

PERAN NORMA KELOMPOK UNTUK MEMBENTUK PERILAKU INDIVIDU

Oleh:

Mila Hariani, Rahayu Mardikaningsih

Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

ABSTRACT

Group norms influence individual behavior through informational and normative influences. Informational influence is dominant in ambiguous situations where individuals rely on others as sources of information. Normative influence encourages individuals to conform in order to meet group expectations and avoid social sanctions. The strength of normative influence is determined by group size, norm clarity, cohesion, status, and task type. Internalized norms, which become part of an individual's identity, will be followed even without supervision. Groupthink occurs when consensus pressure suppresses dissent, leading to poor decisions. Group norms can foster positive behavior through a combination of descriptive and injunctive norms. Leaders shape norms through articulation, modeling, and a consistent reward system. Norm change requires discomfort with the status quo and long-term consistency.

Keywords: group norms, social influence, conformity, internalization, groupthink.

PENDAHULUAN

Norma kelompok merupakan aturan tidak tertulis yang mengatur perilaku anggota dalam suatu kelompok sosial, baik yang terbentuk secara eksplisit melalui kesepakatan maupun implisit melalui interaksi berulang. Norma ini berfungsi sebagai pedoman yang memberitahu anggota tentang perilaku apa yang dianggap pantas dan tidak pantas dalam lingkup kelompok tertentu. Setiap kelompok, mulai dari keluarga, tim kerja, organisasi, hingga masyarakat luas, mengembangkan norma-norma unik yang mencerminkan nilai-nilai dan tujuan kolektif mereka. Ketika seseorang menjadi anggota suatu kelompok, ia secara sadar atau tidak sadar menyesuaikan perilakunya agar sesuai dengan norma yang berlaku. Proses penyesuaian ini terjadi karena keinginan untuk diterima oleh anggota lain dan menghindari sanksi sosial yang mungkin timbul akibat pelanggaran norma. Individu akan mengubah persepsi mereka tentang realitas fisik hanya karena pengaruh pendapat orang lain. Temuan ini mengkonfirmasi kekuatan luar biasa dari norma kelompok untuk membentuk perilaku individu bahkan pada hal-hal yang bersifat objektif. Individu bersedia memberikan jawaban yang jelas salah hanya untuk menyesuaikan diri dengan mayoritas kelompok.

Mekanisme pengaruh norma kelompok terhadap perilaku individu beroperasi melalui dua jalur utama yaitu pengaruh informasional dan pengaruh normatif. Pengaruh informasional terjadi ketika individu mengandalkan perilaku orang lain sebagai sumber informasi tentang bagaimana bertindak dalam situasi yang ambigu. Dalam situasi di mana individu tidak yakin tentang apa yang benar atau tepat, mereka akan mengamati perilaku anggota kelompok lain sebagai petunjuk. Asumsi yang mendasari mekanisme ini adalah bahwa mayoritas kelompok kemungkinan besar memiliki informasi yang lebih baik atau lebih akurat. Pengaruh normatif terjadi ketika individu menyesuaikan perilaku mereka untuk memenuhi harapan orang lain dan mendapatkan penerimaan sosial (Novrianda et al., 2012). Kebutuhan fundamental manusia akan afiliasi dan rasa memiliki membuat individu rela mengorbankan preferensi pribadi demi menjaga hubungan baik dengan anggota kelompok. Deutsch dan Gerard (1955) mengembangkan kerangka teoretis yang membedakan kedua jenis pengaruh sosial ini berdasarkan motivasi yang mendasarinya. Mereka menemukan bahwa pengaruh informasional lebih dominan dalam situasi yang ambigu sementara pengaruh normatif lebih dominan dalam situasi di mana kehadiran orang lain sangat terasa. Kedua mekanisme ini sering bekerja secara simultan dan saling memperkuat dalam situasi kelompok nyata.

Norma kelompok dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai kategori berdasarkan objek yang diaturinya serta tingkat formalitasnya. Norma deskriptif mengacu pada persepsi tentang apa yang kebanyakan orang lakukan dalam suatu situasi, tanpa penilaian tentang apakah perilaku tersebut benar atau salah. Norma preskriptif atau injungtif mengacu pada persepsi tentang apa yang seharusnya dilakukan, yaitu perilaku yang disetujui atau tidak disetujui oleh kelompok. Cialdini, Reno, dan Kallgren (1990) mengembangkan teori fokus norma yang menjelaskan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh norma mana yang sedang aktif dalam kesadarannya pada saat tertentu. Norma deskriptif dapat mendorong perilaku positif jika yang dideskripsikan adalah perilaku positif, namun juga dapat mendorong perilaku negatif jika norma deskriptif menunjukkan bahwa banyak orang melakukan perilaku negatif. Norma injungtif lebih efektif untuk mengubah perilaku ketika individu peduli dengan evaluasi orang lain terhadap dirinya (Ernawati & Mardikaningsih, 2015). Selain klasifikasi ini, norma juga dapat dibedakan berdasarkan tingkat formalitasnya menjadi norma formal yang tertulis dalam peraturan organisasi dan norma informal yang tidak tertulis namun diketahui oleh semua anggota. Robbins dan Judge (2013) menambahkan bahwa norma kelompok juga mencakup norma kinerja yang mengatur tingkat usaha yang diharapkan, norma penampilan yang mengatur cara berpakaian dan penampilan fisik, serta norma alokasi sumber daya yang mengatur distribusi tugas dan penghargaan.

Permasalahan utama yang muncul dalam studi tentang norma kelompok adalah potensi konflik antara norma kelompok dengan nilai-nilai personal individu. Ketika norma kelompok bertentangan dengan keyakinan moral atau prinsip pribadi seseorang, individu menghadapi dilema antara tetap setia pada

dirinya sendiri atau menyesuaikan diri dengan kelompok. Situasi ini menjadi sangat sulit ketika kelompok memiliki kekuasaan untuk memberikan sanksi yang signifikan terhadap ketidakpatuhan. Dalam kasus ekstrem, tekanan untuk menyesuaikan diri dengan norma kelompok yang tidak etis dapat mendorong individu untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan hati nurani mereka. Penelitian Milgram (1974) tentang kepatuhan terhadap otoritas menunjukkan bahwa individu dapat melakukan tindakan yang sangat bertentangan dengan nilai moral mereka hanya karena tekanan dari figur otoritas. Meskipun penelitian Milgram tidak secara langsung tentang norma kelompok, temuan ini menggambarkan betapa kuatnya pengaruh sosial untuk mengesampingkan prinsip pribadi. Konflik internal antara kepatuhan pada norma kelompok dan integritas pribadi dapat menyebabkan stres psikologis yang signifikan, terutama jika individu merasa tidak memiliki pilihan untuk keluar dari kelompok. Dalam jangka panjang, individu mungkin mengalami disonansi kognitif yang berkepanjangan, mengubah keyakinan mereka agar selaras dengan perilaku mereka, atau memilih untuk meninggalkan kelompok. Ketidakmampuan individu untuk menolak tekanan norma kelompok yang berbahaya dapat mengakibatkan fenomena seperti *groupthink* dan korupsi kolektif dalam organisasi (Darmawan, 2013).

Permasalahan selanjutnya berkaitan dengan kecenderungan norma kelompok untuk mempertahankan status quo bahkan ketika perubahan diperlukan untuk adaptasi. Norma yang sudah mengakar dalam suatu kelompok sangat sulit diubah karena telah terinternalisasi oleh anggota dan diperkuat melalui pengulangan yang konsisten. Anggota baru yang mencoba memperkenalkan perilaku yang berbeda dari norma yang berlaku sering menghadapi resistensi yang kuat, mulai dari teguran halus hingga pengucilan sosial (Khasanah et al., 2010). Mekanisme pemeliharaan norma ini sebenarnya bermanfaat untuk stabilitas dan prediktabilitas perilaku kelompok. Namun dalam lingkungan yang berubah cepat, norma yang kaku dapat menjadi penghalang bagi inovasi dan adaptasi. Organisasi yang gagal mengubah norma kelompoknya mungkin kehilangan daya saing karena terus melakukan praktik lama yang sudah tidak relevan. Fenomena ini dikenal sebagai kelompok inertia atau kelembaman kelompok di mana energi yang diperlukan untuk mengubah norma jauh lebih besar daripada energi untuk mempertahankannya. Schein (2004) menjelaskan bahwa norma kelompok yang paling sulit diubah adalah norma yang berkaitan dengan asumsi dasar tentang realitas, kebenaran, dan hubungan manusia. Asumsi dasar ini beroperasi di luar kesadaran anggota kelompok sehingga mereka tidak menyadari bahwa perilaku mereka sebenarnya dipandu oleh asumsi tertentu. Untuk mengubah asumsi dasar, kelompok perlu mengalami krisis yang cukup parah sehingga asumsi lama terbukti tidak lagi berfungsi. Tanpa krisis seperti ini, kelompok akan terus berpegang pada norma lama meskipun bukti ketidakefektifannya sudah jelas.

Norma informal seringkali memiliki kekuatan yang lebih besar untuk memandu perilaku daripada kebijakan formal yang tertulis. Seorang karyawan mungkin

mengetahui bahwa kebijakan perusahaan mendorong inovasi, namun jika norma kelompok menghukum mereka yang mengambil risiko, ia tidak akan pernah mengajukan ide baru (Ningwulan et al., 2012). Sebaliknya program kepatuhan formal yang canggih sekalipun akan gagal jika norma kelompok mendukung praktik yang melanggar aturan (Idris et al., 2004). Oleh karena itu manajer yang hanya mengandalkan peraturan tertulis tanpa memperhatikan norma kelompok yang berkembang akan frustrasi dengan hasil yang tidak sesuai harapan. Memahami mekanisme norma kelompok memungkinkan manajer untuk secara sengaja membentuk norma yang mendukung tujuan organisasi. Ini termasuk mengidentifikasi norma mana yang sudah ada yang perlu diperkuat dan norma mana yang perlu diubah karena menghambat kinerja. Robbins dan Judge (2013) menekankan bahwa perubahan norma kelompok bukanlah tugas yang mudah dan memerlukan intervensi yang sistemik, bukan sekadar sosialisasi nilai baru melalui pelatihan. Perubahan norma biasanya memerlukan perubahan komposisi kelompok, perubahan sistem penghargaan, dan perubahan perilaku pemimpin yang menjadi panutan. Pemimpin yang tidak konsisten antara apa yang mereka katakan dan apa yang mereka lakukan akan melemahkan norma positif dan memperkuat norma negatif.

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis mekanisme pengaruh norma kelompok terhadap perilaku individu serta faktor faktor yang mempengaruhi kekuatan hubungan tersebut. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur psikologi sosial dan perilaku organisasi. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi pemimpin untuk membentuk dan mengubah norma kelompok yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi kepustakaan kualitatif yang bertujuan untuk mengeksplorasi mekanisme norma kelompok untuk mempengaruhi perilaku individu. Pendekatan kualitatif dipilih karena permasalahan yang diteliti bersifat multidimensi dan memerlukan pemahaman yang mendalam tentang proses psikologis yang mendasari konformitas dan kepatuhan terhadap norma. Creswell (2009) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif sangat sesuai untuk menggali fenomena sosial yang kompleks seperti pembentukan norma, internalisasi nilai, dan dinamika kepatuhan dalam kelompok. Sumber data utama berasal dari buku teks psikologi sosial, perilaku organisasi, serta publikasi ilmiah yang relevan dengan topik norma kelompok. Seluruh referensi yang digunakan dalam penelitian ini mencakup karya karya fundamental tentang pembentukan norma dan perkembangan teori konformitas.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis isi kualitatif seperti yang dikembangkan oleh Krippendorff (2004). Proses analisis dimulai dengan membaca seluruh bahan pustaka secara saksama untuk menangkap

argumen kunci dari setiap penulis. Selanjutnya adalah pengorganisasian bahan ke dalam kategori tematik yang mencerminkan berbagai aspek mekanisme norma kelompok. Kategori pertama berisi konsep tentang definisi dan tipologi norma kelompok termasuk norma deskriptif dan preskriptif. Kategori kedua mengelompokkan berbagai teori tentang mekanisme pengaruh informasional dan normatif. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang faktor faktor yang mempengaruhi kekuatan pengaruh norma termasuk ukuran kelompok, kejelasan norma, dan kekuatan kohesi. Kategori keempat mengorganisasikan bahan tentang konsekuensi dari kepatuhan atau pelanggaran terhadap norma kelompok. Setelah kategorisasi selesai, dilakukan pembacaan ulang untuk menemukan pola hubungan antar konsep konsep tersebut. Pola yang teridentifikasi kemudian dibandingkan antar penulis untuk menilai konsistensi dan titik temu argumen. Proses triangulasi ini penting untuk memastikan kesimpulan tidak bias oleh sudut pandang satu penulis saja. Tahap terakhir adalah sintesis di mana berbagai pola hubungan diintegrasikan menjadi kerangka konseptual tentang mekanisme norma kelompok mempengaruhi perilaku individu. Validitas temuan dijaga melalui audit jejak yang mendokumentasikan setiap langkah analisis secara sistematis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Efek autokinetik adalah ilusi optik di mana titik cahaya yang diam di ruang gelap tampak bergerak karena gerakan mata yang tidak disadari. Ketika individu diminta memperkirakan seberapa jauh titik cahaya bergerak, jawaban mereka sangat bervariasi karena tidak ada patokan obyektif untuk merujuk. Namun ketika individu yang sama ditempatkan dalam kelompok dan diminta memberikan perkiraan secara bersama sama, jawaban mereka cenderung berkumpul di sekitar nilai tertentu. Nilai yang menjadi titik temu ini kemudian menjadi norma kelompok yang terus digunakan oleh individu bahkan ketika mereka kembali diuji secara terpisah (Darmawan, 2012). Temuan Sherif menunjukkan bahwa individu menggunakan pendapat orang lain sebagai sumber informasi dalam situasi yang tidak jelas. Proses ini dikenal sebagai pengaruh informasional karena individu mengandalkan informasi sosial untuk membentuk persepsi mereka tentang realitas. Norma yang terbentuk melalui mekanisme ini cenderung bertahan bahkan ketika individu meninggalkan konteks kelompok. Studi Sherif menjadi fondasi bagi pemahaman bahwa persepsi individu tentang realitas fisik sekalipun dapat dibentuk oleh kelompok.

Tekanan kelompok dapat mengalahkan bukti inderawi yang jelas. Dalam desain eksperimentalnya, Asch menempatkan satu subjek naif bersama dengan beberapa konfederasi yang telah diinstruksikan untuk memberikan jawaban yang salah dalam tugas penilaian panjang garis. Tugasnya sangat sederhana, yaitu membandingkan panjang garis standar dengan tiga garis pembanding. Dalam kondisi kontrol tanpa tekanan kelompok, tingkat kesalahan subjek

kurang dari satu persen. Namun ketika konfederasi secara serempak memberikan jawaban yang salah, sekitar 37 persen subjek ikut memberikan jawaban yang salah dalam setidaknya satu dari dua belas percobaan. Beberapa subjek melaporkan bahwa mereka mengikuti mayoritas karena tidak ingin dianggap aneh atau berbeda dari yang lain. Fenomena ini menunjukkan kekuatan pengaruh normatif di mana individu mengubah perilaku mereka untuk memenuhi harapan kelompok dan menghindari sanksi sosial (Fitriyani et al., 2011). Berbeda dengan eksperimen Sherif yang situasinya ambigu, eksperimen Asch menunjukkan bahwa tekanan kelompok dapat mengalahkan bukti sensorik yang jelas sekalipun. Penelitian lanjutan menunjukkan bahwa konformitas menurun drastis ketika subjek memiliki sekutu yang memberikan jawaban benar, meskipun hanya satu orang. Keberadaan sekutu memberikan dukungan sosial dan mengurangi tekanan untuk menyesuaikan diri.

Teori perbandingan sosial yang dikembangkan oleh Festinger (1954) memberikan kerangka teoretis untuk memahami mengapa individu sangat terpengaruh oleh norma kelompok. Festinger berargumen bahwa manusia memiliki dorongan bawaan untuk mengevaluasi pendapat dan kemampuan mereka secara akurat. Ketika tidak ada standar obyektif yang tersedia, individu membandingkan diri mereka dengan orang lain untuk menentukan apakah pendapat atau kemampuan mereka benar atau memadai. Proses perbandingan sosial ini cenderung diarahkan kepada orang lain yang relatif mirip dengan diri sendiri karena perbandingan dengan orang yang sangat berbeda kurang informatif (Parmenter, 2007). Dalam lingkup kelompok, norma yang muncul dari kesepakatan mayoritas memberikan standar perbandingan yang sangat kuat. Individu yang pendapatnya menyimpang dari norma akan mengalami ketidaknyamanan psikologis karena merasa berbeda atau mungkin salah (Rojak & Darmawan, 2015). Dorongan untuk mengurangi ketidaknyamanan ini mendorong individu untuk mengubah pendapat mereka agar lebih selaras dengan norma kelompok. Teori perbandingan sosial menjelaskan mengapa konformitas paling kuat terjadi ketika individu merasa tidak pasti tentang kebenaran pendapat mereka. Ketika individu memiliki keyakinan yang sangat kuat atau bukti obyektif yang jelas, tekanan untuk menyesuaikan diri menjadi lebih lemah. Namun bahkan dalam situasi seperti itu, tekanan normatif masih dapat menyebabkan konformitas publik meskipun tidak diikuti oleh konformitas pribadi.

Kekuatan pengaruh norma kelompok terhadap perilaku individu ditentukan oleh berbagai faktor yang berinteraksi secara kompleks (Baskoro et al., 2002). Faktor pertama adalah ukuran kelompok di mana pengaruh meningkat seiring dengan bertambahnya jumlah anggota namun mencapai titik jenuh pada sekitar tiga sampai lima orang. Penambahan anggota setelah titik jenuh hanya memberikan peningkatan pengaruh yang sangat kecil. Faktor kedua adalah kejelasan atau univocality dari norma yaitu sejauh mana anggota kelompok menunjukkan perilaku yang konsisten. Jika semua anggota kelompok menunjukkan perilaku yang seragam, tekanan untuk menyesuaikan diri lebih

kuat dibandingkan jika ada perbedaan pendapat di antara mereka. Keberadaan satu orang yang menyimpang dari mayoritas secara signifikan mengurangi tekanan konformitas. Faktor ketiga adalah kohesivitas kelompok yaitu sejauh mana anggota merasa terikat satu sama lain dan menghargai keanggotaan mereka. Semakin kohesif suatu kelompok, semakin besar tekanan untuk menyesuaikan diri karena individu lebih menghargai penerimaan dari anggota lain. Faktor keempat adalah status anggota kelompok di mana individu cenderung lebih konform terhadap norma yang didukung oleh anggota berstatus tinggi. Faktor kelima adalah jenis tugas yang dikerjakan; tugas yang ambigu dan sulit lebih rentan terhadap pengaruh informasional dibandingkan tugas yang jelas dan mudah. Robbins dan Judge (2013) menambahkan bahwa budaya nasional juga mempengaruhi tingkat konformitas dengan budaya kolektivistik menunjukkan tingkat konformitas yang lebih tinggi dibandingkan budaya individualistik.

Norma kelompok dapat mempengaruhi perilaku individu bahkan ketika individu tidak sedang dalam pengawasan langsung anggota kelompok lainnya. Proses internalisasi terjadi ketika norma kelompok diadopsi sebagai nilai pribadi dan menjadi bagian dari sistem keyakinan individu. Pada tahap ini, individu akan mengikuti norma bahkan ketika sendirian dan tanpa ancaman sanksi eksternal. Internalisasi terjadi melalui proses identifikasi di mana individu merasa bahwa menjadi anggota kelompok adalah bagian penting dari identitas diri mereka (Rojak & Darmawan, 2016). Ketika identitas kelompok menjadi sangat penting, norma kelompok dianggap sebagai panduan tentang bagaimana seseorang seperti saya seharusnya bertindak. Pelanggaran terhadap norma akan menyebabkan perasaan malu atau bersalah meskipun tidak ada orang lain yang mengetahui pelanggaran tersebut. Proses internalisasi menjelaskan mengapa efek norma kelompok dapat bertahan lama setelah individu meninggalkan kelompok tempat norma tersebut dipelajari. Norma yang terbentuk dalam kelompok efek autokinetik terus digunakan oleh subjek ketika diuji sendirian beberapa minggu kemudian. Temuan ini menunjukkan bahwa norma tidak hanya dipatuhi secara publik karena tekanan eksternal tetapi telah menjadi bagian dari kerangka kognitif individu. Internalisasi merupakan bentuk pengaruh sosial yang paling mendalam dan paling tahan lama karena berasal dari dalam diri individu sendiri.

Fenomena groupthink yang diidentifikasi oleh Janis (1972) merupakan contoh paling dramatis tentang konsekuensi negatif dari tekanan norma kelompok yang berlebihan. Groupthink terjadi ketika keinginan untuk mencapai konsensus dan harmoni dalam kelompok mengalahkan motivasi untuk mengevaluasi alternatif secara realistis. Anggota kelompok yang memiliki keraguan tentang keputusan yang diambil tidak menyuarakan keberatan mereka karena takut mengganggu kesepakatan (Andayani et al., 2010). Norma kelompok yang berkembang dalam situasi groupthink adalah bahwa perbedaan pendapat tidak boleh diekspresikan karena dianggap tidak loyal. Kelompok yang mengalami groupthink menunjukkan beberapa gejala termasuk ilusi tidak

terkalahkan, rasionalisasi kolektif terhadap peringatan, keyakinan akan moralitas kelompok yang tidak perlu dipertanyakan, dan stereotip negatif terhadap pihak luar. Tekanan langsung diberikan kepada anggota yang menyimpang untuk menyesuaikan diri, dan sensor diri terjadi ketika anggota memilih untuk tidak mengungkapkan keberatan mereka. Contoh klasik groupthink termasuk keputusan untuk melancarkan invasi Teluk Babi yang gagal, kegagalan mempersiapkan serangan Pearl Harbor, dan peluncuran pesawat ulang alik Challenger. Janis mengidentifikasi bahwa groupthink lebih mungkin terjadi pada kelompok kohesif yang terisolasi dari pengaruh luar, dipimpin oleh pemimpin direktif, dan bekerja di bawah tekanan waktu. Pencegahan groupthink memerlukan promosi norma yang menghargai perbedaan pendapat, penggunaan devils advocate, serta pemberian kesempatan bagi anggota untuk berkonsultasi dengan pihak luar.

Norma kelompok dapat menjadi instrumen yang efektif untuk mengubah perilaku individu ke arah yang lebih positif jika dirancang dengan sengaja. Penelitian tentang norma sosial telah menunjukkan bahwa informasi tentang apa yang kebanyakan orang lakukan dapat mempengaruhi perilaku individu secara signifikan (Rusman et al., 2007). Misalnya, pesan yang menyatakan bahwa mayoritas tamu hotel menggunakan kembali handuk mereka meningkatkan kepatuhan terhadap program konservasi lingkungan. Efektivitas pesan ini didasarkan pada mekanisme norma deskriptif yaitu memberikan informasi tentang perilaku kebanyakan orang. Namun Norman dan Cialdini (2002) menunjukkan bahwa norma deskriptif bisa menjadi bumerang jika perilaku mayoritas yang dideskripsikan adalah perilaku negatif. Memberi tahu orang bahwa banyak orang membuang sampah sembarangan justru dapat meningkatkan frekuensi membuang sampah sembarangan. Dalam situasi seperti ini, norma injungtif yang menyatakan bahwa membuang sampah sembarangan itu salah dan tidak disetujui lebih efektif untuk mengubah perilaku. Kombinasi antara norma deskriptif dan injungtif yang konsisten merupakan strategi yang paling kuat untuk perubahan perilaku (Irfan et al., 2015). Pertama, komunikasikan bahwa perilaku target adalah perilaku yang dilakukan oleh mayoritas orang. Kedua, komunikasikan bahwa perilaku tersebut disetujui oleh kelompok. Norma yang efektif juga harus spesifik, dapat diamati, dan relevan dengan situasi yang dihadapi individu. Norma yang terlalu umum seperti "kita harus bekerja keras" memiliki kekuatan pengaruh yang jauh lebih kecil dibandingkan norma spesifik seperti "setiap anggota kelompok diharapkan menyelesaikan 10 laporan per minggu".

Peran kepemimpinan dalam pembentukan dan pemeliharaan norma kelompok sangat signifikan karena pemimpin memiliki posisi sentral untuk mendefinisikan situasi dan memberikan teladan (Putra et al., 2014). Pemimpin dapat secara eksplisit mengartikulasikan norma yang diharapkan melalui komunikasi verbal, dokumen tertulis, dan pidato. Namun pesan eksplisit ini harus didukung oleh perilaku pemimpin yang konsisten karena tindakan lebih berbicara lebih keras daripada kata kata. Pemimpin yang menekankan

pentingnya ketepatan waktu tetapi sering datang terlambat ke rapat akan mengirim pesan bahwa norma ketepatan waktu tidak benar benar penting. Sebaliknya pemimpin yang secara konsisten menunjukkan perilaku yang diinginkan akan memperkuat norma tersebut melalui pengamatan. Selain memberi teladan, pemimpin juga mempengaruhi norma melalui pemberian penghargaan dan hukuman (Mardikaningsih & Darmawan, 2013). Anggota yang mengikuti norma harus diberi pengakuan publik sementara pelanggar norma harus menerima konsekuensi yang jelas. Inkonsistensi dalam penerapan sanksi akan melemahkan norma karena anggota tidak lagi yakin tentang konsekuensi dari perilaku mereka. Robbins dan Judge (2013) mencatat bahwa pemimpin transformasional sangat efektif untuk mengubah norma kelompok karena mereka menginspirasi anggota untuk menginternalisasi nilai nilai baru. Mereka menggunakan visi yang menarik, komunikasi persuasif, dan keteladanan untuk menggeser asumsi dasar yang mendasari norma lama. Proses ini memerlukan waktu dan kesabaran karena norma tidak berubah dalam semalam.

PENUTUP

Norma kelompok mempengaruhi perilaku individu melalui mekanisme pengaruh informasional dan normatif yang beroperasi secara simultan. Individu menggunakan pendapat orang lain sebagai sumber informasi dalam situasi ambigu. Tekanan kelompok dapat mengalahkan bukti inderawi yang jelas melalui mekanisme pengaruh normatif. Dorongan individu untuk mengevaluasi pendapat mereka dengan membandingkan diri terhadap orang lain. Kekuatan pengaruh norma ditentukan oleh ukuran kelompok, kejelasan norma, kohesivitas, status, dan jenis tugas yang dihadapi. Norma yang diinternalisasi menjadi bagian dari identitas individu akan diikuti bahkan tanpa pengawasan eksternal. Fenomena groupthink menunjukkan konsekuensi negatif dari tekanan kelompok yang berlebihan di mana kritik terhadap keputusan ditekan demi konsensus. Norma kelompok dapat digunakan secara strategis untuk mengubah perilaku ke arah positif dengan mengkomunikasikan norma deskriptif dan injungtif secara kombinasi. Pemimpin memiliki peran sentral untuk membentuk norma melalui artikulasi, keteladanan, dan sistem penghargaan yang konsisten.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya model integratif yang menggabungkan pengaruh informasional dan normatif dengan faktor individual seperti kekuatan keyakinan dan kebutuhan akan penerimaan. Peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris interaksi antara karakteristik individu dan karakteristik kelompok untuk menentukan tingkat konformitas. Bagi praktisi organisasi, rekomendasi utama adalah melakukan identifikasi norma informal yang berkembang dalam kelompok sebelum merancang program perubahan perilaku. Upaya mengubah norma lama harus dimulai dengan menciptakan ketidaknyamanan terhadap status quo melalui data yang

menunjukkan ketidakefektifan norma tersebut. Pemimpin perlu secara konsisten memberi teladan perilaku baru karena inkonsistensi akan merusak kredibilitas dan melemahkan norma. Sistem penghargaan harus dirancang untuk memberi insentif pada kepatuhan terhadap norma baru dan memberikan konsekuensi yang jelas bagi pelanggar (Hutomo & Darmawan, 2011). Kelompok perlu dilindungi dari isolasi berlebihan yang dapat memicu groupthink dengan secara sengaja menghadirkan perspektif luar. Dalam merekrut anggota baru, pertimbangan tentang kesesuaian nilai dan potensi untuk menginternalisasi norma kelompok harus diberikan bobot yang signifikan. Komunikasi tentang norma harus spesifik dan kontekstual, menghindari pernyataan umum yang sulit dioperasionalkan. Evaluasi berkala terhadap norma kelompok perlu dilakukan untuk memastikan norma tetap relevan dengan perubahan lingkungan dan tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, D., Kabalmay, S., Resandi, R., & Darmawan, D. (2010). *Pemberdayaan karyawan berbasis keunggulan bersaing*. IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Baskoro, T., Siswanto, B., Darmawan, D., & Kirana, A. (2002). Hubungan kualitas kehidupan kerja dan kinerja pegawai negeri sipil. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 129-142.
- Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1015-1026.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Darmawan, D. (2012). Studi empiris tentang hubungan antara keadilan organisasi dan keterikatan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 27-32.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2015). Keterkaitan antara modal psikologi, modal sosial dan motivasi berprestasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 35-40.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2016). Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Strategik. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 71-84.
- Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(3), 629-636.

- Ernawati, & Mardikaningsih, R. (2015). Sistem Penghargaan dan Insentif Sebagai Alat Pengarah Perilaku Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 65–76.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.
- Fitriyani, F. I., Lembong, D., Zaidi, I., & Darmawan, D. (2011). Pengaruh hubungan kerja dan kompleksitas kerja terhadap niat berpindah kerja melalui stres kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 23-36.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2014). Peran Servant Leadership untuk Meningkatkan Efektivitas Tim. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 39-50.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2016). Makna Penghargaan dalam Sistem Kompensasi dan Tunjangan Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 42–56.
- Hariani, M., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2014). Desain Kompensasi Strategis untuk Menyelaraskan Perilaku Kerja dengan Tujuan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 51–62.
- Hutomo, S. & Darmawan, D. (2011). Optimalisasi manajemen sumber daya manusia menuju keunggulan bersaing. *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Idris, N. H., Budiyanto, B., & Darmawan, D. (2004). Pengaruh kompetensi, kedisiplinan, interaksi sosial dan regulasi diri terhadap prestasi kerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 17-30.
- Irfan, M., Arifin, S., Darmawan, D., Al Hakim, Y. R., & Putra, A. R. (2015). Standar Kompetensi Sebagai Alat Penyamaan Persepsi Kerja dalam Manajemen Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 25–36.
- Irfan, M., Darmawan, D., & Arifin, S. (2014). Proses Penataan Ulang Fungsi SDM Seiring Perubahan Strategi Korporasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 63–74.
- Jahroni, Darmawan, D., & Rojak, J. A. (2015). Manajemen Konflik dalam Dinamika Kelompok Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 49–60.
- Janis, I. L. (1972). Victims of groupthink: A psychological study of foreign policy decisions and fiascoes. Houghton Mifflin.
- Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). Pengantar manajemen bisnis. Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Krippendorff, K. (2004). Content analysis: An introduction to its methodology (2nd ed.). Sage Publications.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human Resource Information System untuk Mendukung Pengelolaan dan Penilaian Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41–51.

- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2016). Strategi Pengembangan Kompetensi Inti untuk Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 35–48.
- Mardikaningsih, R., & Hariani, M. (2015). Implementasi Pengendalian Kualitas pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah Modern dengan Sumber Daya Terbatas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 41–52.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority: An experimental view*. Harper & Row.
- Ningwulan, E. P., Akhmal, D., & Darmawan, D. (2012). Studi tentang kesan dukungan organisasi dan keseimbangan kehidupan kerja untuk membentuk perilaku inovatif karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 103–116.
- Norman, C. A., & Cialdini, R. B. (2002). Using social norms to protect the environment. In D. R. Brown, L. A. Jason, & C. B. Keys (Eds.), *Handbook of community psychology for the 21st century* (pp. 35–50). Sage Publications.
- Novrianda, D., Agustin, T., & Darmawan, D. (2012). Kontribusi norma subjektif dan lingkungan kerja untuk mengembangkan profesionalisme. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(1), 47–58.
- Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Putra, A. R., Arifin, S., & Darmawan, D. (2017). Total Quality Management dalam Membangun Kualitas dan Kemampuan Keberlanjutan Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 57–73.
- Putra, A. R., Darmawan, D., & Al Hakim, Y. R. (2014). Mekanisme Penciptaan dan Perlindungan Keahlian Inti untuk Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 37–50.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2015). Strategi Kompensasi yang Kompetitif untuk Mendukung Retensi Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 53–64.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2016). Tipologi Dukungan Rekan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kesejahteraan Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 49–62.
- Rusman, N. S., Darmawan, D., & Othman, N. (2007). The study of organizational citizenship behavior: The role of professionalism and experience. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 21–34.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey Bass.