanpa lengan dan leher sangat terbuka sehingga tali bra terlihat—ditambah celana pendek tanggung, kaos kaki tinggi, dan sandal kamar mandi. "Saya katakan kepada mereka, ini bisa menjadi hit," tutur Gordon. "Sayang terlalu banyak orang yang memakainya. Kita harus membuat sandal kamar mandi." Jadi, mereka memotong bagian belakang sebuah *sneaker* Converse, memasang *outsole* sandal pada sepatu itu, maka dalam waktu singkat Converse berhasil menjual setengah juta pasang sandal ini. DeeDee Gordon memiliki indra keenam tentang tampilan atau mode yang akan berkembang baik di kawasan tempat tinggal, di barbar, di kelab-kelab, entah di London, di Tokyo, atau di Berlin. Ia kadang datang ke New York, sengaja duduk-duduk mengamati para pejalan kaki di SoHo dan East Village sampai berjam-jam, sambil sesekali memotret apa pun yang dirasanya istimewa. DeeDee Gordon adalah seorang Bijak Bestari—orang yang bijak dan berpandangan luas tentang sesuatu yang sulit didefinisikan, yang oleh kalangan muda disebut "keren".

Di Lambesis, Gordon mengembangkan sebuah jaringan koresponden muda dan cerdas yang mencakup New York, Los Angeles, Chicago, Dallas, Seattle, dan kota-kota lain di seluruh dunia seperti Tokyo dan London. Mereka adalah tipe orang muda seperti yang telah memakai Hush Puppies di East Village sekitar awal 1990-an. Mereka semua cocok dengan tipe kepribadian khusus yang disebut Inovator.

"Mereka anak-anak yang kadang-kadang bisa disebut terbuang," kata Gordon. "Tidak masalah apakah mereka sungguh terbuang atau hanya merasa terbuang. Yang jelas, mereka merasa begitu. Mereka selalu merasa berbeda. Jika Anda bertanya

kepada anak-anak tentang apa yang bisa membuat mereka resah, anak-anak tipe *trendsetter* akan mengatakan bahwa mereka takut dengan perang kuman atau terorisme. Mereka berpikir tentang perkara-perkara besar, sementara anak-anak lain pada umumnya cenderung mengkhawatirkan tubuh yang kegemukan, kakak-nenek yang sakit keras, atau prestasi mereka di sekolah. *Trendsetter* biasanya orang-orang aktif. Orang-orang yang memiliki semangat lebih. Mereka orang-orang mandiri yang merasa berbeda dari kebanyakan orang lain, terutama dari teman-teman sepergaulan."

DeeDee Gordon memiliki rasa ingin tahu yang tak pernah terpuaskan tentang dunia. "Saya pernah bertemu dengan *trendsetter* yang sepintas lalu sama sekali tidak berbeda dari orang biasa," lanjutnya. "Saya melihat orang-orang seperti ini hadir di kelab mendengarkan musik-musik yang sangat keras. Mula-mula komentar saya dalam hati adalah, ya Tuhan, apa yang dikerjakannya di tempat seperti ini, bukankah ini aneh sekali? Maka saya merasa perlu mendekatinya dan bertanya, 'Eh, sunguhkah Anda termasuk kelompok ini? Ada apa?' Saya berusaha mencaritahu segala sesuatunya. Ketika melihat orang 'normal' duduk di kedai kopi di antara orang-orang yang rambutnya dicat biru, saya tergerak untuk mendekatinya atau mencaritahu apa yang diperbuatnya di lingkungan seperti itu."

Dengan memiliki begitu banyak koresponden yang Innovator, Gordon selalu menyempatkan diri mengunjungi mereka dua, tiga, atau empat kali dalam setahun, bertanya tentang musik yang mereka dengarkan, pertunjukan televisi yang mereka tonton, busana yang mereka beli, atau target dan aspirasi masing-masing. Data itu tidak selalu koheren. Semua perlu ditafsir-

kan dulu. Gagasan-gagasan istimewa akan muncul entah dari mana, kemudian kadang bergerak dari timur ke barat, kadang dari barat ke timur. Akan tetapi, dengan melihat gambaran besarnya, dengan memperbandingkan data dari Austin dengan data dari Seattle, data dari Seattle dengan data dari Los Angeles, data dari Los Angeles dengan data dari New York, kemudian memperhatikan perubahan antara bulan satu dan bulan berikutnya, Gordon mampu mengembangkan sebuah gambaran tentang kemunculan dan pergerakan tren-tren baru di seluruh negeri. Dan, dengan memperbandingkan yang dikatakan oleh para Innovator serta kiprah mereka dengan yang dikatakan dan diperbuat oleh kaum remaja pada umumnya, tiga bulan, enam bulan, atau setahun kemudian, ia dapat melacak gagasan seperti apa yang dapat dilompatkan dari subkultur para Innovator ke kelompok Majority.

"Kita ambil contoh gaya berdandan dan berbusana pria ala Kurt Cobain yang *androgynous* (bisa untuk pria bisa juga untuk wanita)," kata Gordon. "Anda tahu kebiasaannya mengecat kuku dengan Magic Marker? Kami pertama kali menemukan gaya itu di Northwest, yang kemudian menyebar lewat Los Angeles, New York, dan Austin karena kelekatannya dengan nuansa musik hip hop. Akan tetapi, gaya tersebut memerlukan waktu lama sebelum menyebar ke kalangan lebih luas." Temuan DeeDee-Gordon dijadikan acuan untuk kampanye iklan Airwalk. Setiap kali ia menemukan tren, gagasan, atau konsep baru yang menonjol di kalangan Innovator di seluruh Amerika, perusahaan akan menerapkan konsep yang sama pada iklan-iklan Airwalk. Sebagai contoh, pada suatu ketika Gordon melihat kenyataan bahwa para *trendsetter* tiba-tiba tertarik pada Tibet dan Dalai

Lama. Kelompok musik *rap* berpengaruh, Beastie Boys, secara sangat terbuka mengumpulkan dana untuk kampanye Tibet Merdeka. Mereka mengajak biksu-biksu Tibet tampil dalam konser-konser mereka untuk bercerita tentang situasi nyata di kawasan terjajah itu. "Beasty Boys berhasil dengan upaya mereka," tutur Gordon. Maka Lambesis menciptakan sebuah iklan Airwalk yang sangat lucu, dengan seorang remaja bersepatu Airwalk mengenakan jubah biksu duduk di kelas, sedang ulangan. Dalam iklan itu, sang biksu sedang memandangi kakinya karena ia telah membuat sontekan pada sisi dalam sepatunya. (Ketika versi *billboard* iklan itu dipasang di San Francisco, Lambesis terpaksa menurunkannya kembali setelah para biksu Tibet melancarkan protes.) Ketika James Bond mulai memicu radar para *trendsetter*, Lambesis menyewa direktur pembuat film-film James Bond agar membuat sebuah seri film iklan, semuanya menampilkan tokoh bersepatu Airwalk yang secara mengagumkan berhasil lolos dari kejaran penjahat. Ketika para *trendsetter* entah mengapa mulai meminati kegiatan olahraga kaum berada seperti golf dan tenis, mulai mengenakan kemeja golf lama ala Fred Perry atau Izod, serta Airwalk membuat sepatu dari bahan pembuat bola tenis, sedangkan Lambesis membuat iklan cetak yang menggambarkan sepatu itu sedang dilambungkan ke udara kemudian dipukul dengan sebuah raket tenis. "Suatu kali kami melihat besarnya pengaruh teknologi futuristik," kata Gordon. "Kalau kita bertanya kepada anak-anak tentang yang ingin mereka temukan, mereka mengatakan ingin menemukan apa saja yang selalu berhubungan dengan gaya hidup serbamudah. Pendek kata, cukup menekan sebuah tombol, maka apa pun terjadi sesuai keinginan. Sehubungan

dengan ini, kami membuat Airwalk dengan pengencang seperti balon. Kami mulai mencampur bahan-bahan—bahan-bahan berserat atau berpori dan bahan-bahan khusus dari Gore-Tex, kemudian melapisnya satu di atas yang lain. Ditambah pompa dan klep kecil, pemakainya tinggal menekan sebuah tombol untuk mengencangkannya.” Andai melihat arsip iklan Airwalk pada masa tersebut, kita dapat memperolah gambaran tentang keisengan, kegilaan, dan minat generasi muda zaman itu: ada tayangan kung fu lucu sepanjang 30 detik, ada iklan ala film *X-files* dengan seorang pemuda sedang mengendarai mobil menuju Roswell, New Mexico, setelah Airwalk-nya disita oleh makhluk luar angkasa.

Ada dua alasan mengapa strategi ini begitu sukses. Pertama adalah kelugasan. Lambesis mengambil bermacam-macam tren yang kelihatannya sangat mudah menular ketika tren itu baru saja muncul. Maka, begitu kampanye iklan dan sepatu baru siap diluncurkan, tren tersebut (bila mujur) akan sudah menyeberang ke kelompok besar (*mainstream*). Dengan kata lain, Lambesis sengaja menumpang pada epidemi sosial, selalu menghubungkan Airwalk dengan tiap gelombang tren baru yang melanda kultur kaum muda. “Masalahnya hanya tentang tepat waktu,” kata Gordon. “Ikuti saja para *trendsetter*. Perhatikan yang mereka perbuat. Pembuatan sepatu memakan waktu satu tahun. Ketika satu tahun itu berlalu, jika tren yang Anda ikuti benar, sepatu Anda akan sampai ke kelompok besar secara tepat waktu. Begitu pula jika memandang teknologi masa depan sebagai sebuah tren—ketika Anda melihat cukup banyak *trendsetter* di sejumlah kota membeli barang-barang berdesain ergonomis, atau sepatu-sepatu ekstra mahal, atau kompu-

ter genggam, kemudian menanyakan apa yang ingin mereka temukan, mereka bicara tentang mobil masa depan yang bisa terbang—Anda mungkin boleh yakin bahwa enam bulan atau setahun kemudian, semua orang termasuk neneknya akan berbuat yang sama.”

Bagaimanapun, dalam proses ini Lambesis tidak hanya menjadi pengamat yang pasif. Itu pula sebabnya iklan mereka membantu menyebarluaskan gagasan-gagasan yang ditemukan oleh para Innovator. Sebagai contoh, kata Gordon, ketika suatu gagasan gagal menular dari kalangan *trendsetter* ke kelompok besar, itu biasanya karena gagasan itu sendiri kurang mengakar dalam kultur yang bersangkutan: “Gagasan itu mungkin kurang menonjol. Tidak tampak pada musik, tidak tampak pada film, pada karya seni, atau pada dunia mode. Biasanya, jika sesuatu akan menyebar, Anda akan melihat tanda-tandanya di mana-mana—lewat yang mereka sukai di TV, lewat yang ingin mereka temukan, lewat yang ingin mereka Dengarkan, bahkan lewat bahan baju yang ingin mereka pakai. Di mana-mana. Sebaliknya, jika sesuatu tidak akan menyebar luas, Anda hanya akan melihatnya di salah satu area.” Lambesis mengambil gagasan-gagasan tertentu, kemudian menanamkan semua itu di mana-mana. Dan, dalam proses menanam itu, mereka melakukan translasi atau penerjemahan yang sangat diperlukan. Penelitian DeeDee Gordon menunjukkan bahwa suatu ketika kalangan remaja Innovator ternyata tertarik sekali kepada Dalai Lama, juga dengan semua masalah yang sangat serius seputar pendudukan Tibet. Maka, Lambesis mengambil salah satu kaitan yang paling sederhana—biksu Tibet—kemudian menempatkannya dalam suatu situasi yang jenaka, bahkan agak melecehkan.

Perubahannya sendiri sedikit sekali. Pada saat lain, para remaja Innovator entah mengapa mulai meminati olahraga seperti golf, tenis, dan sejenisnya. Lambesis memanfaatkan situasi itu dengan jeli. Mereka meminta Airwalk membuat sepatu yang mirip bola tenis, dan dengan dukungan iklan yang tepat, sepatu itu laku keras. Pada kesempatan lain, para Innovator mulai menggemari film-film kung fu. Maka, Lambesis mengambil motif kung fu dan menggabungkannya dengan kultur remaja.

Ingat cerita tentang orang Cina terpelajar yang sedang berlibur? Kenyataan yang sesungguhnya berada di luar jangkauan pemikiran orang desa setempat; maka muncullah tafsir baru yang lebih mudah dicerna—bahwa orang bermata sipit itu mata-mata—and, agar tafsir baru itu lebih mengena, “detail-detail yang tidak senada dihilangkan, sementara yang senada dipertajam agar mendukung tema yang ingin dikembangkan. Selanjutnya, cerita keseluruhan ditata ulang berdasarkan struktur perasaan dan pola pikir yang sudah ada di kalangan penduduk desa.” Kiat macam inilah yang tepatnya diperbuat oleh Lambesis. Mereka mengambil petunjuk-petunjuk kultural dari para Inovator—petunjuk-petunjuk yang mungkin tidak terlihat oleh anak-anak lain pada umumnya, tetapi mudah dicerna—selanjutnya memangkas, mempertajam, dan mengubah semuanya ke dalam bentuk yang lebih masuk akal. Mereka memberi makna baru kepada petunjuk-petunjuk yang sama dan menyajikannya dalam bentuk sepasang sepatu. Tak terlalu mengejutkan Airwalk menyebar begitu cepat pada 1995 dan 1996.

Epidemi Airwalk tidak berkelanjutan. Pada 1997, penjualan perusahaan itu mulai merosot. Mereka menghadapi masalah-masalah produksi dan sulit memenuhi permintaan pasar. Di tempat-tempat tertentu, Airwalk gagal memasok produk dalam jumlah memadai, padahal awal tahun ajaran baru telah dimulai, dan distributor-distributor yang semula loyal mulai berpaling ke produk lain. Bersamaan dengan itu, Airwalk mulai kehilangan kepekaan yang telah mereka asah dengan susah payah. "Ketika Airwalk dimulai, produknya terarah dan inventif. Sepatu mereka sangat maju," kata Chad Farmer. "Kami berusaha mempertahankan fokus kepada para *trendsetter* dalam strategi-strategi pemasaran. Akan tetapi, belakangan, perusahaan mulai lebih mendengarkan para staf penjual, dan produk yang dimunculkan mulai terkesan kodian. Siapa pun senang dengan pemasaran. Dalam seminar-seminar yang kami adakan, orang Airwalk masih penasaran mengenai kegagalan mereka. Pertanyaan terbesar mereka adalah, apa yang terjadi dengan produk mereka yang dulu begitu keren." Strategi Lambesis didasarkan pada menerjemahkan sepatu para Innovator agar mudah diterima oleh kelompok Majority. Akan tetapi, tiba-tiba Airwalk tidak menjadi sepatu Innovator lagi. "Kami juga melakukan kesalahan besar lain," kata Lee Smith, mantan presiden Airwalk. "Pada awalnya, kami menerapkan strategi segmentasi, dengan sejumlah toko inti khusus *skating* yang kecil namun independen—sekitar tiga ratus butik di seluruh Amerika Serikat—untuk menjual serangkaian produk tertentu secara eksklusif. Mereka tidak ingin kami menjual produk yang sama di mal. Maka, yang kami perbuat

adalah melakukan segmentasi terhadap produk-produk kami. Kepada toko-toko inti, kami mengatakan bahwa mereka tidak perlu bersaing dengan pusat-pusat perbelanjaan. Skema ini berhasil dengan baik sekali." Butik-butik diberi sepatu-sepatu profesional: desain berbeda, bahan lebih baik, bahan pengisi lebih tebal, sistem bantalan berbeda, senyawa karet berbeda, bahan atas lebih mahal. "Kami memiliki model dengan model sangat khusus—Tony Hawk—untuk *skate boarding*, yang jauh lebih empuk dan lebih tahan lama. Harga jual ecerannya sekitar delapan puluh dolar." Sementara itu, sepatu-sepatu yang didistribusikan oleh Airwalk kepada jaringan pengecer sepatu Kinney, Champ, atau Foot Locker tidak seberapa rumit dan harga ecerannya sekitar \$60. Para Innovator selalu berusaha menganak sepatu berbeda, sepatu yang lebih eksklusif daripada yang lain. Sedangkan pelanggan di kelompok besar cukup puas bila telah memakai sepatu bermerek sama dengan anak-anak yang keren.

Akan tetapi kemudian, ketika sukses sedang setinggi-tingginya, Airwalk mengubah strategi. Perusahaan itu menghentikan kiriman sepatu eksklusif kepada toko-toko sepatu khusus. "Itu-lah awal kekecewaan para *trendsetter* kepada merek ini," kata Farmer. "Ketika pergi ke butik-butik tempat mereka biasa membeli barang-barang yang keren, tiba-tiba mereka sadar bahwa orang lain dapat membeli sepatu yang persis sama di pusat perbelanjaan biasa." Epidemi berakhir.

"Saya ingat salah seorang manajer datang untuk menanyakan mengapa semua itu terjadi," tutur Smith, "maka saya katakan kepadanya, pernah menonton *Forrest Gump?* Bodoh, ya bodoh. Keren, ya keren. Merek yang keren memperlakukan

orang dengan baik, tapi kita tidak. Saya secara pribadi pernah menjanjikan produk khusus kepada butik-butik kecil kita, tapi belakangan kita berubah pikiran. Itulah awal kehancuran kita. Dalam dunia seperti ini, semua mengandalkan *word of mouth*, desas-desus, getok tular. Ketika menjadi besar, seharusnya kita semakin memperhatikan yang kecil-kecil, dan terus mempertahankan citra yang baik, namun sekali kita ingkar janji, fakta ini pun langsung menyebar tak terkendali.

Siapa yang salah?"

## **TUJUH**

### Studi Kasus

# Bunuh Diri, Merokok, dan Upaya Menemukan Rokok yang Tidak Melekat

**B**elum terlalu lama, di gugusan Pulau Mikronesia, Pasifik Selatan, seorang pemuda berusia tujuh belas tahun bernama Sima dimarahi oleh ayahnya. Ia tinggal bersama keluarganya di rumah sang kakek ketika ayahnya—seorang lelaki pemarah dan kaku—membangunkannya pagi-pagi benar kemudian menyuruhnya mencari galah untuk memanen buah sukun. Galah itu harus terbuat dari sejenis bambu yang kalau ujungnya diraut bisa menjadi setajam pisau. Sima pergi sampai berjam-jam,

tetapi tidak berhasil menemukan rumpun bambu yang dicarinya. Dan ketika ia pulang dengan tangan kosong, kemarahan sang ayah langsung meledak. Sambil menghunus goloknya, ia berkata kepada si anak bahwa kini mereka sekeluarga akan kelaparan. "Pergi dari sini, aku tak peduli di mana pun kautinggal."

Sima meninggalkan rumah sang kakek menuju sebuah rumah kosong. Di jalan ia bertemu adiknya yang baru pulang dari sekolah, maka ia meminjam sebuah alat tulis. Agak lama kemudian, karena ingin tahu ke mana Sima pergi, sang adik mencarinya. Ia kembali ke rumah yang pernah ditinggali oleh mereka sekeluarga. Sesampai di rumah kosong itu, ia mengintip lewat jendela. Di ruang tengah yang gelap, ia seperti melihat sesosok tubuh tergantung kaku. Itu Sima. Ia sudah meninggal. Di dekat situ ada sebuah catatan:

*Hidupku tinggal sebentar lagi. Hari ini hari paling menyedihkan bagiku, hari yang paling membuatku menderita. Akan tetapi, hari ini sebuah hari kemenangan buat Ayah. Tadi pagi Ayah mengusirku. Terima kasih karena tidak menyayangiku. Sima. Catatan: Sampaikan selamat tinggal kepada Ibu. Ia tak usah pusing lagi karena anaknya yang nakal sudah tiada. Salam sayang dari Sima.*

Sekitar awal 1960-an, bunuh diri di kepulauan Mikronesia hampir tidak ada. Akan tetapi, dengan alasan yang hampir tidak dimengerti, kasus ini mulai meningkat, tajam dan dramatis, seperti melonjak setiap tahun. Sampai akhir 1980-an, bunuh diri per kapita di Mikronesia lebih besar daripada angka serupa di tempat lain. Untuk pria berusia antara lima belas sampai

dua puluh empat tahun, angka bunuh diri di Amerika Serikat adalah sekitar 22 per 100.000 penduduk. Di Kepulauan Mikronesia, angka tersebut sekitar 160 per 100.000 penduduk—berarti lebih dari tujuh kali lipat. Pada angka setinggi itu, bunuh diri hampir seperti kejadian biasa, dengan penyebab yang sering kali hanya perkara kecil. Sima, misalnya, bunuh diri hanya karena dimarahi oleh ayahnya. Ketika epidemi ini sedang memuncak, alasan tersebut hampir tidak luar biasa. Ada remaja di pulau itu yang bunuh diri hanya karena teman perempuan mereka sedang bersama pemuda lain, atau karena orangtua mereka tidak memberi tambahan uang jajan. Seorang pemuda usia sembilan belas tahun gantung diri karena orangtuanya tidak membelikan jubah wisuda. Seorang pemuda usia tujuh belas tahun gantung diri setelah ditegur kakaknya karena terlalu gaduh. Gejala yang di kultur Barat langka, acak, dan dianggap penyakit, di Mikronesia menjadi ritual remaja, lengkap dengan aturan-aturan dan simbol-simbol khususnya sendiri. Sesungguhnya, semua kasus bunuh diri di kepulauan itu mempunyai variasi yang senada dengan cerita Sima. Sang korban hampir selalu pria. Usianya sekitar akhir belasan tahun, belum menikah, dan masih tinggal bersama keluarga. Peristiwa yang menjadi pemicu hampir selalu masalah rumah tangga: pertengkarannya dengan pacar atau dengan orangtua. Dalam dua pertiga kasus, sang korban belum pernah mencoba—atau mengancam—bunuh diri. Catatan yang ditinggalkan tidak mengungkapkan depresso, melainkan semacam rasa bangga karena menjadi tumbal, atau protes atas perlakuan yang tidak adil. Tindak bunuh diri biasanya terjadi pada malam akhir pekan, biasanya sehabis minum-minum dengan teman-teman. Kecuali pada beberapa ka-

sus, korban seperti menjalani prosedur yang sama, seolah ada aturan ketat tidak tertulis tentang cara yang benar untuk mengakhiri hidup. Ia akan mencari tempat sepi atau rumah kosong. Ia akan mengambil tambang kemudian membuat simpul jerat, tetapi ia tidak menggantung diri seperti yang dilakukan di kultur Barat. Ia akan mengikatkan tambang di sebuah dahan rendah, jendela, atau hendel pintu, kemudian merebahkan tubuh ke depan sampai tambang menjerat lehernya dengan ketat dan memutus aliran darah ke otak. Selanjutnya, ia kehilangan kesadaran dan penyebab kematiannya adalah anoksia—kurangnya aliran darah ke otak.

Di Mikronesia, antropolog Donad Rubinstein menulis ritual-ritual ini telah tertanam ke dalam budaya setempat. Ketika kasus bunuh diri meningkat, gagasan itu menjadi mapan dengan sendirinya, memengaruhi semakin banyak anak muda, dan mentransformasi aksi itu sendiri sehingga yang semula tidak terpikirkan entah bagaimana menjadi dianggap wajar. Menurut Rubinstein, yang telah mendokumentasikan epidemi di Mikronesia itu dalam serangkaian makalah cemerlang,

*Terbentuknya gagasan untuk bunuh diri di kalangan kaum muda tampaknya menyebar di komunitas-komunitas Mikronesia tertentu dan secara populer terungkap dalam lagu-lagu baru ciptaan mereka sendiri dan diudarakan melalui pemancar-pemancar radio Mikronesia, juga dalam grafiti yang tertuang lewat T-shirt dan dinding-dinding SMA. Sejumlah pemuda yang pernah mencoba bunuh diri melaporkan bahwa mereka pertama kali melihat atau mendengar tentang ini ketika masih berusia 8 atau 10 ta-*

*hun. Upaya bunuh diri mereka sering kali bermula dari keisengan meniru kejadian yang sesungguhnya. Seorang remaja usia 11 tahun, misalnya, gantung diri di rumahnya dan ketika ditemukan sudah dalam keadaan tidak sadar, lidahnya menjulur ke luar. Belakangan ia bercerita bahwa ia hanya ingin "coba-coba" bunuh diri. Kendati tahu bahwa coba-coba itu berisiko mati, ia sungguh tidak ingin mati. Baru-baru ini ada informasi baru dari Truk bahwa bunuh diri coba-coba juga telah melanda anak-anak lebih muda, usia lima dan enam tahun. Beberapa kasus kematian akibat bunuh diri di kalangan remaja belum lama ini di Mikronesia ternyata berawal dari keinginan mencoba-coba. Jadi, ketika bunuh diri semakin sering terjadi di komunitas tersebut, gagasannya sendiri berkembang menjadi suatu kelaziman atau sesuatu yang memuaskan bagi kaum muda, sedangkan kematian akibat semangat coba-coba itu tidak terlalu dihiraukan. Khususnya di kalangan pemuda remaja, bunuh diri tampaknya telah berkembang menjadi sesuatu yang bersifat keisengan.*

Ada sesuatu yang sangat mengerikan dalam cerita ini. Bunuh diri semestinya tidak sampai dianggap seremeh ini. Akan tetapi, yang paling mengerikan adalah kenyataan bahwa mereka begitu terbiasa. Yang terjadi adalah sebuah epidemi penghancuran diri yang sangat menular di kalangan remaja dengan alasan-alasan coba-coba, meniru, dan balas dendam. Yang dihadapi adalah sebuah perbuatan tanpa dipikir yang entah bagaimana, di kalangan remaja, telah menjadi suatu bentuk ekspresi diri yang penting. Yang menarik, epidemi bunuh diri

di kalangan remaja Mikronesia ternyata mirip dengan epidemi merokok di kalangan remaja Barat.

## 1

Merokok di kalangan remaja merupakan salah satu fenomena gaya hidup modern yang paling membuat orang pusing tujuh keliling. Tak seorang pun tahu cara memeranginya, atau bahkan, memahami ujung pangkalnya. Asumsi utama yang dipegang oleh gerakan antimerokok adalah pengusaha rokok telah membujuk kaum remaja dengan membohongi mereka, dengan menggambarkan bahwa merokok sangat nikmat dan jauh tidak berbahaya dibanding yang sesungguhnya. Oleh sebab itu, guna mengatasi masalah tersebut, pemerintah AS membatasi dan mengawasi iklan rokok, sehingga sulit bagi pengusaha-pengusaha rokok untuk berbohong. Pemerintah AS telah menaikkan harga rokok dan memberlakukan undang-undang yang melarang penjualan tembakau kepada anak-anak, serta mencoba berbagai cara untuk menyulitkan remaja membeli rokok. Pemerintah dan masyarakat AS juga telah mengadakan kampanye-kampanye kesehatan masyarakat yang ekstensif melalui televisi, radio, dan media cetak untuk mencoba menyadarkan kaum remaja seputar bahaya merokok.

Namun, makin lama makin jelas bahwa pendekatan ini tidak begitu efektif. Sebagai contoh, mengapa kita berpikir bahwa kunci dalam memerangi kebiasaan merokok adalah menyadarkan orang tentang bahaya merokok? Pakar ekonomi dari Harvard University, W. Kip Viscusi, belum lama ini bertanya kepada

sekelompok perokok untuk menduga tentang berapa tahun hidup mereka akan berkurang setelah merokok sejak usia 21 tahun. Tebakan mereka adalah sembilan tahun. Jawaban secara ilmiah adalah sekitar enam atau tujuh tahun. Perokok bukan menjadi perokok karena mereka meremehkan risiko merokok. Mereka bahkan tetap merokok, meskipun taksiran mereka tentang bahaya merokok lebih dari takaran. Sementara itu, kita tidak tahu seberapa efektif upaya orang dewasa memberitahu remaja agar mereka tidak merokok. Sebagaimana kata hampir tiap orangtua yang memiliki anak belasan tahun, semakin sering mereka melarang dan berceramah tentang bahaya merokok, justru semakin besar hasrat anak mereka untuk mencoba. Memang betul, jika kita memperhatikan kecenderungan merokok selama sepuluh tahun terakhir, misalnya, itulah tepatnya yang telah terjadi. Gerakan anti-merokok tidak pernah mengendur, bahkan semakin kuat. Namun, semua tanda mengungkapkan bahwa di kalangan kaum muda pesan antimerokok justru berdampak sebaliknya. Dari 1993 sampai 1997, jumlah mahasiswa yang merokok melonjak dari 22,3% menjadi 28,5%. Dari 1991 sampai 1997, jumlah siswa SMA yang merokok meningkat 32%. Sesungguhnya, sejak 1988, jumlah keseluruhan perokok remaja di Amerika Serikat telah mengalami kenaikan luar biasa sebesar 73%. Kecuali dalam perang melawan kebiasaan merokok, tidak banyak program kesehatan masyarakat yang mengalami kegagalan separah ini.

Pelajaran tersebut tidak dimaksudkan untuk mengatakan bahwa upaya memerangi rokok sebaiknya dihentikan saja. Yang ingin ditonjolkan adalah bahwa pola pikir kita selama ini tentang penyebab kebiasaan merokok sudah waktunya ditinjau

kembali. Itu sebabnya epidemi bunuh diri di Mikronesia begitu menarik dan boleh jadi memiliki kemiripan dengan masalah merokok. Bagaimana jika alih-alih mengambil jalur pemikiran rasional yang biasa, kini kita mencoba mengikuti pola pikir yang sama misterius dan kompleks tentang kaidah-kaidah sosial dan ritual-ritual yang menyebabkan banyak remaja bunuh diri? Jika merokok sungguh sebuah epidemi seperti bunuh diri di Mikronesia, bagaimana supaya pola pikir ini dapat mengubah cara kita dalam memerangi masalah tersebut?

## 2

Pokok pengamatan mereka yang mempelajari kasus bunuh diri adalah di tempat tertentu dan dalam situasi tertentu, perbuatan mengakhiri hidup sendiri ini dapat menular. Bunuh diri bisa membuat orang lain ikut bunuh diri. Pelopor dalam bidang ini adalah David Phillips, seorang sosiolog di University of California di San Diego, yang telah memimpin sejumlah penelitian tentang bunuh diri. Ia antara lain menyimpulkan bahwa tiap kasus bunuh diri sering kali lebih seru dan lebih canggih daripada kasus sebelumnya. Ia mulai dengan membuat daftar semua cerita seputar bunuh diri yang dimuat di halaman depan surat kabar terkemuka selama dua puluh tahun dari 1940-an sampai akhir 1960-an. Kemudian ia mencocokkan daftar tersebut dengan statistik bunuh diri untuk rentang waktu yang sama. Ia ingin tahu apakah di antara keduanya terdapat hubungan. Hampir dapat dipastikan hubungan itu ada. Tak lama setelah cerita tentang bunuh diri muncul, kasus bunuh diri di daerah

pemasaran koran tersebut melonjak. Apabila kisah itu berskala nasional, angka bunuh diri secara nasional pun meningkat. (Kematian Marilyn Monroe selama beberapa waktu diikuti dengan kenaikan angka bunuh diri nasional sampai 12%) Kemudian, Phillips mengulang eksperimennya dengan kecelakaan lalu lintas. Ia mengambil kisah-kisah bunuh diri dari halaman depan surat kabar *Los Angeles Times* dan *San Francisco Chronicle*, kemudian membandingkannya dengan kematian akibat kecelakaan lalu lintas di negara bagian California. Ia menemukan pola yang sama. Satu hari setelah kisah bunuh diri diterbitkan, jumlah kematian akibat kecelakaan lalu lintas rata-rata naik 5,9% dari taksiran. Dua hari setelah pemuatan berita, kematian akibat kecelakaan meningkat 4,1%. Tiga hari setelah itu naik 3,1% dan empat hari kemudian naik 1,8%. (Setelah sepuluh hari, angka kematian akibat kecelakaan lalu lintas kembali ke normal.) Phillips menyimpulkan bahwa salah satu cara bunuh diri adalah menabrakkan mobil dengan sengaja pada kecepatan sangat tinggi, dan orang-orang seperti ini sama rentannya terhadap efek menular dari cerita bunuh diri yang dipublikasikan besarnya dibanding orang yang bunuh diri dengan cara lebih konvensional.

Efek penularan yang dibicarakan oleh Phillips bukanlah sesuatu yang rasional atau terjadi secara sadar. Penyebarannya tidak bersifat persuasif. Dalam hal ini, penularannya jauh lebih samar. "Sewaktu menunggu lampu lalu lintas yang sedang merah padahal jalanan sedang kosong, kadang saya terpikir untuk menerbas," katanya. "Tiba-tiba ada orang lain yang melakukannya, maka saya pun ikut melanggar lampu merah. Ini semacam meniru. Saya seolah mendapat izin dari orang lain untuk me-

lakukan perbuatan menyimpang. Apakah itu keputusan secara sadar? Saya tidak tahu. Barangkali, sesudahnya saya dapat menjabarkan perbedaan di antara keduanya. Akan tetapi, pada saat kejadian, saya tidak tahu apakah kita bisa membedakan mana keputusan sadar dan mana keputusan tidak sadar. Proses pengambilan keputusan adalah sesuatu yang rumit dan belum dipahami sepenuhnya." Dalam kasus bunuh diri, Phillips berpendapat keputusan seseorang yang terkenal untuk mengakhiri hidupnya memiliki efek yang sama: keputusan itu memberi izin kepada orang lain, terutama mereka yang mudah terpengaruh entah karena belum dewasa atau karena bermental lemah, untuk juga melakukan perbuatan menyimpang."Cerita bunuh diri adalah semacam iklan alami tentang salah satu cara memecahkan masalah," sambung Phillips. "Anda tentu pernah bertemu dengan orang-orang yang kelewat sedih dan sulit mengambil keputusan karena mengalami depresi. Mereka hidup sambil menahan kepedihan. Sementara itu, banyak berita yang secara tidak langsung mengiklankan berbagai cara untuk mengatasi penderitaan itu. Ada berita bahwa seorang tokoh agama akan datang untuk mengadakan ibadat penyembuhan—itu iklan yang menawarkan cara pemecahan religius. Atau mungkin ada film yang memberi contoh tentang lari dari masalah—itu salah satu pendekatan lain. Berita atau cerita bunuh diri dengan sendirinya menawarkan salah satu bentuk pemecahan alternatif." Pemberian izin atau cerita pendukung yang digambarkan oleh Phillips secara fungsional setara dengan Penjaja yang saya ceritakan dalam Bab 2. Seperti Tom Gau yang, melalui kemampuan persuasif dalam kepribadiannya, bertindak sebagai *Tipping Point* dalam epidemi getok tular, dan orang bunuh diri yang

dipublikasikan secara luas—yang kematiannya seolah sebuah “izin” untuk mati—bertindak sebagai *Tipping Point* dalam epidemi bunuh diri.

Namun, yang menarik dari “pemberian izin” ini adalah kekhususannya yang luar biasa. Dalam studinya tentang kecelakaan lalu lintas, Phillips menemukan sebuah pola yang jelas. Kisah-kisah tentang bunuh diri berakibat pada meningkatnya kecelakaan tunggal dengan sang pengemudi sebagai korban. Kisah-kisah tentang bunuh diri yang disertai pembunuhan berakibat pada meningkatnya kecelakaan berganda yang mence-lakai atau menewaskan pengemudi berikut penumpang. Kisah-kisah tentang pelaku bunuh diri yang masih muda berakibat pada kecelakaan lalu lintas fatal di kalangan usia muda. Kisah-kisah tentang pelaku bunuh diri yang sudah tua berakibat pada kecelakaan lalu lintas fatal yang melibatkan orang-orang tua. Pola seperti ini dijumpai di sejumlah kejadian. Liputan pem-beritaan atas sejumlah aksi protes dengan cara bunuh diri di Inggris, sekitar akhir 1970, misalnya, berakibat pada terjadinya 82 aksi protes serupa pada tahun berikutnya. Dengan kata lain, “izin” yang diberikan lewat tindak bunuh diri pertama bukan hanya sebuah ajakan umum bagi mereka yang rentan. Fung-sinya lebih seperti seperangkat petunjuk sangat rinci, khusus bagi orang tertentu dalam situasi tertentu yang memilih mati dengan cara tertentu. Peristiwa bunuh diri itu bukan isyarat atau perintah, tetapi lebih seperti ceramah. Dalam sebuah studi lain, sekelompok peneliti di Inggris pada 1960-an menganalisis 135 orang yang telah dirawat di rumah sakit jiwa setelah gagal bunuh diri. Mereka menemukan bahwa secara sosial kelompok itu saling terhubung dengan kuat—kebanyakan merupakan

anggota perkumpulan yang sama. Menurut kesimpulan ini bukan kebetulan. Bagi orang-orang ini, bunuh diri pada dasarnya menjadi seperti sebuah bahasa tersendiri di antara sesama anggota subkultur yang sama. Kutipan selengkapnya dari kesimpulan tersebut adalah:

*Banyak pasien yang mencoba bunuh diri berasal dari sebuah kelompok dalam masyarakat di mana penyiksaan diri umumnya dianggap sebagai cara untuk menyampaikan jenis informasi tertentu. Di antara anggota kelompok ini, aksi tersebut dianggap sesuai dengan pola kultur yang ada .... Jika ini benar, selanjutnya orang yang berada dalam situasi tertentu, biasanya tertekan, atau ingin menyampaikan informasi tentang kesulitannya kepada orang lain, tidak perlu mencari medium komunikasi lain.... Orang seperti itu tinggal melakukan suatu aksi yang mengandung makna sama; yang perlu diperbuat adalah memakai cara itu. Prosesnya pada dasarnya serupa dengan penggunaan sebuah kata dalam suatu bahasa lisan.*

Inilah yang terjadi di Mikronesia, namun di tingkat yang jauh lebih menonjol. Jika bunuh diri di Barat dipadankan dengan bahasa yang kasar, di Mikronesia bunuh diri telah menjadi suatu bentuk komunikasi yang sangat ekspresif, kaya dengan makna dan nuansa, dan diungkapkan oleh "pemberi izin" yang sangat persuasif. Rubinstein menulis tentang pola bunuh diri di Ebeye, salah satu pulau di Mikronesia, di sebuah komunitas yang terdiri atas sekitar 6.000 orang. Dari 1955 sampai 1965, tidak ada satu pun kasus bunuh diri di pulau itu. Pada Mei 1966, seorang

pemuda usia delapan belas tahun gantung diri di sel tahanan setelah tertangkap karena mencuri sepeda, tetapi kasusnya hampir tidak berdampak. Kemudian, pada November 1966, terjadi peristiwa kematian R, bangsawan karismatik dari salah satu keluarga paling kaya di pulau itu. R berhubungan dengan dua orang wanita dan telah menjadi ayah bagi dua orang anak berusia satu bulan dari masing-masing. Karena tidak dapat memilih satu di antara dua wanita itu, ia bunuh diri dalam keputusasaannya. Kedua wanita simpanan itu sendiri baru pertama kali mengetahui keberadaan saingan masing-masing di upacara penguburan jenazah.

Tiga hari setelah kematian R, sebuah peristiwa bunuh diri lain terjadi. Seorang pria muda berusia 22 tahun yang menderita dalam kehidupan perkawinannya juga memilih bunuh diri sebagai cara memecahkan masalahnya. Dua peristiwa bunuh diri dalam seminggu jelas tidak biasa bagi komunitas yang selama dua belas tahun sebelumnya hanya mengalami satu kasus bunuh diri. Petugas kesehatan di pulau itu menulis: "Setelah kematian R, banyak anak laki-laki bermimpi didatangi oleh arwahnya dan bercerita bahwa sang arwah meminta mereka bunuh diri." Dua puluh lima kasus bunuh diri terjadi dalam dua belas tahun berikutnya. Kebanyakan berkelompok sebanyak tiga atau empat kasus berturut-turut, masing-masing dalam rentang waktu hanya beberapa minggu. "Beberapa korban bunuh diri dan beberapa orang yang mencoba bunuh diri namun gagal tidak lama sebelum kejadian melaporkan telah mendapatkan penglihatan berupa sebuah perahu berisi semua korban terdahulu berkeliling seputar pulau mereka. Dari dalam perahu, orang-orang yang sudah meninggal itu melambai-lambaikan

tangan, mengajak mereka bergabung," demikian tulis seorang antropolog tamu pada 1975. Berulang kali, tema yang pertama kali ditonjolkan oleh R muncul lagi ke permukaan. Berikut ini pesan bunuh diri yang ditulis oleh M, seorang siswa SMA yang mempunyai seorang pacar yang bersekolah di luar pulau dan seorang lagi di Ebeye. Ketika suatu masa gadis yang pertama pulang ke Ebeye, mau tidak mau keduanya bertemu. Kesulitan mengambil keputusan dalam memilih satu di antara kedua gadis itu cukup menjadi dasar untuk mengakhiri hidupnya. Pesan itu secara lengkap berbunyi sebagai berikut: "Salam sejahtera bagi M dan C (kedua pacar sang pemuda). Senang bisa bersama kalian berdua." Hanya itu yang harus ia pesankan, karena konteks untuk perbuatannya telah digariskan oleh R. Dalam epidemi Ebeye, R menjadi *Tipping Person*, Penjaja, orang yang pengalamannya mengungguli pengalaman orang lain. Kelebihan dalam kepribadiannya serta situasi seputar kematiannya secara gabungan membentuk sebuah kekuatan yang mampu bertahan lama sampai bertahu-tahun sesudah kematiannya.

### 3

Apakah merokok di kalangan remaja mengikuti logika yang sama? Guna mencaritahu lebih banyak tentang alasan remaja merokok, saya menyebar sebuah daftar pertanyaan kepada beberapa ratus orang, meminta mereka bercerita seputar pengalaman pertama mereka berkenalan dengan rokok. Ini bukan sebuah studi ilmiah. Sampel yang diambil tidak mewakili seluruh AS. Kebanyakan responden berusia sekitar 30 tahun dan

tinggal di kota-kota besar. Jawaban yang diperoleh pun tidak mengejutkan, terutama karena kemiripan di antara semuanya. Merokok tampaknya membangkitkan sebuah kenangan indah masa kanak-kanak—kenangan yang amat sarat dengan emosi. Ada orang yang ingat betapa ia suka membuka tas tangan ibunya, karena “dari dalamnya muncul aroma campuran antara harum lembut rokok Winston murahan ditambah aroma lipstik dan permen karet rasa kayu manis.” Seorang lain ingat “sedang duduk di bangku belakang sebuah sedan Chrysler, mengendus campuran nikmat aroma cengkih dan tembakau yang sayup-sayup terembus dari tempat duduk depan.” Merokok oleh kebanyakan orang dihubungkan dengan kecanggihan. Ini benar, bahkan menurut orang yang sekarang tidak suka merokok, yang sekarang memandangnya sebagai kebiasaan kotor dan berbahaya. Merokok sebagai sebuah bahasa, sama seperti bunuh diri, rupanya sangat konsisten. Berikut ini dua tanggapan, keduanya sama-sama menceritakan kenangan masa kanak-kanak:

*Ibuku merokok, dan meskipun aku tidak menyukainya—tidak menyukai baunya—ia memiliki jemari yang panjang lentik dan sepasang bibir yang cantik, meskipun agak berkerut, tak pernah tidak diolesi lipstik, dan sewaktu merokok ia kelihatan begitu anggun, maka tidak ada keraguan dalam hatiku bahwa kelak aku pun akan merokok. Menurutnya, orang yang tidak merokok adalah orang yang penakut.*

*Sahabatku, Susan, memiliki darah campuran Irlandia-Inggris. Orangtuanya, berlawanan dengan orangtuaku, berjiwa muda, pemurah, liberal. Mereka sering meng-*

*adakan jamuan malam. Pada acara itu, Mr. O'Sullivan yang berjanggut akan mengenakan baju yang kerahnya berdiri. Mrs. O'Sullivan tak henti berkeliling menyapa tamu-tamunya, dengan gaun ketat berwarna hitam yang serasi dengan rambutnya yang hitam legam. Ia memakai rias mata yang tebal, agak terlalu gelap dan selalu, hampir selalu, ada sebatang pipa rokok panjang terselip di antara jemarinya yang kuku-kukunya sangat terawat.*

Itu tadi merokok sebagai bahasa, yang dipakai oleh sekelompok orang tertentu, dan bahasa itu sama kaya serta sama ekspresif dengan bahasa bunuh diri. Dalam epidemi ini pun ada yang berperan sebagai *Tipping People*, Penjaja, Pemberi Izin. Begitu pula, responden-responden dalam survei saya bercerita tentang orang tertentu yang pertama kali memberi mereka rokok dengan pola yang persis sama.

*Ketika saya berumur sekitar sembilan atau sepuluh tahun, orangtua saya memberikan pemondokan kepada seorang mahasiswi Inggris yang tugas belajar ke Amerika. Maggie, sang mahasiswi, tinggal bersama kami selama satu musim panas. Usianya mungkin sekitar dua puluh tahun. Ia seksi sekali dan selalu mengenakan bikini ketika berenang di kolam renang Campbells. Ia terkenal di kalangan orang dewasa yang kagum dengan keterampilan handstand-nya waktu lompat indah, terlebih karena ia juga memakai bikini untuk itu. Kata orang, bikini atasnya sering lepas ketika menukik ke air—Oom Carpenter selalu sengaja menyen-*

*lam setiap kali gadis itu melompat. Maggie senang merokok, dan saya suka memintanya mengajari saya merokok.*

*Anak pertama yang saya kenal yang sudah merokok adalah Billy G. Kami berteman sewaktu kelas lima, ketika kehidupan di kota pinggiran tempat tinggal kami mulai mengalami perubahan besar. Billy anak yang sangat luar biasa. Ia anak laki-laki pertama yang berpacaran, merokok sigaret, merokok mariyuana, minum minuman keras, dan mendengarkan musik druggy, musik kesukaan pecandu narkotika. Saya bahkan ingat pernah duduk-duduk di kamar saudara perempuannya di lantai atas—orangtuanya bercerai (ia juga anak pertama di antara teman-teman sepermainan saya yang orangtuanya bercerai), dan ibunya tidak pernah di rumah. Di sana kami asyik melinting irisan daun mariyuana yang disimpan di tempat rahasia.... Yang menarik bagi saya adalah unsur menyerempet bahaya, unsur “kedewasaan”, dan sesuatu yang membuktikan bahwa kita bisa menjadi dua orang yang berbeda sekaligus.*

*Orang pertama dalam ingatan saya yang merokok adalah seorang teman perempuan bernama Pam P. Saya kenal dengannya ketika kami duduk di kelas 10. Kami naik bus sekolah yang sama di Great Neck, Long Island, dan saya ingat pernah menganggapnya gadis paling hebat karena ia tinggal di sebuah apartemen. (Apartemen di Great Neck hanya beberapa.) Pam terlihat jauh lebih dewasa dibanding usianya yang 15 tahun. Di bus kami biasa duduk di bangku paling belakang sambil merokok dan mengembuskan*

*asapnya ke luar lewat jendela. Ia mengajariku cara menghirup asap yang baru kusedot ke dalam paru-paru, cara mengikat bagian bawah kemeja laki-laki pada pinggang supaya tampak "keren", cara mengenakan lipstik. Ia mempunyai sebuah jaket kulit. Ayahnya jarang ada di rumah.*

Sesungguhnya, cukup banyak dukungan terhadap gagasan bahwa para perokok berat umumnya memiliki kepribadian yang sama. Hans Eysenck, psikolog berpengaruh dari Inggris, mempunyai pendapat bahwa perokok berat dapat dipisahkan dari bukan perokok berdasarkan ciri-ciri kepribadian yang sederhana. Perokok berat serius, menurut Eysenck, adalah orang ekstrover, yakni tipe orang yang

*mudah bergaul, senang pesta, mempunyai banyak teman, selalu mencari teman berbincang.... ia haus dengan hal-hal yang menantang, gemar memanfaatkan peluang, bertindak spontan, dan umumnya impulsif .... ia lebih suka bergerak terus, mengerjakan apa saja, cenderung agresif dan mudah naik darah; perasaannya tidak begitu terkendali dan ia tidak selalu dapat diandalkan.*

Dalam banyak studi sejak karya terobosan Eysenck, gambaran tentang "tipe" perokok terus bertambah. Perokok berat terbukti mempunyai dorongan seks yang jauh lebih besar daripada orang bukan perokok. Mereka secara seksual lebih matang; mempunyai hasrat seksual lebih besar dan memiliki ketertarikan lebih besar terhadap lawan jenis. Pada usia sembilan belas tahun, misalnya, 15% wanita kulit putih bukan pe-

rokok yang duduk di bangku kuliah telah berhubungan seks. Hal yang sama untuk mahasiswi perokok adalah 55%. Statistik untuk pria, menurut Eysenck, kurang lebih sama. Mereka mempunyai peringkat yang jauh lebih tinggi untuk hal-hal yang oleh psikolog disebut "antisosial": mereka cenderung mempunyai tingkat kekeliruan lebih tinggi, lebih pemberontak dan bandel. Mereka gesit dalam pengambilan keputusan. Mereka lebih berani mengambil risiko. Rumah tangga perokok menghabiskan 73% kopi lebih banyak dan dua atau tiga takaran bir lebih banyak dibanding rumah tangga bukan perokok. Yang menarik, perokok juga tampak lebih jujur tentang diri sendiri dibanding bukan perokok. Sebagaimana dijelaskan oleh David Krogh dalam karya seriusnya, *Smoking: The Artificial Passion*, psikolog mempunyai sesuatu yang mereka sebut uji kebohongan. Di sini mereka mengajukan pernyataan-pernyataan yang tidak dapat dibantah—"Saya tidak selalu berkata benar" atau "Saya kadang dingin kepada pasangan saya"—dan apabila orang yang diuji terus-menerus menyangkal pernyataan seperti ini, itu membuktikan bahwa mereka biasanya tidak jujur. Perokok jauh lebih jujur dalam uji-uji ini. "Salah satu teori," tulis Krogh, "mengatakan bahwa gabungan sikap kurang hormat dan tidak patuh membuat mereka relatif tidak peduli kepada pandangan orang tentang mereka."

Tentu saja, tolak ukur ini tidak berlaku bagi semua perokok. Akan tetapi, sebagai prediktor umum perilaku merokok, teori ini sangat akurat, dan semakin banyak orang yang merokok, semakin besar kemungkinannya untuk cocok dengan profil tersebut. "Dengan semangat ilmiah sebagai landasan," tulis Krogh, "saya mengajak pembaca menghayati karakteristik kepribadian

perokok ini dengan melakukan eksperimen berikut. Pergilah ke sebuah acara pertemuan santai orang-orang dari dunia hiburan seperti aktor film, pemusik *rock*, penata rambut, dan sejenisnya. Setelah itu, pergilah ke sebuah acara pertemuan santai orang-orang dari dunia berbeda seperti bidang teknik sipil, listrik, atau pemrograman komputer. Selanjutnya, amati perilaku merokok mereka. Jika pengalaman Anda seperti pengalaman saya, perbedaan di antara kedua kelompok profesi ini pasti dramatis."

Berikut ini sebuah tanggapan lain terhadap kuesioner saya. Dapatkah kepribadian ekstrover lebih jelas lagi?

*Kakek saya satu-satunya orang yang merokok dalam kehidupan kanak-kanak saya. Ia sosok pahlawan dan pesulap idola saya, yang pindah ke Amerika dari Polandia ketika masih remaja dan hampir sepanjang hidupnya bekerja sebagai pemasang kaca jendela atau pintu. Ibu saya sering bercerita bahwa ketika pertama kali diajak menghadiri sebuah perjamuan, ia mengira sang kakek akan menghibur semua orang dengan menarik taplak meja sampai lepas tanpa menggoyahkan semua yang ada di atasnya.*

Signifikansi kepribadian merokok, menurut saya, tidak dapat dilebih-lebihkan. Seandainya Anda menghimpun semua sifat ekstrover ini menjadi satu—suka menentang, matang secara seksual, jujur, impulsif, tak acuh terhadap pandangan orang lain, gemar sensasi—itu semua merupakan sifat-sifat yang hampir sempurna pada tipe orang dewasa yang menjadi dambaan kebanyakan remaja. Maggie sang mahasiswa tamu dari Inggris, Pam P. teman di bus sekolah, dan Billy G. yang selalu

nomor satu adalah orang-orang yang sangat luar biasa. Akan tetapi, mereka tidak menjadi luar biasa karena merokok. Mereka merokok karena mereka istimewa. Sifat-sifat pemberontak, impulsif, menyukai risiko, tak acuh terhadap pandangan orang lain, kematangan seksual, dan sebagainya yang membuat mereka begitu menarik bagi sesama remaja, mau tidak mau juga membuat mereka tertarik ke pengungkapan sifat-sifat tersebut dalam wujud merokok. Kelihatannya sederhana, padahal ini sangat mendasar guna memahami mengapa perang terhadap kebiasaan merokok selama ini berujung dengan kekalahan telak. Selama dasawarsa terakhir, gerakan anti-merokok telah mengajukan tuntutan hukum kepada pabrik-pabrik rokok dengan tuduhan telah meracuni masyarakat lewat penggambaran bahwa merokok itu keren. Gerakan ini juga telah menghabiskan entah berapa juta dolar dana masyarakat untuk mencoba meyakinkan kaum remaja bahwa merokok tidak keren. Padahal, permasalahannya tidak demikian. Merokok tidak pernah keren, tidak pernah menjadikan orang hebat. Yang keren adalah para perokoknya. Epidemi merokok dimulai dengan cara yang tepat sama dengan epidemi bunuh diri di Mikronesia, sama dengan epidemi getok tular, sama dengan epidemi AIDS, yakni karena ada orang-orang yang berpengaruh luar biasa seperti Pam P., Billy G., dan Maggie—yakni orang-orang seperti R, Tom Gau, dan Gaetan Dugas, tetapi untuk dunia merokok. Dalam epidemi ini, sebagaimana pada semua yang lain, sebuah kelompok yang sangat kecil—beberapa orang terpilih—berperan menggerakkan epidemi.

Ternyata, epidemi merokok di kalangan remaja tak hanya menggambarkan *the Law of the Few* atau Hukum tentang Yang Sedikit. Epidemi ini juga menggambarkan *the Stickiness Factor* atau Faktor Kelekatan. Namun, kenyataan pesatnya peningkatan jumlah remaja yang coba-coba merokok akibat kontak dengan remaja lain tak langsung meresahkan dengan sendirinya. Yang mengkhawatirkan—kenyataan menjadikan merokok musuh masyarakat nomor satu—adalah banyak di antara remaja itu belakangan terus merokok sampai ketagihan. Pengalaman merokok itu begitu membayang, begitu kuat sehingga sebagian orang tak dapat berhenti merokok. Kebiasaan itu menjadi lengket.

Namun, kedua konsep ini—mudah menular dan kelekatan—harus kita pisahkan, karena masing-masing mengikuti pola yang berbeda dan karena itu harus ditanggapi dengan strategi berbeda pula. Lois Wisberg adalah orang yang mudah menular. Ia kenal begitu banyak orang dan bergabung dengan begitu banyak dunia, sehingga sepotong informasi atau gagasan kecil dapat disebarluaskan olehnya melalui seribu satu macam cara berbeda, semuanya sekaligus. Sebaliknya, Lester Wunderman dan para pengagas *Blue's Clues* adalah para spesialis kelekatan: mereka mempunyai otak genius untuk menciptakan pesan-pesan yang mudah diingat dan mampu mengubah perilaku seseorang. Kemampuan mudah menular (*contagiousness*) sebagian besar merupakan fungsi pembawa pesan, sedangkan kelekatan (*stickiness*) terutama merupakan sifat pesan itu sendiri.

Begitu pula merokok. Kecenderungan seorang remaja berkembang menjadi perokok atau tidak bergantung pada apakah ia bertemu dengan salah seorang Penjaja yang memberi remaja itu semacam "izin" untuk memulai kebiasaan menyimpang itu. Akan tetapi, apakah seorang remaja cukup menyukai rokok sehingga terus mengisapnya bergantung pada sejumlah kriteria yang sangat berbeda. Dalam sebuah studi di University of Michigan, misalnya, sejumlah besar orang diikutkan dalam sebuah *polling* tentang bagaimana rasanya ketika mereka pertama kali merokok. "Yang kami temukan, hampir semua mengatakan bahwa pengalaman pertama mereka dengan rokok tidak menyenangkan," kata Ovide Pomerlau, salah seorang peneliti pada proyek tersebut. "Yang memisahkan para calon perokok dari sesama pencoba yang tidak akan merokok lagi adalah kenyataan bahwa calon perokok menikmati kesenangan menyeluruh dari pengalaman mereka—misalnya perasaan mabuk atau melayang yang menyenangkan." Jumlah kelompok ini sangat menakjubkan. Di antara orang-orang yang pernah mencoba merokok beberapa kali, tetapi kemudian tidak pernah merokok lagi, hanya kira-kira seperempat mengalami semacam "*high*" yang menikmatkan dari rokok pertama. Di antara para mantan perokok—orang yang merokok selama beberapa waktu, tetapi kemudian berusaha berhenti—kira-kira sepertiga pernah mengalami rasa melayang yang menyenangkan. Di antara orang-orang yang kemudian merokok, tetapi tidak terlalu banyak (perokok ringan), kira-kira separuhnya ingat dengan baik pengalaman merokok pertama mereka. Sementara itu, di antara para perokok berat, 78% ingat betul rasa pusing yang nikmat dari pengalaman merokok pertama mereka. Dengan kata

lain, kelekatan pengalaman merokok pertama pada seseorang bergantung pada seberapa besar reaksi pertamanya terhadap nikotin.

Ini sebuah titik kritis, yang justru sering dilupakan dalam retorika perang melawan rokok yang semakin panas. Industri tembakau, misalnya, selama bertahun-tahun dipersalahkan karena menyangkal bahwa nikotin menyebabkan ketagihan (adiktif). Ini tentu saja sangat konyol. Akan tetapi, pandangan berseberangan yang sering diajukan oleh para pendukung gerakan anti-merokok—bahwa nikotin adalah monster matikan yang memperbudak siapa pun yang telanjur bertemu dengannya—sama konyolnya. Di antara semua remaja yang mencoba merokok, hanya sepertiga yang berlanjut ke kebiasaan merokok. Nikotin mungkin memang sangat adiktif, tetapi zat ini hanya adiktif pada sebagian orang, itu pun tidak selalu. Yang lebih penting, ternyata bahkan di antara orang-orang yang merokok secara teratur, ada perbedaan besar dalam hal kelekatan kebiasaan mereka. Para pakar soal merokok biasa berpandangan bahwa 90 hingga 95% perokok adalah perokok yang teratur. Akan tetapi, beberapa tahun lalu, pertanyaan tentang merokok yang diajukan dalam survei kesehatan nasional pemerintah federal AS dibuat lebih spesifik sehingga, yang mengejutkan, para peneliti menemukan bahwa seperlima dari semua perokok tidak merokok setiap hari. Dengan kata lain, ada jutaan orang Amerika yang berusaha merokok secara teratur tanpa menjadi ketagihan—orang yang merasakan bahwa merokok menular tetapi tidak lengket. Pada beberapa tahun silam, para *chipper* (sebutan populer untuk perokok tipe ini) telah dijadikan bahan kajian serius, terutama oleh psikolog Saul Shiffman dari

University of Pittsburgh. Definisi Shiffman tentang *chipper* adalah seseorang yang merokok tak lebih dari lima batang rokok sehari, tetapi merokok sekurangnya empat hari dalam sepekan. Lengkapnya Shiffman menulis sebagai berikut:

*Pola merokok para chipper berubah-ubah dari hari ke hari, bahkan kadang ada hari tanpa merokok sama sekali. Dalam laporan, para chipper ini tidak merasakan kesulitan ketika sewaktu-waktu mereka memilih berpuasa dan hampir tidak mengalami gejala ketagihan ketika berpuasa dari merokok.... Tidak seperti perokok reguler yang langsung menyalaikan rokok begitu bangun untuk mendapatkan kembali nikotin yang kadarnya menurun setelah semalam, para chipper bisa menunggu beberapa jam sebelum mengisap rokok pertama mereka hari itu. Pendek kata, semua indikator menunjukkan bahwa para chipper tidak ketagihan terhadap nikotin dan kebiasaan merokok mereka tidak mendatangkan kesulitan ketika belakangan akan ditinggalkan.*

Shiffman menyebut para *chipper* ini setara dengan *social drinker*, orang yang minum minuman keras hanya untuk pergi-ulan. Mereka adalah orang-orang yang mampu mengendalikan kebiasaan tersebut. Katanya:

*Kebanyakan orang ini tidak pernah menjadi perokok berat. Saya memandang mereka sebagai perokok yang terbelakang. Pada awalnya, setiap perokok mulai sebagai seorang chipper, tetapi setelah itu berangsur-angsur merokok semakin banyak sampai mengalami ketergantungan*

*tungan. Ketika kami mengumpulkan data tentang periode awal merokok, para chipper sama seperti siapa pun yang baru pertama kali merokok. Perbedaannya adalah setelah sekian waktu, para perokok berat merokok semakin banyak, sedangkan para chipper tetap seperti itu.*

Apa yang membedakan para *chipper* dari perokok berat? Mungkin faktor genetik. Allan Collins dari University of Colorado, misalnya, belum lama ini mengambil beberapa kelompok tikus dengan galur berbeda dan kemudian menyuntik masing-masing dengan nikotin yang terus-menerus ditambah. Ketika nikotin mencapai kadar berasun dalam tubuh seekor tikus (karena nikotin memang racun), tikus itu mulai menunjukkan reaksi keracunan—ekornya menjadi kaku; berlari-lari tak tentu arah dalam kandangnya; kepalanya mulai menyentak-nyentak; dan akhirnya tikus itu jatuh telentang. Collins ingin tahu apakah galur tikus berbeda memiliki daya tahan berbeda terhadap nikotin. Ternyata dugaan mereka benar. Galur tikus yang paling toleran terhadap nikotin mampu menerima bahan tersebut tiga kali lebih banyak dibanding galur tikus yang paling lemah. "Hasilnya kurang lebih sama ketika mereka memakai alkohol," kata Collins. Mereka selanjutnya menaruh semua tikus ke dalam kandang dan memberi mereka dua buah botol berisi minuman: yang satu diisi dengan larutan sakarin, sedangkan yang lain diisi dengan larutan sakarin ditambah nikotin. Kali ini, ia ingin mengamati hubungan antara toleransi genetik tiap galur dengan nikotin dan jumlah nikotin yang mereka konsumsi secara sukarela. Sekali lagi, hubungan itu ada. Bahkan sesungguhnya, korelasinya hampir sempurna. Makin besar toleransi genetik seekor

tikus terhadap nikotin, makin banyak larutan bernikotin yang mereka minum. Collins mempunyai prakiraan tentang keberadaan gen-gen dalam otak tikus yang berfungsi mengatur cara mengolah nikotin—seberapa cepat perubahannya menjadi racun, seberapa besar kenikmatan yang diberikan, seberapa besar ketagihan yang ditinggalkannya—and galur tikus tertentu memiliki gen yang mampu menangani nikotin dengan sangat baik sehingga dapat mengambil nikmat sebanyak-banyaknya, sedangkan galur lain cenderung langsung menerima nikotin sebagai racun.

Manusia jelas bukan tikus, dan minum larutan bernikotin dari sebuah botol dalam kandang tidak sama dengan menyulut sebatang rokok Marlboro. Akan tetapi, bahkan meskipun korelasinya kecil sekali antara yang terjadi dalam otak tikus dan dalam otak kita, temuan-temuan ini kelihatannya senada dengan hasil studi Ovide Pomerleau. Orang-orang yang tidak merasakan kenikmatan khas dari rokok yang pertama bahkan merasakan pengalaman itu begitu tidak menyenangkan sehingga mereka yang tidak pernah merokok lagi barangkali adalah orang-orang dengan tubuh yang sangat peka terhadap nikotin, yang tidak mampu menangani nikotin dalam dosis sekecil-kecilnya. Para *chipper* mungkin orang-orang dengan gen yang memungkinkan mengambil nikmat dari nikotin, tetapi tak mampu menangani dosis terlalu besar. Sedangkan para perokok berat mungkin orang-orang dengan gen yang memungkinkan keduanya. Ini tidak untuk mengatakan bahwa gen memberikan penjelasan yang tuntas tentang seberapa besar kebutuhan orang untuk merokok. Karena nikotin dikenal dapat meringankan rasa kesepian atau stres, misalnya, orang yang kesepian atau berada da-

Iam situasi stres selalu merokok lebih banyak dibanding orang yang tidak mengalami situasi-situasi tersebut. Sederhananya, pembahasan tersebut hanya mengatakan bahwa yang menjadikan merokok melekat sama sekali berbeda dari bermacam-macam faktor yang membuatnya mudah menular. Dengan demikian, jika mencari *Tipping Point* dalam perang melawan rokok, kita perlu memutuskan sisi mana dalam epidemi ini yang akan paling mudah kita serang. Haruskah kita mencoba membuat merokok tidak terlalu menular, yang berarti kita menghentikan kiprah para Penjaja yang biasa menebar virus merokok ke segala penjuru? Atau, lebih baik kita mencoba menjadikan merokok tidak terlalu melekat, atau dengan kata lain mencari cara untuk mengubah semua perokok berat menjadi *chipper*?

## 5

Mari kita bahas masalah sifat mudah menularnya terlebih dulu. Ada dua strategi yang mungkin dapat diterapkan untuk menghentikan penyebaran merokok. Pertama, berusaha agar tokoh-tokoh “pemberi izin”—orang-orang seperti Maggie dan Billy G.—tidak sampai merokok. Ini jelas cara yang paling sulit di antara semua cara lain: remaja-remaja yang paling mandiri, paling cepat matang, pemberontak, tampaknya paling tidak mempan terhadap imbauan-imbauan kesehatan, betapa pun rasionalnya. Kemungkinan kedua adalah berusaha meyakinkan remaja-remaja yang cenderung mencontoh tokoh-tokoh seperti Maggie dan Billy G. agar memandang ke arah lain, misalnya, ke kalangan dewasa, untuk mendapatkan petunjuk tentang apa yang sesungguhnya paling keren.

Akan tetapi, ini juga tidak mudah. Sesungguhnya, ini mungkin bahkan lebih sulit daripada strategi pertama, mengingat kenyataan bahwa orangtua sering kali memiliki pengaruh yang sama terhadap anak-anak.

Tentu saja, ini kenyataan pahit yang terpaksa harus ditelan. Orangtua dengan mati-matian membayangkan mereka dapat membentuk kepribadian dan perilaku anak-anak mereka. Akan tetapi, seperti yang diungkapkan secara cemerlang oleh Judith Harris dalam bukunya, *The Nurture Assumption* (1998), bukti untuk keyakinan ini sangat lemah. Sebagai contoh, perhatikan hasil sejumlah upaya yang diperbuat oleh para psikolog selama bertahun-tahun untuk menjawab pertanyaan yang sama—pengaruh orangtua pada anak-anak mereka. Tentu mereka me-wariskan gen-gen kepada turunan mereka, dan gen-gen tersebut memainkan peran penting dalam menentukan siapa kita. Orangtua menyediakan cinta dan kasih sayang selama tahun-tahun pertama masa kanak-kanak; apabila kebutuhan-kebutuhan emosional ini tak terpenuhi, kerusakan yang dialami oleh anak bisa tak terobati. Orangtua menyediakan makanan, tempat tinggal, perlindungan, serta berbagai kebutuhan mendasar dalam kehidupan sehari-hari yang diperlukan oleh anak agar sehat, bahagia, dan merasa aman. Sampai sini kelihatannya mudah sekali. Akan tetapi, apakah semua itu memberikan hasil yang melekat pada kepribadian anak Anda seandainya Anda orangtua yang tak percaya diri dan tak berpengalaman, alih-alih orangtua yang berwibawa dan kompeten? Apakah Anda lebih berpeluang menciptakan anak-anak yang haus informasi intelektual apabila Anda mengisi seluruh rumah dengan buku? Adakah perbedaan pengaruh pada kepribadian anak apabila

Anda hanya dapat menemaninya selama dua jam sehari, bukan delapan jam sehari? Dengan kata lain, apakah lingkungan sosial tertentu yang kita ciptakan dalam rumah menghasilkan perbedaan nyata dalam kehidupan anak-anak setelah dewasa? Dalam serangkaian studi besar-besaran yang dirancang dengan baik terhadap anak-anak kembar—khususnya kembar yang dipisahkan sejak lahir dan diasuh di dua tempat berbeda—para pakar genetika telah membuktikan bahwa kebanyakan sifat dasar yang menentukan siapa kita—sifat peramah, kecenderungan suka bergaul, sifat mudah cemas, sifat terbuka, dan sebagainya—sekitar separuhnya ditentukan oleh gen, sedangkan separuh lagi oleh lingkungan. Selanjutnya, ada pengandaian bahwa lingkungan yang paling besar pengaruhnya adalah lingkungan rumah. Namun, masalahnya adalah ketika psikolog sengaja mencari efek pengasuhan ini, mereka tidak menemukannya.

Salah satu studi paling besar dan paling teliti dalam hal ini, misalnya, adalah yang dikenal sebagai Colorado Adoption Project. Pada pertengahan 1970-an, sekelompok peneliti di University of Colorado di bawah pimpinan Robert Plomin, salah seorang pakar genetika perilaku terkemuka di dunia, telah memilih 245 wanita hamil dari kawasan Denver yang memang berniat memberikan anak mereka untuk diadopsi. Mereka kemudian mengikuti anak-anak itu di rumah baru masing-masing, dan secara berkala memberikan uji kepribadian dan kecerdasan kepada mereka, juga kepada orangtua pengadopsi. Untuk perbandingan, kelompok peneliti itu juga melakukan serangkaian uji yang sama kepada kelompok 245 orangtua yang mengasuh sendiri anak-anak mereka. Untuk kelompok pembanding, hasil yang diperoleh sebagian besar sesuai dengan yang diharapkan.

Sebagai contoh, pada uji-uji yang mengukur kemampuan intelektual dan aspek-aspek kepribadian tertentu, anak-anak kan-dung hampir tidak berbeda dengan orangtua masing-masing. Namun, untuk anak-anak yang diadopsi, hasilnya sangat membingungkan. Skor mereka tidak memiliki kesamaan dengan skor untuk orangtua angkat masing-masing: membandingkan skor anak-anak ini dengan skor orangtua yang membesar-kan, memberi mereka makan, memberi mereka pakaian, membaca-kan cerita, mengajari, dan menyayangi mereka selama enam belas tahun hampir tidak berbeda dengan membandingkan skor tersebut dengan skor dua orang dewasa mana pun yang diambil secara acak dari jalan.

Apabila direnungkan, ini sebuah temuan yang betul-betul luar biasa. Kebanyakan orang percaya bahwa kita seperti orangtua masing-masing, sebagian akibat pengaruh kombinasi gen dan sebagian lagi, yang lebih penting, akibat cara pengasuhan—bahwa orangtua, sampai batas tertentu, mencetak kita dengan citra mereka sendiri. Akan tetapi, jika kasusnya demikian, jika pengasuhan mempunyai pengaruh begitu besar, mengapa anak-anak adopsi tidak mencerminkan orangtua angkat sama sekali? Studi Colorado tidak mengatakan bahwa gen sangat berpengaruh, sedangkan lingkungan tidak begitu berpengaruh. Justru sebaliknya, semua hasil tadi dengan tegas mengatakan bahwa lingkungan memainkan peran sama besar—kalau tidak lebih besar—dibanding faktor keturunan dalam mem-bentuk kepribadian dan kecerdasan. Inti yang ingin disampaikan dari studi-studi tadi adalah apa pun pengaruh lingkungan, itu hampir tidak ada urusannya dengan orangtua. Ini sekaligus

menggarisbawahi pendapat Judith Harris bahwa sesuatu yang lain itu adalah pengaruh teman-teman sepergaulan.

Dalam bukunya, Judith Harris antara lain bertanya tentang mengapa anak-anak para imigran baru hampir tidak pernah mempertahankan aksen orangtua mereka? Bagaimana mungkin anak-anak orangtua yang tunarungu dapat belajar bicara sebaik dan secepat anak-anak dengan orangtua yang terus mengajak bicara sejak hari mereka dilahirkan? Jawabannya selalu terkait dengan kenyataan bahwa bahasa adalah keterampilan yang didapatkan secara lateral—artinya, yang diserap oleh anak-anak dari anak-anak lain sama penting, atau lebih penting, daripada yang diserap di rumah. Yang dikatakan oleh Harris adalah ini berlaku secara lebih umum, yakni bahwa pengaruh lingkungan yang ikut membentuk karakter dan kepribadian mereka adalah kelompok sepergaulan mereka.

Mudah dipahami jika pandangan ini memicu silang pendapat yang seru di berbagai kalangan. Ada pendapat tentang di mana saja—and sejauh mana—pandangan itu dapat diterapkan. Akan tetapi, tidak ada keraguan tentang besarnya kaitan teori itu dengan masalah merokok di kalangan remaja. Anak-anak para perokok mempunyai peluang dua kali lebih besar untuk merokok dibanding anak-anak dengan orangtua yang tidak merokok. Itu kenyataan yang sangat populer. Akan tetapi—menurut logika Judith Harris—itu tidak berarti bahwa orangtua yang merokok di depan anak-anak mereka sama dengan memberi teladan yang kemudian diikuti oleh anak-anak tersebut. Dalam hal ini, anak-anak para perokok itu telah mewarisi gen-gen yang cenderung membuat mereka mudah ketagihan nikotin. Sesungguhnya, studi-studi tentang anak-anak adopsi telah

menunjukkan bahwa mereka yang dibesarkan oleh para perokok tidak lebih berpeluang menjadi perokok dibanding yang dibesarkan oleh orangtua angkat bukan perokok. "Dengan kata lain, perbedaan dalam cara pengasuhan (misalnya orangtua biasa merokok di depan anak-anak atau tidak) pada dasarnya tidak berpengaruh kepada anak-anak ketika mereka dewasa," kata psikolog David Rowe yang pada 1994 menulis buku yang meringkaskan penelitian tersebut, *The Limits of Family Influence*. "Peran orangtua biasanya pasif—asalkan ada seperangkat gen yang relevan dengan risiko merokok, tetapi secara sosial tidak memengaruhi anak-anak mereka sendiri."

Bagi Rowe dan Harris, proses yang menyebabkan kaum remaja terinfeksi kebiasaan merokok sepenuhnya berlangsung dalam kelompok pergaulan. Prosesnya bukan meniru perilaku orang dewasa, yang juga menjelaskan mengapa kebiasaan merokok remaja meningkat bersamaan dengan saat kebiasaan merokok dewasa justru menurun. Merokok di kalangan remaja merupakan bagian dari proses menjadi remaja, proses berbagi pengalaman emosional, bahasa-bahasa ekspresif dan ritual-ritual anak baru gede (ABG), yang bagi orang luar sulit dipahami dan di luar nalar, sebagaimana ritual bunuh diri yang menjamur di kalangan remaja Mikronesia. Dalam situasi seperti ini, bagaimana kita dapat berharap campur tangan orang dewasa akan memberikan dampak bermakna?

"Mengatakan kepada remaja perihal risiko-risiko kesehatan akibat merokok—Kulitmu akan keriput! Kamu bisa impoten! Kalau mati tanggung sendiri!—pada dasarnya tak ada gunanya," kata Harris. "Ini propaganda ala orang dewasa; ini reaksi khas orang dewasa. Mereka tahu sebagian orang dewasa tidak

setuju dengan kebiasaan merokok. Mereka pun menjadi tahu bahwa di balik kebiasaan merokok ada bahaya yang tersembunyi. Akan tetapi, justru karena itulah para remaja mencobanya.”

## 6

Jika upaya menghalangi kerja para Penjaja—jika upaya mengintervensi dunia internal kaum remaja—tampaknya bukan strategi yang efektif untuk melawan budaya merokok, bagaimana dengan kelekatan? Dalam hal ini, pencarian *Tipping Point*-nya berbeda sekali. Sebagaimana pernah saya tulis, pada awalnya kita menduga salah satu alasan sebagian pencoba tidak pernah merokok lagi, sementara sebagian lagi berubah menjadi perokok seumur hidup adalah manusia mempunyai toleransi bawaan yang sangat berbeda terhadap nikotin. Kalau saja dunia sudah maju, mungkin kita dapat memberi para perokok berat ini masing-masing sebutir pil yang akan menurunkan toleransi mereka sampai ke tingkat yang sama dengan para *chipper*, misalnya. Itu akan menjadi cara yang sangat manjur untuk menghilangkan sifat melekat pada merokok. Sayang kita belum tahu caranya. Yang telah kita punyai untuk saat ini adalah plester nikotin, yang memasok nikotin secara perlahan dengan dosis tertentu, bertujuan agar perokok tidak harus mencari rokok yang bahayanya lebih dari sekadar nikotin. Itu sebuah *anti-sticky strategy* yang telah membantu jutaan perokok. Akan tetapi, jelas sekali bahwa plester itu jauh dari sempurna. Cara paling memuaskan bagi seorang pecandu untuk memenuhi kebutuhannya adalah lewat pemberian dosis tinggi secara cepat. Reaksinya

akan langsung terasa. Sebagai perbandingan, pengguna heroin tidak memasok bahan itu ke dalam aliran darahnya secara berkala dan pelan-pelan: mereka menyuntik diri dua, tiga, atau empat kali sehari, dengan dosis penuh sekaligus. Meskipun dengan skala lebih rendah, perokok melakukan hal yang sama. Mereka mereguk rasa nikmat dari sebatang rokok, dan setelah jeda sejenak, mereka menyulut sebatang lagi. Sebaliknya, plesster nikotin, yang memasok dosis kecil secara beraturan selama sehari penuh, tidak memberikan kenikmatan yang setara. Plesster nikotin belum sampai menjadi sebuah *Tipping Point* dalam peperangan melawan epidemi merokok, sebagaimana produk susu pelangsing belum menjadi *Tipping Point* dalam peperangan melawan obesitas. Adakah hal yang lebih baik?

Menurut saya, dalam hal ini ada dua kemungkinan. Yang pertama dapat dijumpai dalam korelasi antara merokok dan depresi, sebuah hubungan yang belum lama terungkap. Pada 1986, sebuah studi terhadap pasien-pasien psikiatri yang menjalani rawat jalan di Minnesota menemukan bahwa separuh dari mereka merokok. Secara statistik, angka ini jauh di atas angka rata-rata untuk Amerika. Dua tahun kemudian, psikolog Columbia University, Alexander Glassman, menemukan bahwa 60% perokok berat yang diteliti sebagai bagian dari sebuah proyek penelitian yang jauh berbeda memiliki sejarah depresi parah. Ia mengembangkan penemuan tersebut dengan sebuah studi besar-besaran yang dipublikasikan dalam *Journal of the American Medical Association* pada 1990 terhadap 3.200 orang dewasa yang diteliti secara acak. Di antara mereka yang entah kapan dalam hidupnya pernah didiagnosis menderita gangguan jiwa serius, 74% pernah merokok, dan 14% telah berhenti merokok.

Di antara mereka yang tidak pernah didiagnosis menderita gangguan jiwa, 53% pernah merokok dan 31% telah berusaha berhenti merokok. Semakin besar gangguan jiwa yang diderita, semakin kuat korelasinya dengan merokok. Sekitar 80% pecandu alkohol ternyata merokok. Hampir 90% penderita skizofrenia juga merokok. Dalam sebuah studi yang menghebohkan, beberapa psikiater Inggris membandingkan perilaku merokok sekelompok anak usia dua belas hingga lima belas tahun yang menderita masalah emosi dan perilaku dengan anak-anak seusia yang tidak menderita gangguan tersebut. Separuh anak-anak yang bermasalah sudah merokok lebih dari 21 batang seminggu, bahkan ketika usia mereka masih muda, sementara di kalangan anak-anak tanpa masalah angka itu hanya 10%. Dengan kata lain, ketika persentase merokok secara keseluruhan menurun, kebiasaan tersebut hanya terdapat di kalangan anggota masyarakat yang paling atau cenderung bermasalah.

Ada sejumlah teori tentang mengapa merokok terkait begitu erat dengan masalah emosi. Teori pertama: semua hal yang dapat membuat seseorang rentan terhadap efek menular merokok—rasa harga diri yang rendah, misalnya, atau suasana rumah yang tidak sehat atau tidak bahagia—sama dengan semua hal yang dapat membuat seseorang mengalami depresi. Yang lebih membangkitkan penasaran, ada beberapa bukti awal bahwa kedua masalah tersebut mungkin mempunyai akar genetik yang sama. Sebagai contoh, depresi diyakini disebabkan, atau ikut disebabkan, oleh masalah dalam produksi bahan kimia penting tertentu dalam otak, khususnya neurotransmitter yang dikenal sebagai serotonin, dopamin, dan norepineprin. Semua itu merupakan bahan-bahan kimia yang mengatur mood,

yang ikut berpengaruh terhadap rasa percaya diri, kemampuan menanggulangi masalah, dan kemampuan merasakan kenikmatan. Obat-obat seperti Zoloft dan Prozac dapat mengatasi masalah ini karena merangsang otak memproduksi serotonin lebih banyak, atau dengan kata lain mengatasi kekurangan serotonin pada sebagian penderita depresi. Nikotin tampaknya menjalankan peran yang tepat sama dengan dua neurotransmitter penting lain—dopamin dan norepinefrin. Pendek kata, perokok yang menderita depresi pada dasarnya menggunakan tembakau sebagai cara murah untuk mengobati depresi, yakni untuk menaikkan kadar bahan kimia otak yang diperlukan agar berfungsi secara normal. Efek ini cukup kuat sehingga ketika perokok dengan riwayat menderita gangguan jiwa mencoba berhenti merokok, mereka berisiko jatuh lagi ke jurang depresi. Inilah kelekatan yang disertai balas dendam: bagi sebagian perokok, selain sulit berhenti akibat ketergantungan pada nikotin, upaya tersebut juga berisiko karena tanpa nikotin mereka dapat terperosok kembali ke kondisi gangguan jiwa yang bisa membuat tidak berdaya.

Ini kenyataan yang sangat mengejutkan. Akan tetapi, ini juga menyiratkan bahwa tembakau mungkin mempunyai titik lemah: jika dapat mengobati depresi yang diderita oleh perokok, Anda mungkin dapat menjadikan kebiasaan tersebut jauh lebih mudah diatasi. Hampir dapat dipastikan, begitulah sesungguhnya yang terjadi. Pada pertengahan 1980-an, peneliti di sebuah perusahaan yang sekarang dikenal sebagai Glaxo Wellcome, sebuah perusahaan farmasi, melakukan sebuah uji coba nasional besar-besaran terhadap antidepresan baru yang disebut bupropion. Di luar dugaan, dari lapangan mereka men-

dapatkan laporan-laporan tentang merokok. "Saya mulai mendengar pasien-pasien mengatakan hal-hal seperti, 'Saya tak lagi ingin merokok,' atau 'Saya bisa mengurangi banyak rokok yang saya isap,' atau 'Rokok tidak terasa nikmat lagi bagi saya,'" kata Andrew Johnston, yang mengepalai divisi psikiatri di perusahaan itu. "Anda dapat membayangkan bahwa dalam kedudukan seperti saya banyak sekali laporan yang saya terima, maka saya tidak memberikan perhatian khusus kepada laporan ini. Akan tetapi, laporan serupa terus berdatangan, dan ini sangat luar biasa." Ini terjadi pada 1986, sebelum hubungan antara depresi dan merokok dipahami dengan baik, sehingga pada awalnya perusahaan itu hanya bingung. Akan tetapi, dalam waktu tidak terlalu lama, mereka segera menyadari bahwa bupropion berfungsi sebagai semacam pengganti nikotin. "Dopamin yang dilepaskan oleh nikotin dikirim ke korteks prefrontalis dalam otak," tutur Johnston. "Itu merupakan pusat kenikmatan dalam otak. Itu tempat yang diyakini berperan dalam kenikmatan, rasa senang, yang berhubungan dengan merokok, dan itu salah satu alasan sangatlah sulit untuk berhenti merokok. Nikotin juga meningkatkan kadar norepinefrin, dan itu sebabnya ketika mencoba berhenti merokok dan akibatnya Anda tidak lagi mendapatkan cukup norepinefrin, Anda menjadi mudah marah dan mudah tersinggung. Bupoprion mengerjakan dua hal. Meningkatkan kadar dopamin, sehingga perokok tidak ingin merokok, kemudian menggantikan sebagian norepinefrin, sehingga mereka tidak harus menjadi pemarah akibat kehilangan bahan kimia tersebut secara mendadak."

Glaxo Wellcome telah menguji obat ini—sekarang dipasarkan dengan merek Zyban—pada sejumlah perokok berat (me-

rokok lebih dari 15 batang sehari) dan menemukan hasil yang istimewa. Dalam studi tersebut, 23 perokok diikutkan dalam sebuah penataran anti-merokok dan diberi sebutir pilasbo setelah empat minggu. Di antara mereka yang ikut penataran dan diberi plester nikotin, 36% berhenti merokok setelah empat minggu. Angka yang sama untuk Zyban ternyata 49%, dan di antara pecandu rokok berat yang diberi baik Zyban maupun plester, 58% berhenti merokok setelah satu bulan. Yang menarik, Zoloft dan Prozac—obat perangsang produksi serotonin—tampaknya tidak membantu orang yang ingin berhenti merokok. Dengan kata lain, menghilangkan depresi saja belum cukup; kita harus menghilangkan depresi dengan cara seperti yang diperbuat oleh nikotin, dan yang mampu berbuat demikian hanya Zyban. Ini belum berarti Zyban obat yang sempurna. Seperti semua alat bantu untuk menghentikan merokok, suksesnya berkurang pada perokok yang kelasnya kelewat berat. Bagaimanapun, sukses awal yang telah dibuktikan oleh obat ini adalah bahwa mencari *Tipping Point* yang melekat untuk merokok tidak mustahil: yakni dengan meniadakan depresi, kita dapat mengeksplorasi kelemahan penting dalam proses ketergantungan.

Ada hal kedua untuk *Tipping Point* yang berhubungan dengan kelekatan. Ini menjadi tampak ketika Anda mengamati lagi yang terjadi pada remaja ketika mereka mulai merokok. Pada awalnya, ketika pertama kali merokok, mereka semua adalah *chipper*. Mereka merokok hanya sesekali. Sebagian besar remaja itu segera berhenti dan tidak pernah merokok lagi. Beberapa di antara mereka terus menjadi *chipper* sampai sekian tahun sesudahnya, tanpa menjadi pecandu. Sekitar sepertiga

menjadi perokok teratur. Namun, yang menarik dari periode ini adalah mereka yang tergabung dalam kelompok terakhir memerlukan sekitar tiga tahun untuk pindah dari perokok sesekali menjadi perokok teratur—umumnya dari usia lima belas sampai delapan belas tahun—and selanjutnya untuk lima hingga tujuh tahun kemudian kebiasaan itu terus meningkat secara bertahap. “Ketika seorang murid SMA merokok secara teratur, ia tidak merokok sebungkus sehari,” kata Neal Benowitz, seorang pakar ketergantungan di University of California, San Francisco. “Mereka menunggu beberapa tahun untuk sampai ke tingkat itu.”

Ketagihan nikotin, dengan demikian, bukan perkembangan yang mendadak. Kebanyakan orang memerlukan waktu untuk sampai terikat ke kebiasaan merokok, dan hanya karena remaja merokok pada usia lima belas tahun tidak berarti bahwa mereka mau tidak mau akan ketagihan. Berarti, kita mempunyai waktu sekitar tiga tahun untuk menghentikan mereka. Implikasi kedua yang lebih membuat penasaran adalah bahwa ketagihan nikotin bukanlah fenomena linear. Itu tidak berarti bahwa jika membutuhkan sebatang rokok sehari, berarti Anda sedikit ketagihan, dan jika membutuhkan dua batang sehari, berarti tingkat ketagihan Anda dua kali lipat, dan jika Anda membutuhkan sepuluh batang sehari, berarti tingkat ketagihan Anda sepuluh kali lipat. Yang ingin diungkap adalah adanya sebuah *Tipping Point* untuk ketagihan, sebuah ambang batas—bahwa jika merokok kurang dari jumlah tertentu Anda tidak ketagihan sama sekali, tetapi begitu melewati angka ajaib itu, Anda resmi menjadi pecandu. Ini sebuah cara lain yang lebih lengkap untuk memahami para *chipper*: yakni bahwa mereka adalah orang

yang tidak pernah merokok cukup banyak sampai menembus ambang batas ketagihan. Sebaliknya, seorang perokok berat adalah seseorang yang entah kapan telah melintasi garis batas itu.

Berapakah ambang batas untuk ketagihan? Tentu saja, ini tidak tepat sama untuk semua orang. Akan tetapi, Benowitz dan Jack Henningfield—yang barangkali merupakan pakar nikotin terkemuka di dunia—telah membuat prakiraan ilmiah. *Chipper*, menurut mereka, adalah orang yang dapat merokok sampai lima batang sehari tanpa menjadi ketagihan. Itu mengandung arti bahwa jumlah nikotin yang terkandung dalam lima batang rokok—umumnya dari empat sampai enam miligram—mungkin paling dekat dengan ambang batas termasuk. Selanjutnya, yang ingin ditawarkan oleh Henningfield dan Benowitz adalah pabrik rokok harus menurunkan kadar nikotin sedemikian sehingga bahkan perokok paling berat—mereka yang merokok sampai 30 batang sehari, misalnya—tidak akan kemasukan nikotin lebih dari lima miligram dalam rentang waktu 24 jam. Kadar ini, kata mereka dalam sebuah editorial di buletin bergengsi *New England Journal of Medicine*, harus memadai untuk mencegah atau membatasi perkembangan ketagihan di kalangan kaum muda. Sementara itu, kadar tersebut juga harus menyediakan nikotin yang memadai untuk merangsang sensor ke Nikmatan dan rasa.” Dengan kata lain, kaum remaja akan terus bereksperimen dengan rokok, dengan alasan mereka masing-masing—karena kebiasaan ini menular, karena anak-anak yang menjadi idola juga merokok, atau karena mereka ingin diterima di sebuah kelompok. Akan tetapi, karena pengurangan kadar nikotin sampai di bawah ambang batas ketagihan, merokok ti-

dak lagi melekat. Merokok akan menjadi seperti penyakit batuk dan pilek biasa: mudah tertular, tetapi mudah diobati.

Yang penting adalah meletakkan kedua Faktor Kelekatan ini dalam perspektif yang benar. Selama ini gerakan anti-merokok telah memusatkan perhatian pada upaya menaikkan harga rokok, membatasi iklan rokok, menyebar pesan-pesan kesehatan melalui radio dan televisi, membatasi akses rokok kepada remaja yang belum cukup umur, dan menghujani anak-anak sekolah dengan pesan-pesan anti-merokok. Namun, sementara kampanye yang besar-besaran, ambisius, dan kelihatannya komprehensif ini semakin menguras dana masyarakat, merokok di kalangan remaja terus meroket.

Kita telah terobsesi dengan upaya menggagalkan pengaruh para *Salesman* dalam merokok. Akan tetapi, pengaruh para *Salesman* ini justru semakin tidak terpatahkan. Pendek kata, entah bagaimana, kita menjadi begitu yakin bahwa kita perlu mengatasi seluruh masalah ini sekaligus. Akan tetapi, dalam kebenarannya kita tidak demikian. Kita hanya perlu menemukan *Tipping Point* untuk *stickiness*, kelekatan, dan titik itu adalah kaitan-kaitan dengan depresi dan ambang batas nikotin.

Pelajaran kedua dari strategi kelekatan adalah ini memperbolehkan kita melakukan pendekatan yang lebih wajar kepada eksperimen merokok di kalangan remaja. Pendekatan para pengamat kemutlakan dalam memerangi perkembangan obat terlarang didasarkan pada pandangan bahwa siapa pun yang mencoba pasti menjadi ketagihan. Mereka tidak ingin anak-anak sampai berkenalan dengan heroin, ganja, mariyuana, atau kokain karena godaan yang ditimbulkan oleh bahan-bahan ini begitu kuat sehingga bahkan dosis paling kecil pun sudah

cukup. Akan tetapi, tahukah Anda statistik coba-coba untuk obat-obatan terlarang? Dalam Household Survey on Drug Abuse tahun 1996, 1,1% peserta *polling* mengatakan mereka telah memakai heroin sekurangnya satu kali. Namun, hanya 18% dari 1,1% itu yang telah memakainya dalam satu tahun terakhir, dan hanya 9% yang telah memakainya dalam satu bulan terakhir. Itu sama sekali tidak menggambarkan keganasan obat yang katanya sangat melekat itu. Angka-angka untuk kokain lebih dahsyat lagi. Di antara mereka yang pernah mencoba kokain, kurang dari 1%—0,9%—merupakan pemakai teratur. Yang terungkap dari angka-angka ini adalah para pencoba dan para pecandu berat merupakan dua kelompok yang sangat berbeda—bahwa agar suatu obat mudah menular tidak otomatis berarti obat itu juga melekat. Sesungguhnya, sangat sedikitnya orang yang tampaknya pernah mencoba kokain sekurangnya satu kali seolah memberitahu kita bahwa dorongan di kalangan remaja untuk mencoba sesuatu yang berbahaya bersifat sangat universal. Remaja cenderung berbuat demikian. Ini cara mereka belajar mengenal dunia, dan yang paling sering—dalam 99,1% dari kasus-kasus kokain—pengalaman coba-coba tidak sampai berakibat buruk. Kita harus berhenti membuang tenaga untuk memerangi hal coba-coba seperti ini. Kita harus menerima keenyataan ini dengan bijaksana. Remaja selalu terpesona kepada orang-orang seperti Maggie, sang mahasiswi tugas belajar, dan Billy G. serta Pam P., dan mereka pastilah terpesona kepada orang-orang macam ini, karena dalam fantasi mereka, menjadi pemberontak, menjadi agresif, dan menjadi urakan adalah cara terbaik untuk menjalani hidup. Yang sebaiknya kita perbuat,

alih-alih memerangi proses coba-coba itu, adalah mengusahakan agar coba-coba tersebut tidak sampai berakibat serius.

Rasanya ada baiknya mengulang sedikit bagian awal dari bab ini lewat sebuah kutipan dari risalah Donald Rubinstein yang bercerita tentang betapa mendalamnya tradisi bunuh diri di kalangan remaja Mikronesia.

*Sejumlah pemuda yang pernah mencoba bunuh diri melaporkan bahwa mereka pertama kali melihat atau mendengar tentang ini ketika masih berusia 8 atau 10 tahun. Upaya bunuh diri mereka sering kali bermula dari keisengan meniru kejadian yang sesungguhnya. Seorang remaja usia 11 tahun, misalnya, gantung diri di rumahnya dan ketika ditemukan sudah dalam keadaan tidak sadar, lidahnya menjulur ke luar. Belakangan, ia bercerita bahwa ia hanya ingin "coba-coba" bunuh diri. Kendati tahu bahwa coba-coba itu berisiko mati, ia sungguh tidak ingin mati.*

Yang tragis dalam hal ini adalah karena remaja-remaja tadi hanya mencoba-coba. Coba-coba adalah sesuatu yang alami di kalangan anak-anak dan remaja. Sayangnya, mereka telah memilih coba-coba yang pada hakikatnya bukan untuk coba-coba. Sayangnya lagi, untuk menolong kaum remaja Mikronesia, cara bunuh diri yang lebih aman tidak akan pernah ada. Kebalikannya dengan merokok. Pastilah ada bentuk merokok yang lebih aman, dan dengan memusatkan perhatian pada *Tipping Point* dalam proses menuju ketagihan, kita dapat menemukan bentuk merokok yang lebih aman, yang paling tidak melekat.

## DELAPAN

# Kesimpulan

### FOKUS, UJI, DAN KEYAKINAN

Belum lama ini, seorang petugas kesehatan bernama Georgia Sadler memulai sebuah kampanye untuk meningkatkan pengetahuan dan kesadaran terhadap diabetes dan kanker payudara di kalangan masyarakat kulit hitam San Diego. Ia ingin menciptakan sebuah gerakan yang mengakar dalam upaya pencegahan penyakit tersebut, maka ia mulai mengadakan seminar-seminar di gereja-gereja orang kulit hitam di kota besar itu. Ternyata, hasilnya mengecewakan. "Orang yang datang ke gereja mungkin sekitar dua ratus orang, tetapi yang tetap tinggal untuk menghadiri seminar hanya dua puluh atau dua puluh sekian orang, dan mereka sudah tahu banyak tentang penyakit yang dimaksud, hanya ingin tahu lebih banyak. Situasi ini sa-

ngat mengecilkan hati.” Perempuan ini tidak berhasil menyeberangkan pesannya keluar dari kelompok kecil.

Ia sadar bahwa ia memerlukan sebuah konteks baru. “Saya tahu orang-orang letih dan lapar seusai kebaktian,” katanya. “Mereka semua orang sibuk. Mereka ingin segera berada lagi di rumah.” Ia memerlukan sebuah tempat yang memungkinkan kaum wanita merasa santai, bersedia menerima gagasan-gagasan baru, dan mempunyai waktu serta kesempatan untuk mendengarkan hal-hal baru. Ia juga memerlukan kurir baru, orang yang kurang lebih seperti Konektor, *Salesman*, dan *Maven*. Ia memerlukan sebuah cara baru yang lebih melekat dalam menyajikan informasi. Dan ia perlu menjalankan semua perubahan itu sedemikian sehingga tidak melampaui anggaran dari dana sangat sedikit yang berhasil dihimpunnya dari berbagai yayasan dan kelompok amal. Bagaimana solusinya? Ia memindahkan kampanyenya dari gereja-gereja ke salon-salon kecantikan.

“Ini *setting* yang paling pas,” kata Sadler. “Wanita yang sama mungkin berada di sebuah salon sekitar dua hingga delapan jam, yakni ketika rambut mereka dipilin kecil-kecil.” Seorang penata rambut biasanya menikmati hubungan khusus dengan pelanggannya. “Begitu menemukan seseorang yang mampu menata rambut Anda dengan baik, jarak yang jauh pun bukan halangan bagi Anda untuk mengunjunginya. Penata rambut dapat menjadi sahabat. Ada yang terus melayani Anda sampai wisuda, menikah, bahkan setelah Anda mempunyai anak. Hubungan di antara Anda bisa berjangka panjang. Bahkan menjadi hubungan yang saling percaya. Anda betul-betul menyerahkan nasib rambut Anda kepada sang penata.” Ada sesuatu yang

menarik dalam profesi seorang penata rambut, yang agaknya dapat menarik orang-orang tertentu—orang-orang yang mudah berkomunikasi dengan orang lain, seseorang dengan lingkup pergaulan yang sangat luas. "Secara alami mereka adalah orang-orang yang senang mengobrol," kata Sadler. "Mereka senang berbincang dengan Anda. Perasaan mereka sangat peka, terutama karena mereka harus terus memperhatikan Anda, termasuk apa pun yang Anda perbuat."

Georgia Sadler menghimpun sekelompok penata rambut dari kota yang sama, kemudian memberi mereka serangkaian pelatihan. Ia sengaja mengajak seorang ahli cerita untuk membantu melatih mereka, supaya mereka dapat menyajikan informasi tentang kanker payudara melalui cara yang memikat. "Kami ingin mengandalkan metode-metode komunikasi tradisional," kata Sadler. "Maka *settingnya* bukan *setting* sebuah kelas. Kami ingin pengalaman ini menjadi sesuatu yang membuat seorang wanita ingin membagikan dan menularkannya kepada wanita lain. Dan mana yang paling mudah selain mengemas pengetahuan itu dalam wujud cerita?" Sadler terus memasok informasi baru dan hangat, termasuk gosip-gosip dan cerita-cerita pembuka yang menarik tentang kanker payudara, sehingga tiap kali seorang pelanggan kembali, sang penata mempunyai bahan baru yang segar untuk membuka percakapan. Ia menuliskan informasi itu dalam huruf-huruf berukuran besar dan melaminasinya supaya tidak rusak, meskipun ketumpahan air atau larutan kimia. Ia menyiapkan sebuah program evaluasi untuk mengetahui mana yang berjalan sesuai rencana dan seberapa besar keberhasilannya dalam mengubah sikap kaum wanita serta membuat mereka bersedia menjalani mamografi.

dan uji diabetes. Ternyata programnya berhasil. Dan biayanya relatif murah.

Selama penyusunan buku *The Tipping Point*, kami telah menemukan sejumlah cerita semacam ini—dari perjuangan melawan kriminalitas di New York sampai perburuan harta karun Columbia Record Club oleh Lester Wunderman—and unsur yang sama pada semua cerita itu adalah kesahajaan. Georgia Sadler tidak pergi ke National Cancer Institute atau ke California State Department of Health kemudian meminta jutaan dolar untuk menjalankan kampanye penyadaran masyarakat lewat multimedia yang mahal. Ia tidak pergi dari rumah ke rumah di seluruh San Diego, mengumpulkan tanda tangan untuk kesediaan menjalani mamografi gratis. Ia tidak menghujani sasarannya dengan seruan-seruan yang membosankan tentang pencegahan dan perlunya pemeriksaan. Sebaliknya, ia langsung menghentikan upaya pertamanya yang gagal, kemudian merenungkan cara yang lebih cerdas untuk memanfaatkan sisa dana yang hanya sedikit. Ia mengubah konteks pesannya. Ia mengganti para kurir. Ia mengerjakan semuanya secara terfokus.

Ini pelajaran pertama tentang *Tipping Point*. Memulai epidemi memerlukan pemusatan segala sumber daya pada beberapa bagian pokok. Hukum tentang Yang Sedikit mengatakan bahwa para Penghubung, Bijak Bestari, dan Penjaja bertanggung jawab atas dimulainya epidemi getok tular, yang mengandung arti bahwa jika Anda ingin memicu sebuah epidemi getok tular, segala sumber daya Anda harus terpusat pada ketiga kelompok ini. Yang lain tidak terlalu penting. Memberitahu William Dawes bahwa tentara Inggris akan menyerang tidak memberikan dampak berarti pada para pejuang Amerika. Akan tetapi

pi, memberitahukan informasi yang sama kepada Paul Revere pada akhirnya menjadi penentu utama antara menang dan kalah. Para pencipta *Blue's Clues* mengembangkan sebuah acara televisi canggih berdurasi setengah jam yang terbukti sangat disukai anak-anak. Akan tetapi, mereka sadar bahwa anak-anak tidak mungkin mengingat dan mempelajari apa yang perlu mereka ingat dan perlu mereka pelajari hanya dari satu kali penyiaran. Maka, mereka menerapkan satu taktik yang belum pernah dijalankan oleh televisi mana pun. Mereka memutar tayangan yang sama sampai lima kali berturut-turut. Georgia Sadler tidak mencoba menghubungi setiap perempuan yang ada di San Diego sekaligus. Ia memanfaatkan segenap sumber daya yang dimilikinya ke tempat-tempat yang merupakan titik kritis—salonsalon kecantikan.

Ketika melihat intervensi yang sangat terfokus ke sasaran ini, orang yang kritis mungkin langsung menolaknya sebagai se-macam solusi BandAid. Ini reaksi yang sangat masuk akal. Solusi BandAid adalah istilah untuk solusi murah, mudah, dan sangat serbaguna yang oleh sebagian orang diyakini dapat memecahkan berbagai masalah. Dalam sejarahnya, BandAid (salah satu merek dagang plester penutup luka) barangkali memang telah berhasil membuat jutaan orang tetap bekerja, tetap bermain tenis, tetap memasak, atau tetap berjalan, sedangkan tanpa barang remeh itu mereka terpaksa menghentikan semuanya. Bagaimanapun, solusi BandAid pada hakikatnya dapat menjadi solusi terbaik bila intinya adalah memecahkan masalah dengan upaya sekecil-kecilnya, baik dalam hal waktu maupun biaya. Tentu saja, secara naluri kita cenderung menolak solusi seperti ini karena ada sesuatu dalam diri kita yang merasa jawaban

sesungguhnya atas suatu masalah pasti sulit dan rumit, bahwa di balik ketekunan dan ketelatenan pastilah ada sesuatu yang sangat berharga, bahwa meskipun lambat kita pasti sampai juga ke tujuan. Tentu saja, yang jadi masalah dalam hal ini adalah bahwa sesuatu yang sulit, rumit, dan harus diperjuangkan dengan tekun tidak selalu pasti berhasil. Ada kalanya kita memerlukan sebuah jalan pintas, cara yang dengan upaya minimal dapat memberikan hasil jauh lebih besar. Pada akhirnya, jalan pintas atau cara bersahaja itulah yang kita sebut *Tipping Point*.

Bagaimanapun, teori tentang *Tipping Point* mengharuskan kita menata kembali pola pikir kita tentang dunia. Dalam buku ini, saya telah menghabiskan banyak waktu untuk bicara tentang berbagai pola pikir khas ketika kita mendapatkan informasi baru dan menghubungkannya dengan informasi lain. Kita sering mengalami kesulitan dalam menaksir perubahan yang dramatis dan eksponensial. Kita tidak mudah menerima teori bahwa secarik kertas yang dilipat lebih dari 50 kali dapat mencapai ketebalan yang sama dengan jarak bumi–matahari. Kita memiliki keterbatasan dalam hal jumlah ketika harus membuat kategori-kategori kognitif, ketika harus mengingat jumlah orang yang sungguh dapat kita sayangi, dan jumlah kerabat yang betul-betul kita kenal. Kita sering angkat tangan ketika dihadapkan pada masalah-masalah yang ditampilkan secara abstrak, tetapi tidak sulit memecahkan masalah-masalah yang sama asalkan diuraikan kembali dalam wujud dilema sosial. Semua ini merupakan ekspresi-ekspresi tentang keganjilan-keganjilan dalam pikiran dan hati manusia, penolakan terhadap pandangan bahwa cara kita berfungsi, berkomunikasi, dan

mengolah informasi pada dasarnya langsung dan transparan. Umumnya tidak demikian. Semua serbaruwet dan berkabut.

*Sesame Street* dan *Blue's Clues*, sebagian besar berkat hal-hal yang tidak gamblang. Sebelumnya, siapa pernah menyangka bahwa Big Bird harus tampil dalam adegan yang sama dengan tokoh-tokoh manusia asli? Atau siapa pernah menyangka bahwa menambah pekerja dari 100 orang menjadi 150 orang tidak bermasalah, tetapi menambah pekerja dari 150 orang menjadi 200 orang melahirkan masalah-masalah besar? Ketika memberikan uji nama menggunakan buku telepon, saya tidak yakin ada yang menduga bahwa skor tertinggi bisa lebih dari 100, sedangkan skor terendah bisa kurang dari 10. Kita mengira orang pasti berbeda, ternyata tidak terlalu berbeda.

Dunia—sejauh yang kita bayangkan—tidak sejalan dengan intuisi kita. Ini pelajaran kedua dari *Tipping Point*. Mereka yang berhasil menciptakan epidemi sosial tidak hanya mengerjakan yang menurut mereka benar. Mereka dengan sengaja menguji intuisi-intuisi mereka. Tanpa bukti dari uji Distracter, yang memberitahu bahwa intuisi mereka tentang fantasi dan realitas ternyata salah, barangkali sekarang *Sesame Street* hanya sebuah catatan kaki yang tak bermakna dalam sejarah pertelevisian. Kotak emas Lester Wunderman sekilas seperti sebuah gagasan konyol sampai terbukti bahwa itu jauh lebih efektif daripada cara beriklan konvensional. Ketika tidak ada yang menanggapi teriakan minta tolong Kitty Genovese, kesimpulan awalnya adalah kepedulian kepada sesama telah hilang, namun setelah dicermati melalui uji-uji psikologi, ternyata masalahnya terletak pada konteks. Masing-masing tahu bahwa orang lain juga peduli, tetapi mengira orang lain pula yang akan turun tangan.

Guna memahami epidemi sosial, kita harus paham dulu bahwa komunikasi manusia mempunyai seperangkat aturan tersendiri yang sangat luar biasa dan berlawanan dengan intuisi.

Yang pasti menjadi dasar epidemi-epidemi sukses, pada akhirnya, adalah keyakinan membaja bahwa perubahan selalu mungkin, bahwa orang dapat mengubah perilaku atau keyakinan mereka secara radikal begitu menemukan dorongan di tempat yang benar. Ini pun berlawanan dengan sebagian asumsi yang telanjur mendarah daging tentang diri sendiri dan orang lain. Kita cenderung memandang diri sebagai otonom dan diarahkan dari dalam, bahwa jati diri serta cara bertindak kita adalah sesuatu yang secara permanen ditentukan oleh seperangkat gen dan temperamen. Akan tetapi, jika Anda mengkaji contoh-contoh Penjaja dan Penghubung, tentang perjalanan Paul Revere, tentang *Blue's Clues*, tentang aturan 150, dan tentang pembersihan lingkungan kereta bawah tanah New York, juga tentang Fundamental Attribution Error, semua mengacu ke sebuah kesimpulan sangat berbeda tentang makna menjadi manusia. Kita sesungguhnya sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekitar kita, oleh konteks langsung kita, dan oleh kepribadian-kepribadian di sekeliling kita. Pembersihan graffiti dari dinding-dinding kereta bawah tanah New York ternyata berhasil mengubah orang-orang New York menjadi warga negara yang lebih baik. Menyuruh siswa seminari atau calon pemuka agama bergegas terbukti menjadikan mereka kurang peduli kepada sesama. Kasus bunuh diri yang dilakukan oleh tokoh pujaan remaja Mikronesia ternyata memicu epidemi bunuh diri yang berlangsung sampai sekitar sepuluh tahun. Memasang sebuah kotak emas kecil di pojok iklan Columbia Record Club

mendadak membuat pembelian lewat pos hampir tak terlayani. Mencermati perilaku kompleks seperti merokok, bunuh diri, atau tindak kejahatan sama dengan menghayati betapa mudah kita terpengaruh oleh yang kita lihat dan dengar, juga betapa peka kita, bahkan terhadap kejadian paling kecil dalam kehidupan sehari-hari. Itu sebabnya, perubahan sosial terjadi begitu mendadak dan sering sulit sekali dijelaskan, karena memang begitulah sifat dasar kita, serba-mendadak dan sulit dijelaskan.

Akan tetapi, jika di dunia *Tipping Point* ada yang sulit dan mendadak, berarti besar pula harapan yang tersirat di dalamnya. Cukup dengan memanipulasi ukuran kelompok, penerimaan orang terhadap gagasan-gagasan baru dapat meningkat secara dramatis. Lewat penyajian informasi yang tepat, kita dapat meningkatkan kelekatannya secara nyata. Dengan menemukan dan memanfaatkan beberapa orang tertentu yang mempunyai pergaulan yang sangat luas, kita dapat menentukan perkembangan epidemi sosial. Akhirnya, *Tipping Point* adalah penegasan kembali tentang adanya potensi untuk berubah dan dahsyatnya suatu langkah yang tepat. Coba perhatikan dunia sekitar Anda. Kelihatannya seperti mustahil diubah, mustahil digoyah. Sesungguhnya tidak demikian. Dengan dorongan seringan-ringannya—asal di tempat yang tepat—apa pun dapat kita ungkit.

# Catatan Akhir

## Pendahuluan

Halaman xii

Untuk mendapatkan ringkasan yang baik tentang statistik tindak kejahatan di New York City, lihat: Michael Massing, "The Blue Revolution", di *New York Review of Books*, 19 November, 1998, hal. 32–34. Bahasan bagus lain tentang anomali dalam turunnya tingkat kejahatan di New York terdapat dalam tulisan William Bratton dan William Andres, "What We've Learned about Policing" di *City Journal*, Musim Semi 1999, hal. 25.

Halaman xvii

Tokoh utama dalam riset tentang menguap adalah Robert Provine, seorang psikolog di University of Maryland. Di antara makalah-makalahnya tentang topik ini adalah: Robert Provine, "Yawning as Stereotyped Action Pattern and Releasing Stimulus", *Ethology* (1983), vol. 72, hal. 109–122.  
Robert Provine, "Contagious Yawning and Infant Imitation", *Bulletin of the Psychonomic Society* (1989), vol. 27, no. 2, hal. 125–126.

## Halaman xviii

Cara terbaik untuk memahami *Tipping Point* adalah membayangkan wabah flu yang bisa terjadi kapan saja. Sebagai contoh, andaikan pada suatu musim panas 1.000 wisatawan datang ke Manhattan dari Kanada dan membawa sejenis virus tak terobati yang mempunyai masa aktif 24 jam. Galur virus flu ini memiliki laju infeksi 2%, artinya satu di antara setiap 50 orang yang mengalami kontak dengan pembawa virus tersebut akan tertular. Andaikan pula di Manhattan rata-rata ada sekitar 50 orang yang saling kontak, entah di kereta bawah tanah atau di tempat kerja. Yang kita dapati sejauh ini adalah sebuah penyakit yang ada dalam keseimbangan. Kita kembali ke 1.000 turis Kanada yang menularkan virus kepada 1.000 orang baru pada hari kedatangan mereka. Esok harinya, 1.000 orang yang baru tertular tadi menularkan lagi virus yang sama kepada 1.000 orang lain, sementara 1.000 turis yang telah memulai epidemi menjadi sehat kembali. Dengan keseimbangan yang sempurna antara mereka yang baru sakit dan baru sembuh, virus flu tersebut membentuk sebuah kurva yang ajek, tetapi tidak luar biasa selama musim panas dan musim gugur.

Akan tetapi, setelah itu, suasana Natal mulai terasa. Kereta bawah tanah dan bus penuh sesak dengan penumpang, baik wisatawan maupun penduduk setempat yang berbelanja, dan alih-alih bertemu dengan 50 orang per hari, rata-rata orang Manhattan sekarang mengalami kontak dekat dengan, katakanlah, 55 orang per hari. Tiba-tiba, keseimbangan menjadi terusik. Seribu orang pembawa flu sekarang bertemu dengan 55.000 orang per hari, dan dengan laju infeksi 2%, berarti keesokan harinya

ada 1.100 orang yang mulai menunjukkan gejala flu. Seribu se-ratus orang ini, pada gilirannya menularkan virus mereka kepada 55.000 orang juga, maka pada hari ketiga ada 1.210 orang Manhattan yang menderita flu, dan pada hari keempat angka itu naik menjadi 1.331, dan pada akhir pekan penderita flu menjadi hampir 2.000 orang, begitu seterusnya sampai membentuk sebuah spiral eksponensial. Dan tepat pada Hari Natal, epidemi flu mencapai tingkat yang luar biasa. Saat ketika rata-rata pembawa flu bertemu dengan 50 orang setiap hari tiba-tiba berubah menjadi 55 orang disebut *Tipping Point*. Ini sebuah titik ketika sebuah fenomena biasa dan stabil—wabah flu tingkat rendah—berubah menjadi sebuah krisis kesehatan masyarakat. Apabila Anda membuat grafik untuk perkembangan epidemi flu Kanada itu, *Tipping Point* adalah titik ketika grafik tiba-tiba menjulang hampir tegak lurus.

*Tipping Point* adalah momen-momen dengan kepekaan sangat tinggi. Perubahan yang terjadi tepat pada *Tipping Point* dapat memberikan hasil luar biasa. Flu Kanada pada contoh tersebut menjadi sebuah epidemi ketika jumlah orang New York yang bertemu dengan pembawa flu melonjak dari 50 menjadi 55 orang per hari. Akan tetapi, andai kata perubahan kecil yang sama terjadi dengan arah berlawanan, misalnya angka 50 turun menjadi 45, perubahan itu akan mengurangi penderita flu sampai 478 orang dalam sepekan, dan apabila laju pengurangan itu terus stabil sampai beberapa pekan, flu Kanada akan lenyap tuntas dari tataran Manhattan. Perubahan angka penderita baru dari 70 menjadi 65, atau 65 menjadi 60, atau 60 menjadi 55 tidak akan cukup untuk mengakhiri epidemi. Akan tetapi,

perubahan tepat pada *Tipping Point*, dari 55 menjadi 45, memberikan dampak berbeda.

Model *Tipping Point* telah dibahas dalam beberapa karya sosio-logi klasik. Beberapa contohnya adalah:

Mark Granovetter, "Threshold Models of Collective Behavior", *American Journal of Sociology* (1978), vol. 83, hal. 1420–1443.

Mark Granovetter dan R. Soong, "Threshold Models of Diffusion and Collective Behavior", *Journal of Mathematical Sociology* (1983), vol. 9, hal. 165–179.

Thomas Schelling, "Dynamic Models of Segregation", *Journal of Mathematical Sociology* (1971), vol. 1, hal. 143–186.

Thomas Schelling, *Micromotive and Macrobbehavior* (New York: W.W. Norton, 1978).

Jonathan Crane, "The Epidemic Theory of Ghettos and Neighborhood Effects on Dropping Out and Teenage Childbearing", *American Journal of Sociology* (1989), vol. 95, no. 5, hal. 1226–1259.

## Bab Satu: Tiga Kaidah Epidemi

Halaman 1

Salah satu pembahasan terbaik tentang mekanisme epidemi penyakit adalah karya Gabriel Rotello, *Sexual Ecology: AIDS and the Destiny of Gay Men* (New York: Penguin Books, 1997).

Penjelasan dari Centers for Disease Control tentang epidemi sifilis Baltimore dapat dijumpai dalam *Mortality and Morbidity Weekly Report*, "Outbreak of Primary and Secondary Syphilis—Baltimore City, Maryland, 1995", 1 Maret 1996.

Halaman 6

Richard Koch, *The 80/20 Principle: The Art of Achieving More with Less* (New York: Bantam, 1998).

John Potteratt, "Gonorrhea as a social disease", *Sexually Transmitted Disease* (1985), vol. 12, no. 25.

Halaman 8

Randy Shilts, *And the Band Played On* (New York: St. Martin's Press, 1987).

Halaman 10

Jaap Goudsmit, *Viral Sex: The Nature of Aids* (New York: Oxford Press, 1997), hal. 25–37.

Halaman 13

Richard Kluger, *Ashes to Ashes* (New York: Alfred A. Knopf, 1996), hal. 158–159.

Halaman 16

M. Rosenthal, *Thirty-Eight Witness* (New York: McGraw-Hill, 1964).

Halaman 17

John Darley dan Bibb Latane, "Bystander Intervention in Emergencies: Diffusion of Responsibility", *Journal of Personality and Social Psychology* (1968), vol. 8, hal. 377–383.

## Bab Dua: Hukum tentang Yang Sedikit

### Halaman 19

Semua bahasan tentang Paul Revere diambil dari buku yang bagus sekali karya David Hackett Fischer, *Paul Revere's Ride* (New York: Oxford University Press, 1994).

### Halaman 24

Stanley Milgram, "The Small World Problem", *Psychology Today* (1967), vol. 1, hal. 60–67. Untuk bahasan yang sangat teoretis tentang dunia yang kecil, lihat: Manfred Kochen (editor), *The Small World* (Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corp., 1989).

### Halaman 25

Carol Werner dan Pat Parmelee, "Similarity of Activity Preferences Among Friends: Those Who Play Together Stay Together", *Social Psychology Quarterly* (1979), vol. 42, no. 1, hal. 62–66.

### Halaman 40

Proyek Brett Tjaden, sekarang diteruskan oleh departemen ilmu komputer University of Virginia, disebut the Oracle of Bacon di Virginia dan dapat dijumpai di [www.cs.virginia.edu/oracle/](http://www.cs.virginia.edu/oracle/).

### Halaman 48

Mark Granovetter, *Getting a Job* (Chicago: University of Chicago Press, 1995).

### Halaman 55

Cerita tentang promosi restoran diuraikan dalam: J. Jeffrey Inman, Leigh Macalister, dan Wayne D. Hoyer, "Promotion Signal: Proxy for a Price Cut?" *Journal of Consumer Research* (1990), vol. 17 , hal. 74–81.

### Halaman 58

Linda Price dan teman-temannya telah menulis sejumlah risalah tentang fenomena Market Maven, di antaranya:

Lawrence F. Feick dan Linda L. Price, "The Market Maven: A Diffuser of Marketplace Information", *Journal of Marketing* (Januari 1987), vol. 51, hal. 83–97.

Robin A. Higie, Lawrence F. Feick, dan Linda L. Price, "Types and Amount of Word-of-Mouth Communications About Retailers", *Journal of Retailing* (musim gugur 1987), vol. 63, no. 3, hal. 260–278. Linda L. Price, Lawrence F. Feick, dan Audrey Guskey, "Everyday Market Helping Behavior", *Journal of Public Policy and Marketing* (musim gugur 1995), vol. 14, no. 2, hal. 255–266.

### Halaman 75

Brian Mullen dkk., "Newscasters' facial expressions and voting behavior of viewers: Can a smile elect a President?" *Journal of Personality and Social Psychology* (1986), vol. 51, hal. 291–295.

### Halaman 80

Gary L. Wells dan Richard E. Petty, "The Effects of Overt Head Movements on Persuasion", *Basic and Applied Social Psychology* (1980), vol. 1, no. 3, hal. 219–230.

### Halaman 83

William S. Condon, "Cultural Microrhythms", dalam M. Davis (ed.), *Interaction Rhythms: Periodicity in Communicative Behavior* (New York: Human Sciences Press, 1982), hal. 53–76.

### Halaman 87

Elaine Hatfield, John T. Cacioppo, dan Richard L. Rapson, *Emotional Contagion* (Cambridge: Cambridge University Press, 1994).

### Halaman 89

Howard Friedman dkk., "Understanding and Assessing Nonverbal Expressiveness: The Affective Communication test", *Journal of Personality and Social Psychology* (1980), vol. 39, no. 2, hal. 333–351).

Howard Friedman dan Ronald Riggio, "Effect of Individual Differences in Nonverbal Expressiveness on Transmission of Emotion", *Journal of Nonverbal Behavior* (musim dingin 1981), vol. 6, hal. 96–104.

## Bab Tiga: Faktor Kelekatan

### Halaman 94

Bahasan terbaik tentang *Sesame Street* adalah: Gerald Lesser, *Children and Television: Lessons from Sesame Street* (New York: Vintage Books, 1975).

Lihat juga Jim Henson, *The Works: The Art, the Magic, the Imagination* (New York: Random House, 1993).

## Halaman 96

Pada hakikatnya, setiap kali nilai edukasi *Sesame Street* diuji—dan pertunjukan ini telah menjadi topik paling populer untuk telaah akademik dibanding pertunjukan televisi mana pun—pertunjukan ini telah terbukti meningkatkan keterampilan membaca dan belajar pada para pemirsanya. Belum lama ini, sekelompok peneliti di University of Massachusetts dan University of Kansas telah melacak dan menghubungi 600 anak yang semasa kecil pada 1980-an biasa menonton pertunjukan televisi anak-anak. Mereka kini telah duduk di sekolah menengah, dan para peneliti menemukan—secara tak terduga—bahwa anak-anak yang telah menonton *Sesame Street* pada usia empat dan lima tahun masih memiliki prestasi lebih tinggi dibanding anak-anak yang tidak menonton pertunjukan itu. Bahkan, setelah memperhitungkan hal-hal seperti pendidikan orangtua, besar keluarga, dan tingkat perbendaharaan kata semasa pra-sekolah, anak-anak pemerhati *Sesame Street* berprestasi lebih tinggi di sekolah menengah dalam pelajaran-pelajaran Bahasa Inggris, Matematika, dan Ilmu Pengetahuan Alam. Selain itu, mereka rata-rata berkembang menjadi anak-anak yang gemar membaca buku untuk mengisi waktu luang dibanding mereka yang tidak menonton pertunjukan itu atau tidak begitu sering menontonnya. Menurut penelitian itu, untuk setiap jam menonton *Sesame Street* per minggu, nilai rapor di sekolah menengah rata-rata naik 0,052. Artinya, setiap anak yang menonton *Sesame Street* selama lima jam per minggu pada usia lima tahun, rata-rata, memperoleh nilai seperempat kali lebih tinggi dibanding anak-anak berlatar belakang sama yang ketika kanak-kanak tidak pernah menonton pertunjukan itu. Entah bagaima-

na, sebuah pertunjukan televisi selama satu jam, yang ditonton dalam rentang waktu tidak lebih dari dua atau tiga tahun, masih menunjukkan hasil berbeda pada dua belas hingga lima belas tahun kemudian. Penelitian ini dibahas secara ringkas dalam "Effects of Early Childhood Media Use on Adolescent Achievement" oleh Proyek "Recontact" di University of Massachusetts di Amherst dan di University of Kansas, di Lawrence (1995).

Lihat juga: John C. Wright and Aletha C. Huston, "Effects of educational TV viewing of lower income preschoolers on academic skills, school readiness, and school adjustment one to three years later", *A Report to Children's Television Workshop*, University of Kansas (1995).

### Halaman 99

Lester Wunderman telah menulis sebuah autobiografi yang sangat indah, yang bercerita tentang Columbia Record House dan banyak cerita lain tentang *direct marketing*.

Lester Wunderman, *Being Direct: Making Advertising Pay* (New York: Random House, 1996), Bab 10 dan 11.

### Halaman 102

Howard Levanthal, Robert Singer, dan Susan Jones, "Effects on Fear and Specificity of Recommendation Upon Attitudes and Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology* (1965), vol. 2, no. 1, hal. 20–29.

### Halaman 108

Bahasan ringkas terbaik tentang teori menonton televisi secara "aktif" adalah: Daniel Anderson dan Elizabeth Lorch, "Looking at

Television: Action or Reaction?" dalam *Children's Understanding of Television: Research on Attention and Comprehension* (New York: Academic Press, 1983).

#### Halaman 110

Karya Palmer dapat dijumpai di beberapa tempat. Sebagai contoh: Edward Palmer, "Formative Research in Educational Television Production: The Experience of CTW", dalam W. Schramm (ed.), *Quality in Instructional Television* (Honolulu: University Press of Hawaii, 1972), hal. 165–187.

#### Halaman 116

Riset gerak mata oleh Barbara Flagg dengan "Oscar's Blending" dan "Hug" dibahas secara ringkas dalam Barbara N. Flagg, "Formative Evaluation of Sesame Street Using Eye Movement Photography", dalam J. Baggaley (ed.), *Experimental Research in Televised Instruction*, vol. 5 (Montreal, Canada: Concordia Research, 1982).

#### Halaman 126

Ellen Markman, *Categorization and Naming in Children* (Cambridge: MIT Press, 1989).

#### Halaman 131

Nelson, Katherine (ed.), *Narratives from the Crib* (Cambridge: Harvard University Press, 1989). Lihat juga tulisan Bruner dan Lucariello, dan Feldman.

## Bab Empat: Kekuatan Konteks (Bagian Satu)

### Halaman 148

Penuturan terbaik tentang penembakan oleh Goetz dapat dijumpai dalam: George P. Fletcher, *A Crime of Self Defense* (New York: Free Press, 1988).

Juga dalam: Lillian Rubin, *Quiet Rage: Bernie Goetz in a Time of Madness* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 1986).

### Halaman 151

Untuk bahasan ringkas yang baik tentang statistik kejahatan New York City lihat: Michael Massing, "The Blue Revolution", di *New York Review of Books*, November 19, 1998, hal. 32–34.

William Bratton, *Turnaround: How America's Top Cop Reversed the Crime Epidemic* (New York: Random House, 1998), hal. 141.

### Halaman 157

Malcolm Gladwell, "The Tipping Point", *The New Yorker*, June 3, 1996, hal. 32–39. Artikel ini diarsipkan di [www.gladwell.com](http://www.gladwell.com). Ada sebuah bahasan lain yang bagus tentang anomali dalam penurunan angka kejahatan New York, yakni: William Bratton dan William Andrews, "What We've Learned About Policing", di *City Journal*, Musim Semi 1999, hal. 25.

### Halaman 159

George L. Kelling dan Catherine M. Coles, *Fixing Broken Windows* (New York: Touchstone, 1996), hal. 20.

### Halaman 172

Uraian tentang eksperimen Zimbardo dapat dijumpai pada Craig Haney, Curtis Banks, dan Philip Zimbardo, "Interpersonal Dynamics in a Simulated Prison", *International Journal of Criminology and Penology* (1973), no. 1, hal. 73. Kutipan komentar para penjaga dan Zimbardo diambil dari *CBS 60 Minutes*, 30 Agustus, 1998, "The Standford Prison Experiment".

### Halaman 175

Untuk bahasan ringkas yang baik tentang eksperimen menyontek di sekolah, lihat: Hugh Hartshorne dan Mark May, "Studies in the Organization of Character," dalam H. Munsinger (ed.), *Readings in Child Development* (New York: Holt, Rinehart dan Winston, 1971), hal. 190–197.

Temuan lengkap mereka dapat dijumpai dalam Hugh Hartshorne dan Mark May, *Studies in the Nature of Character*, vol. 1, *Studies in Deceit* (New York: Macmillan, 1928).

### Halaman 180

Bahasan tentang *vervet* dan permainan kartu dapat dijumpai dalam Robin Dunbar, *The Trouble with Science* (Cambridge: Harvard University Press, 1995), Bab Enam dan Tujuh.

### Halaman 181

FAE diringkaskan dalam Richard E. Nisbett dan Le Ross, *The Person and the Situation* (Philadelphia: Temple University Press, 1991). Eksperimen permainan kuis dibahas dalam: "Lee D. Ross, Teresa M. Amabile, dan Julia L. Steinmetz, "Social Roles, Social Control, and Biases in Social–Perception Process", *Journal of Personality and Social Psychology* (1977), vol. 35, no. 7, hal. 485–494.

Halaman 183

Mitos tentang urutan kelahiran diangkat secara menarik se kali dalam Judith Rich Harris, *The Nurture Assumption* (New York: Free Press, 1998), hal. 365.

Halaman 184

Walter Mischel, "Continuity and Change in Personality", *American Psychologist* (1969), vol. 24, hal. 1012–1017.

Halaman 186

John Darley and Daniel Batson, "From Jerusalem to Jericho: A study of situasional and dispositional variables in helping behavior", *Journal of Personality and Social Psychology* (1973), vol. 27, hal. 100–119.

Halaman 192

Myra Friedman, "My Neighbor Bernie Goetz", *New York*, 18 Februari, 1985 , hal. 35–41.

### **Bab Lima: Kekuatan Konteks (Bagian Dua)**

Halaman 202

George A. Miller, "The Magical Number Seven", *Psychological Review* (Maret 1956), vol. 63, no. 2.

C. J. Buys dan K. L. Larsen, "Human Sympathy Groups", *Psychology Reports* (1979), vol. 45, hal. 547–553.

Halaman 203

S. L. Wahburn dan R. Moore, *Ape into Man* (Boston: Little, Brown, 1973).

Teori Dunbar telah dibahas di sejumlah tulisan. Yang secara akademik terbaik barangkali adalah: R. I. M. Dunbar, "Neocortex size as a constraint on group size in primates", *Journal of Human Evolution* (1992), vol. 20, hal. 469–493.

Ia juga telah menulis sebuah karya istimewa bernuansa sains populer: Robin Dunbar, *Grooming, Gossip, and the Evolution of Language* (Cambridge: Harvard University Press, 1996).

#### Halaman 216

Daniel Wegner, "Transactive Memory in Close Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology* (1991), vol. 61, no. 6, hal. 923–929. Pembahasan bagus lainnya seputar masalah ini adalah: Daniel Wegner, "Transactive Memory: A Contemporary Analysis of the Group Mind", dalam Brion Mullen dan George Goethals (eds.), *Theories of Group Behavior* (New York: Springer-Verlag, 1987), hal. 200–201.

### **Bab Enam: Studi Kasus**

#### Halaman 228

Bruce Ryan dan Neal Gross, "The Diffusion of Hybrid Seed Corn in Two Iowa Communities", *Rural Sociology* (1943), vol. 8, hal. 15–24.

Studi itu (berikut karya lain tentang teori difusi) dengan indahnya diuraikan dalam Everett Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: Free Press, 1995).

#### Halaman 229

Geoffrey Moore, *Crossing the Chasm* (New York: HarperCollins, 1991), hal. 9–14.

Halaman 233

Gordon Allport dan Leo Postman, *The Psychology of Rumor* (New York: Henry Holt, 1947), hal. 135–158.

Halaman 238

Thomas Valente, Robert K. Foreman, dan Benjamin Junge, "Satellite Exchange in the Baltimore Needle Exchange Program", *Public Health Reports*, belum terbit.

### **Bab Tujuh: Studi Kasus**

Halaman 251

Kisah tentang Sima secara indah dituturkan oleh antropolog Donald H. Rubinstein dalam beberapa makalah, di antaranya: "Love and Suffering: Adolescent Socialization and Suicide in Micronesia", *Contemporary Pacific* (Musim Semi 1995), vol. 7, no. 1, hal. 21–53.

Donald H. Rubinstein, "Epidemic Suicide Among Micronesian Adolescents", *Social Science and Medicine* (1983), vol. 17, hal. 664.

Halaman 257

W. Kip Viscusi, *Smoking: Making the Risky Decision* (New York: Oxford University Press, 1992), hal. 61–78.

Halaman 257

Statistik tentang kenaikan angka merokok di kalangan remaja diambil dari sejumlah sumber, dan masing-masing berbeda sesuai cara mereka mendefinisikan "perokok baru". Menurut studi oleh Centers for Disease Control yang dipublikasikan pada Ok-

tober 1998, misalnya, jumlah remaja Amerika—di bawah usia 18 tahun—yang menjadikan merokok sebagai kebiasaan meningkat dari 708.000 pada 1988 menjadi 1,2 juta pada 1996, sebuah peningkatan 73%. Jumlah remaja yang berubah menjadi perokok juga meningkat. Pada 1996, 77 di antara setiap 1.000 remaja bukan perokok memulai kebiasaan itu. Pada 1988, angka itu hanya 51 per 1.000 anak. Angka tertinggi yang pernah tercatat adalah 67 per 1.000 pada 1977, dan yang paling rendah adalah 44 per 1.000 pada 1983. (“*New teen smokers up 73 percent*”: Associated Press, 9 Oktober 1998.) Itu pula yang menyebabkan merokok di kalangan mahasiswa juga mengalami peningkatan. Dalam studi yang diselenggarakan oleh Harvard School of Public Health—dipublikasikan dalam *Journal of the American Medical Association*, 18 November 1998—statistik yang digunakan adalah persentase mahasiswa yang merokok sekurangnya sebatang dalam 30 hari terakhir. Pada 1993, angka itu 22,3%. Pada 1997, angka tersebut telah meningkat menjadi 28 ,5%.

## Halaman 258

Makalah pertama David Phillips tentang tingkat bunuh diri setelah tersiarnya kabar bunuh diri tokoh selebritas adalah: D. P. Phillips, “The Influence of Suggestion on Suicide: Substantive and Theoretical Implications of the Werther Effect”, *American Sociological Review* (1974), vol. 39, hal. 340–354. Bahasan ringkas yang bagus tentang makalah itu—juga statistik tentang Marilyn Monroe—dapat dijumpai pada bagian awal makalahnya tentang kecelakaan lalu lintas, David P. Phillips, “Suicide, Motor Vehicle Fatalities, and the Mass Media: Evidence Toward a

Theory of Suggestion", *American Journal of Sociology* (1979), vol. 84, no. 5, hal. 1150–1174.

#### Halaman 260

V. R. Ashton dan S. Donnan, "Suicide by burning as an epidemic phenomenon: An analysis of 82 deaths and inquest in England and Wales in 1978–79," *Psychological Medicine* (1981), vol. 11, hal. 735–739.

#### Halaman 261

Norman Kreitman, Peter Smith, dan Eng-Seong Tan, "Attempted Suicide as Language: An Empirical Study", *British Journal of Psychiatry* (1970), vol. 116, hal. 465–473.

#### Halaman 268

H. J. Eysenck. *Smoking, Health and Personality* (New York: Basic Books, 1965), hal. 80. Rujukan ini ditemukan dalam karya David Krogh, *Smoking: The Artificial Passion*, hal. 107.

Statistik mengenai merokok dan perilaku seksual diambil dari: H. J. Eysenck, *Smoking, Personality and Stress* (New York: Springer-Verlag, 1991), hal. 27.

#### Halaman 269

David Krogh, *Smoking: The Artificial Passion*. (New York: W. H. Freeman, 1991).

#### Halaman 273

Ovide Pomerleau, Cynthia Pomerleau, Rebecca Namene, "Early Experiences with Tobacco Among Women Smokers, Ex-smo-

kers, and Never-smokers", *Addiction* (1998), vol. 93, no. 4, hal. 595–601.

Halaman 275

Saul Shiffman, Jean A. Paty, Jon D. Kassel, Maryann Gnys, dan Monica Zettler-Segal, "Smoking Behavior and Smoking History of Tobacco Chippers", *Experimental and Clinical Psychopharmacology* (1994), vol. 2, no. 2, hal. 139.

Halaman 279

Judith Rich Harris, *The Nurture Assumption*.

Halaman 283

David C. Rowe, *The Limits of Family Influence* (New York: Guilford Press, 1994). Rowe mempunyai bahasan yang bagus sekali seputar kembar dan adopsi.

Halaman 285

Alexander H. Glassman, F. Stetner, B. T. Walsh dkk., "Heavy smokers, smoking cessation, and clonidine: results of a double-blinding, randomized trial", *Journal of the American Medical Association* (1988), vol. 259 , hal. 2863–2866.

Halaman 287

Alexander H. Glassman, John E. Helzer, Lirio Covey dkk., "Smoking, Smoking Cessation, and Major Depression", *Journal of the American Medical Association* (1990), vol. 264, hal. 1546–1549.

### Halaman 289

Wendy Fidler, Lynn Michell, Gillian Raab, Anne Charlton, "Smoking: A Special Need?" *British Journal of Addiction* (1992), vol. 87, hal. 1583–1591.

### Halaman 291

Strategi Neal Benowitz/Jack Henningfield telah dibahas di dua karya. Neal L. Benowitz dan Jack Henningfield, "Establishing a nicotine threshold for addiction", *New England Journal of Medicine* (1994), vol. 331, hal. 123–125. Juga: Jack Henningfield, Neal Benowitz, dan John Slade, "Report to the American Medical Association: Reducing Illness and Death Caused by Cigarettes by Reducing Their Nicotine Content" (1997).

### Halaman 293

Ada ringkasan yang bagus tentang statistik untuk pemakaian obat bius dan ketagihan dalam: Dirk Chase Eldredge, *Ending the War on Drugs* (Bridgehampton, New York: Bridge Works Publishing, 1998), hal. 1–17.

Rubinstein, "Epidemic Suicide Among Micronesian Adolescents", hal. 664.

# Ucapan Terima Kasih

*The Tipping Point* berpangkal dari sebuah artikel yang saya tulis sebagai penulis lepas untuk Tina Brown di *New Yorker*, yang menyunting dan menerbitkannya, kemudian—di luar dugaan dan harapan saya—meminta saya bergabung. Terima kasih, Tina. Ia dan penerusnya, David Remnick, dengan penuh pengertian membebaskan saya dari kerja rutin di majalah untuk berkonsentrasi pada penggerjaan buku ini selama berbulan-bulan. Draf awal naskah ini telah mendapatkan kritik yang sangat berharga dari Terry Martin, sekarang di Harvard University dan ketika itu masih di Elmira, yang juga telah menjadi sumber ilham bagi saya sejak di kelas sepuluh biologi. Saya juga menyampaikan terima kasih yang khusus kepada Judith Rich Harris, pengarang *The Nurture Assumption*, yang telah mengubah cara pandang saya tentang dunia, juga kepada ibu saya, Joyce Gladwell, yang sampai sekarang selalu menjadi penulis favorit saya. Terima kasih kepada Judith Shulevitz, Robert McCrum, Zoe Rosenfeld, Jacob Weisberg, dan Deborah Needlemann yang telah meluangkan waktu untuk membaca naskah saya kemudian menyumbangkan buah pikir mereka. Juga

kepada DeeDee Gordon (dan Sage) serta Sally Horchow yang dengan murah hati meminjamkan rumah mereka kepada saya untuk menulis selama berminggu-minggu. Mudah-mudahan kelak saya dapat membala budi baik mereka. Di Little, Brown, saya beruntung dapat bekerja sama dengan sebuah tim yang berbakat dan berdedikasi, selain sangat profesional: Katie Long, Betty Power, Ryan Harbage, Sarah Crichton, dan terutama, editor saya, Bill Phillips. Bill telah membaca buku ini entah berapa kali, sehingga mungkin ia sangat hafal dengan isinya, dan se- tiap kali membacanya, baik wawasan maupun kecerdasannya telah menjadikan buku ini semakin baik. Terima kasih. Akhirnya, ada dua orang yang berhak mendapatkan terima kasih saya yang paling mendalam. Pertama adalah agen dan teman saya, Tina Bennett, yang dengan wawasannya yang jauh ke depan tentang proyek ini telah melindungi, membimbing, memban- tu, dan mengilhami saya dalam setiap langkah menuju ke sana. Dan kedua, editor saya di *New Yorker*, sosok yang tiada duanya, Henry Finder, karena utang budi yang tak mungkin terbalas ha- nya lewat kata-kata. Terima kasih kepada semua.

# Tentang Penulis

**M**alcolm Gladwell lahir pada 1963 di Inggris dan dibesarkan di Kanada. Ia meraih gelar sarjana dalam bidang sejarah dari University of Toronto pada 1984. Dari 1987 sampai 1996, ia menjadi reporter *The Washington Post*. Mengawali kari-er sebagai penulis bidang sains dan kemudian sebagai kepala biro New York City. Sejak 1996, ia menjadi *staff writer* untuk ma-jalah *The New Yorker*.



*Tipping Point* adalah saat ajaib ketika suatu ide, perilaku, pesan, dan produk menyebar seperti wabah penyakit menular.

Sama seperti satu orang sakit dapat menyebabkan epidemi flu, begitu pula sentilan yang disasar dengan tepat dapat menyebabkan terjadinya tren fesyen, popularitas sebuah produk baru, atau menurunnya tingkat kriminalitas secara drastis. Di buku *bestseller* ini, Malcolm Gladwell menyelidiki dan secara brilian menjelaskan fenomena *Tipping Point* yang telah mengubah cara pikir orang di seluruh dunia tentang memasarkan suatu produk dan menyebarkan ide.

Gladwell memperkenalkan kita pada tipe-tipe kepribadian orang yang secara alami bisa bertindak sebagai penyebar ide dan tren baru, orang-orang yang menciptakan fenomena *word of mouth* atau getok tular. Dia menganalisis tren-tren di dunia mode, acara televisi untuk anak-anak, *direct mail*, dan hari-hari pertama Revolusi Amerika untuk menemukan petunjuk-petunjuk tentang cara membuat suatu ide menjadi sangat menular. Dia juga mengunjungi suatu komunitas religius, sebuah perusahaan teknologi tinggi yang sukses, dan salah seorang penjual terbesar di dunia untuk menunjukkan cara memulai serta mempertahankan epidemi sosial.

*The Tipping Point* merupakan kisah petualangan intelektual yang ditulis dengan semangat yang mudah menular dalam menggali kekuatan dan kebahagiaan dari berbagai ide baru. Yang paling penting, buku ini juga adalah sebuah peta penunjuk jalan menuju perubahan, dengan pesan penuh harapan—bahwa orang yang imajinatif, asalkan memasang tuasnya di tempat yang benar, tidak mustahil mampu menggeser bumi dari kedudukannya—mengubah dunia.

Penerbit  
PT Gramedia Pustaka Utama  
Kompas Gramedia Building  
Blok I, Lt. 5  
Jl. Palmerah Barat 29–37  
Jakarta 10270

@bukugpu  @bukugpu  www.gpu.id

SELF-IMPROVEMENT



620221037

Harga P. Jawa Rp98.000

15+



9