

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEEFEKTIFAN PEMIMPIN, KEPUASAN BAWAHAN, DAN UPAYA EKSTRA BAWAHAN: PENGUJIAN AUGMENTATION HYPOTHESIS

*Tri Heru *)*

ABSTRACT

Transformational leadership theory has been examined in 10 Universities in Yogyakarta using a sample technique (N = 125 lecturers). The study has examined the influence of transformational leader behaviour with head of Universities as it relates to leader effectiveness, follower satisfaction with the leader, and follower extra effort. Attitudinal and behavioral datas have been collected from lecturers about 10 of head of Universities. From those datas, the hierarchical regressions analysis show that transformational leadership are significant to the effects of transactional leadership in predicting leader effectiveness, follower satisfaction with the leader, and follower extra effort.

Keyword: Leadership, transactional leadership, transformational leadership.

PENDAHULUAN

Kepemimpinan telah menjadi salah satu topik utama yang dibahas di antara para penulis manajemen selama tiga puluh tahun terakhir ini (Takala, 1996). Ini tentu saja dapat dipahami, karena bidang kepemimpinan menempati posisi sentral dalam manajemen dan kepemimpinan memiliki hubungan sebab akibat dengan kinerja organisasi (Pfeffer, 1977; Roch & Behling, 1984;

Sosik, 1997). Semakin tinggi keefektifan pemimpin, kepuasan bawahan dengan pemimpinnya, dan kemampuan pemimpin menimbulkan upaya ekstra bawahannya dalam kepemimpinannya, akan meningkatkan kinerja organisasi yang dipimpinnya.

Menurut Burns (1978), terdapat dua gaya kepemimpinan yaitu transaksional dan transformasional yang merupakan dua ujung dari satu kontinum, saling melengkapi dan tidak saling meniadakan. Kepemimpinan transaksional berorientasi pertukaran antara pemimpin dan bawahannya, serta menggunakan alasan-alasan logis dalam mempengaruhi bawahannya (Kudisch, Poteet, Dobbins, Rush, & Russel, 1995). Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang dimaksudkan untuk mempengaruhi bawahan tidak hanya menggunakan alasan logis tetapi juga emosi (Bass, 1985; Koh, Steers, & Terborg, 1995). Semua pemimpin melaksanakan baik kepemimpinan transaksional maupun transformasional, tetapi dalam proporsi yang berbeda-beda (Haddock, 1989).

Hasil-hasil penelitian sebelumnya yang antarlain dilakukan oleh Bycio, Allen, dan Hackett (1995) menunjukkan bahwa dimensi variabel transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keefektifan pemimpin, kepuasan bawahan dengan pemimpinnya, dan upaya ekstra bawahannya. Penelitian yang dilakukan oleh Koh, Steers, dan Terborg (1995) menunjukkan bahwa penambahan dimensi

*) Drs. Tri Heru, M.Si., adalah Dosen Tetap STIE YKPN Yogyakarta.

variabel transformasional ke dalam persamaan dimensi variabel transaksional meningkatkan signifikansi pengaruh kepemimpinan transaksional dalam memprediksi *commitment*, *organizational citizenship*, dan kepuasan para guru, yang selanjutnya diikuti oleh peningkatan prestasi para muridnya.

Penelitian ini bertujuan menguji *augmentation hypothesis*, yaitu pengujian terhadap pengaruh penambahan dimensi variabel transformasional (*charisma*, *inspiration*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*) ke dalam persamaan dimensi variabel transaksional (*contingent reward*, *management by exception*) dalam menjelaskan variansi variabel keefektifan pemimpin, kepuasan bawahan dengan pemimpin, dan upaya ekstra bawahan.

TINJAUANTEORI

Kepemimpinan Transaksional

Banyak riset kepemimpinan yang telah dilakukan terfokus pada pengujian rasional, berorientasi pertukaran atau transaksional antara pemimpin dan bawahannya (Kudisch, Poteet, Dobbins, Rush, & Russel, 1995). Kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai: (1) mempertukarkan sesuatu yang berharga bagi yang lain antara pemimpin dan bawahannya; (2) intervensi yang dilakukan sebagai proses organisasional untuk mengendalikan dan memperbaiki kesalahan; atau (3) reaksi atas tidak tercapainya standar yang telah ditentukan (Avolio, Waldman, & Einstein, 1988; Bycio, Allen, & Hackett, 1995; Steers, Porter, & Bigley, 1996; Masi & Robert, 2000). Pada dasarnya kepemimpinan transaksional mirip dengan *path-goal theory* (Evans, 1974), dan mencakup semua pendekatan situasional, yang antara lain dikemukakan oleh Fidler (1967), Vroom dan Yetton (1973), dan Yukl (1989), yang lebih menekankan pada pendekatan rasional (Metcalf & Metcalfe, 2000). Oleh karena itu, pemimpin transaksional harus memiliki informasi yang jelas tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan bawahannya, harus menetapkan tujuan yang jelas, harus menjelaskan keterkaitan antara kinerja dan penghargaan, dan harus memberikan balikan yang konstruktif untuk mempertahankan bawahan pada tugasnya (Jung & Avolio, 1999).

Pada hubungan transaksional, pemimpin menjanjikan dan memberikan penghargaan kepada bawahannya yang berkinerja baik, serta mengancam dan mendisiplinkan bawahannya yang berkinerja buruk. Apakah penghargaan yang dijanjikan atau terhindarnya dari hukuman itu mampu memotivasi bawahannya untuk meningkatkan kinerjanya? Hal ini tergantung pada apakah pemimpinnya mampu mengendalikan penghargaan dan hukuman tersebut, serta apakah bawahan menginginkan penghargaan atau takut terhadap hukuman tersebut (Bass, 1990a).

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (1985); Koh, Steers, dan Terborg (1995), saat ini hubungan antara pemimpin dan bawahan telah berubah dan bergeser ke pendekatan transformasional. Pendekatan yang dimaksudkan untuk mempengaruhi bawahan tidak hanya melalui penggunaan alasan-alasan logis, tetapi juga melalui penggunaan emosi. Pemimpin transformasional tidak hanya harus mengetahui kebutuhan dan keinginan bawahannya, tetapi juga: (1) harus berusaha mengungkit kebutuhan tersebut ke tingkat yang lebih tinggi dalam hal berprestasi, otonomi, dan afiliasi baik yang berkaitan maupun yang tidak berkaitan dengan pekerjaan; (2) harus meningkatkan kesadaran bawahan tentang arti pentingnya pencapaian hasil yang bernilai dan strategi untuk mencapainya; (3) serta memotivasi bawahan untuk lebih mementingkan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi.

Kepemimpinan transformasional menekankan pada pendekatan rasional dan emosi dalam hubungan antara pemimpin dan bawahannya. Kepemimpinan ini, selain berbeda dengan gaya kepemimpinan transaksional, juga berbeda dengan kepemimpinan karismatik. Kepemimpinan karismatik mentransformasikan bawahan hanya melalui pendekatan emosi dan kedekatan yang erat kepada pemimpinnya, sehingga karisma memang dibutuhkan tetapi tidak cukup sebagai syarat dalam kepemimpinan transformasional (Burns, 1978; Bass, 1985; Avolio, Waldman, & Einstein, 1988). Perbedaan karakteristik kepemimpinan transaksional dan transformasional telah dikembangkan secara ringkas oleh Bass (1990) dalam Tabel 1.

Tabel 1 Karakteristik Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL
<p>Contingent reward: kontrak pertukaran penghargaan untuk usaha, penghargaan yang dijanjikan untuk kinerja yang baik, mengakui pencapaian.</p> <p>Active management by exception: melihat dan mencari penyimpangan dari aturan atau standar, mengambil tindakan perbaikan.</p> <p>Passive management by exception: intervensi hanya jika standar tidak tercapai.</p> <p>Laissez-faire: melepaskan tanggung-jawab, menghindari pengambilan keputusan</p>
KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
<p>Charisma: memberikan visi dan misi yang masuk akal, menimbulkan kebanggaan, menimbulkan rasa hormat dan percaya.</p> <p>Inspiration: mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana</p> <p>Intellectual stimulation: meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara teliti.</p> <p>Individualized consideration: memberikan perhatian pribadi, melakukan pelatihan dan konsultasi kepada setiap bawahan secara individual</p>

Sumber: Bass (1990), hal 22.

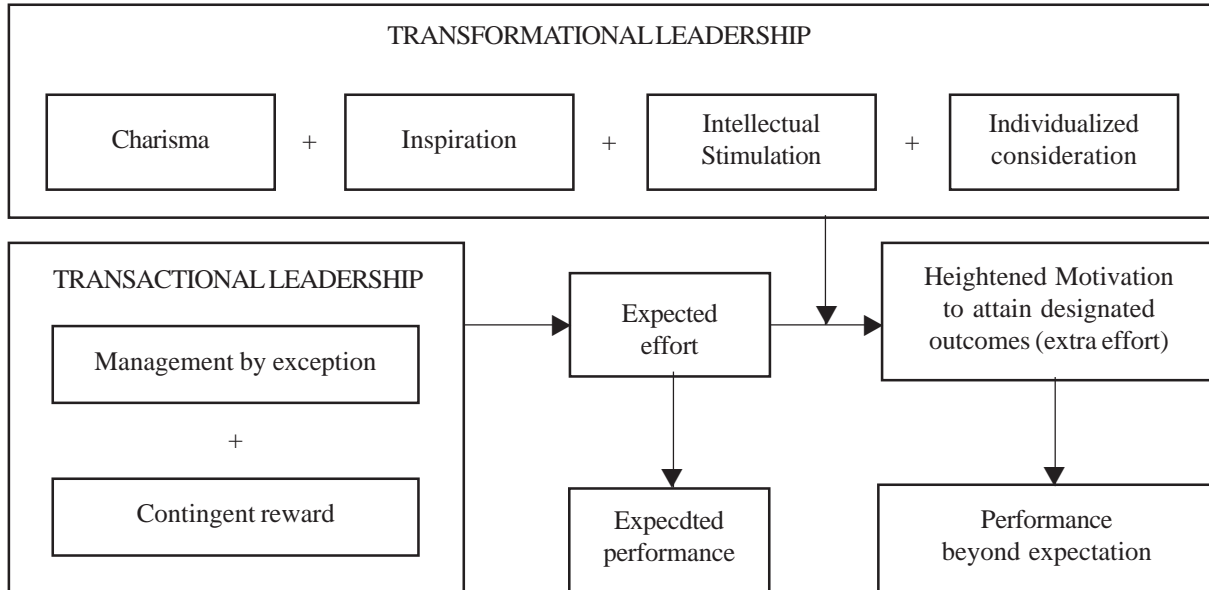
Studi kepemimpinan telah ditandai dengan kuatnya perhatian pada kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan komitmen, upaya dan kesediaan bawahan mengambil risiko dalam mendukung organisasi atau misinya di atas minimal yang diharapkan (Behling & McFillen, 1996). Beberapa hasil penelitian sebelumnya, menunjukkan bahwa proporsi penggunaan gaya kepemimpinan yang cenderung lebih menekankan pada kepemimpinan transformasional, menghasilkan *augmentation effect* yang lebih signifikan dan positif terhadap keefektifan pemimpin, kepuasan bawahan dengan pemimpin, dan upaya ekstra bawahan (Deluga, 1988; Bycio, Allen, & Hackett, 1995; Koh, Steers, & Terborg, 1995; Kirkpatrick & Locke, 1996; Podsakoff, McKenzie, & Bommer, 1996; Sosik, 1997). Untuk lebih memperjelas, Bass dan Avolio (1990) telah mengembangkan model, yaitu Mode 1

Augmentation kepemimpinan transaksional dan transformasional, seperti ditunjukkan pada Gambar 1.

Model Augmentation Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

Pada model yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1990) ini, dijelaskan bahwa kepemimpinan transaksional yang terdiri dari dua dimensi variable, yaitu *contingent reward* dan *management by exception*. Kepemimpinan tersebut dapat menghasilkan upaya (*effort*) dan kinerja seperti yang diharapkan; namun bila ditambah empat dimensi variabel kepemimpinan tranformasional yaitu: *charisma*, *inspiration*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* sebagai prediktor, akan menghasilkan peningkatan hasil dan kinerja lebih dari yang ditetapkan.

Gambar 1
The Augmentation Model of Transactional and Transformational Leadership

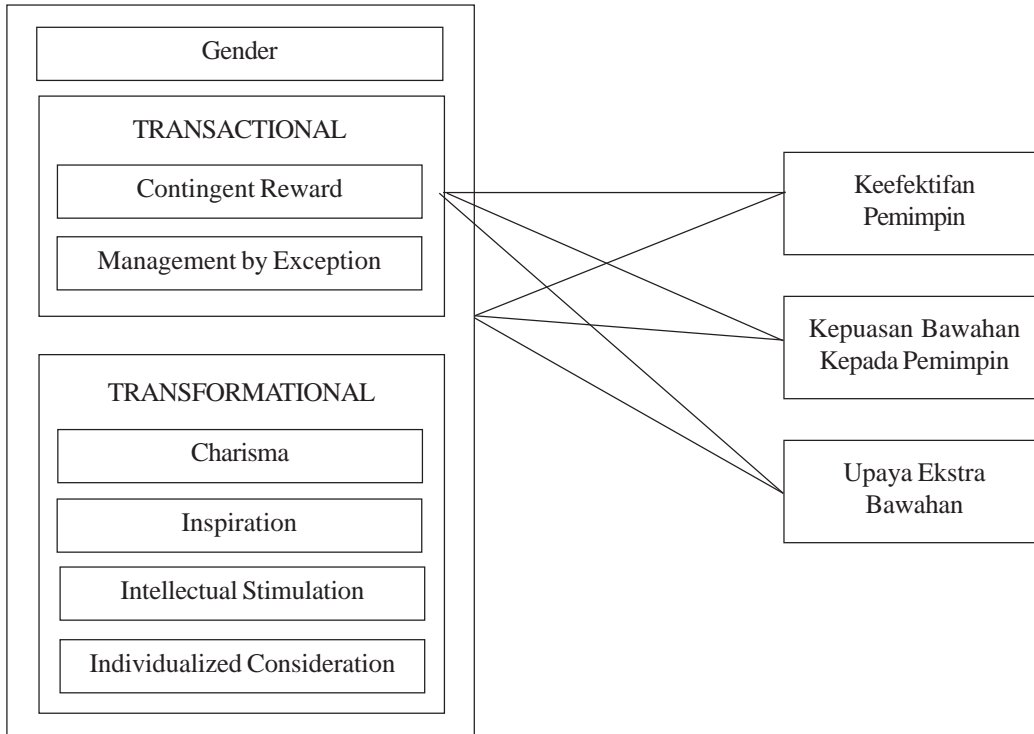


Sumber: Bass and Avolio (1990), hal 6.

Penelitian ini menguji *augmentation effect*, dengan dimensi variabel transformasional ditambahkan sebagai prediktor ke dalam persamaan dimensi variabel transaksional, dalam menjelaskan variansi variabel keefektifan pemimpin, kepuasan bawahan dengan pemimpin, dan upaya ekstra bawahan. Dimensi variabel

transaksional dan transformasional diberlakukan sebagai variabel independen, dan keefektifan pemimpin, kepuasan bawahan kepada pemimpin, serta upaya ekstra bawahan diberlakukan sebagai variabel dependen, seperti ditunjukkan dalam gambar 2.

Gambar 2
Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Keefektifan Pemimpin, Kepuasan Bawahan Kepada Pemimpin, dan Upaya Ekstra Bawahan Gender



Gambar 2 menunjukkan tiga tahapan pengujian *augmentation hypothesis* dalam penelitian ini. Pertama, dalam penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *gender* berpengaruh pada karakteristik perilaku kepemimpinan (wanita lebih transformasional daripada pria) (Rosener, 1990; Komives, 1990; Sparrow & Rigg, 1993; Druskat, 1994; Alimo-Metcalve, 1995; Bass, Avolio & Atwater, 1996), maka dalam penelitian ini *gender* difungsikan sebagai variabel kontrol. Pada tahap pertama, dilakukan pengujian pengaruh dimensi variabel *gender* (pria, wanita) terhadap variabel dependen. Kedua, pengujian pengaruh dimensi variabel *gender* dan dimensi variabel transaksional terhadap variabel dependen. Ketiga, pengujian pengaruh dimensi variabel *gender*, dimensi variabel transaksional, dan dimensi variabel transformasional terhadap variabel dependen.

Hipotesis

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa dengan menambahkan dimensi variabel transformasional sebagai prediktor dalam persamaan transaksional, meningkatkan proporsi variansi yang dapat dijelaskan pada keefektifan pemimpin, kepuasan bawahan dengan pemimpin, dan upaya ekstra bawahan melebihi yang dapat dijelaskan oleh dimensi variabel transaksional sendiri (Bycio, Allen, & Hackett, 1995). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka dalam penelitian ini dapat disusun hipotesis sebagai berikut:
 H1: Tambahkan dimensi variabel kepemimpinan transformasional pada dimensi variabel kepemimpinan transaksional akan dapat menjelaskan proporsi variansi keefektifan pemimpin melebihi yang dapat dijelaskan oleh

dimensi variabel kepemimpinan transaksional sendiri.

- H2: Tambahkan dimensi variabel kepemimpinan transformasional pada dimensi variabel kepemimpinan transaksional akan dapat menjelaskan proporsi variansi kepuasan bawahan kepada pemimpin melebihi yang dapat dijelaskan oleh dimensi kepemimpinan transaksional sendiri.
- H3: Tambahkan dimensi variabel kepemimpinan transformasional pada dimensi variabel kepemimpinan transaksional akan dapat menjelaskan proporsi variansi upaya ekstra bawahan melebihi yang dapat dijelaskan oleh dimensi variabel kepemimpinan transaksional sendiri.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pemimpin dan staf pengajar tetap di lembaga pendidikan tinggi swasta. Metoda pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Sampel yang diambil adalah pimpinan dan staf pengajar tetap di 10 perguruan tinggi swasta Kopertis Wilayah V DIY yang memiliki bidang studi ekonomi. Untuk kepentingan analisis regresi, jumlah sampel yang baik adalah 10 kali atau lebih jumlah variabel penelitian (Roscoe, 1975), jumlah variabel dalam penelitian ini adalah 10, maka sampel dalam penelitian ini adalah minimum 100 staff pengajar tetap yang tersebar di 10 PTS dan memberikan penilaian pada pimpinannya masing-masing.

Pengumpulan Data

Data primer, diperoleh melalui penyebaran *multifactor leadership questionnaire* (MLQ) kepada responden. Informasi yang diperoleh melalui penyebaran MLQ tersebut adalah: (1) penilaian responden terhadap karakteristik perilaku kepemimpinan transaksional dan transformasional pimpinannya, dan respon responden atas hasil penilaiannya tersebut; dan (2) *gender* pimpinan yang dinilai. Jumlah MLQ yang disebarkan 300 eksemplar. Untuk menghindari kelemahan survei surat (Cooper &

Emory, 1995), peneliti secara langsung menangani penyebarannya serta memberikan penjelasan singkat sebelum responden menjawab pertanyaan dalam kuesioner.

Definisi Variabel

Variabel karakteristik kepemimpinan transaksional

Dimensi variabel yang disertakan dalam analisis penelitian ini adalah sebagai berikut, yang didefinisikan menurut Bass (1990a):

(1) *Contingent reward* adalah karakteristik kepemimpinan yang menekankan pada pertukaran antara penghargaan dan upaya, penghargaan yang dijanjikan hanya untuk kinerja yang baik, dan penghargaan yang diberikan sebagai bentuk pengakuan atas prestasi yang dicapai; (2) *Active management by exception* adalah kepemimpinan yang menekankan pada upaya menemukan penyimpangan dari aturan atau standar, dan mengambil tindakan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi; (3) *Passive management by exception* adalah kepemimpinan yang menekankan pada upaya melakukan perbaikan hanya jika standar yang ditetapkan benar-benar tidak tercapai. Sesuai dengan penelitian terdahulu, dimensi variabel *active management by exception* dan *passive management by exception* disatukan ke dalam satu dimensi variabel *management by exception*.

Variabel karakteristik kepemimpinan transformasional (Bass, 1990a):

(1) *Charisma* adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh visi dan misi yang masuk akal, mampu menimbulkan kebanggaan, rasa hormat, dan kepercayaan bawahannya; (2) *Inspiration* adalah kepemimpinan yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana kepada bawahannya; (3) *Intellectual stimulation* adalah kepemimpinan yang mampu meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara teliti kepada bawahannya; (4) *Individualized consideration* adalah kepemimpinan yang mau memberikan perhatian kepada bawahan secara pribadi

dan individual, serta mau melakukan konsultasi dan pelatihan kepada bawahan secara pribadi dan individual.

Variabel keefektifan pemimpin, kepuasan bawahan kepada pemimpin, upaya ekstra bawahan

(1) Keefektifan pemimpin adalah semua kewajiban yang dilaksanakan pemimpin dapat dicapai dengan baik menurut penilaian bawahan; (2) Kepuasan bawahan kepada pemimpin adalah kesesuaian antara perilaku kepemimpinan yang diharapkan bawahan dan perilaku kepemimpinan pemimpin; (3) Upaya ekstra bawahan adalah perilaku bawahan dalam melaksanakan tugas kewajibannya melebihi yang diharapkan manajemen. Variabel kontrol

Variabel kontrol adalah variabel lain yang mungkin ikut mempengaruhi variabel dependen dalam hubungannya dengan variabel independen (Sekaran, 1992). Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, menunjukkan bahwa perbedaan *gender* menghasilkan kecenderungan perilaku kepemimpinan yang berbeda (wanita cenderung lebih transformasional daripada pria). Oleh karena itu, di dalam penelitian ini *gender* difungsikan sebagai variabel kontrol.

Pengukuran Variabel

Variabel independen

Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari: (1) kepemimpinan transaksional meliputi dua dimensi variabel, yaitu *contingent reward*, diukur dengan 7 item pertanyaan (misal, pemimpin saya memberikan apa yang saya inginkan sebagai penukar dari dukungan yang saya berikan kepadanya), dan *management by exception*, diukur dengan 6 item pertanyaan (misal, pemimpin saya selalu puas bila saya melaksanakan pekerjaan saya dengan cara yang sama); (2) kepemimpinan transformasional, yang meliputi empat dimensi variabel, yaitu *charisma*, diukur dengan 10 item pertanyaan (misal, pemimpin saya membuat saya senang bergabung dengannya), *inspiration*, diukur dengan 10 item pertanyaan (misal, pemimpin saya menyampaikan arti pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana), *intellectual stimulation*, diukur dengan 10 item pertanyaan (misal, pemimpin saya memperkenankan

saya meninjau persoalan lama dengan cara baru), *individualized consideration*, diukur dengan 10 item pertanyaan (mis. pemimpin saya memberikan konsultasi kepada siapapun yang membutuhkan). Semua ini diukur dengan menggunakan MLQ yang dikembangkan oleh Bass (1985), pertanyaan yang diajukan berkenaan dengan seberapa sering pemimpin menunjukkan karakteristik perilaku sebagaimana digambarkan dalam kuesioner, dengan menggunakan 5 skala poin dan skor sebagai berikut: 0 = tidak pernah; 1 = jarang; 2 = kadang-kadang; 3 = sering; dan 4 = selalu.

Variabel dependen

Variabel dependen terdiri dari tiga dimensi variabel: (1) *leader effectiveness*, diukur dengan 4 item pertanyaan (misal, sejauh mana keefektifan pemimpin dalam pertemuan yang diperlukan organisasi) yang dinilai berdasarkan 5 skala poin (dari tidak efektif s/d ekstrem efektif) dan skor (dari 0 s/d 4); (2) *follower satisfaction with the leader*, diukur dengan 2 item pertanyaan (misal, secara keseluruhan, sejauh mana kepuasan anda pada superior anda) yang dinilai berdasarkan 5 skala poin (dari sangat tidak puas s/d sangat puas) dan skor (dari 0 s/d 4); dan (3) *follower extra effort*, diukur dengan 3 item pertanyaan (misal, optimisme dan antusiasme saya dapat meningkat karena sesuatu hal dari pemimpin saya) yang dinilai berdasarkan 5 skala poin (dari tidak pernah s/d selalu) dan skor (dari 0 s/d 4). Semua ini sesuai dengan yang tertera dalam MLQ yang dikembangkan oleh Bass (1985).

Variabel kontrol

Variabel kontrol dalam penelitian ini hanya mencakup satu dimensi variabel yaitu *gender*. Untuk kepentingan pengukuran, maka variabel ini diperlakukan sebagai variabel *dummy* dengan memberikan nilai 1 untuk pemimpin pria dan nilai 0 untuk wanita.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Sampel

Jumlah kuesioner yang disebarkan 300 eksemplar dan yang kembali 146 eksemplar (*response rate* 46 %), 21 eksemplar tidak layak untuk diproses lebih lanjut,

sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini 125 staf pengajar tetap. Komposisi *gender* pemimpin yang dinilai 66% pria, dan 34 % wanita. Pengalaman kerja responden minimal 2 tahun, dan sebagian besar sarjana ekonomi serta beberapa telah menyelesaikan program studi strata dua. Pimpinan lembaga yang dinilai telah menduduki jabatannya minimal selama 2 tahun.

Hasil Analisis Reliabilitas

Hasil analisis interkorelasi menunjukkan bahwa arah hubungan antara dimensi variabel transformasional dengan variabel dependen positif signifikan ($p < 0,01$), hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya (Bycio, Allen, & Hackett, 1995). Arah hubungan antara *contingent reward* dengan variabel dependen positif signifikan ($p < 0,01$), hasil ini juga konsisten dengan penelitian sebelumnya (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990). Arah hubungan antara *management by exception* dengan variabel dependen positif tidak signifikan. Sedangkan arah hubungan *gender* dengan variabel dependen tidak signifikan.

Nilai koefisien reliabilitas pada setiap dimensi variabel atau nilai reliabilitas instrumen dalam penelitian ini adalah antara 0,83 dan 0,88 sehingga dapat dikatakan baik karena lebih besar dari 0,7 (Sekaran, 1992). Secara keseluruhan hasil analisis reliabilitas ini terlampir).

Hasil Analisis Regresi Hirarkis

Menurut Cohen dan Cohen (1975) dalam Seltzer dan Bass (1990), analisis regresi hirarkis sangat berguna untuk menguji tambahan variansi yang dapat dijelaskan pada variabel dependen pada setiap penambahan variabel independen ke dalam persamaan. Penambahan beberapa dimensi variabel independen secara simultan dapat membantu mengatasi masalah multikolinearitas yang terjadi di antara variabel independen dalam berinterkorelasi.

Hasil pengujian hipotesis dengan analisis regresi hirarkis yang dilakukan untuk setiap variabel dependen dapat dilihat pada lampiran artikel ini.

Keefektifan pemimpin

Gender dimasukkan ke dalam persamaan regresi hasilnya tidak berpengaruh secara signifikan atau tidak dapat menjelaskan proporsi variansi ($R square = 0,00$;

$p > 0,05$) pada variabel dependen. Dimensi variabel transaksional secara simultan ditambahkan ke dalam persamaan regresi, hasilnya terjadi peningkatan yang signifikan proporsi variansi yang dapat menjelaskan variabel dependen ($D R square = 0,22$; perubahan $F = 11,14$; $p < 0,05$). Selanjutnya, dimensi variabel transformasional secara simultan ditambahkan dalam persamaan, hasilnya terjadi peningkatan secara signifikan proporsi variansi yang dapat dijelaskan pada variabel dependen ($D R square = 0,32$; perubahan $F = 8,42$; $p < 0,05$). Hal ini konsisten dengan penelitian sebelumnya (Bycio, Allen, & Hackett, 1995). Hasil analisis mendukung hipotesis pertama (H1).

Kepuasan bawahan pada pemimpin

Gender dimasukkan ke dalam persamaan regresi, hasilnya menunjukkan tidak ada pengaruh secara signifikan atau variabel *gender* tidak dapat menjelaskan proporsi variansi pada variabel dependen ($R square = 0,00$; $p > 0,05$). Dimensi variabel transaksional secara simultan ditambahkan dalam persamaan regresi, hasilnya terjadi peningkatan proporsi variansi yang dapat menjelaskan variabel dependen secara signifikan ($D R square = 0,17$; perubahan $F = 8,39$; $p < 0,05$). Selanjutnya, dimensi variabel transformasional ditambahkan dalam persamaan secara simultan, hasilnya terjadi peningkatan proporsi variansi yang dapat dijelaskan pada variabel dependen secara signifikan ($D R square = 0,34$; perubahan $F = 8,88$; $p < 0,05$). Hal ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya (Bycio, Allen, & Hackett, 1995). Hasil analisis mendukung hipotesis ke dua (H2).

Upaya ekstra bawahan

Gender dimasukan ke dalam persamaan regresi, hasilnya tidak berpengaruh atau tidak dapat menjelaskan proporsi variansi pada variabel dependen secara signifikan ($R square = 0,01$; $p > 0,05$). Dimensi variabel transaksional ditambahkan dalam persamaan, hasilnya terjadi peningkatan proporsi variansi yang dapat menjelaskan variabel dependen secara signifikan ($D R square = 0,15$; perubahan $F = 7,24$; $p < 0,05$). Selanjutnya, dimensi variabel transformasional ditambahkan dalam persamaan regresi, hasilnya terjadi

peningkatan proporsi variansi yang dapat dijelaskan pada variabel dependen secara signifikan ($D R square = 0,45$; perubahan $F = 17,24$; $p < 0,05$). Hal ini konsisten dengan penelitian sebelumnya (Bycio, Allen, & Hackett, 1995). Hasilnya mendukung hipotesis ke tiga (H3). Secara keseluruhan hasil analisis regresi hirarkis ini terlampir.

Pembahasan

Konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya (Bycio, Allen, & Hackett, 1995). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi variabel transformasional menghasilkan *augmentation effect* dimensi variabel transaksional terhadap variabel dependen secara signifikan. Hal ini berarti bahwa pemimpin PTS yang hanya berperilaku transformasional dalam kepemimpinannya, dinilai oleh bawahannya (*lecturer*) lebih efektif, lebih memuaskan, dan lebih mampu menimbulkan upaya ekstra bawahannya tersebut daripada yang berperilaku transaksional dalam kepemimpinannya. Implikasi yang muncul kemudian adalah: dapatkah ketrampilan kepemimpinan transformasional itu dilatih dan digunakan sebagai dasar seleksi calon pemimpin? (Koh, Steers, & Terborg, 1995; Bass, 1990a; Parry, 2000). Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya (Howell & Frost, 1989; Bass, 1990a; Parry, 2000) menunjukkan bahwa ketrampilan itu dapat dilatih dan dapat digunakan sebagai dasar seleksi calon pemimpin.

Pengaruh *gender* terhadap variabel dependen adalah negatif tidak signifikan terhadap keefektifan pemimpin, dan kepuasan bawahan kepada pemimpin, serta positif tidak signifikan terhadap upaya ekstra bawahan. Artinya peran *gender* sebagai prediktor relatif sangat kecil yang kemungkinan disebabkan oleh: (1) kultur yang tidak mempersoalkan *gender* dalam kepemimpinan; dan (2) jumlah sampel pemimpin wanita yang relatif sedikit, sehingga tidak mampu mencerminkan hasil yang konsisten dengan penelitian sebelumnya.

Pada hasil penelitian ini, terdapat dimensi variabel transformasional yang tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya, yaitu (1) hubungan pengaruh *charisma* terhadap variabel dependen yang positif tidak signifikan; (2) hubungan pengaruh *intellectual stimulation* terhadap variabel dependen yang negatif signifikan. Kemungkinan penyebabnya adalah pertama,

perbedaan kultur dari sampel penelitian (perawat di Amerika dan staf pengajar di Indonesia). Perbedaan kultur memungkinkan terjadinya persepsi yang tidak bisa membedakan setiap item pertanyaan yang diajukan atau setiap item pertanyaan yang diajukan tidak ada bedanya satu sama lain (perawat Amerika bisa membedakan setiap item pertanyaan yang diajukan, sedangkan staf pengajar Indonesia tidak bisa membedakan) (Koh, Steers, & Terborg, 1995). Dengan kata lain, perbedaan kultur menyebabkan perbedaan bobot penilaian terhadap satu atau lebih dimensi variabel yang sama (Kuchinke, 1999). Kedua menurut, hasil penelitian sebelumnya (Seltzer, Numerof, & Bass, 1989 dalam Seltzer & Bass, 1990), *intellectual stimulation* sangat erat kaitannya dengan *charisma*, dan mengandung arti pemimpin menekan bawahan untuk menggunakan alasan pendukung yang rasional dan riil dalam berpendapat, sehingga dimungkinkan menimbulkan pengalaman yang negatif bagi bawahan dan menimbulkan hubungan pengaruh yang negatif terhadap variabel dependen.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan hubungan pengaruh dimensi transaksional dalam penelitian ini adalah positif tidak signifikan terhadap variabel dependen. Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya (Bycio, Allen, & Hackett, 1995).

SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN IMPLIKASI

Simpulan

Tujuan utama penelitian ini adalah menguji *augmentation hypothesis* yang menyatakan bahwa, dengan menambahkan dimensi variabel transformasional ke dalam persamaan dimensi variabel transaksional akan menjelaskan proporsi variansi keefektifan pemimpin, kepuasan bawahan kepada pemimpin, dan upaya ekstra bawahan melebihi yang dapat dijelaskan oleh dimensi variabel transaksional sendiri. Hasil analisis penelitian ini mendukung *augmentation hypothesis* tersebut. Jadi, meskipun pada masa yang lalu pendekatan transaksional mendominasi pengukuran perilaku kepemimpinan, namun hasil penelitian ini mendukung arti pentingnya penambahan dimensi variabel transformasional untuk memprediksi dan memahami kepemimpinan secara lebih baik.

Keterbatasan

Menurut Seltzer dan Bass (1990), di dalam organisasi, seorang pemimpin di samping berpengaruh pada bawahan sebagai individu juga berpengaruh pada bawahan sebagai kelompok. Metoda yang digunakan dalam penelitian ini mengasumsikan hubungan pengaruh antara pemimpin dan bawahan sebagai kelompok, tidak mencakup hubungan pengaruh antara pemimpin dan bawahan sebagai individu. Penelitian yang akan datang sebaiknya dilengkapi dengan metoda yang dapat menjelaskan hubungan pengaruh antara pemimpin dan bawahan sebagai individu, hal ini penting untuk menghindari adanya bias persepsi terhadap hasil penelitian.

Penelitian ini dilakukan di dalam organisasi *non-profit* (PTS) dan bawahan yang dimaksudkan adalah karyawan edukatif (staf pengajar) saja, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan pada organisasi yang mencari laba dan bawahan secara keseluruhan (baik edukatif maupun nonedukatif).

Implikasi

Implikasi hasil penelitian ini terhadap kepemimpinan adalah bahwa seorang pemimpin yang lebih cenderung

berperilaku transformasional dalam kepemimpinannya, akan lebih efektif, lebih memuaskan bawahan, dan lebih mampu menimbulkan upaya ekstra bawahan dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Implikasi hasil penelitian ini terhadap penelitian mendatang dalam topik yang sama adalah bahwa: 1) beberapa item pertanyaan dalam MLQ memiliki pengertian yang ambigu, khususnya dalam konteks lintas kultural, sehingga satu item pertanyaan di dalam satu dimensi variabel dapat dipersepsikan sama dengan satu item pertanyaan di dalam dimensi variabel yang lain oleh responden (Koh, Steers, & Terborg, 1995); 2) metoda yang digunakan dalam penelitian yang akan datang hendaknya dilengkapi dengan metoda yang dapat menjelaskan hubungan pengaruh pemimpin dan bawahan sebagai individu untuk menghindari adanya bias persepsi terhadap hasil penelitiannya.

Implikasi hasil penelitian ini terhadap pelatihan, pengembangan, dan seleksi calon pemimpin adalah bahwa orientasi dan paradigma pelatihan dan pengembangan kepemimpinan, serta seleksi calon pemimpin bergeser ke arah kepemimpinan transformasional. Karena, ketrampilan kepemimpinan transformasional dapat diajarkan dan digunakan sebagai dasar seleksi (Howel & Forst, 1989; Bass, 1990a; Parry, 2000).

REFERENSI

- Avolio, B.J., Waldman, D.A., & Einstein, W.O. 1988. Transformational leadership in a management games simulation: Impacting the bottom line. *Group & Organization Studies*, 13 : 59-80.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. 1987. Charisma and beyond. In J. G. Hunt, B.R., Baliga, H.P., Dachler, & C.A. Schriesheim. Ed. *Emerging leadership vitas*. Boston: Lexington Books.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. 1988. *An alternative strategy for reducing biases in leader*

ship ratings. Paper presented at the national meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.

- Algifari, 2000. *Analisis regresi: Teori, kasus, dan solusi*, ed. 2. Yogyakarta: BPFE
- Alimo-Metcalf, B. 1995. An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment. *Women in Management Review*, 10: 3-8.
- Bass, B.M. 1990a. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Journal of Organization Dynamics*, 18: 19-31.

- Bass, B.M. 1990b. Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16: 693
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., & Atwater, L.E. 1996. The transformational and transactional leadership of men and women. *Journal of Applied Psychology: An International Review*, 45: 5-34.
- Bass, B. M. 1998. *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, New Jersey: LEA.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1990. *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Behling, O., & McFillen, J.M. 1996. A Syncretical model of charismatic/transformational leadership. *Group & Organization Management*, 21: 163-191.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Allen, J. S., & Hackett, R. D. 1995. Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80 : 468-478.
- Cooper, D.R. & C. William Emory. 1995. *Business Research Methodes*. Fifth Edition. Chicago: Richard D. Irwin, Inc.
- Cardona, P. 2000. Transcendental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 : 1-8.
- Crouch, A. G., & Yetton, P. 1987. Manager behavior, leadership style, and subordinate performance: An empirical extension of the Vroom-Yetton conflict rule. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 19: 384-396.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. 1987. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12: 637-647.
- Dubinsky, A.J., Yammarino, F.J., & Jolson, M.A. 1995. An Examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 9 : 315-335.
- Deluga, R.J. 1988. Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies. *Group & Organization Studies*, 13 : 456-467.
- Druskat, V.U. 1994. Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership quarterly*, 5 : 99-119.
- Dansereau, F., Graen, G., & Hage, W.J. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organization. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 46-78.
- Downton, R. J. 1973. *Rebel Leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: Free Press.
- Direktorat Perguruan Tinggi Swasta. 1998/1999. *Direktorat Perguruan Tinggi Swasta*

Indonesia. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI.

Evans, M.G. 1974. Extensions of a path-goal theory of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 59: 172-178.

Fleishman, E.A., & Harris, E.P. 1962. Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Journal of Personnel Psychology*, 15: 43-56.

Fiedler, F.E. 1964. A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, Vol. 1. New York: Academic Press.

Fiedler, F.E. 1967. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fiedler, F. E. 1978. The contingency model and the dynamics of the leadership process. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. Vol. 11. New York: Academic Press.

Filley, A. C., House, R. J., & Kerr, S. 1976. *Managerial process and organizational behavior*. 2nd ed. Glevview, Ill.: Scott, Foresman.

Field, R. H. G, Read, P.C., & Louviere, J. J. 1990. The effect of situation attributes on decision making choice in the Vroom-Jago model of participation in decision making. *Leadership Quarterly*, 1: 165-176.

Field, R. H. G, Wedley, W. C., & Hayward, M. W. J. 1989. Criteria used in selecting Vroom-Yetton decision styles. *Canadian Journal of Administrative Science*, 6: 18-24.

Field, R. H. G. 1979. A critique of the Vroom-Yetton contingency model og leadership

behavior. *Academy of management Review*, 4: 249-257.

Graen, G., Orris, J.B., & Alvares, K.M. 1971. Contingency model of effectiveness: Some experimental results. *Journal of Applied Psychology*, 55: 196-201.

Huges, Ginnett, & Curphy. 1999. *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Boston: Mcgraw-Hill, Inc.

Haddock, C.C. 1989. Transformational leadership and the employee discipline process. *Hospital & Health Services Administration Journal*, 34 : 185-194.

Hollander, E.P. 1978. *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship*. New York: Free Press.

House, R. J. 1971. A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16: 321-339.

House, R. J., & Dessler, G. 1974. The path-goal theory of leadership: Some post hoc and priori tests. In J. Hunt & L. Larson (Eds.). *Contingency approaches to leadership*. Carbondale Ill.: Southern Illinois Press.

House, R. J., & Mitchell, T. R. 1974. Path-goal theory of leadership. *Journal of contemporary Business*. 3: 81-97.

House, R. J. 1977. A 1976. Theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.). *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, Ill.: Southern Illinois University Press.

Howell, J.M. & Frost, P. 1989. A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43: 243-269.

- Ichikawa, A., 1993. Leadership as a form of culture: Its present and future state in Japan. *International Review of Strategic Management Journal*, 11: 473-480.
- Invik, J. 1986. Path-goal theory of leadership: A metta-analysis. Proceedings, Academy of Management, Chicago, 189-192.
- Jung, D.I., & Avolio, B.J. 1999. Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42 : 208-218.
- Kelloway, E.K. & Barling, J. 2000. What we have learned about developing transformational leaders. *MCB Leadership & Organization Development Journal*, 21: 1-10.
- Komives, S.R. 1991. The relationship of hall directors transformational and transactional leadership to select resident assistent outcomes. *Journal of College Student Development*, 32: 509-15.
- Koh, W.L., Steers, R.M., & Terborg, J.R. 1995. The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 319-333.
- Kudisch, J.D., Poteet, M.L., Dobbins, G.H., Rush, M.C., & Russell, J.E.A. 1995. Expert power, referent power, and charisma: Toward the resolution of a theoretical debate. *Journal of Business Psychology*, 10: 177-195.
- Kirkpatrick, S.A., & Locke, E.A. 1996. Direct and indirect effects of three corecharismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81 : 36-51.
- Kuchinke, P.K. 1999. Leader and culture: Work-related value and Leadership style among one company's U.S. and German telecommunication employees. *Human Resource Development Quarterly*, 10 : 135-154.
- Komaki, J.L. 1986. Toward effective supervision: An operant analysis and comparison of managers at work. *Journal of Applied Psychology*, 71: 270-279.
- Kerr, S., & Harlan, A. 1973. Predicting the effects of leadership training and experience from the contingency model: Some remaining problems. *Journal of Applied Psychology*, 57: 114-117.
- Lim Bernard, 1997. Transformational leadership in the UK management culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 18 : 1-6.
- Luthans, F., Paul, R., & Baker, D. 1981. An experimental analysis of the impact of contingent reinforcement on salesperson performance behavior. *Journal of Applied Psychology*, 66: 314-323.
- Likert, R. 1961. *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. 1967. *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Mayer, G.A., Brown, T.S.J., Browne, M.N., & Kubasek, N. 1998. Do we really want more leaders in business? *Jurnal of Business Ethic*, 17: 1727-1736.
- McClelland, D.C. 1975. *Power: The inner experience*. New York: Irvington.

- McClelland, D.C., & Boyatzis, R.E. Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67: 737-743.
- McClelland, D.C., & Burnham, D.H. 1976. Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54: 100-110.
- Masi, R. J., & Robert, A. C. 2000. Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *International Journal of Organizational Analysis*, 8 : 16-47.
- Metcalf, R. J., & Metcalf, B. A. 2000. The transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV): a convergent and discriminant validation study. *MCB Leadership & Organizational Development Journal*, 21 : 1-20.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. 1997. *Organizational behavior: foundations, realities, and challenges*. 2nd ed. New York: West Publishing Company.
- Niehoff, B.P., Enz, C.A., Grover, R.A. 1990. The impact of top management action on employee attitudes and perceptions. *Group & Organization Studies*, 15 : 337-352.
- Osborn, R. N. 1974. Discussant comments. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.). *Contingency approach to leadership*. Carbondale, Ill.: Southern Illinois University Press.
- Parry, K. 2000. Does leadership help the bottom line? *New Zealand management*. Auckland, 47 : 38-41.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., & Bommer, W.H. 1996. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 22 : 259-298.
- Podsakoff, P.M., Todor, W.D., & Skov, R. 1982. Effects of leader contingent reward and punishment behavior on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25: 810-821.
- Pfeffer, J. 1977. The Ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*, 2 : 104-12.
- Parry, K. 2000. Does leadership help the bottom line? *New Zealand Management*, 47: 38-41.
- Roach, C.F., and Behling, O. 1984. Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. ed. Hunt, J.G. New York: Pergamon.
- Rosener, J. 1990. Ways woman lead. *Harvard Business Review*, 68: 119-225.
- Rice, R. W. 1978. Construct validity of the least preferred coworker score. *Psychological Bulletin*, 85: 1199-1237.
- Roscoe, J. T. 1973. *Fundamental research statistics for the behavioral sciences*. 2nd ed. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Sparrow, J. and Rigg, C. 1993. Job analysis: Selecting for the masculine approach to management. *Selection and Development Review*, 9 : 5-8.

- Sosik, J.J. 1997. Effect of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer-mediated groups. *Group & Organization Management*, 22: 460-487.
- Sekaran, U. 1992. *Research methods for business: a Skill building approach*, 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Seltzer, J., & Bass, B.M. 1990. Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16 : 693-703.
- Stogdill, R.M. 1974. *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Stogdill, R.M. 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25: 35-71.
- Steers, R.M., Porter, L.W., & Bigley, G.A. 1996. *Motivation and Leadership at Work*, 6th ed. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Schriesheim, C. A., & Kerr, S. 1977. Theories and measures of leadership: A critical appraisal. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.). *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, Ill.: Southern Illinois University Press.
- Schriesheim, C. A., Bannister, B. D., & Money. 1979. Psychometric properties of the LPC scale: An extension of Rice's review. *Academy of Management Review*, 4: 287-290.
- Szilagy, A. D., & Wallace, M. J., Jr. 1990. *Organizational behavior and performance*. New York: HarperCollins.
- Tracey, B.J., & Hinkin, T.R. 1998. Transformational leadership or effective managerial practices. *Group & Organization Management*, 23 : 220-236.
- Takala, T. 1998. Plato on leadership. *Journal of Business Ethics*, 17: 785-798.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. 1988. *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. 1973. *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Weber, M. 1947. *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Yukl, G. 1989. Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15 : 251-289.
- Yukl, G. 1994. *Leadership in organization*. 3d ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Zaleznik, A. 1977. Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 54: 67-78.

LAMPIRAN

**Analisis Reliabilitas
Interkorelasi, Mean & Standar Deviasi, Reliabilitas**

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Alpha													
Gen	0,66	0,48	1,00										
Conr	2,07	0,79	0,22	1,00								0,85	
Mbe	2,26	0,66	0,01	0,45*	1,00							0,88	
Char	2,55	0,62	0,06	0,29	-0,16	1,00						0,85	
Inspi	2,38	0,75	0,13	0,40*	0,04	0,58*	1,00					0,83	
Intst	2,48	0,73	0,03	0,36*	0,01	0,67*	0,70*	1,00				0,84	
Indc	2,45	0,71	0,08	0,47*	0,12	0,51*	0,73*	0,63*	1,00			0,83	
LE	2,26	0,64	-0,00	0,46*	0,19	0,36*	0,57*	0,37*	0,69*	1,00		0,84	
FS	2,45	0,75	0,03	0,40*	0,08	0,40*	0,57*	0,36*	0,67*	0,71*	1,00	0,84	
EE	2,36	0,76	0,11	0,40*	0,13	0,43*	0,63*	0,45*),76*	0,75*	0,71*	1,00	0,83

*) p < 0,01

Gen = gender
 Conr = contingent reward
 Mbe = management by exception
 Char = charisma
 LE = leader effectiveness

Inspi = inspiration
 Inst = intellectual stimulation
 Indc = individualized consideration
 FS = follower satisfaction with the leader
 EE = follower extra effort

Analisis Regresi Hirarkis

Hasil Analisis Regresi Hirarkis: Pengujian Augmentation Hypothesis

Variabel	Leader Effectiveness			Follower Satisfaction			Follower Extra Effort			
	Beta	T	P val	Beta	t	P val	Beta	t	P val	
Tahap 1										
Gender	-0,00	-0,03	0,98	0,04	0,31	0,76	0,17	1,20	0,23	
R square	0,00			0,00			0,01			
F	0,00		0,98	0,01		0,76	1,43		0,23	
Tahap 2										
Gender	-0,02	-0,16	0,88	0,03	0,23	0,82	0,16	1,19	0,24	
Cont rew	0,39	5,29	0,00	0,43	4,91	0,00	0,42	4,69	0,00	
Man by ex	-0,03	-0,32	0,75	-0,15	-1,37	0,17	-0,08	-0,09	0,43	
R square	0,22			0,17			0,16			
Δ R squar	0,22			0,17			0,15			
F	11,1			8,40			8,67			
Δ F	11,1		0,00	8,39		0,00	7,24		0,00	
Tahap 3										
Gender	-0,01	-1,14	0,26	-0,06	-0,57	0,57	0,06	0,67	0,50	
Cont rew	0,12	1,85	0,07	0,11	1,43	0,16	0,03	0,43	0,67	
Man by ex	0,05	0,70	0,48	0,03	-0,37	0,71	0,05	0,64	0,52	
Charisma	0,05	0,49	0,63	0,14	1,24	0,22	0,13	1,29	0,20	
Inspiration	0,21	2,34	0,02	0,28	2,59	0,01	0,22	2,24	0,03	
Intelec sti	-0,22	-2,24	0,02	-0,31	-2,92	0,04	-0,21	-2,19	0,03	
Indivi cons	0,52	5,84	0,00	0,58	5,41	0,00	0,70	7,25	0,00	
R square	0,54			0,51			0,61			
Δ R square	0,32			0,34			0,45			
F	19,6			17,3			26,2			
Δ F	8,42		0,00	8,80		0,00	18,1		0,00	

Tingkat signifikansi = 0,05