

PELANGGARAN EKSPEKTASI KOMUNIKASI DALAM NEGOSIASI BISNIS INTERNASIONAL DI INDONESIA

Surti Sunanto

Kandidat Doktor Jurusan Komunikasi
Pascasarjana FISIP, Universitas Indonesia
Email: surti04@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to understand the evaluation of communication expectancy violations in international business negotiations in Indonesia. By utilizing the Expectancy Violation Theory (EVT) coined by Judee K. Burgoon (1976) as the primary theoretical reference, this study will explore the forming of communication expectancy as well as the evaluation process undertaken when those communication expectancies are violated within the context of international business negotiations. This study was conducted using a qualitative approach to understand the formation of expectancies and the process of evaluating expectancy violations within the business negotiation context through the lenses of experiences of Indonesian negotiators of the same industry. This strategy is hoped to provide details of the aforementioned process so then this phenomenon can be understood and new arising factors can be identified. The findings of the research indicate that the goal of negotiation and the negotiator's social motives have become the main moderator in the evaluation of expectancy violations in the negotiation context, both in the event of ambiguous communication behaviors and when an expectation is negatively violated. This differs to EVT's proposition stating that communicator reward valence is the main moderator in the evaluation process. This study also proposed a model of expectancy violation evaluation within the negotiation context that was never discussed before in previous literature.

Key words: communication expectancy, expectancy violations, interpersonal communication, negotiation, international business negotiations

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memahami proses evaluasi pelanggaran ekspektasi komunikasi dalam negosiasi bisnis internasional di Indonesia. Dengan menggunakan Expectancy Violation Theory (EVT) oleh Judee K. Burgoon (1976) sebagai rujukan teoritis utama akan dieksplorasi bagaimana proses pembentukan ekspektasi komunikasi negosiator serta proses evaluasi yang dilakukan pada saat ekspektasi

komunikasi tersebut dilanggar dalam konteks negosiasi bisnis internasional. Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami pembentukan ekspektasi dan proses evaluasi pelanggaran ekspektasi dalam konteks negosiasi melalui pengalaman para negosiator berkebangsaan Indonesia yang telah berpengalaman melakukan negosiasi bisnis internasional. Dengan strategi ini diharapkan dapat terungkap detail proses tersebut, sehingga dapat dipahami dan diidentifikasi faktor-faktor baru yang muncul ketika proses evaluasi pelanggaran ekspektasi dilakukan dalam konteks tersebut. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks negosiasi bisnis, tujuan negosiasi menjadi moderator utama dalam proses evaluasi pelanggaran ekspektasi, baik pada saat terjadi perilaku komunikasi yang ambigu, maupun saat terjadi pelanggaran ekspektasi secara negatif. Hal ini berbeda dengan apa yang disebutkan dalam EVT bahwa kadar nilai komunikator menjadi moderator utama dalam proses evaluasi. Dari temuan hasil penelitian ini diajukan juga model evaluasi pelanggaran harapan dalam konteks negosiasi.

Kata kunci: ekspektasi komunikasi, pelanggaran ekspektasi, komunikasi interpersonal, negosiasi, negosiasi bisnis internasional

Latar Belakang

Ketergantungan ekonomi antar negara tersebut menjadikan komunikasi dan negosiasi bisnis antar budaya yang berbeda menjadi sesuatu yang tidak dapat dihindari. Seperti yang ditulis oleh Samovar, Porter & McDaniel (2010), negosiasi memiliki peran kritis dalam bisnis internasional. Diperkirakan para eksekutif internasional menghabiskan 20% dari waktu mereka dalam aktivitas negosiasi. Hal ini mungkin merupakan estimasi yang konservatif mengingat bahwa negosiasi merupakan bagian yang menyatu dengan *merger* internasional, *joint ventures*, ekspor impor dan beragam kegiatan komersial antar budaya lainnya.

Apapun bentuk kerjasama yang dilakukan, dalam konteks Indonesia, ketertarikan investor asing untuk berinvestasi di Indonesia serta kebutuhan pengusaha Indonesia akan kemitraan dengan investor asing menyebabkan adanya ketergantungan (interdependensi) kepentingan di antara kedua belah pihak tersebut. Ada hal-hal yang diinginkan pihak perusahaan asing dari calon mitra Indonesianya, dan demikian pula sebaliknya. Ketergantungan kepentingan ini tentunya menyebabkan timbulnya dialog

dan interaksi di antara pihak yang berbeda budaya tersebut, salah satunya dalam bentuk negosiasi bisnis internasional. Adanya interaksi antar dua pihak yang berbeda budaya menciptakan tantangan baru bagi para pelaku bisnis internasional di seluruh dunia, tidak terkecuali Indonesia.

Pada pelaksanaannya negosiasi dengan pihak yang berbeda budaya akan lebih menantang dibandingkan dengan negosiasi satu budaya (*mono cultural*) (Chaney & Martin 2007). Penelitian-penelitian yang dilakukan selama ini menggambarkan negosiasi antar budaya lebih kompleks baik dari sisi proses maupun *outcome* (Brett, 2007). Saat negosiator dari budaya yang berbeda bertemu, maka model mental mereka akan berbeda bila *counterpart* mereka berasal dari budaya yang sama. Hal ini akan berpengaruh pada motivasi, ekspektasi dan persepsi pada saat mereka memasuki negosiasi, dan selanjutnya akan berpengaruh proses negosiasi, yang pada akhirnya tentu berpengaruh pada hasil negosiasi.

Penelitian ini memiliki latar belakang observasi awal peneliti atas suatu proses negosiasi bisnis internasional yang pernah dijalani, proses negosiasi seringkali terganggu atau bahkan terhenti, ketika kedua pihak yang terlibat interaksi berperilaku atau berkomunikasi di luar prediksi atau harapan yang dimiliki oleh para pihak. Dari tinjauan literatur yang dilakukan, peneliti menemukan bahwa fenomena dalam interaksi tersebut dapat dijelaskan secara teoritis melalui konstruk ekspektasi komunikasi.

Ekspektasi komunikasi merupakan salah satu fungsi dasar dalam setiap proses komunikasi seseorang. Dalam literatur komunikasi interpersonal konsep ekspektasi telah berulang kali dijadikan konstruk utama penelitian. Penelitian mengenai peran ekspektasi dalam proses komunikasi berawal dari asumsi bahwa pada umumnya setiap individu memiliki beragam ekspektasi yang tertanam dalam dirinya mengenai bagaimana orang akan berkomunikasi dengan orang lain, yang pada saat ekspektasi ini dilanggar maka akan mempengaruhi proses komunikasi yang berjalan. Keberadaan ekspektasi ini biasanya baru disadari justru pada saat ekspektasi ini dilanggar. Salah

satu teori komunikasi interpersonal yang menggunakan konsep ekspektasi ini adalah *Expectancy Violation Theory* (EVT) oleh Judee K. Burgoon (dalam Griffin, 2012: 93).

Tinjauan literatur yang dilakukan peneliti melihat bahwa proposisi dasar EVT telah banyak digunakan sebagai salah satu rujukan kerangka berpikir dalam berbagai penelitian komunikasi dengan beragam konteks. Namun, dari telaah yang dilakukan dapat dilihat bahwa penelitian-penelitian yang dilakukan lebih berupa studi mengenai pengaruh dan dampak (hubungan kausal) dari pelanggaran ekspektasi, dalam konteks dan bidang yang berbeda-beda. (cth. Ward, 2012; Aune, Levine & Ching, 1996; Diggs, 2000; Bachman, 2002; Jorgensen, 2000).

Celah dari penelitian-penelitian sebelumnya mengenai pelanggaran ekspektasi adalah belum adanya penelitian yang bertujuan untuk memahami proses evaluasi. Pelanggaran ekspektasi itu sendiri dalam konteks interaksi yang sangat berorientasi tujuan seperti negosiasi. Pada tulisan ini peneliti mengajukan argumentasi bahwa dalam sebuah interaksi interpersonal yang sangat berorientasi tujuan seperti negosiasi, proposisi EVT tidak akan cukup untuk menjelaskan proses evaluasi pelanggaran ekspektasi yang terjadi, dan oleh sebab itu harus digali secara mendalam perbedaan apa yang akan muncul dalam proses evaluasi pelanggaran ekspektasi dalam konteks negosiasi, yang akan berdeviasi dari proposisi-proposisi dasar yang disebut kan dalam EVT.

Penelitian negosiasi dengan perspektif komunikasi yang menggunakan lensa ekspektasi komunikasi sebagai lensa utama menjadi menarik untuk dilakukan, terutama karena belum adanya model atau kerangka teoritis yang menjelaskan proses evaluasi pelanggaran ekspektasi yang dilakukan dalam komunikasi yang sangat berorientasi tujuan seperti negosiasi.

Tinjauan Teoritis

EVT merupakan salah satu teori yang cukup komprehensif membahas mengenai proses evaluasi pelanggaran ekspektasi komunikasi dan oleh sebab itu akan dijadikan rujukan teori utama dalam penelitian ini. Teori ini dikembangkan oleh Judee K. Burgoon seorang ahli komunikasi di Universitas Arizona, Amerika Serikat.

Teori ini mendefinisikan ekspektasi komunikasi sebagai model kognisi terhadap perkiraan perilaku komunikasi dari *counterpart* diri sendiri. Dalam hal ini, *expectancy* (ekspektasi) lebih mengarah kepada perilaku komunikasi *counterpart* yang kita perkirakan akan terjadi (*predicted*), bukan sesuatu yang kita inginkan untuk terjadi (*desired*). Kognisi ini sudah tertanam dalam diri kita serta terbentuk oleh norma sosial dari konteks, peran dan hubungan dalam kehidupan kita sehari-hari (Burgoon, Stern & Dillman, 2006).

Menurut teori EVT, ekspektasi dipengaruhi oleh karakteristik komunikator, karakteristik hubungan dan konteks dari proses interaksi yang dilakukan. Bersama dengan konstruk Kadar Nilai Komunikator dan Kadar Pelanggaran Ekspektasi, dalam teori ini konstruk Ekspektasi digunakan untuk mengevaluasi pelanggaran ekspektasi komunikasi yang terjadi dalam proses interaksi. Tiga konsep kunci dalam EVT adalah ekspektasi, kadar nilai pelanggaran dan kadar nilai komunikator.

Dalam EVT, Burgoon mendefinisikan ekspektasi sebagai kognisi mengenai komunikasi verbal dan non verbal yang diantisipasi dari pihak lain, yang sudah tertanam dalam benak kita dan terbentuk oleh norma-norma sosial mengenai konteks, hubungan dan peran kita (Burgoon & Walther, 1990, dalam Burgoon et.al, 1995). Ekspektasi ini dihasilkan dari pengetahuan sosial dan budaya, dan juga dari faktor-faktor individu yang sudah kita ketahui atas seseorang yang sudah kita kenal (Burgoon, 1995 dalam Gudykunst, 2005).

Menurut EVT ekspektasi dihasilkan oleh tiga variabel: aktor, hubungan dan konteks. Variabel aktor merujuk pada karakteristik yang berhubungan dengan individu seperti gender, usia dan asal negara. Selain itu juga termasuk fitur personal yang mungkin mempengaruhi ekspektasi, antara lain penampilan fisik, kepribadian dan gaya komunikasi. Variabel hubungan merujuk pada karakteristik yang secara

bersama didefinisikan oleh dua atau lebih individual, seperti status mereka, hubungan keluarga atau ketertarikan. Sementara variabel konteks biasanya diawali dengan norma budaya, ekspektasi dalam budaya yang satu dapat berbeda dalam budaya yang lain. Konteks, juga merujuk pada *features* dari *setting* dan tipe interaksi komunikasi terjadi. Interaksi formal misalnya, akan menimbulkan ekpektasi berbeda dengan interaksi informal (Griffin, 2012: 89).

Istilah Kadar Pelanggaran merujuk kepada "nilai positif atau negatif yang kita berikan pada sebuah perilaku yang tidak diharapkan, tanpa memandang siapa yang melakukan hal tersebut" (Griffin, 2012:90). Biasanya kita memberikan ruang tertentu bagi seseorang yang berinteraksi dengan kita untuk berperilaku menyimpang dari 'prosedur standar perilaku' yang kita miliki. Namun saat seseorang bertingkah laku di luar skala perilaku yang diharapkan maka kita akan mulai melakukan evaluasi. Istilah kadar nilai disini lebih merupakan rentang nilai yang kita berikan atas pelanggaran yang dilakukan seseorang, bukan satu nilai tetap yang positif atau negatif.

Kadar Nilai Komunikator adalah jumlah dari atribut positif atau negatif yang dibawa seseorang dalam suatu interaksi, ditambah dengan nilai potensial yang akan didapatnya pada interaksi ke depannya (Griffin, 2012: 91). Persepsi yang dihasilkan biasanya campuran antara baik dan buruk dan penilaian akan jatuh diantara dua kutub tersebut. Dalam EVT Burgoon mengajukan konsep Kadar Nilai Komunikator untuk menjelaskan hasil audit mental kita terhadap lawan komunikasi kita. Menurut Burgoon, konsep Kadar Nilai Komunikator menjadi penting dalam proses evaluasi pelanggaran ekspektasi karena pada saat pelanggaran ambigu dan membingungkan bagi pihak yang dilanggar, maka pihak tersebut akan mencari petunjuk dalam konteks sosial untuk dapat memaknai pelanggaran tersebut. Menurut Burgoon di saat pelanggaran tersebut membingungkan maka individu akan melihat si pelanggar dan melakukan interpretasi dan evaluasi berdasarkan penilaian mereka atas pelanggar tersebut (Griffin, 2012:92).

EVT memiliki beberapa proposisi utama sebagai berikut:

1. Para pihak yang berinteraksi mengembangkan ekspektasi mengenai komunikasi verbal dan non verbal lawan bicaranya
2. Pelanggaran ekspektasi komunikasi akan merangsang dan mengalihkan, menyebabkan pergeseran perhatian kepada komunikator, hubungan serta makna dan karakteristik pelanggaran
3. Kadar nilai komunikator akan memoderasi interpretasi perilaku komunikasi yang ambigu
4. Kadar nilai komunikator memoderasi evaluasi perilaku komunikasi
5. Kadar nilai pelanggaran merupakan sebuah fungsi untuk: a. mengevaluasi perilaku yang dilakukan/nyata, b. menentukan arah dari kesenjangan antara perilaku yang diharapkan dan yang dilakukan, apakah lebih berat ke kadar nilai positif atau negatif, c. menentukan tingkat kesenjangan tersebut. Perilaku nyata yang dinilai lebih positif dibandingkan dengan perilaku yang diharapkan akan dilihat sebagai pelanggaran positif, sementara perilaku nyata yang dinilai lebih negatif dibandingkan perilaku yang diharapkan akan dilihat sebagai pelanggaran negatif. Pelanggaran positif menghasilkan hasil yang lebih positif, dan pelanggaran negatif akan menghasilkan hasil yang lebih negatif, dibandingkan dengan pemenuhan ekspektasi

Pada intinya EVT memprediksi bahwa pelanggaran ekspektasi komunikasi dalam interaksi akan merangsang aktivasi psikologis dan fisiologis, dan mengalihkan perhatian *recipient* dari topik utama percakapan, menuju ke sumber pelanggaran tadi. Komunikator lalu akan melakukan evaluasi atas pelanggaran tersebut, dan memberikan kadar penilaian atas pelanggaran tersebut, yang terletak dalam rentang negatif dan positif. Pelanggaran positif menghasilkan hasil yang lebih positif, proses interaksi diprediksi akan berjalan lebih baik, sementara pelanggaran negatif akan menghasilkan hasil yang lebih negatif, dan proses interaksi bisa terganggu atau bahkan terhenti (Littlejohn, 2002:135).

Pertanyaan lalu muncul pada saat interaksi yang diteliti memiliki karakteristik yang unik seperti negosiasi. Disebut unik sebab; 1. Negosiasi sangat berorientasi tujuan. Ada tekanan untuk mencapai target tertentu dan oleh sebab itu proses komunikasi tersebut biasanya direncanakan dengan baik demi tercapainya tujuan tersebut; 2. Negosiasi juga merupakan bentuk percakapan yang di sepanjang prosesnya terdapat kemungkinan gagal atau berhasil (Collins, 2009:7). Hal ini menimbulkan tekanan yang lebih pada pihak yang berinteraksi dibandingkan proses komunikasi biasa yang tidak berorientasi tujuan; 3. Dalam negosiasi ada kebutuhan yang ingin didapat dari satu negosiator dari yang lainnya. Saling ketergantungan ini disebut interpedensi (Lewicky et al, 2003:7). Hubungan interpeden dikarakteristikan oleh adanya tujuan yang saling berhubungan (*mengunci/interlocking*), para pihak membutuhkan satu sama lainnya untuk dapat mencapai tujuan mereka. Ada konflik yang terjadi karena adanya kepentingan yang saling berhubungan ini, dan dipihak lain adanya kepentingan yang saling berhubungan ini 'mengharuskan' mereka untuk menempuh pola konvergen dalam komunikasi. Dua posisi yang saling *conflicting* ini membuat situasi hubungan interpeden menjadi penuh tantangan dan kompleks. Tekanan yang dirasakan komunikator pada saat interaksi menjadi lebih besar, sehingga hal terkecilpun menjadi lebih berat bobot dan dampaknya. Komunikator menjadi *over conscious* terhadap dirinya, lawan bicaranya dan proses yang dijalaninya.

Menarik untuk digali apakah proses evaluasi pelanggaran ekspektasi komunikasi dalam konteks ini akan sama seperti proposisi EVT, atau apakah akan ada hal-hal lain yang muncul yang dapat memoderasi proses evaluasi pelanggaran ekspektasi dalam konteks negosiasi. Faktor-faktor seperti pencapaian tujuan negosiasi, *possibility of future interaction*, keberadaan BATNA, kepentingan menjaga hubungan dan lain-lain dicurigai dapat menjadi hal-hal baru yang memoderasi proses evaluasi pada saat terjadi pelanggaran ekspektasi. Selain hal tersebut, posisi *conflicting interest* juga berpotensi menimbulkan tekanan dalam proses evaluasi pelanggaran ekspektasi, yang mungkin saja menyebabkan kecenderungan terjadinya disrupsi dalam interaksi

menjadi lebih besar karena dianggap melecehkan *face*, menyinggung ego, dan pada akhirnya mengakibatkan kegagalan proses negosiasi.

Lebih jauh lagi, berbicara mengenai konteks yang lebih spesifik, yaitu negosiasi bisnis internasional di Indonesia, ada konteks perbedaan budaya dan ada tipikalitas negosiator Indonesia yang juga menjadi konteks tambahan yang menarik untuk diteliti. Peneliti ingin melihat apakah adanya perbedaan budaya yang dalam mayoritas penelitian negosiasi direduksi ke dalam kategorisasi (kolektivis-individualis, *high context-low context*) tetap relevan dengan kondisi negosiasi bisnis internasional dalam era globalisasi ini. Selain itu, dengan tipikalitas negosiator Indonesia yang dalam mayoritas literatur digeneralisasi mengedepankan harmoni, kestabilan, menghindari konflik dan menekankan konsensus, maka bagaimana proses evaluasi yang dilakukan oleh negosiator Indonesia pada saat terjadi pelanggaran ekspektasi komunikasi dalam negosiasi yang berpotensi menimbulkan rangsangan serta ketidakstabilan dan ketidakharmonisan dalam interaksi. Menarik untuk dilihat, apakah tipikalitas negosiator Indonesia tersebut masih relevan dan apakah faktor perbedaan budaya ini memegang peran signifikan dalam proses evaluasi pada saat terjadi pelanggaran ekspektasi komunikasi dalam negosiasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana proses evaluasi pelanggaran ekspektasi komunikasi dalam negosiasi bisnis internasional di Indonesia.

Rumusan permasalahan ini diturunkan menjadi beberapa pertanyaan:

1. Bagaimana proses evaluasi yang dilakukan negosiator pada saat ada ekspektasi komunikasi yang dilanggar secara positif?
2. Bagaimana proses evaluasi yang dilakukan negosiator pada saat ada ekspektasi komunikasi yang dilanggar secara negatif?
3. Bagaimana peran budaya dalam proses evaluasi pelanggaran eskpektasi komunikasi dalam negosiasi bisnis internasional di Indonesia?
4. Bagaimana kecenderungan adaptasi interaksi yang dilakukan berdasarkan hasil evaluasi pelanggaran ekspektasi komunikasi dalam negosiasi tersebut

Metodologi

1. Paradigma

Paradigma **post-positivistik** dengan pendekatan deduktif digunakan dalam penelitian ini, dimana penulis secara deduktif mengekstrak kerangka konseptual dari beberapa teori yang relevan, untuk nantinya digeneralisasi secara umum. Dalam hal ini kerangka proposisi EVT akan digunakan sebagai panduan utama dalam menjalankan penelitian lapangan.

Dari sisi ontologi, paradigma post positivisme percaya akan *critical realism*, melihat realitas sosial sebagai realitas nyata, namun hanya dapat dimengerti sebagian atau tidak secara sempurna (Denzin & Lincoln, 2011). Secara epistemologi peneliti menghasilkan pengetahuan dan mempelajari realitas dengan melakukan observasi mendalam mengenainya, dalam hal ini peneliti memposisikan diri sebagai *modified dualist/objectivist* yaitu menjaga jarak dari obyek penelitian dan melihat fenomena dan obyek penelitian secara obyektif, namun memandang temuan penelitian sebagai 'kemungkinan besar benar', berbeda dengan positivis yang objektivis penuh dan memandang temuan sebagai 'pasti benar' (Denzin & Lincoln, 2011).

Posisi peneliti dalam hal ini adalah sebagai *disinterested scientist* yang memisahkan diri dari objek yang diteliti, dan berperan sebagai penentu kebijakan dan pengontrol dalam penelitian. Interaksi dengan subyek penelitian dijaga agar minimum. Validitas penelitian didapatkan dari komunitas peneliti, bukan dari subyek yang diteliti. Peneliti tidak melibatkan diri dengan hasil yang ditimbulkan oleh pertanyaan penelitian. (Guba & Lincoln, 2005; Merriam, 1991, dalam Denzin & Lincoln, 2011).

2. Pendekatan Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam hal ini penelitian ini bertujuan menjelaskan bagaimana proses pembentukan ekspektasi serta proses evaluasi bila terjadi pelanggaran ekspektasi komunikasi dalam konteks negosiasi. Meskipun penelitian ini merujuk pada asumsi-asumsi utama dalam EVT, namun peneliti menggali informasi secara mendalam dari

informan untuk mengetahui apakah ada elemen-elemen baru yang muncul dalam proses tersebut bila diletakkan dalam konteks negosiasi. Negosiasi adalah proses yang dinamik, kontekstual dan multidimensional sehingga meskipun beberapa asumsi awal telah ditentukan, tidak tertutup kemungkinan akan muncul variable-variable lain dalam proses pengumpulan data. Penulis melihat kekayaan kontekstual dalam konsep-konsep yang ada akan tergalilah lebih baik menggunakan **pendekatan kualitatif**. Pendekatan ini juga tidak membatasi diri pada variabel-variabel tertentu saja, dan lebih cocok digunakan untuk menjelaskan proses negosiasi yang kaya konteks dan nuansa, yang tidak bisa diakomodasi atau ditangkap melalui pendekatan kuantitatif.

Di samping itu, pendekatan kualitatif bersifat naturalistik dimana pengkajian aktivitas dan proses obyek penelitian terjadi secara alamiah, tidak boleh ada upaya untuk memanipulasi kondisi, program ataupun peserta (Patton, 2006).

Teknik Pengumpulan Data untuk penelitian ini dilakukan melalui cara wawancara mendalam (*in-depth interview*). Wawancara mendalam akan dilakukan pada beberapa pimpinan perusahaan Indonesia, berkebangsaan Indonesia yang sudah banyak terlibat dalam proses negosiasi bisnis internasional, terutama berkaitan dengan pembentukan kerjasama antara perusahaan Indonesia dan asing, yang bentuknya berupa *joint venture*, *merger* maupun *joint operation*.

3. Teknik Sampling dan Unit Analisis

Untuk mendapatkan informasi yang mendalam dan detail mengenai evaluasi pelanggaran ekspektasi dalam negosiasi maka penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, dimana obyek penelitian akan dipilih dan ditentukan berdasarkan kriteria yang ditentukan. Dimana melalui penentuan kriteria ini maka informan yang dipilih dipastikan dapat memberikan informasi yang kredibel dan mendalam yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

Kriteria informan kunci untuk penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Pimpinan perusahaan investasi atau infrastruktur Indonesia
2. Bekerja lebih dari 15 tahun dan memiliki pengalaman negosiasi bisnis internasional lebih dari 10 kali dalam kurun waktu 10 tahun terakhir

3. Berkebangsaan Indonesia
4. Bersedia untuk diwawancara baik secara langsung ataupun melalui medium komunikasi lainnya
5. Memberikan persetujuan untuk publikasi hasil wawancara untuk peneliti

Unit analisis yang diteliti adalah individu yang mewakili perusahaan Indonesia dalam melakukan negosiasi bisnis dengan pihak yang berbeda budaya dimana informan ini didapat melalui metode *referral*, atau referensi dari informan yang sudah dikenal oleh peneliti sebelumnya. Penelitian **difokuskan pada pihak negosiator Indonesia saja**, untuk melihat proses pembentukan dan evaluasi ekspektasi dari perspektif negosiator Indonesia dalam konteks negosiasi bisnis internasional di Indonesia.

Hasil Penelitian

Beberapa hasil penelitian yang relevan dan berbeda dengan proposisi EVT akan dibahas sebagai berikut. Negosiasi yang sangat berorientasi tujuan mengakibatkan negosiator melakukan persiapan negosiasi, antara lain berupa pengumpulan informasi mengenai lawan negosiasi dan penetapan tujuan negosiasi. Hal ini memungkinkan muncul ekspektasi akan perilaku komunikasi lawan serta harapan akan hasil negosiasi. Ekspektasi dan harapan ini akan mengalami penyesuaian pada saat pertemuan tatap muka terjadi.

Pada saat terjadi pelanggaran ekspektasi (baik positif maupun negatif), konsisten dengan literatur, akan muncul rangsangan (*arousal*) yang mengakibatkan tingkat kewaspadaan internal negosiator meningkat. Yang berbeda dalam konteks negosiasi, rangsangan ini akan diatur agar tidak diperlihatkan secara eksplisit, karena dipandang memperlemah posisi negosiasi. Dalam hal ini ini, memperlihatkan reaksi atas rangsangan dilihat sebagai pemberian informasi kepada lawan negosiasi dan mengurangi ketidakpastian yang mereka miliki.

Kuatnya orientasi tujuan dalam negosiasi membuat fungsi pencapaian tujuan sangat menentukan perilaku dan tindakan negosiator. Pada saat keinginan dan prediksi pencapaian tujuan tinggi maka negosiator akan cenderung melakukan seluruh usaha untuk mengurangi kesenjangan (*discrepancy*) yang terjadi karena pelanggaran ekspektasi. Karenanya saat ekspektasi dilanggar, negosiator akan melakukan proses pencarian informasi untuk memahami pelanggaran. Sejalan dengan proposisi EVT, saat ekspektasi dilanggar, akan dilakukan proses interpretasi dan evaluasi atas pelanggaran ekspektasi. Namun berbeda dengan proposisi EVT, proses ini tidak dimoderasi oleh kadar nilai komunikator, melainkan oleh fungsi pencapaian tujuan negosiasi serta motif sosial negosiator.

Dalam hal ini pelanggaran ekspektasi secara negatif tidak akan serta merta dievaluasi secara negatif, terutama bila tidak menjauhkan negosiator dari pencapaian tujuan negosiasi. Sementara pelanggaran ekspektasi secara positif juga tidak selalu dievaluasi secara positif, terutama bila menjauhkan negosiator dari pencapaian tujuan negosiasi.

Lebih jauh mengenai evaluasi pelanggaran ekspektasi secara positif dan adaptasi interaksi, tidak seperti proposisi EVT, pada saat terjadi pelanggaran ekspektasi secara positif (menurut norma sosial yang diketahui negosiator) kadar nilai yang diberikan tidak serta merta positif, melainkan tetap akan dievaluasi berdasarkan *social motives* pelaku pelanggaran dan bagaimana pelanggaran ekspektasi secara positif tadi memengaruhi pencapaian tujuan negosiasi. Disaat pelanggaran ekspektasi secara positif didasari oleh *selfish motives* dan berdampak negatif pada pencapaian tujuan negosiasi maka akan cenderung dievaluasi secara negatif dan adaptasi interaksi yang dilakukan cenderung kompensasi dan bentuk interaksi cenderung divergen. Disaat pelanggaran ekspektasi secara positif didasari oleh *pro-social motives* dan berdampak positif pada tujuan negosiasi maka akan cenderung dievaluasi secara positif dan adaptasi interaksi yang dilakukan cenderung resiprokal, dan bentuk interaksi cenderung konvergen

Sementara proses evaluasi pelanggaran ekspektasi secara negatif juga berbeda dengan proposisi EVT. Tidak seperti proposisi EVT, pada saat terjadi pelanggaran ekspektasi secara negatif (menurut norma sosial yang diketahui negosiator) kadar nilai yang diberikan tidak serta merta negatif, melainkan tetap akan dievaluasi berdasarkan *social motives* pelaku pelanggaran dan bagaimana pelanggaran ekspektasi secara positif tadi memengaruhi pencapaian tujuan negosiasi. Disaat pelanggaran ekspektasi secara negatif didasari oleh *pro-social motives* dan berdampak positif pada pencapaian tujuan negosiasi, maka akan cenderung dievaluasi secara positif, dan adaptasi interaksi yang dilakukan cenderung kompensasi, negosiator memperbesar rentang toleransi pelanggaran serta melakukan penggalan informasi untuk memperkecil kesenjangan, serta mengarahkan interaksi ke arah konvergen.. Disaat pelanggaran negatif didasari dengan *selfish motives* dan berdampak negatif pada pencapaian tujuan negosiasi maka akan dievaluasi dengan negatif dan adaptasi interaksi yang dilakukan cenderung resiprokal. Lalu negosiator akan melihat respon dari lawan negosiasi terhadap adaptasi interaksi tersebut. Bila terus melanggar ekspektasi secara negatif dengan motif sosial yang sama dan berdampak negatif pada pencapaian negosiasi, maka bentuk bentuk interaksi akan cenderung mengarah ke divergen dan bisa mengarah ke terminasi interaksi. Pada saat terjadi pelanggaran negatif, keberadaan BATNA atau alternatif pilihan, serta tidak adanya orientasi kerjasama di masa depan akan cenderung membuat negosiator mempersempit kadar toleransi pelanggaran ekspektasi negosiasi.

Budaya dan Tipikalitas Negosiator Indonesia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum para negosiator berpengalaman dari Indonesia cenderung memiliki motif pro-sosial, dimana mereka mengedepankan *win-win solution*, *altruism*, sikap kooperatif dan strategi integratif.

Meskipun ada kecenderungan tipikalitas di atas yang agak sejalan dengan Dimensi Budaya kolektivistis Hofstede, namun penggalan informasi lebih lanjut menunjukkan bahwa dalam interaksi negosiasi secara umum negosiator Indonesia yang berpengalaman memiliki tipikalitas pemimpin kosmopolitan yang tidak terkotak

dan mengkotak-kotakkan diri dalam budaya tertentu. Dalam hal ini pengkotakan dimensi budaya dalam tinjauan literatur menjadi kurang relevan. Karena yang terjadi dalam negosiasi adalah *transactional culture*, dimana negosiator menyesuaikan perilaku komunikasinya dengan budaya lawan negosiasi.

Meskipun budaya menjadi salah satu referensi negosiator dalam menentukan perilaku negosiasi namun berkaitan dengan proses evaluasi pelanggaran ekspektasi dalam negosiasi faktor budaya tidak relevan bagi para pemimpin kosmopolitan untuk menentukan kadar nilai pelanggaran dan menentukan adaptasi interaksi. Proses interpretasi dan evaluasi pelanggaran ekspektasi komunikasi lebih mengacu pada pengaruh pelanggaran ekspektasi tersebut atas pencapaian tujuan negosiasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan tipikalitas unik dari negosiator Indonesia yaitu mengedepankan insting. Seluruh informan menyatakan memperhitungkan insting mengenai lawan negosiasi pada saat melakukan evaluasi pelanggaran ekspektasi. Berkaitan dengan insting, hasil evaluasi yang dihasilkan bisa sangat berbeda dari proposisi umum yang diajukan oleh beragam kerangka teori. Penelitian lebih lanjut dapat dilakukan untuk menggali mengenai peran konstruk ini dalam negosiasi.

Kesimpulan dan Diskusi

Dari hasil penelitian tersebut beberapa kesimpulan yang dapat diambil antara lain, bahwa proses evaluasi pelanggaran ekspektasi dalam komunikasi yang sangat berorientasi tujuan seperti negosiasi akan sangat bergantung kepada pencapaian tujuan negosiasi sebagai salah satu moderator utama. Hal ini berbeda dengan proposisi EVT dimana dikatakan saat terjadi perilaku komunikasi yang ambigu maka proses evaluasi akan dimoderasi oleh kadar nilai komunikator. Dalam konteks negosiasi, kadar nilai komunikator menjadi hilang signifikansinya, tergantikan oleh faktor pencapaian tujuan negosiasi. Negosiator akan memberikan kadar nilai baik positif maupun negatif berdasarkan pada pengaruh pelanggaran tersebut terhadap pencapaian tujuan

negosiasi mereka. Dari hasil penelitian juga terungkap bahwa negosiator Indonesia masih mempertimbangkan motif sosial lawan negosiasi dalam proses evaluasi pelanggaran ekspektasi komunikasi, dimana lawan negosiasi yang melanggar ekspektasi dengan motif pro-sosial akan dievaluasi secara lebih positif dibanding dengan mereka yang melanggar ekspektasi dengan *selfish motives*. Hal ini sejalan dengan kebanyakan literatur yang mengkategorikan orang Indonesia sebagai individu kolektivistik yang mementingkan harmoni dan tujuan bersama. Namun begitu, patut dicatat bahwa hasil penelitian juga menunjukkan bahwa mayoritas informan yang merupakan negosiator berpengalaman cenderung tidak melakukan stereotyping budaya, melainkan menyesuaikan perilaku komunikasi mereka dengan lawan negosiasinya pada saat terjadi pertemuan tatap muka. Disini terlihat pengkotakan budaya berdasarkan dimensi budaya tertentu tidak lagi relevan dalam konteks ini.

Daftar Pustaka

- Burgoon J.K, dkk (1995). *Interpersonal Adaptation, Dyadic Interaction Patterns*, Cambridge University Press, Inggris
- Chaney, L.H, Martin, J.S. (2004). *Intercultural Business Communication*. Upper Saddle River. NJ: Pearson Education.
- Collins, P. (2009). *Negotiate to Win!*. New York, USA, Sterling Publishing.
- Darmastuti, R. (2013). *Mindfulness Dalam Komunikasi Antarbudaya*. Buku Litera Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia.
- Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, USA, SAGE Publishing
- Ferraro, G.P. (2002). *The Cultural Dimension of International Business*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Gesteland, R.R., (1999). *Cross Cultural Business Behavior. Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures*. Copenhagen Business School Press, Copenhagen, Denmark.

- Gray, N.H. (2010). *International Business Negotiators of The Indonesian Archipelago: Identification of Negotiation Styles, Strategies and Behavior*. School of Commerce, Division of Business, University of South Australia.
- Griffin, E. (2012). *A First Look At Communication Theory* (8th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Gudykunst, W.B., Kim, Y.Y. (2003). *Communicating With Strangers, An Approach To Intercultural Communication*, Fourth Edition. New York, McGraw-Hill.
- Gudykunst, W.B. (2005). *Theorizing About Intercultural Communication*. Thousand Oaks, California, Sage Publications.
- Jackman, A. (2004). *How To Negotiate*. London, Octopus Publishing Group.
- Jandt, F.E. (2007). *An Introduction to Intercultural Communication. Identities in a Global Community*, 5th Edition. Sage Publishing, Thousand Oaks, California, Amerika Serikat.
- Lewicki, R.J. dkk (2003). *Negotiation*, Fourth Edition. McGraw-Hill, Amerika Serikat
- Lincoln, Y.S., Guba, E.G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications, California, Amerika Serikat.
- Littlejohn, S. W. (2002). *Theories of Human Communication* (7th ed). Belmont, CA: Wadsworth, Sage Publications.
- Littlejohn, S.W & Foss, K.A. (2009). *Encyclopedia of Communication Theory* 2nd Edition. Thousand Oaks, California, Sage Publications
- Martin, J.N., Nakayama, T.K. (2007). *Intercultural Communication in Context*. McGraw-Hill Companies, New York, Amerika Serikat
- Miller, K. (2005). *Communication Theories: Perspectives, Processes and Context*. McGraw-Hill, Amerika Serikat
- Moore C.W., Woodrow, P.J. (2010). *Handbook of Global and Multicultural Negotiation*. Jossey-Bass, San Fransisco, Amerika Serikat
- Neulip, J.W. (2006). *Intercultural Communication, A Contextual Approach*. Thousand Oaks, California, Sage Publications

- Neuman, W.L. (2011). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, 7th Edition. Pearson Education Inc Publishing, Boston, Amerika Serikat
- Oliver, R.L., Balakrishnan, P.V., Barry, B. (1994). *Outcome Satisfaction in Negotiation: A Test of Expectancy Disconfirmation*. Academic Press Inc. Diunduh pada tanggal 1 April 2015 dari file:///Users/surtisunanto/Downloads/1-s2.0-S0749597884710831-main.pdf
- Patton, M.W. (2006). *Metode Evaluasi Kualitatif*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta, Indonesia
- Samovar, L.A., Porter, R.F., McDaniel, E.R. (2010). *Communication Between Cultures*. Wadsworth, Boston, Amerika Serikat
- Salacuse J.W. *Intercultural Negotiation in International Business*. Kluwer Academic. (1999). Diunduh pada tanggal 18 April 2013 dari <http://link.springer.com/article/10.1023/A%3A1008660330550#page-1>
- Smith, M. *International Business Negotiations: A Comparison of Theory With The Perceived Reality of Australian Practitioners*. School of Commerce Research Paper, The Flinders University of South Australia diunduh pada tanggal 21 Desember 2013 www.flinders.edu.au/sabs/business-files/research/papers/.../00-09.doc
- Zartman I.W. (1978). *Negotiation as a Joint Decision-Making Process in The Negotiation Process: Theories and Applications*. ed. I. W. Zartman. Sage Publishing, Beverly Hills, Amerika Serikat.