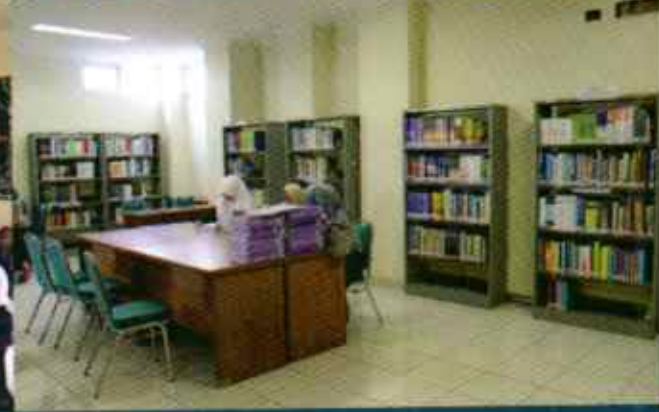


ISBN : 978-623-7036-71-5

Bunga Rampai Psikologi Sunda



PSIKOLOGI SUNDA

SUNDA TRADISIONAL MENUJU MILENIAL

PENYUNTING:

DRA. N. KARDINAH, M.PD. DKK



BAB I

GAYA KEPEMIMPINAN ORANG SUNDA: TRANSFORMASIONAL ATAU TRANSAKSIONAL?

**Agus A. Rahman, Kholifatun Nisa, Nurapriyanti Dewi, Dhimas Giofani,
Jilsy Dzikrina, Dina Islamiati, Muhamad Faiz**

Indonesia merupakan bangsa yang sangat kaya dengan keanekaragaman. Menurut catatan BPS (2010), ada sekitar 1340-an suku bangsa yang ada di Indonesia, yang masing-masing memiliki adat istiadatnya sendiri. Ada suku Jawa, Sunda, Batak, Ambon, Bugis, Melayu, Nias, Minangkabau, betawi, Bali, Sasak, Dayak, Minahasa, cina, dan lain-lain. Bukan hanya dalam suku bangsa, dalam bahasa pun, Indonesia memiliki keanekaragaman bahkan dua kali lipat lebih banyak daripada suku bangsa. Tidak kurang dari 2500 bahasa daerah yang ada di Indonesia (BPS, 2010). Hal itu memberikan gambaran betapa majemuknya bangsa Indonesia.

Salah satu suku bangsa yang ada di Indonesia yang populasinya sangat banyak, selain suku Jawa, adalah suku Sunda. Suku Sunda yang ada di Indonesia tidak kurang dari 36.6 juta jiwa atau 15.15 persen dari seluruh penduduk Indonesia (BPS, 2010). Jumlah suku Sunda tersebut hanya kalah dari jumlah suku Jawa yang mencapai 95.2 juta jiwa atau 40.2 persen.

Menariknya, walaupun secara kuantitas cukup besar dan letak geografisnya sangat dekat dengan ibu kota, orang Sunda tampaknya kurang begitu menonjol dalam peta kepemimpinan nasional. Jika dibandingkan dengan suku Jawa atau Batak, misalnya, pemimpin nasional yang berlatar belakang suku Sunda termasuk tidak terlalu banyak. Orang Sunda yang pernah memegang jabatan tinggi negara antara lain Umar Wirahadikusumah,

Amir Machmud, Ginandjar Kartasasmita, Edi Sudradjat, Agum Gumelar, Mochtar Kusumaatmaja, Ali Sadikin, Burhanuddin Abdullah, dan lain-lain. Rosidi (2011) mengatakan bahwa peran serta orang Sunda dalam memajukan berbagai sendi kehidupan bangsa Indonesia belum terlalu menonjol.

Fenomena ini tentu memunculkan beberapa pertanyaan. Apakah hal itu bersumber dari karakteristik orang Sunda yang memang tidak terlalu cocok menjadi pemimpin? Apakah fenomena tersebut berhubungan dengan lemahnya identitas etnik kesundaan orang Sunda? Apakah jika identitas etnik kesundaannya kuat, kemudian kemimpinannya menjadi kuat juga atau justru sebaliknya? Jika memimpin, bagaimana gaya kepemimpinan orang Sunda pada umumnya?

Apakah karakteristik orang Sunda? Bahasan mengenai hubungan kepribadian dan budaya merupakan bahasan yang agak kontroversial. Shweder (2001) mengatakan bahwa kepribadian itu sebagiannya tergantung pada budaya sehingga tidak ada yang disebut dengan karakteristik universal. Setiap budaya akan membentuk orang-orang dengan karakteristik uniknya masing-masing. Berbeda dengan pandangan Shweder, McCrae, dkk (2000) menyampaikan pandangan bahwa karakteristik universal itu ada. Bagi mereka, terdapat pola kepribadian yang universal yang bisa digeneralisir ke semua manusia, di belahan bumi manapun. Jadi, kepribadian disebutnya tidak tergantung pada budaya.

Dalam psikologi, perdebatan mengenai apakah *nurture* atau *nature* yang paling berpengaruh terhadap manusia memang sudah sangat lama. Kesimpulan akhirnya adalah bahwa kepribadian memang bukan produk budaya semata, atau produk genetik semata. Ada interaksi dinamis di antara keduanya sehingga menghasilkan kepribadian yang unik. Menurut Triandis dan Suh (2002), *kepribadian* terbentuk karena pengaruh faktor *lingkungan* dan faktor *genetik*. Jadi, pengaruh budaya terhadap kepribadian itu adalah mungkin, seperti mungkin pengaruh genetik terhadap kepribadian.

Oleh karena itu, terbentuknya suatu pola karakteristik unik pada suatu budaya itu sangat mungkin. Namun, bukan berarti pengaruh genetik tidak berperan. Dalam pola karakteristik unik tersebut tetap ada variasi yang boleh jadi itu karena pengaruh faktor genetik. Berdasarkan pemaparan di atas, maka karakteristik orang Sunda yang unik dan berbeda itu ada.

Bagaimana karakteristik orang Sunda itu? Karakter suatu suatu bangsa terkait dengan karakteristik ekologinya dan karakteristik ekologi tersebut akan membentuk pola karakteristik yang khas (Triandis & Suh, 2002). Ekologi provinsi Jawa Barat yang merupakan provinsi yang dihuni oleh kebanyakan orang Sunda sebagiannya termasuk dataran rendah dan berbatasan dengan lautan, dan sebagiannya termasuk pegunungan. Meskipun sama-sama bersuku Sunda, karena karakteristik ekologinya yang berbeda-beda, maka kepribadian pun akan berbeda-beda pula. Orang Sunda yang tinggal di pesisir pantai mungkin memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan orang Sunda yang tinggal di pegunungan. Orang Sunda yang tinggal di kota pun mungkin memiliki karakteristik yang berbeda dibanding dengan orang Sunda yang tinggal di desa.

Walaupun demikian, sepakat dengan apa yang disampaikan oleh Shweder, penulis memiliki keyakinan bahwa pola karakteristik orang Sunda yang membedakan dengan pola karakteristik suku lain itu ada. Untuk mengkonfirmasi keyakinan tersebut tentu diperlukan penelitian komprehensif yang melibatkan sampel besar yang merepresentasikan perbedaan ekologi.

Berkait dengan karakteristik orang Sunda, penelitian Rahman (2018) di Kabupaten Purwakarta mengidentifikasi delapan karakteristik orang Sunda, yaitu *sopan dan santun, ramah, suka bergotong royong, lembut dan penyayang, gemar bergaul, agamis, kreatif dan rajin, serta toleran*. Temuan ini memang tidak cukup mewakili dan tidak bisa digeneralisir kepada seluruh masyarakat Sunda. Beberapa penulis juga mengidentifikasi beberapa karakteristik orang Sunda yang boleh jadi berhubungan dengan kepemimpinan -

- nan, seperti *suka mengalah, lambat, tidak menyukai kompetitif, tidak berorientasi ke depan*, dan lain-lain (Soewardi, 2001; Rosidi, 2011; dan Padmawinata, 2012).

Menurut Rosidi (2009), mayoritas orang Sunda kurang memiliki wawasan keilmuan yang luas, kurang kreatif, kurang terampil, dan kurang percaya diri. Hal itu boleh jadi berhubungan dengan tataran Sunda yang pernah menjadi daerah jajahan Belanda dalam waktu yang tidak sebentar. Sikap "*sumuhun dawuh*" dan "*sadaya-daya*"; "*heurin ku letah*" adalah beberapa karakteristik orang Sunda yang membuatnya tidak berani mengemukakan pikiran dan pendapat, juga memunculkan sikap tidak berani menuntut hak yang menjadi miliknya (Rosidi, 2010).

Menurut Rosidi (2010), budaya dasar Sunda sebagai budaya agraris memungkinkan orang Sunda bersifat individualis. Hal tersebut didukung pula dengan kebiasaan berladang yang ada di budaya Sunda juga dari kebiasaan orang Sunda yang bersifat *nomaden*. Dengan adanya sifat tersebut orang Sunda mempunyai lahan yang berjauhan satu sama lain dan sangat berdampak pada kurangnya komunikasi antar sesama. Saat ini budaya tersebut sangat berimbas pada sifat orang Sunda yang lebih sulit diatur, sulit dibuat seragam dan sulit dibuat bersatu (Rosidi, 2010).

Bagaimana hubungan antara karakteristik orang Sunda tersebut dengan kepemimpinan? Dugaan lemahnya kepemimpinan orang Sunda boleh jadi bersumber dari karakteristik dasar orang Sunda yang tidak cocok untuk menjadi pemimpin. Anggapan ini antara lain disampaikan oleh Soewardi (2001), Rosidi (2011), dan Padmawinata (2012). Soewardi (2001) menyebutkan adanya lima sifat yang berhubungan dengan kelemahan orang Sunda, yaitu *kurang berorientasi ke masa depan, kurang memiliki filosofi untuk maju, mudah menyerah, lebih berorientasi pada kehidupan akhirat, dan cenderung lamban*. Seperti halnya Soewardi, Rosidi (2011) pun menyampaikan beberapa karakteristik orang Sunda yang bisa menjadi titik

lemah kepemimpinan orang Sunda, yaitu *suka mengalah, selalu mendahulukan orang lain, tidak haus kekuasaan, kurang menyukai kompetisi, dan lebih suka menempatkan diri sebagai bawahan daripada pemimpin.*

Walaupun demikian, penulis melihat kepemimpinan itu tidak bersifat unidimensional. Dewasa ini, berkembang Model Kepemimpinan Situasional yang berarti efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kecocokan antara karakteristik pemimpin dan situasi yang dihadapinya. Jadi, efektifitas kepemimpinan tidak murni bergantung pada karakteristik pemimpin. Oleh karena itu, karakteristik orang Sunda seperti yang sudah disebutkan di atas sebenarnya bisa berdampak positif ataupun negatif terhadap efektivitas kepemimpinan. Karakteristik situasi adalah faktor lain yang juga menentukan. Kepemimpinan dalam bidang politik yang membutuhkan ketegasan, kepercayaan, kekuatan mental, ambisi dan kesediaan untuk berkompetisi mungkin tidak akan terlalu cocok bagi orang Sunda. Namun, kepemimpinan dalam bidang sosial, budaya, seni, dan agama boleh jadi akan cocok dengan karakteristik orang Sunda. Jadi, pertanyaannya bukan “apakah orang Sunda cocok untuk menjadi pemimpin?”, tapi “bagaimana gaya kepemimpinan orang Sunda itu?”.

Bagaimana seorang pemimpin memimpin bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi itu berbeda-beda. Berbeda-beda baik dalam menetapkan tujuan, membagi tugas, melakukan pengawasan, memberikan arahan dan instruksi, memberikan bimbingan, menghargai kinerja, memberikan sanksi, dan lain-lain. Perbedaan pola tindakan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin sebagaimana dipersepsikan oleh bawahannya biasa disebut dengan gaya kepemimpinan (Davis & Newstrom, 1993).

Ada banyak teori yang menjelaskan gaya kepemimpinan. Ada pendekatan *behavioral* dan ada pendekatan *situasional*. Pendekatan *behavioral* menjelaskan perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan perilaku spesifik yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin (Robbin, 2001). Pendekat-

-an Pendekatan behavioral menyangkut bagaimana pemimpin berhubungan dengan bawahannya, tidak memperdulikan situasi dan konteks. Yang termasuk pendekatan behavioral adalah gaya kepemimpinan IOWA (otoriter, demokratis, dan **Laissez-Faire**), OHIO (*initiating structure* dan *Consideration*), dan Michigan (*Task-Oriented* dan *People-Oriented*). Berbeda dengan pendekatan behavioral, pendekatan situasional memperhatikan faktor situasi sebagai faktor yang mempengaruhi efektifitas suatu gaya kepemimpinan. Teori kepemimpinan yang menggunakan pendekatan situasional antara lain Model Kepemimpinan Kontingensi, Model Kepemimpinan Situasional, *path goal theory*, dan Model Kepemimpinan Transformasional-Transaksional.

Banyak tokoh yang mengemukakan teori mengenai gaya kepemimpinan salah satunya adalah Bass dan Avolio. Bass dan Avolio (1994) membagi gaya kepemimpinan menjadi dua gaya, yaitu *Gaya Kepemimpinan Transformasional* dan *Gaya Kepemimpinan Transaksional*.

Gaya Kepemimpinan Transformasional ditandai dengan pemimpin berupaya mempengaruhi bawahannya untuk mengubah bawahannya untuk menjadi orang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi serta berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Aspek Kepemimpinan Transformasional adalah (a) *Attributed Charisma*, yaitu pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri sendiri. Pemimpin menimbulkan kesan pada anggota bahwa pemimpin memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaan, sehingga patut dihargai; (b) *Inspirational Leadership*, yaitu pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada anggota, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai; (c) *Intellectual Stimulation*, yaitu anggota merasa bahwa pemimpin mendorongnya untuk memikirkan kembali cara kerja anggota, untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas, anggota merasa mendapatkan cara

Baru dalam mempersepsikan tugas - tugasnya sebagai anggota; (d) *Individualized Consideration*, yaitu anggota merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pemimpin. Pemimpin memperlakukan setiap anggota sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginan masing-masing; dan (e) *Idealized Influence*, yaitu pemimpin berusaha mempengaruhi anggota dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, pentingnya keikatan pada keyakinan tersebut, perlu dimilikinya tekad mencapai tujuan. Pemimpin memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai hidup.

Gaya Kepemimpinan Transaksional ditandai dengan penekanan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antara pemimpin, rekan kerja dan bawahannya. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan bagaimana spesifikasi kondisi dan upah/hadiah jika bawahan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan. Adapun 4 macam Gaya Kepemimpinan Transaksional tersebut, yaitu:

1. *Contingent Reward*, yaitu jika bawahan melakukan pekerjaan untuk kepentingan yang menguntungkan organisasi, maka kepada mereka dijanjikan imbalan yang setimpal;
2. *Management by Exception-Active*, yaitu Pemimpin secara aktif dan ketat memantau pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya agar tidak membuat kesalahan, atau kegagalan;
3. *Management by Exception-Passive*, yaitu Pemimpin baru bertindak setelah terjadi kegagalan dalam proses pencapaian tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius; dan
4. *Laissez-Faire*, yaitu Pemimpin membiarkan bawahannya melakukan tugas pekerjaannya tanpa ada pengawasan dari dirinya.

Penelitian yang dilakukan terhadap 160 mahasiswa di salah satu Perguruan Tinggi Negeri di kota Bandung menunjukkan bahwa 157

mahasiswa (98%) menilai gaya kepemimpinan orang Sunda itu bersifat Transformational, sedangkan sisanya atau 3 orang (2 %) menilai gaya kepemimpinan orang Sunda itu bersifat Transaksional. Penilaian responden didasarkan pada pengalaman hidup responden selama berinteraksi langsung ataupun tidak langsung dengan pemimpin yang berlatar belakang suku Sunda. Hasil penelitian tersebut menunjukkan kesimpulan yang sangat pasti, bahwa orang Sunda ketika memimpin dinilai menunjukkan gaya kepemimpinan transformational.

Selanjutnya dilakukan eksplorasi dengan menyampaikan pertanyaan terbuka mengenai gaya kepemimpinan menurut persepsi orang Sunda dan non-Sunda. Responden diberikan 10 pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan orang Sunda dan hasilnya dianalisis sehingga menghasilkan kesimpulan sebagaimana tercantum dalam Tabel 1.10 dan Tabel 1.11.

Tabel 1.1
Karakteristik gaya kepemimpinan orang Sunda Menurut Persepsi Mahasiswa Suku Sunda

No	Pertanyaan	Karakteristik	%
1.	Jenis kelamin pemimpin ?	<ul style="list-style-type: none"> • Laki-laki • Perempuan 	<p>94,74</p> <p>5,26</p>
2.	Cara pemimpin memberi perintah	<ul style="list-style-type: none"> • Tegas • Bijaksana • lemah lembut 	<p>26,32</p> <p>28,95</p> <p>13,16</p>
3.	Cara menegur bawahan saat melakukan kesalahan	<ul style="list-style-type: none"> • tegas • menasehati • lemah lembut 	<p>23,68</p> <p>15,79</p> <p>21,05</p>
4.	Hal yang dilakukan pemimpin saat ada masalah	<ul style="list-style-type: none"> • musyawarah/ diskusi • analisa • menyelesaikan 	<p>42,11</p> <p>18,42</p> <p>15,79</p>
5.	Cara mengambil keputusan	<ul style="list-style-type: none"> • musyawarah • tegas/adil • bijaksana 	<p>47,37</p> <p>10,53</p> <p>13,16</p>
6.	Hubungan pemimpin dengan anggota	<ul style="list-style-type: none"> • baik/sangat baik • harmonis • erat/akrab 	<p>13,16</p> <p>26,32</p> <p>15,79</p>

7.	Cara berkomunikasi dengan bawahan	<ul style="list-style-type: none"> • baik • sopan santun • seperti teman tidak memandang jabatan 	21,05 15,79 10,53
8.	Hal yang dilakukan pemimpin saat marah	<ul style="list-style-type: none"> • diam • meredam emosi • menegur 	21,05 15,79 10,53
9.	Cara pemimpin melakukan pembagian tugas	<ul style="list-style-type: none"> • sesuai kemampuan • adil merata • musyawarah 	21,10 31,58 7,89

Tabel 1.10 menunjukkan bahwa mayoritas orang Sunda mempersepsikan pemimpin Sunda sebagai seorang yang mempunyai gaya kepemimpinan Transformasional. Hal tersebut dilihat dari banyaknya jawaban responden yang lebih condong ke karakteristik Transformasional, seperti mendahulukan kepentingan bersama dibandingkan kepentingan sendiri, mempunyai hubungan baik dengan anggotanya, berusaha menjadi sosok *role model* bagi anggotanya, dan selalu berusaha menasehati anggota jika melakukan kesalahan

Tabel 1.2

*Karakteristik gaya kepemimpinan orang Sunda Menurut Persepsi Mahasiswa
Suku Non Sunda*

No	Pertanyaan	Karakteristik	%
1	Jenis kelamin pemimpin ?	<ul style="list-style-type: none"> • Laki-laki • Perempuan 	91,73 8,27
2	Cara pemimpin memberi perintah	<ul style="list-style-type: none"> • tegas/otoriter • lemah lembut • mengayomi 	24,06 9,02 15,04
3	Cara menegur bawahan saat melakukan kesalahan	<ul style="list-style-type: none"> • tegas • menegur • menasehati/melakukan pembicaraan 	24,06 18,05 23,31
4	Hal yang dilakukan pemimpin saat ada masalah	<ul style="list-style-type: none"> • musyawarah/solusi • menyelesaikan • mencari akar masalah 	29,32 5,26 15,04
5	Cara mengambil keputusan	<ul style="list-style-type: none"> • musyawarah • Cepat dan tegas • terkonsep 	51,13 12,03 7,52
6	Hubungan pemimpin dengan anggota	<ul style="list-style-type: none"> • baik/sangat baik • dekat • kurang baik/tidak dekat 	54,89 9,02 10,53
7	Cara berkomunikasi dengan bawahan	<ul style="list-style-type: none"> • baik • sopan santun • komunikasi langsung 	13,53 12,03 10,53
8	Hal yang dilakukan pemimpin saat marah	<ul style="list-style-type: none"> • diam • marah • menegur 	50,30 11,28 6,77
9	Cara pemimpin meJakukan pembagian tugas	<ul style="list-style-type: none"> • sesuai kemampuan • musayawarah • adil/tidak pilih kasih 	39,85 9,02 12,78

Dari Tabel 1.11 diketahui bahwa mahasiswa yang berasal dari suku non Sunda pun mempersepsikan pemimpin Sunda sebagai seorang yang mempunyai Gaya Kepemimpinan Transformasional. Hal tersebut bisa dilihat dari banyaknya jawaban responden yang lebih condong ke karakteristik Transformasional, seperti mendahulukan kepentingan bersama dibandingkan kepentingan sendiri, mempunyai hubungan baik dengan anggotanya, berusaha menjadi sosok *role model* bagi anggotanya, selalu berusaha menasehati anggota jika melakukan kesalahan, dan selalu melakukan pembagian tugas sesuai dengan kemampuan anggotanya.

Guna mengetahui gaya kepemimpinan orang Sunda, penulis kemudian berusaha mencari tahu bagaimana hubungan identitas etnik dan gaya kepemimpinan orang Sunda. Pertanyaan yang perlu dijawab tentang hal itu, apa kuatnya identitas etnik keSundaan berhubungan dengan tingginya Kepemimpinan Transformational atau sebaliknya.

Identitas etnik adalah bagaimana seorang individu memandang dirinya sebagai anggota dari suatu kelompok etnik tertentu (Smith & Silva, 2011). Phinney (1989) menyebutkan bahwa identitas etnik merupakan perasaan seseorang mengenai keanggotaannya dalam suatu kelompok etnik tertentu. Berdasarkan teori status identitas ego dari James Marcia, Phinney mengembangkan status identitas etnik dengan dua elemen penting, yaitu eksplorasi dan komitmen pada tahun 1989. Menurut Phinney (1989), status identitas etnik berkembang melalui tiga tahapan, yaitu tidak memiliki penilaian apapun terhadap kelompok etniknya (*unexamined ethnic identity*); melakukan pencarian mengenai makna menjadi anggota dari suatu kelompok etnik tertentu; dan mendapatkan kejelasan mengenai makna keanggotaannya dalam kelompok etnik tertentu (*achived ethnic identity*). Status identitas etnik tampak berkembang dari tidak memiliki identitas etnis sama sekali, kemudian melakukan eksplorasi dan penemuan makna, serta diakhiri dengan kejelasan identitas etniknya.

Daftar Pustaka

- Rosidi, A. (2009). *Gerakan KaSundaan*. Bandung: PT. Kiblat Buku Utama.
- Rosidi, A. (2009). *Manusia Sunda*. Bandung: PT. Kiblat Buku Utama.
- Rosidi, A. (2010). *Mencari Sosok Mamusia Sunda*. Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya.
- Haddad, M. . (2014). Model Kepemimpinan Politik Sunda dalam Konteks Pendidikan Politik (Studi kasus bupati purwakarta). *Universitas Pendidikan Indonesia*.
- Rahman, A. A., Fitriah, E. A., & Mulyana, A. (2018). Studi Eksploratif Mengenai Karakteristik dan Faktor Pembentuk Identitas Etnik Sunda, *1* (1), 1–8.
- Syarifuddin, Sarwoprasodjo, S., Hubeis, M., & Purnaningsih, N. (2017). Identitas Kultur Dalam Relasi Etnik Komin-amberin Papua, *20*(1), 31–46. <https://doi.org/10.20422/jpk.v20i1.182>
- Tarakanita, I., & Megarini, M. . (2011). Hubungan antara Identitas Etnik dan Prestasi Akademik pada Mahasiswa Perguruan Tinggi Swasta di Bandung. Bandung.
- Tarakanita, I., Yuni, M., & Cahyono, M. (2013). Komitmen Identitas Etnik dalam Kaitannya dengan Eksistensi Budaya Lokal, 98–105.
- Shweder RA. 1991. Rethinking culture and personality theory. *Thinking Through Cultures: Expeditions in Cultural Psychology*, ed. RA Schweder, pp. 269–312. Cambridge, MA:Harvard Univ. Press
- McCrae RR, Costa PT Jr, Ostendorf F, Angleitner A, HrebickovaM, et al. 2000. Nature over nurture: temperament, personality, and lifespan development. *J. Pers. Soc. Psychol.* 78:173–86.
- Triandis, H.C. & Suh, Eunkook, M. (2002). Cultural Influences on Personality. *Annual Reviews psychology*, 53, 133-160.

- Smith, T.B & Silva, L. (2011). Ethnic identity and personal well-being of people of color: A meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 58 (1), 42-60.
- Phinney, J. S. (1989). Stages of ethnic identity development in minority group adolescents. *Journal of Early Adolescence*, 9, 34-49.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. (1993). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Robbin, S.P. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. California: Sage Publication, Inc.