

ESENSI ETIK DAN EMIK PADA MANAJEMEN LINTAS BUDAYA

Drs. Andreas Budihardjo, M.Psi

Pengertian dan Peranan Manajemen Lintas Budaya

Nancy Adler mendefinisikan manajemen lintas budaya sebagai: "A study of the behaviour of people in organizations around the world and trains people to work in organizations with employee and client populations from several cultures."

Manajemen lintas budaya membahas analisis budaya dan pengaruhnya pada manajemen. Domain subyek ini sangat luas dan kompleks namun penting. Untuk mendukung pengembangan subyek ini, para pakar melakukan penelitian kualitas maupun kuantitatif.

Manajemen lintas budaya semakin penting peranannya di tengah situasi dunia yang semakin global dan *borderless*. Dampak globalisasi ini berimplikasi besar pada dunia bisnis di hampir semua negara. Kompetisi, perdagangan antarnegara, *joint-venture* perusahaan Indonesia dengan perusahaan asing, dan pembukaan cabang-cabang di luar negeri akan cenderung meningkat. Dengan perkataan lain, bisnis antarbudaya akan semakin mewarnai bisnis masa depan. Realisasi AFTA dan APEC akan lebih meningkatkan lagi bisnis antarbudaya. Dewasa ini, bisnis antarbudaya sudah berkembang sangat pesat dan dunia tanpa batas yang dikemukakan oleh Kenichi Ohmae akan menjadi kenyataan.

Bisnis antarnegara dapat berlangsung dengan efektif jika masing-masing pihak juga memahami praktek bisnis dan memahami budaya negara lain dan implikasinya pada manajemen. Dalam interaksi bisnis, pihak-pihak terkait akan saling mempengaruhi sebab itu pemahaman lintas budaya secara saksama merupakan salah satu kunci kesuksesan.

Penelitian lintas budaya yang berkaitan dengan manajemen berupaya memberi landasan baku untuk mengidentifikasi, membandingkan budaya antarnegara serta implikasinya pada praktek bisnis. Konstruk dan konsep yang baku tentang budaya yang relevan dan valid dengan manajemen sangat diperlukan untuk membandingkan budaya antarnegara untuk mengantisipasi kemungkinan kesalahan interpretasi. Para peneliti lintas budaya perlu mempertajam konsep budaya dengan apa yang disebut sebagai Etik (*Etics*) dan Emik (*Emics*). Kedua konsep tersebut mempertajam deskripsi lintas budaya.

Pengertian Etik dan Emik

Para pakar dan peneliti lintas budaya menggunakan **Etik** untuk menjelaskan konsep-konsep yang tidak bersifat tidak tergantung budaya tertentu (*Culture-general concepts*) dan **Emik** untuk menjelaskan konsep-konsep yang tergantung pada budaya tertentu (*Culture-specific concepts*). Kedua istilah tersebut sebenarnya dipinjam dari bidang studi Linguistik. Para pakar antropologi sosial mencoba membedakan etik dan emik dalam hal "*in theories*" dan "*models of cultural reality*". Bertitik tolak dari Fonetik dan Fonemik yang keduanya merupakan cabang bidang studi Linguistik, para pakar lintas budaya menciptakan (*coining*) istilah **etik** dan **emik**. Emik bersifat sangat khas, sebab itu emik suatu budaya akan relatif lebih sulit dipahami dibandingkan etik. Emik menunjukkan konsep spesifik suatu budaya yang hanya dimiliki oleh suatu masyarakat tertentu. Emik sering dikaitkan dengan konsep etik. Beberapa periset kadang-kadang mempergunakan istilah "*culture common*"

sebagai pengganti etik dan "*culture specific*" sebagai pengganti emik.

Suatu contoh, kendati dua budaya negara memiliki etik (*general-culture*) yang sama misalnya: dalam hal mendidik anak menjadi kreatif dan mandiri, kedua pengertian tentang kreatif, mandiri serta cara mendidik menjadi mandiri dan kreatif bersifat khas. Kekhasan ini disebut emik. Emik sering menyebabkan misinterpretasi interbudaya, sebab aktivitas yang mencerminkan emik tersebut dapat tampak aneh atau bahkan berlawanan padahal etik dari kedua budaya relatif sama. Suatu contoh, seorang anak yang nakal di Amerika dihukum dengan tidak diperbolehkan ke luar rumah padahal di Jepang anak yang nakal dihukum dengan tidak boleh tinggal di rumah. Inti etik (*etic core*) tersebut adalah hukuman perilaku yang menyimpang, namun pewarnaan emik (*emic coloring*)nya adalah cara atau tempat menghukum anak yang nakal tersebut.

Konsep intelegensi lintas budaya adalah aspek etik. Konsep intelegensi berkaitan dengan kemampuan menganalisis dan memecahkan persoalan. Dengan perkataan lain, orang yang mempunyai intelegensi tinggi mampu menganalisis, merekomendasi pemecahan suatu persoalan, dan bahkan mampu memecahkannya secara tepat. Kendati demikian, aspek emik intelegensi pada setiap budaya berbeda. Di Amerika misalnya, aspek emik intelegensi adalah kecepatan (*quickness*). Dengan perkataan lain, seseorang dikatakan berintelegensi tinggi jika ia mampu memecahkan persoalan dengan benar dan cepat.

Aspek emik intelegensi tidak bersifat universal. Wober pada tahun 1974 mempelajari emik intelegensi suku Baganda Uganda. Ia menemukan bahwa emik

intelen di Uganda berkaitan dengan kecermatan, dan proses pemikiran yang mendalam. Dimensi waktu tidak merupakan suatu aspek yang penting sehingga dapat disimpulkan bahwa *quickness* yang merupakan emik intelegensi tidak bersifat universal.

Kombinasi etik-emik intelegensi Amerika adalah: pemecahan persoalan dengan tepat dan menekankan pada kecepatan sedangkan konsep etik-emik untuk Uganda adalah: pemecahan persoalan dengan hati-hati, lambat dan pemikiran yang mendalam.

Terrence Jackson dalam bukunya **Cross-Cultural Management** mengatakan: "*The emic viewpoint is that from within the culture, assuming non-universality for this point, and etic view is that from outside the culture looking in, often a first looking at an "alien" culture, and attempting to apply certain supposed universals to that culture.*"

Telaah Etik dan Emik pada Penelitian Manajemen Lintas Budaya

Hofstede mengemukakan: "*Managers frequently see culture as the collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from anotherthe interactive aggregate of common characteristics that influences a human group's response to its environment.*"

Penelitian lintas budaya yang relevan bagi bisnis telah banyak dilakukan baik menggunakan metode kuantitatif, kualitatif maupun "*mixed*". Konstruksi nilai-nilai yang mencerminkan budaya "diciptakan" untuk mengidentifikasi dan membedakan budaya antarnegara secara sistematis serta relevan dengan manajemen. Implikasi perbedaan nilai memberi dasar pemikiran dalam pemilihan solusi pemecahan yang tepat.

Konsep waktu, misalnya, sangat berbeda antara bangsa satu dan bangsa lain. Konsep *monochronic time versus polychronic time*, dapat dipergunakan untuk mendeskripsi konsep nilai antarnegara, implikasinya pada perilaku bisnis, serta mengarahkan pada solusi sinergis yang bermanfaat. *Monochronic time* mencerminkan nilai yang menghargai ketepatan

waktu sedangkan *polychronic time* mencerminkan nilai yang kurang mempertimbangkan/menghargai waktu. Bangsa Amerika cenderung memiliki konsep waktu *monochronic* sedang pada umumnya bangsa-bangsa di Mediterania lebih cenderung memiliki konsep waktu *polychronic*.

Konsep *high context* versus *low context culture* (budaya konteks tinggi versus konteks rendah) yang dapat dikatakan general atau etik, namun emik setiap konsep tersebut konteks tinggi dan rendah antara satu budaya dan lain budaya berbeda. Budaya konteks tinggi tercermin dari cara komunikasi yang "*indirect*" (tidak langsung), misalnya bangsa Jepang, sebaliknya budaya *low context* tercermin pada komunikasi yang "*direct*" (langsung), misalnya bangsa Amerika.

Umumnya peneliti mencoba mengukur intensitas suatu etik melalui suatu skala sikap namun emik sering tidak diungkapkan. Contoh, Amerika dan Inggris sama-sama termasuk negara yang berorientasi waktu *monochronic*. Kendati orientasi waktu (etik waktu) tersebut sama namun emik *monochronic time* bisa berbeda karena pengaruh variabel-variabel lain.

Bahasa sebagai pengungkap nilai/budaya tidak jarang mencerminkan perbedaan etik dan emik. Muatan budaya pada bahasa perlu dipahami dengan cermat untuk menghindari kesalahpahaman, sebab negara-negara yang mempergunakan bahasa yang sama misalnya, bahasa Inggris di Inggris, Amerika dan Australia, yang secara umum memiliki nilai budaya relatif sama dalam hal tertentu misalnya waktu (penelitian Hall), *individualism* dan *masculinity*, (penelitian Hofstede) masih terdapat perbedaan-perbedaan emik pada setiap konstruksi nilai etikanya.

Perhatikan ilustrasi dibawah ini yang dikutip dari artikel "How to Go Global—and Why", *Fortune*, 28 Agustus 1989.

Ben Lochtenberg, the new chairman of ICI Americans Inc., is an Australian who also has worked for ICI in Britain and Canada. He quickly learned that a common language is no insurance against cultural shocks. When he went to England, he couldn't get any respect with his direct American manner, so he learned the oblique ways of the English. For example, he says, if an English boss reacts to a pet project by saying, "Perhaps you ought to think about this a little more," what he really means is "You must be mad. Forget it". In the United States, Lochtenberg had to

unlearn the lesson. He told a manager, "Perhaps you ought to think about this a little more." The manager took him literally. Asked why he had gone ahead, the man replied, "Well, I thought about it, like you said, and the idea got better."

Aplikasi analisis etik dan emik mempertajam analisis lintas budaya, karena mengungkapkan budaya, baik dari segi yang umum maupun yang spesifik sehingga memberi kesimpulan yang tepat. Segall, Dasen, Berry dan Poortinga (1990) menyarankan pendekatan riset lintas budaya seyogyanya mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

- Mulailah dengan meneliti budaya Anda sendiri (etik, budaya A)
- Bandingkan hal-hal yang umum pada budaya Anda dengan budaya negara lain (*imposed etic*)
- Carilah karakteristik unik dari budaya lain (etik, budaya B)
- Bandingkanlah kedua budaya tersebut (etik A versus etik B)

Emik memberi rincian yang khas tentang suatu etik serta menggambarkan asumsi dasar etik. Etik yang secara umum sama dapat direfleksikan oleh emik dengan sangat berbeda. Hofstede mengemukakan empat dimensi nilai untuk menggambarkan suatu budaya yaitu: *individualism* (individualisme) – *collectivism* (kolektivisme), *power distance* (senjang kekuasaan), *uncertainty avoidance* (penghindaran ketidakpastian), *masculinity* (maskulinitas) – *femininity* (feminitas).

Pada penelitiannya, ia menggunakan skala untuk menunjukkan intensitas setiap dimensi nilainya, misalnya hasil penelitian Hofstede pada tahun 1980-an individualisme Amerika berada 91 yang berarti sangat tinggi, sedang untuk Indonesia adalah 14 yang berarti relatif rendah. Kendati penelitian Hofstede bukanlah tanpa kelemahan, kontribusi hasil penelitiannya sangat besar pada manajemen lintas budaya. Replikasi konsep Hofstede banyak juga dipergunakan untuk meneliti nilai-nilai antarsub-budaya, antar-organisasi bahkan antarkelompok.

Analisis etik lebih merefleksikan konsep/konstruksi yang bersifat umum, misalnya salah satu nilai pada budaya Amerika adalah individualisme, demikian pula dengan negara Kanada dan Australia (Hofstede).

Individualisme ini lebih mencerminkan etik daripada emik sebab kendati ketiga negara tersebut mempunyai nilai individualisme tinggi, namun ungkapan kekhasan dari individualisme ketiga negara itu belum terungkap. Dengan perkataan lain, aktivitas yang mencerminkan nilai tersebut pada konteks manajemen bisa berbeda dan perbedaan tersebut perlu dipertimbangkan agar kita dapat secara tepat bersikap dan bertindak. Secara singkat dapat dikatakan bahwa *the different things in expressing the value of individualism in terms of attitude, and behaviour is the emics*.

Joanne Martin (1992) mengemukakan bahwa: *"Emic studies rely on cultural members, rather than researchers, to generate descriptions of the culture and draw the relevant subcultural boundaries."*

Suatu contoh lain: nilai asertif yang merupakan etik dari kedua bangsa dapat mempunyai intensitas yang sama yaitu relatif tinggi namun pengungkapan dari nilai (etik) dapat sangat berbeda. Pengungkapan keasertifan tersebut dapat sangat khas dan spesifik. Perilaku dan tindakan yang hanya mengacu pada konteks asertif dapat tidak relevan dan potensial menimbulkan persoalan dan konflik jika emik dari konsep asertif dalam konteks setiap budaya tidak dipahami.

Secara ekstrim dapat disimpulkan bahwa seandainya dua negara yang mempunyai nilai-nilai yang sama, misalnya nilai kolektif. Asumsi yang mendasari serta pengungkapan dari nilai tersebut akan bersifat khas. Kekhasan dari budaya ini lazim disebut dengan emik. Kadang-kadang di samping kekhasan yang bersifat budaya (etik), ada pula kekhasan yang bersifat individu/perorangan, dan lazim disebut *individual differences*. Penyimpangan individu dari nilai kelompok biasa disebut *idiosyncrasy*.

Konsep *losing face* (kehilangan muka) bisa dijelaskan dan diletakkan pada konstruk nilai dari Trompenaars yaitu *diffuse*. Konstruk *specific - diffuse* (spesifik - berdifusi) dapat dipergunakan untuk menganalisis sejauh mana faktor "umum" (*public*) misalnya pribadi mempengaruhi faktor-faktor pekerjaan. Nilai *spesifik* yang tinggi pada suatu budaya menunjukkan bahwa orang dapat memisahkan antara pribadi dengan yang bukan, misalnya pe-

kerjaan. Implikasi praktis konsep tersebut ialah jika seseorang dari budaya tersebut ditegur karena pekerjaannya tidak sesuai dengan standar, ia cenderung bisa menerima teguran tersebut dibandingkan dengan orang yang memiliki budaya *berdifusi*. Orang yang memiliki *budaya berdifusi* yang tinggi cenderung mencampurkan antara pribadi dan nonpribadi.

Karyawan dari budaya *berdifusi* jika ditegur karena pekerjaannya kurang baik, akan tersinggung dan bahkan hal itu akan mempengaruhi hubungan yang bersifat bukan pekerjaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa nilai berdifusi sangat berkaitan erat dengan faktor pribadi. Dengan perkataan lain, masyarakat yang memiliki nilai berdifusi cenderung menjaga hubungan antarpribadi dan berupaya tidak memermalukan orang (*losing face* adalah tabu). Seandainya ia perlu menegur orang, maka ia berusaha menegurnya dengan cara sehalus-halusnya dengan memperhatikan perasaan orang yang ditegurnya. Inti etik dua atau tiga negara dapat saja sama yaitu *berdifusi*, namun etiknya dapat sangat bervariasi dan sangat berbeda. Coba bandingkanlah etik negara Indonesia dengan Filipina yang sama-sama memiliki nilai *berdifusi* relatif sama dalam konteks "*losing face*".

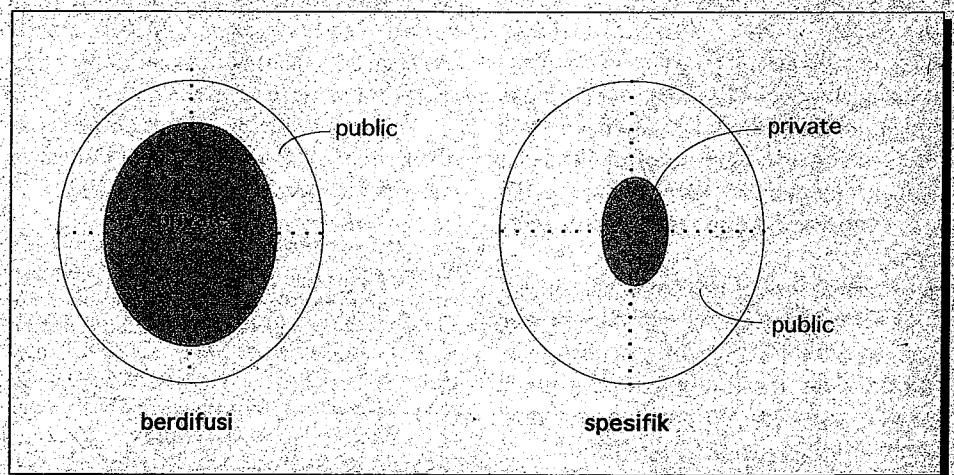
Untuk memperjelas konsep *berdifusi* dan *spesifik*, kedua konsep tersebut oleh Lewin digambarkan dalam diagram di bawah.

Konsep "kehilangan muka" (malu) dapat dikaitkan pula dengan konsep dari

Hall pada dimensi komunikasi "konteks tinggi" dan "konteks rendah". Masyarakat dari budaya "konteks rendah" cenderung eksplisit, dan langsung dalam mengemukakan sesuatu, sebaliknya "konteks tinggi" cenderung implisit, tidak langsung dan peranan komunikasi nonverbal sangat besar.

Losing face (kehilangan muka/malu) secara umum bisa disimpulkan merupakan karakteristik umum budaya Asia. Jika hal ini benar demikian, *losing face* dapat dikatakan sebagai etik. Implikasi dari nilai ini pada manajemen misalnya, jika Anda menegur orang jangan Anda lakukan di depan umum, usahakan teguran Anda simplisit-implisitnya dan *indirect* (tidak langsung).

Budaya "menjaga muka" ini tercermin dari istilah sebagai berikut: *kibun* (*feeling*) untuk Korea, *hiya* (*face*) untuk Filipina, *mie mien zi* (*face*) untuk Cina, dan *kao* (*face*) untuk Jepang. Analisis etik dalam konteks ini memang memberi arah perilaku cara berkomunikasi yang antara lain cara menegur, cara memberi instruksi, serta cara memberi umpan balik. Namun memahami etik suatu budaya belum lengkap sebab persoalan akan muncul jika ternyata etik budaya tersebut ternyata juga berbeda dan belum terungkap pada analisis etik. Jadi, kendati dua budaya sama mengindahkan *losing face*, etik kedua budaya tersebut kemungkinan besar sangat berbeda bahkan ada pula yang mungkin bersifat sangat kontras.



Sumber: Trompenaars, 1993

Kesimpulan

Kata Etik dan Emik sebenarnya di "pinjam" dari cabang ilmu Linguistik yaitu Fonetik dan Fonemik. Terrence (1995) mengemukakan: "*Emic viewpoint is that from within the culture, and etic viewpoint is that outside the culture looking in.*" Analisis etik dan emik pada budaya perlu dilakukan secara saksama untuk memberi hasil diagnostik yang tepat yang dapat dimanfaatkan untuk memberi arah suatu tindakan yang relevan dan efektif. Analisis etik mengungkap faktor budaya yang bersifat umum, misalnya budaya A adalah asertif dan budaya B juga asertif.

Analisis emik mengungkap ciri khas asertif dan alasan yang mendasari terdapat pada setiap etik budaya. Keunikan dari ciri-ciri tersebut disebut dengan emik. Dengan memahami emik, kita dapat lebih secara cermat bersikap, berperilaku dan mengambil suatu tindakan. *Losing face* misalnya, yang oleh Trompenaar dikategorikan pada nilai berdifusi yang merupakan ciri khas Asia, jika hal tersebut memang merupakan "*common factor*"

maka *losing face* (kehilangan wajah/malu) adalah etik. Namun, emik atau kekhasan yang ada pada nilai-nilai nasional setiap negara perlu dianalisis secara tepat.

Mengacu pada sasaran manajemen lintas budaya, etik dan emik yang perlu dikaji adalah emik dan etik yang berkaitan dengan disiplin tersebut. Hasil penelitian para ahli budaya, seperti Hofstede dan Trompenaars, kendati cukup berarti, masih perlu dikaji karena emik yang merupakan derivatif suatu konstruk nilai dan mungkin akan menimbulkan persoalan masih belum dibahas secara spesifik.

Daftar Pustaka

1. Adler, Nancy (1991). *International Dimension of Organizational Behaviour*. DWS-Kent, USA.
2. Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. Garden City, N.Y.: Anchor Press/Doubleday & Co.
3. "How to go Global and Why," *Fortune*, 28 Agustus 1989.
4. Hofstede, Geert (1991). *Culture & Organization; Software of the Mind*. Great Britain: Mc Graw-Hill, International.
5. Jackson, Terence (1995). *Cross-Cultural Management*. Clays St. Ives. plc., Great Britain:
6. Martin, Joanne (1992). *Cultures in Organizations; Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
7. Ohmae, K. (1990). *Borderless World ; Power & Strategy in the Interlinked Economy*. N.Y.: Harper & Row.
8. Segall, Dasen, Benny, Portings, dikutip dari *Cross Cultural Management*, Great Britain: Clays St. Ives plc., 1991.
9. Trice, M. Harrison, dan M. Janice Beyer (1993). *The Cultures of Work Organization*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
10. Trompenaars, Fons (1993). *Riding The Waves of Cultures*. Nicholas. Breally. Publishing, Ltd.

Drs. Andreas Budihardjo, MPsi adalah
Faculty Member Sekolah Tinggi
Manajemen Prasetiya Mulya.
