

BAB IV

HASIL ANALISIS

4.1 Gambaran Umum Partisipan

Partisipan pada penelitian ini adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Soegijapranata Semarang yang diambil secara acak. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui eksperimen untuk mendapatkan data mengenai efektivitas tim. Jumlah partisipan yang mengikuti eksperimen secara lengkap sebanyak 35 orang. Dalam eksperimen ini terdapat cek manipulasi untuk mengetahui apakah partisipan benar-benar memahami tugas yang diberikan dan yang akan mereka kerjakan. Berikut adalah tabel mengenai partisipan yang lolos cek manipulasi:

Tabel 4.1
Partisipan yang Lolos Cek Manipulasi *Transformational Leadership*

| Keterangan | Jumlah Partisipan |
|---|-------------------|
| Jumlah partisipan awal | 35 |
| Jumlah partisipan yang tidak lolos cek manipulasi | 5 |
| Jumlah partisipan akhir | 30 |

Sumber: Data primer yang diolah (2016)

Hasil pemeriksaan terhadap jawaban dari 35 partisipan yang mengikuti eksperimen, terdapat 5 partisipan yang tidak lolos cek manipulasi. Hal ini disebabkan karena partisipan tidak memahami saat peneliti menjelaskan tentang tugas yang harus dibuat yang digambarkan dalam eksperimen ini. Oleh karena itu, data dari 5 partisipan yang tidak lolos cek manipulasi tidak

dimasukkan dalam pengujian hipotesis, sehingga data partisipan yang digunakan sebanyak 30.

Tabel 4.2
Partisipan yang Lolos Cek Manipulasi *Transactional Leadership*

| Keterangan | Jumlah Partisipan |
|---|--------------------------|
| Jumlah partisipan awal | 33 |
| Jumlah partisipan yang tidak lolos cek manipulasi | 3 |
| Jumlah partisipan akhir | 30 |

Sumber: Data primer yang diolah (2016)

Hasil pemeriksaan terhadap jawaban dari 33 partisipan yang mengikuti eksperimen, terdapat 3 partisipan yang tidak lolos cek manipulasi. Hal ini disebabkan karena partisipan tidak memahami saat peneliti menjelaskan tentang tugas yang harus dibuat yang digambarkan dalam eksperimen ini. Oleh karena itu, data dari 3 partisipan yang tidak lolos cek manipulasi tidak dimasukkan dalam pengujian hipotesis, sehingga data partisipan yang digunakan sebanyak 30.

Tabel 4.3
Partisipan yang Lolos Cek Manipulasi *Servant Leadership*

| Keterangan | Jumlah Partisipan |
|---|--------------------------|
| Jumlah partisipan awal | 36 |
| Jumlah partisipan yang tidak lolos cek manipulasi | 6 |
| Jumlah partisipan akhir | 30 |

Sumber: Data primer yang diolah (2016)

Hasil pemeriksaan terhadap jawaban dari 36 partisipan yang mengikuti eksperimen, terdapat 6 partisipan yang tidak lolos cek manipulasi. Hal ini disebabkan karena partisipan tidak memahami saat peneliti menjelaskan tentang tugas yang harus dibuat yang digambarkan dalam eksperimen ini. Oleh karena itu, data dari 6 partisipan yang tidak lolos cek manipulasi tidak

dimasukkan dalam pengujian hipotesis, sehingga data partisipan yang digunakan sebanyak 30.

4.2 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

4.2.1 Hasil Uji Validitas Kuesioner

4.2.1.1 *Transformational Leadership*

Validitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana pernyataan tersebut mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan r tabel dengan r hitung. Pernyataan dapat dikatakan valid apabila r hitung $>$ r tabel (Arikunto, 1998). Pertama adalah hasil pengujian 12 item pernyataan untuk variabel *performance management timing*:

Tabel 4.4
Hasil Pengujian Validitas Kuesioner Variabel *Performance Management Timing*

| Pernyataan | R hitung | R tabel | Keterangan |
|------------|----------|---------|-------------|
| GS1 | 0,468 | 0,361 | Valid |
| GS2 | 0,552 | 0,361 | Valid |
| GS3 | 0,550 | 0,361 | Valid |
| GS4 | 0,769 | 0,361 | Valid |
| GS5 | 0,510 | 0,361 | Valid |
| GS6 | 0,457 | 0,361 | Valid |
| UB1 | 0,440 | 0,361 | Valid |
| UB2 | 0,324 | 0,361 | Tidak Valid |
| PK1 | 0,103 | 0,361 | Tidak Valid |
| PK2 | 0,701 | 0,361 | Valid |
| PK3 | 0,692 | 0,361 | Valid |
| PK4 | 0,767 | 0,361 | Valid |

Sumber: Data primer yang diolah (2016), lampiran 16 dan lampiran 17.

Berdasarkan tabel 4.7, semua item pernyataan memiliki r hitung $> r$ tabel (0,361), namun terdapat 2 item pernyataan yang memiliki r hitung $< r$ tabel (0,361) yaitu UB2 dan PK1. Sehingga dapat disimpulkan bahwa item pernyataan GS1, GS2, GS3, GS4, GS5, GS6, UB1, PK2, PK3, dan PK4 dalam variabel *performance management timing* valid dan item pernyataan UB2 dan PK1 dalam variabel *performance management timing* tidak valid maka item tersebut harus dibuang dari data yang diuji. Selanjutnya adalah hasil pengujian validitas untuk pernyataan efektivitas tim:

Tabel 4.5
Hasil Pengujian Validitas Efektivitas Tim

| Pernyataan | R hitung | R tabel | Keterangan |
|------------|----------|---------|------------|
| ET1A | 0,745 | 0,361 | Valid |
| ET2A | 0,790 | 0,361 | Valid |
| ET3A | 0,723 | 0,361 | Valid |
| ET1B | 0,654 | 0,361 | Valid |
| ET2B | 0,676 | 0,361 | Valid |
| ET3B | 0,537 | 0,361 | Valid |
| ET4B | 0,674 | 0,361 | Valid |
| ET5B | 0,765 | 0,361 | Valid |
| ET6B | 0,663 | 0,361 | Valid |
| ET1C | 0,793 | 0,361 | Valid |
| ET2C | 0,727 | 0,361 | Valid |
| ET3C | 0,743 | 0,361 | Valid |

Sumber: Data primer yang diolah (2016) dan lampiran 18.

Berdasarkan Tabel 4.8, maka dapat dilihat bahwa seluruh item pernyataan untuk variabel efektivitas tim memiliki nilai r hitung $> r$ tabel (0,361). Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan untuk variabel efektivitas tim valid. Selanjutnya hasil

pengujian validitas variabel *transformational leadership* dengan 5 pernyataan adalah:

Tabel 4.6

Hasil Pengujian Validitas *Transformational Leadership*

| Pernyataan | r hitung | r tabel | Keterangan |
|------------|----------|---------|------------|
| TRANSFOR 1 | 0,504 | 0,361 | Valid |
| TRANSFOR 2 | 0,545 | 0,361 | Valid |
| TRANSFOR 3 | 0,728 | 0,361 | Valid |
| TRANSFOR 4 | 0,798 | 0,361 | Valid |
| TRANSFOR 5 | 0,602 | 0,361 | Valid |

Sumber: Data primer yang diolah (2016) dan lampiran 19.

Berdasarkan Tabel 4.9, maka dapat dilihat bahwa seluruh item pernyataan untuk variabel *transformational leadership* memiliki nilai r hitung $>$ r tabel (0,361). Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan untuk variabel *transformational leadership* valid.

4.2.1.2 Transactional Leadership

Hasil pengujian 12 item pernyataan untuk variabel *performance management timing*:

Tabel 4.7

Hasil Pengujian Validitas Kuesioner Variabel *Performance Management Timing*

| Pernyataan | r hitung | r tabel | Keterangan |
|------------|----------|---------|-------------|
| GS1 | 0,313 | 0,361 | Tidak Valid |
| GS2 | 0,320 | 0,361 | Tidak Valid |
| GS3 | 0,523 | 0,361 | Valid |
| GS4 | 0,743 | 0,361 | Valid |
| GS5 | 0,527 | 0,361 | Valid |
| GS6 | 0,648 | 0,361 | Valid |
| UB1 | 0,559 | 0,361 | Valid |

| | | | |
|-----|-------|-------|-------------|
| UB2 | 0,324 | 0,361 | Tidak Valid |
| PK1 | 0,268 | 0,361 | Tidak Valid |
| PK2 | 0,684 | 0,361 | Valid |
| PK3 | 0,537 | 0,361 | Valid |
| PK4 | 0,762 | 0,361 | Valid |

Sumber: Data primer yang diolah (2016), lampiran 24 dan lampiran 25.

Berdasarkan tabel 4.10, semua item pernyataan memiliki r hitung $>$ r tabel (0,361), namun terdapat 4 item pernyataan yang memiliki r hitung $<$ r tabel (0,361) yaitu GS1 (0,313), GS2 (0,320), UB2 (0,324), dan PK1 (0,268). Sehingga dapat disimpulkan bahwa item pernyataan GS3, GS4, GS5, GS6, UB1, PK2, PK3, dan PK4 dalam variabel *performance management timing* valid dan item pernyataan GS1, GS2, UB2, dan PK1 dalam variabel *performance management timing* tidak valid maka item tersebut harus dibuang dari data yang diuji. Selanjutnya adalah hasil pengujian validitas untuk pernyataan efektivitas tim:

Tabel 4.8

Hasil Pengujian Validitas Efektivitas Tim

| Pernyataan | r hitung | R tabel | Keterangan |
|------------|------------|---------|-------------|
| ET1A | 0,798 | 0,361 | Valid |
| ET2A | 0,804 | 0,361 | Valid |
| ET3A | 0,774 | 0,361 | Valid |
| ET1B | 0,668 | 0,361 | Valid |
| ET2B | 0,854 | 0,361 | Valid |
| ET3B | 0,680 | 0,361 | Valid |
| ET4B | 0,673 | 0,361 | Valid |
| ET5B | 0,590 | 0,361 | Valid |
| ET6B | 0,673 | 0,361 | Valid |
| ET1C | 0,297 | 0,361 | Tidak Valid |
| ET2C | 0,770 | 0,361 | Valid |
| ET3C | 0,870 | 0,361 | Valid |

Sumber: Data primer yang diolah (2016), lampiran 26 dan lampiran 27.

Berdasar Tabel 4.11, maka dapat dilihat bahwa seluruh pernyataan untuk variabel efektivitas tim valid, karena nilai r hitung $>$ r tabel (0,361), namun terdapat 1 item pernyataan yang memiliki r hitung $<$ r tabel (0,361) yaitu ETC1 (0,297). Sehingga dapat disimpulkan bahwa item pernyataan ETA1, ETA2, ETA3, ETB1, ETB2, ETB3, ETB4, ETB5, ETB6, ETC2, dan ETC3 dalam variabel efektivitas tim valid dan item pernyataan ETC1 dalam variabel efektivitas tim tidak valid maka item tersebut harus dibuang dari data yang diuji. Selanjutnya hasil pengujian validitas variabel *transactional leadership* dengan 5 pernyataan adalah:

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Validitas *Transactional Leadership*

| Pernyataan | r hitung | r tabel | Keterangan |
|------------|------------|-----------|------------|
| TRANSAK 1 | 0,407 | 0,361 | Valid |
| TRANSAK 2 | 0,733 | 0,361 | Valid |
| TRANSAK 3 | 0,532 | 0,361 | Valid |
| TRANSAK 4 | 0,814 | 0,361 | Valid |
| TRANSAK 5 | 0,482 | 0,361 | Valid |

Sumber: Data primer yang diolah (2016) dan lampiran 28.

Berdasarkan Tabel 4.12, maka dapat dilihat bahwa seluruh item pernyataan untuk variabel *transactional leadership* memiliki nilai r hitung $>$ r tabel (0,361). Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan untuk variabel *transactional leadership* valid.

4.3.1.3 *Servant Leadership*

Hasil pengujian 12 item pernyataan untuk variabel *performance management timing*:

Tabel 4.10

Hasil Pengujian Validitas Kuesioner Variabel *Performance Management Timing*

| Pernyataan | r hitung | r tabel | Keterangan |
|------------|----------|---------|-------------|
| GS1 | 0,639 | 0,361 | Valid |
| GS2 | 0,684 | 0,361 | Valid |
| GS3 | 0,287 | 0,361 | Tidak Valid |
| GS4 | 0,437 | 0,361 | Valid |
| GS5 | 0,590 | 0,361 | Valid |
| GS6 | 0,376 | 0,361 | Valid |
| UB1 | 0,457 | 0,361 | Valid |
| UB2 | 0,624 | 0,361 | Valid |
| PK1 | 0,333 | 0,361 | Tidak Valid |
| PK2 | 0,186 | 0,361 | Tidak Valid |
| PK3 | 0,145 | 0,361 | Tidak Valid |
| PK4 | 0,416 | 0,361 | Valid |

Sumber: Data primer yang diolah (2016), lampiran 34 dan lampiran 35.

Berdasarkan tabel 4.13, semua item pernyataan memiliki r hitung > r tabel (0,361), namun terdapat 4 item pernyataan yang memiliki r hitung < r tabel (0,361) yaitu GS3 (0,287), PK1 (0,333), PK2 (0,186), dan PK3 (0,145). Sehingga dapat disimpulkan bahwa item pernyataan GS1, GS2, GS4, GS5, GS6, UB1, UB2, dan PK4 dalam variabel *performance management timing* valid dan item pernyataan GS3, PK1, PK2, dan PK3 dalam variabel *performance management timing* tidak valid maka item tersebut harus dibuang dari data yang diuji. Selanjutnya adalah hasil pengujian validitas untuk pernyataan efektivitas tim:

Tabel 4.11
Hasil Pengujian Validitas Efektivitas Tim

| Pernyataan | r hitung | R tabel | Keterangan |
|------------|----------|---------|------------|
| ET1A | 0,798 | 0,361 | Valid |
| ET2A | 0,763 | 0,361 | Valid |
| ET3A | 0,701 | 0,361 | Valid |
| ET1B | 0,473 | 0,361 | Valid |
| ET2B | 0,425 | 0,361 | Valid |
| ET3B | 0,662 | 0,361 | Valid |
| ET4B | 0,745 | 0,361 | Valid |
| ET5B | 0,734 | 0,361 | Valid |
| ET6B | 0,576 | 0,361 | Valid |
| ET1C | 0,483 | 0,361 | Valid |
| ET2C | 0,405 | 0,361 | Valid |
| ET3C | 0,415 | 0,361 | Valid |

Sumber: Data primer yang diolah (2016) dan lampiran 36.

Berdasarkan Tabel 4.14, maka dapat dilihat bahwa seluruh item pernyataan untuk variabel efektivitas tim memiliki nilai r hitung > r tabel (0,361). Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan untuk variabel efektivitas tim valid. Selanjutnya hasil pengujian validitas variabel *servant leadership* dengan 5 pernyataan adalah:

Tabel 4.12
Hasil Pengujian Validitas *Servant Leadership*

| Pernyataan | r hitung | r tabel | Keterangan |
|------------|----------|---------|------------|
| SERVANT 1 | 0,725 | 0,361 | Valid |
| SERVANT 2 | 0,678 | 0,361 | Valid |
| SERVANT 3 | 0,801 | 0,361 | Valid |
| SERVANT 4 | 0,833 | 0,361 | Valid |
| SERVANT 5 | 0,821 | 0,361 | Valid |

Sumber: Data primer yang diolah (2016) dan lampiran 37.

Berdasarkan Tabel 4.15, maka dapat dilihat bahwa seluruh item pernyataan untuk variabel *servant leadership* memiliki nilai r hitung $>$ r tabel (0,361). Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan untuk variabel *servant leadership* valid.

4.2.2 Hasil Uji Validitas Internal Eksperimen

1. Histori

Histori adalah peristiwa-peristiwa yang terjadi antara periode sebelum tes (*pretest*) dengan sesudah tes (*posttest*) yang dapat mempengaruhi hasil dari eksperimen. Eksperimen ini dilakukan dalam keadaan yang sama, yaitu sebelum mengikuti perkuliahan sehingga bebas dari ancaman histori.

2. Maturasi

Maturasi adalah efek waktu yang dapat mempengaruhi hasil eksperimen. Pada eksperimen ini, peneliti memberikan waktu penugasan yang sama untuk semua partisipan, sehingga eksperimen ini bebas ancaman maturasi.

3. Pengujian

Adanya proses pembelajaran membuat partisipan belajar dari pengujian sebelumnya dan akan mempengaruhi hasil pengujian selanjutnya. Seluruh partisipan yang mengikuti eksperimen ini belum pernah mendapatkan penugasan/pengujian yang sama sebelumnya dan

tidak ada yang tahu mengenai eksperimen ini, sehingga eksperimen ini bebas dari ancaman pengujian .

4. Instrumentasi

Pergantian pengamat dalam eksperimen dapat mempengaruhi hasil penelitian karena pengamat yang satu dan lainnya memiliki pemahaman yang berbeda. Eksperimen ini bebas dari ancaman instrumentasi, dikarenakan dalam eksperimen ini tidak terdapat pergantian pengamat dalam seluruh prosesnya.

5. Seleksi

Seleksi terjadi apabila terdapat perbedaan karakteristik dari partisipan di sampel eksperimen dengan yang ada di sampel kontrol. Dikarenakan eksperimen ini mudah dan dapat dikerjakan oleh semua orang, maka partisipan dalam eksperimen ini dipilih secara acak dan tanpa persyaratan khusus.

6. Regresi

Validitas internal akan terancam jika subjek dipilih berdasarkan nilai ekstrim mereka. Akan tetapi, partisipan yang mengikuti eksperimen dalam penelitian ini dipilih secara acak sehingga tidak terjadi regresi.

7. Mortaliti Eksperimen

Mortaliti eksperimen terjadi apabila subjek di sampel eksperimen mengalami perubahan selama pengujian. Tidak ada perubahan komposisi subjek dan sampel, karena eksperimen dilakukan secara

langsung dan semua variabel diukur bersamaan sehingga tidak terjadi mortaliti eksperimen.

4.2.3 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner

4.2.3.1 *Transformational Leadership*

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur kuesioner variabel *performance management timing*, efektivitas tim dan *transformational leadership* reliabel atau handal dengan melihat konsistensi jawaban terhadap pernyataan yang diberikan. Kuesioner dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6.

Tabel 4.13
Hasil Pengujian Reliabilitas Kuesioner

| Pertanyaan | <i>Cronbach Alpha</i> | Keterangan |
|--------------------------------------|-----------------------|------------|
| <i>Performance Management Timing</i> | 0,867 | Reliabel |
| Efektivitas Tim | 0,931 | Reliabel |
| <i>Transformational Leadership</i> | 0,832 | Reliabel |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2016), lampiran 17, lampiran 18, dan lampiran 19.

Berdasarkan tabel 4.16, uji reabilitas dilakukan terhadap item pernyataan *performance management timing*, efektivitas tim dan *transformational leadership* yang telah dinyatakan valid. Dapat dilihat dari *Cronbach Alpha* yang dihasilkan lebih besar dari 0,6, sehingga dapat dinyatakan bahwa kuesioner tersebut reliabel dan dapat diandalkan.

4.2.3.2 *Transactional Leadership*

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur kuesioner variabel *performance management timing*, efektivitas tim dan *transactional leadership* reliabel atau handal dengan melihat konsistensi jawaban terhadap pernyataan yang diberikan. Kuesioner dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6.

Tabel 4.14
Hasil Pengujian Reliabilitas Kuesioner

| Pertanyaan | <i>Cronbach Alpha</i> | Keterangan |
|--------------------------------------|-----------------------|------------|
| <i>Performance Management Timing</i> | 0,856 | Reliabel |
| Efektivitas Tim | 0,938 | Reliabel |
| <i>Transactional Leadership</i> | 0,804 | Reliabel |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2016) dan lampiran 25, lampiran 27, lampiran 28.

Berdasarkan tabel 4.17, uji reliabilitas dilakukan terhadap item pernyataan *performance management timing*, efektivitas tim dan *transactional leadership* yang telah dinyatakan valid. Dapat dilihat dari *Cronbach Alpha* yang dihasilkan lebih besar dari 0,6, sehingga dapat dinyatakan bahwa kuesioner tersebut reliabel dan dapat diandalkan.

4.2.3.3 *Servant Leadership*

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur kuesioner variabel *performance management timing*, efektivitas tim dan *servant leadership* reliabel atau handal dengan melihat konsistensi

jawaban terhadap pernyataan yang diberikan. Kuesioner dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6.

Tabel 4.15
Hasil Pengujian Reliabilitas Kuesioner

| Pertanyaan | <i>Cronbach Alpha</i> | Keterangan |
|--------------------------------------|-----------------------|------------|
| <i>Performance Management Timing</i> | 0,809 | Reliabel |
| Efektivitas Tim | 0,881 | Reliabel |
| <i>Servant Leadership</i> | 0,908 | Reliabel |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2016), lampiran 35, lampiran 36, dan lampiran 37.

Berdasarkan tabel 4.18, uji reabilitas dilakukan terhadap item pernyataan *performance management timing*, efektivitas tim dan *servant leadership* yang telah dinyatakan valid. Dapat dilihat dari *Cronbach Alpha* yang dihasilkan lebih besar dari 0,6, sehingga dapat dinyatakan bahwa kuesioner tersebut reliabel dan dapat diandalkan.

4.3 Statistik Deskriptif

4.3.1 Transformational Leadership

Tabel 4.16
Gambaran Umum Partisipan

| No | Keterangan | | PMT | | ET | | GK TRANSFOR | | Jumlah (Orang) |
|----|---------------|-----------|------|-------|------|-------|-------------|-------|----------------|
| | | | Mean | Sig | Mean | Sig | Mean | Sig | |
| 1 | Jenis Kelamin | Laki-laki | 4,19 | 0,676 | 4,07 | 0,614 | 4,07 | 0,860 | 14 |
| | | Perempuan | 4,13 | | 3,96 | | 4,10 | | 16 |
| | Total | | | | | | | | 30 |
| 2 | Usia | 19 | 4,00 | 0,193 | 4,00 | 0,067 | 4,00 | 0,365 | 1 |
| | | 21 | 4,05 | | 3,82 | | 4,00 | | 18 |
| | | 22 | 4,35 | | 4,33 | | 4,24 | | 11 |
| | Total | | | | | | | | 30 |

Sumber : Data primer yang diolah (2016), lampiran 7, lampiran 8, lampiran 9.

Berdasarkan statistik deskriptif di atas, dapat disimpulkan bahwa dari 30 partisipan yang mengikuti eksperimen cenderung lebih banyak perempuan daripada laki-laki yakni sebanyak 14 partisipan laki-laki dan 16 partisipan perempuan. Sedangkan bila dilihat berdasarkan umur, didominasi oleh partisipan berusia 21 tahun dengan jumlah partisipan sebanyak 18 orang, sisanya partisipan berusia 22 tahun (11 orang), dan 19 tahun (1 orang).

Persepsi *performance management timing* yang dirasakan oleh partisipan lebih besar laki-laki dibandingkan dengan partisipan perempuan yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata 4,19 pada laki-laki dan 4,13 pada perempuan. Efektivitas tim yang ditunjukkan oleh partisipan laki-laki lebih besar daripada partisipan perempuan, yakni 4,07 pada partisipan laki-laki dan 3,96 pada partisipan perempuan. Berbeda lagi jika dilihat dari *transformational leadership*, persepsi yang ditunjukkan oleh partisipan perempuan lebih besar yakni 4,10, sedangkan partisipan laki-laki sebesar 4,07.

Berdasarkan usia dapat dilihat bahwa persepsi partisipan terhadap *performance management timing* paling tinggi pada kelompok usia 22 tahun (4,35), lalu pada kelompok usia 21 tahun (4,05), dan yang paling rendah yaitu pada kelompok usia 19 tahun (4,00). Jika dilihat dari efektivitas tim, persepsi partisipan paling tinggi yaitu pada kelompok usia 22 tahun (4,33), kelompok usia 19 tahun (4,00), dan yang paling rendah ditunjukkan pada kelompok usia 21 tahun (3,82). Sedangkan jika dilihat dari *transformational leadership*,

persepsi partisipan pada kelompok usia 22 tahun ditunjukkan dengan nilai tertinggi (4,24), dan persepsi partisipan paling rendah ditunjukkan oleh kelompok usia 19 dan 21 tahun (4,00).

Berdasarkan hasil statistik deskriptif di atas menunjukkan bahwa masing-masing variabel tidak dipengaruhi oleh jenis kelamin (laki-laki dan perempuan) maupun usia partisipan dalam penelitian ini. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji ANOVA yang dilakukan peneliti terhadap *performance management timing*, efektivitas tim, dan gaya kepemimpinan transformasioanal yang menghasilkan nilai signifikan > 0.05 . Artinya data yang diperoleh dari eksperimen bersifat homogen.

4.3.2 Transactional Leadership

Tabel 4.17
Gambaran Umum Partisipan

| No | Keterangan | | PMT | | ET | | GK TRANSAK | | Jumlah (Orang) |
|----|------------------|-----------|------|-------|------|-------|---------------|-------|-------------------|
| | | | Mean | Sig | Mean | Sig | Mean | Sig | |
| 1 | Jenis Kelamin | Laki-laki | 3,58 | 0,029 | 2,75 | 0,001 | 2,96 | 0,012 | 5 |
| | | Perempuan | 4,12 | | 3,90 | | 3,62 | | 25 |
| | Total | | | | | | | | 30 |
| 2 | Usia | 18 | 3,63 | 0,056 | 3,55 | 0,069 | 3,60 | 0,118 | 1 |
| | | 19 | 3,97 | | 3,61 | | 3,44 | | 26 |
| | | 20 | 4,67 | | 4,64 | | 4,13 | | 3 |
| | Total | | | | | | | | 30 |

Sumber : Data primer yang diolah (2016), lampiran 10, lampiran 11, lampiran 12.

Berdasarkan statistik deskriptif di atas, dapat disimpulkan bahwa dari

30 partisipan yang mengikuti eksperimen cenderung lebih banyak perempuan

daripada laki-laki yakni sebanyak 5 partisipan laki-laki dan 25 partisipan perempuan. Sedangkan bila dilihat berdasarkan umur, didominasi oleh partisipan berusia 19 tahun dengan jumlah partisipan sebanyak 26 orang, sisanya partisipan berusia 20 tahun (3 orang), dan 18 tahun (1 orang).

Persepsi *performance management timing* yang dirasakan oleh partisipan perempuan lebih besar dibandingkan dengan partisipan laki-laki yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata 4,12 pada perempuan dan 3,58 pada laki-laki. Efektivitas tim yang ditunjukkan oleh partisipan perempuan lebih besar daripada partisipan laki-laki, yakni 3,90 pada partisipan laki-laki dan 2,75 pada partisipan perempuan. Selanjutnya jika dilihat dari *transactional leadership*, persepsi yang ditunjukkan oleh partisipan perempuan lebih besar yakni 3,62, sedangkan partisipan laki-laki sebesar 2,96.

Berdasarkan usia dapat dilihat bahwa persepsi partisipan terhadap *performance management timing* paling tinggi pada kelompok usia 20 tahun (4,67), lalu pada kelompok usia 19 tahun (3,97), dan yang paling rendah yaitu pada kelompok usia 18 tahun (3,63). Jika dilihat dari efektivitas tim, persepsi partisipan paling tinggi yaitu pada kelompok usia 20 tahun (4,56), lalu pada kelompok usia 19 tahun (3,61), dan yang paling rendah ditunjukkan pada kelompok usia 18 tahun (3,55). Sedangkan jika dilihat dari gaya kepemimpinan transaksional, persepsi partisipan pada kelompok usia 20 tahun ditunjukkan dengan nilai tertinggi (4,13), pada kelompok usia 18 tahun (3,60), dan persepsi partisipan paling rendah ditunjukkan oleh kelompok usia 19 tahun (3,44).

Berdasarkan hasil statistik deskriptif di atas menunjukkan bahwa variabel *performance management timing*, efektivitas tim dan *transactional leadership* tidak dipengaruhi oleh usia partisipan dalam penelitian ini. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji ANOVA yang menghasilkan nilai signifikan > 0.05 . Namun, untuk variabel *performance management timing*, efektivitas tim, dan *transactional leadership* dipengaruhi oleh jenis kelamin, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi *performance management timing* (0,029), efektivitas tim (0,001), *transactional leadership* (0,012) $< 0,05$. Artinya bahwa jenis kelamin akan berpengaruh pada efek *performance management timing* dan *transactional leadership* terhadap efektivitas tim.

4.3.3 Servant Leadership

Tabel 4.18
Gambaran Umum Partisipan

| No | Keterangan | | PMT | | ET | | GK SERVANT | | Jumlah (Orang) |
|----|---------------|--------------|------|-------|------|-------|------------|-------|----------------|
| | | | Mean | Sig | Mean | Sig | Mean | Sig | |
| 1 | Jenis Kelamin | Laki-laki | 4,00 | 0,996 | 4,15 | 0,552 | 3,53 | 0,269 | 12 |
| | | Perempuan | 4,00 | | 4,04 | | 3,83 | | 18 |
| | Total | | | | | | | | 30 |
| 2 | Usia | 17 | 4,25 | 0,350 | 3,92 | 0,954 | 4,00 | 0,977 | 1 |
| | | 18 | 3,79 | | 4,08 | | 3,67 | | 3 |
| | | 19 | 4,06 | | 4,10 | | 3,72 | | 24 |
| | | 20 | 3,50 | | 3,92 | | 3,60 | | 2 |
| | | Total | | | | | | | |

Sumber : Data primer yang diolah (2016), lampiran 13, lampiran 14, lampiran 15.

Berdasarkan statistik deskriptif di atas, dapat disimpulkan bahwa dari 30 partisipan yang mengikuti eksperimen cenderung lebih banyak perempuan daripada laki-laki yakni sebanyak 12 partisipan laki-laki dan 18 partisipan perempuan. Sedangkan bila dilihat berdasarkan umur, didominasi oleh partisipan berusia 19 tahun dengan jumlah partisipan sebanyak 24 orang, sisanya partisipan berusia 18 tahun (3 orang), 20 tahun (2 orang), dan 17 tahun (1 orang).

Persepsi *performance management timing* yang dirasakan oleh partisipan perempuan sama besar dengan partisipan laki-laki yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata pada perempuan dan laki-laki sebesar 4,00. Sedangkan efektivitas tim yang ditunjukkan oleh partisipan laki-laki lebih besar daripada partisipan perempuan, yakni 4,15 pada partisipan laki-laki dan 4,04 pada partisipan perempuan. Berbeda lagi jika dilihat dari *servant leadership*, persepsi yang ditunjukkan oleh partisipan perempuan lebih besar yakni 3,83, sedangkan partisipan laki-laki sebesar 3,53.

Berdasarkan usia dapat dilihat bahwa persepsi partisipan terhadap *performance management timing* paling tinggi pada kelompok usia 17 tahun (4,25), lalu pada kelompok usia 19 tahun (4,06), kelompok usia 18 tahun (3,79), dan yang paling rendah yaitu pada kelompok usia 20 tahun (3,50). Jika dilihat dari efektivitas tim, persepsi partisipan paling tinggi yaitu pada kelompok usia 19 tahun (4,10), kelompok usia 18 tahun (4,08), dan yang paling rendah ditunjukkan pada kelompok usia 17 dan 20 tahun (3,92). Sedangkan jika dilihat dari *servant leadership*, persepsi partisipan pada kelompok usia 17

tahun ditunjukkan dengan nilai tertinggi (4,00), pada kelompok usia 19 tahun (3,72), selanjutnya pada kelompok usia 18 tahun (3,67), dan persepsi partisipan paling rendah ditunjukkan oleh kelompok usia 20 tahun (3,60).

Berdasarkan hasil statistik deskriptif di atas menunjukkan bahwa masing-masing variabel tidak dipengaruhi oleh jenis kelamin (laki-laki dan perempuan) maupun usia partisipan dalam penelitian ini. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji ANOVA yang dilakukan peneliti terhadap performance management timing, efektivitas tim, dan *servant leadership* yang menghasilkan nilai signifikan > 0.05 . Artinya data yang diperoleh dari eksperimen bersifat homogen.

4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Hasil Pengujian Normalitas

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah persebaran data yang akan digunakan untuk menguji hipotesis terdistribusi normal atau tidak. Pengujian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Data terdistribusi normal apabila nilai signifikan hasil *unstandardized residual* $> 0,05$. Berikut adalah hasil pengujian normalitas.

4.4.1.1 Transformational Leadership

Tabel 4.19
Hasil Pengujian Normalitas

| Standardized Residual | Model 1 $ET = \alpha + \beta_1PMT + \beta_2Transfor + e$ | Model 2 $ET = \alpha + \beta_1PMT + \beta_2Transfor + \beta_3PMT*Transfor + e$ |
|------------------------|--|--|
| SKolmogorov-Smirnov Z | 0,953 | 0,821 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | 0,324 | 0,510 |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2016), lampiran 20 dan 21.

Berdasarkan tabel 4.19, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,324 dan 0,510. Nilai signifikansi > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa persebaran data berdistribusi normal.

4.4.1.2 Transactional Leadership

Tabel 4.20
Hasil Pengujian Normalitas

| Standardized Residual | Model 1 $ET = \alpha + \beta_1PMT + \beta_2Transak + e$ | Model 2 $ET = \alpha + \beta_1PMT + \beta_2Transak + \beta_3PMT*Transak + e$ |
|------------------------|---|--|
| Kolmogorov-Smirnov Z | 0,720 | 0,702 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | 0,687 | 0,708 |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2016), lampiran 29 dan 30.

Berdasarkan tabel 4.20, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,687 dan 0,708. Nilai signifikansi > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa persebaran data berdistribusi normal.

4.4.1.3 *Servant Leadership*

Tabel 4.21
Hasil Pengujian Normalitas

| Standardized Residual | Model 1 $ET = \alpha + \beta_1PMT + \beta_2Servant + e$ | Model 2 $ET = \alpha + \beta_1PMT + \beta_2Servant + \beta_3PMT*Servant + e$ |
|------------------------|--|---|
| Kolmogorov-Smirnov Z | 0,498 | 0,567 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | 0,965 | 0,904 |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2016), lampiran 38 dan 40.

Berdasarkan tabel 4.21, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,965 dan 0,904. Nilai signifikansi > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa persebaran data berdistribusi normal.

4.4.2 Hasil Pengujian Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varian dari residual pengamatan. Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dalam setiap model regresi dengan Uji Glejser dan dapat dilihat pada nilai signifikansi. Apabila

nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2006). Berikut adalah hasil pengujian heteroskedastisitas:

4.4.2.1 Transformational Leadership

Tabel 4.22
Hasil Pengujian Heteroskedastisitas

| | Model 1 $ET = \alpha + \beta_1PMT + \beta_2Transfor + e$ | Model 2 $ET = \alpha + \beta_1PMT + \beta_2Transfor + \beta_3PMT*Transfor + e$ |
|--------------|---|---|
| | Sig | Sig |
| (Constant) | 0,058 | 0,552 |
| PMT | 0,901 | 0,984 |
| TRANSFOR | 0,177 | 0,789 |
| PMT_TRANSFOR | - | 0,256 |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2016), lampiran 20 dan lampiran 22.

Berdasarkan Tabel 4.22, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi > 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas, yang artinya variabel independen tidak berpengaruh signifikan pada absolut *standardized* residual.

4.4.2.2 Transactional Leadership

Tabel 4.23
Hasil Pengujian Heteroskedastisitas

| | Model 1 $ET = \alpha + \beta_1PMT + \beta_2Transak + e$ | Model 2 $ET = \alpha + \beta_1PMT + \beta_2Transak + \beta_3PMT*Transak + e$ |
|-------------|--|---|
| | Sig | Sig |
| (Constant) | 0,126 | 0,830 |
| PMT | 0,686 | 0,276 |
| TRANSAK | 0,193 | 0,538 |
| PMT_TRANSAK | - | 0,854 |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2016), lampiran 29 dan lampiran 31.

Berdasarkan Tabel 4.23, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi > 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas, yang artinya variabel independen tidak berpengaruh signifikan pada absolut *standardized* residual.

4.4.2.3 *Servant Leadership*

Tabel 4.24
Hasil Pengujian Heteroskedastisitas

| | Model 1 ET = $\alpha + \beta_1$PMT + β_2Servant + e | Model 2 ET = $\alpha + \beta_1$PMT + β_2Servant + β_3PMT*Servant + e |
|-------------|--|--|
| | Sig | Sig |
| (Constant) | 0,208 | 0,534 |
| PMT | 0,974 | 0,420 |
| SERVANT | 0,665 | 0,468 |
| PMT_SERVANT | - | 0,686 |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2016), lampiran 38 dan lampiran 40.

Berdasarkan Tabel 4.24, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi > 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas, yang artinya variabel independen tidak berpengaruh signifikan pada absolut *standardized* residual.

4.4.3 Hasil Pengujian Multikolinearitas

Multikolinearitas menyebabkan regresi tidak efisien atau penyimpangannya sangat besar. Uji multikolinearitas dilakukan dengan uji regresi. Data dapat dikatakan tidak terdapat masalah

multikolinearitas, apabila nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) < 10 dan nilai *tolerance* < 1. Berikut adalah hasil pengujian multikolinearitas:

4.4.3.1 Transformational Leadership

Tabel 4.25
Hasil Pengujian Multikolinearitas

| | Model 1 $ET = \alpha + \beta_1PMT + \beta_2Transfor + e$ | | Model 2 $ET = \alpha + \beta_1PMT + \beta_2Transfor + \beta_3PMT*Transfor + e$ | |
|--------------|---|-------|---|---------|
| | Collinearity Statistics | | Collinearity Statistics | |
| | Tolerance | VIF | Tolerance | VIF |
| PMT | 0,584 | 1,713 | 0,015 | 67,471 |
| TRANSFOR | 0,584 | 1,713 | 0,013 | 78,982 |
| PMT_TRANSFOR | - | - | 0,004 | 235,994 |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2016), lampiran 20 dan lampiran 23

Tabel 4.25 menunjukkan bahwa nilai VIF > 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa data terkena multikolinearitas sehingga harus dilakukan pengobatan. Pengobatan dilakukan dengan mentransformasi data menjadi bentuk pengobatan dengan uji nilai selisih mutlak dari Frucot dan Shearon (1991). Berikut adalah hasil pengujian setelah pengobatan:

Tabel 4.26
Hasil Pengujian Multikolinearitas Model 2 Setelah Pengobatan

| | Model 2 $ET = \alpha + \beta_1PMT + \beta_2Transfor + \beta_3PMT*Transfor + e$ | |
|--------------|---|-------|
| | Collinearity Statistics | |
| | Tolerance | VIF |
| PMT | 0,576 | 1,736 |
| TRANSFOR | 0,584 | 1,713 |
| PMT_TRANSFOR | 0,974 | 1,026 |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2016) dan lampiran 23

Tabel 4.26 menunjukkan hasil pengujian setelah pengobatan dengan pengobatan dengan uji nilai selisih mutlak dari Frucot dan Shearon (1991) menghasilkan nilai $Tolerance < 1$ dan nilai $VIF < 10$ sehingga dapat disimpulkan bahwa data terbebas dari multikolinearitas.

4.4.3.2 Transactional Leadership

Tabel 4.27
Hasil Pengujian Multikolinearitas

| | Model 1 $ET = \alpha + \beta_1PMT + \beta_2Transak + e$ | | Model 2 $ET = \alpha + \beta_1PMT + \beta_2Transak + \beta_3PMT*Transak + e$ | |
|-------------|--|-------|---|---------|
| | Collinearity Statistics | | Collinearity Statistics | |
| | Tolerance | VIF | Tolerance | VIF |
| PMT | 0,763 | 1,311 | 0,015 | 68,549 |
| GKA | 0,763 | 1,311 | 0,009 | 106,429 |
| PMT_TRANSAK | - | - | 0,004 | 255,228 |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2016), lampiran 29 dan lampiran 32

Tabel 4.27 menunjukan bahwa nilai $VIF > 10$, sehingga dapat disimpulkan bahwa data terkena multikolinearitas sehingga harus dilakukan pengobatan. Pengobatan dilakukan dengan mentransformasi data menjadi bentuk uji nilai selisih mutlak dari Frucot dan Shearon (1991). Berikut adalah hasil pengujian setelah pengobatan.

Tabel 4.28
Hasil Pengujian Multikolinearitas Model 2 Setelah Pengobatan

| | Model 2 $ET = \alpha + \beta_1PMT + \beta_2Transak + \beta_3PMT*Transak + e$ | |
|-------------|---|-------|
| | Collinearity Statistics | |
| | Tolerance | VIF |
| PMT | 0,756 | 1,323 |
| GKA | 0,707 | 1,414 |
| PMT_TRANSAK | 0,926 | 1,080 |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2016) dan lampiran 33

Tabel 4.28 menunjukkan hasil pengujian setelah pengobatan dengan uji nilai selisih mutlak dari Frucot dan Shearon (1991) menghasilkan nilai $Tolerance < 1$ dan nilai $VIF < 10$ sehingga dapat disimpulkan bahwa data terbebas dari multikolinearitas.

4.4.3.3 *Servant Leadership*

Tabel 4.29
Hasil Pengujian Multikolinearitas

| | Model 1 $ET = \alpha + \beta_1PMT + \beta_2Servant + e$ | | Model 2 $ET = \alpha + \beta_1PMT + \beta_2Servant + \beta_3PMT*Servant + e$ | |
|-------------|---|-------|--|---------|
| | Collinearity Statistics | | Collinearity Statistics | |
| | Tolerance | VIF | Tolerance | VIF |
| PMT | 0,606 | 1,650 | 0,028 | 35,547 |
| GKA | 0,606 | 1,650 | 0,008 | 117,701 |
| PMT_SERVANT | - | - | 0,004 | 229,682 |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2016), lampiran 38 dan lampiran 41.

Tabel 4.29 menunjukan bahwa nilai $VIF > 10$, sehingga dapat disimpulkan bahwa data terkena multikolinearitas sehingga harus dilakukan pengobatan. Pengobatan dilakukan dengan mentransformasi data menjadi bentuk uji nilai selisih mutlak dari Frucot dan Shearon (1991) t. Berikut adalah hasil pengujian setelah pengobatan:

Tabel 4.30
Hasil Pengujian Multikolinearitas Model 2 Setelah Pengobatan

| Model 2 | | |
|--|-------------------------|-------|
| $ET = \alpha + \beta_1PMT + \beta_2Servant + \beta_3PMT*Servant + e$ | | |
| | Collinearity Statistics | |
| | Tolerance | VIF |
| PMT | 0,511 | 1,955 |
| GKA | 0,424 | 2,356 |
| PMT_SERVANT | 0,700 | 1,428 |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2016) dan lampiran 42.

Tabel 4.30 menunjukkan hasil pengujian setelah pengobatan dengan pengobatan dengan uji nilai selisih mutlak dari Frucot dan Shearon (1991) menghasilkan nilai *Tolerance* < 1 dan nilai VIF < 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa data terbebas dari multikolinearitas.

4.5 Hasil Uji Hipotesis

4.5.1 MRA (*Moderating Regresion Analysis*)

Hipotesis dalam penelitian ini menyatakan bahwa *transformational*, *transactional*, dan *servant leadership* memoderasi efek *performance management timing* terhadap efektivitas tim. Berikut merupakan hasil pengujian hipotesis:

4.5.1.1 *Transformational Leadership*

Tabel 4.31
Hasil Pengujian Hipotesis

| | | |
|--|--|--|
| | $ET = \alpha + \beta_1PMT + \beta_2Transfor + e$ | $ET = \alpha + \beta_1PMT + \beta_2Transfor + \beta_3PMT*Transfor + e$ |
|--|--|--|

| Model | B | T | Sig | B | t | Sig |
|--------------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|
| (Constant) | -0,880 | -1,320 | 0,198 | -0,533 | -0,816 | 0,422 |
| PMT | 0,606 | 3,169 | 0,004 | 0,563 | 3,093 | 0,005 |
| TRANSFOR | 0,581 | 3,042 | 0,005 | 0,577 | 3,194 | 0,004 |
| PMT_TRANSFOR | - | - | - | -0,435 | -2,053 | 0,050 |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2016), lampiran 20 dan lampiran 23.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa:

1. Variabel *performance management timing* memiliki nilai signifikansi 0,004 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukan bahwa *performance management timing* berpengaruh signifikan terhadap efektivitas tim.
2. Variabel *transformational leadership* memiliki nilai signifikansi 0,005 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap efektivitas tim. Nilai variabel moderasi *performance management timing* dan *transformational leadership* memberikan nilai beta sebesar negative (0,435) dengan sig (0,050). Artinya bahwa *transformational leadership* terbukti signifikan dalam mempengaruhi *performance management timing* terhadap efektivitas tim. Nilai beta negative mengindikasikan bahwa efek moderasi yang diberikan adalah negative, artinya *transformational leadership* memberikan efek negatif dalam hubungan *performance management timing* terhadap efektivitas tim. Semakin tinggi *transformational*

leadership dalam *performance management timing*, maka membuat tim semakin tidak efektif.

4.5.1.2 Transactional Leadership

Tabel 4.32
Hasil Pengujian Hipotesis

| Model | $ET = \alpha + \beta_1PMT + \beta_2Transak + e$ | | | $ET = \alpha + \beta_1PMT + \beta_2Transak + \beta_3PMT*Transak + e$ | | |
|-------------|---|--------|-------|--|--------|-------|
| | B | t | Sig | B | t | Sig |
| (Constant) | -0,811 | -1,026 | 0,314 | -0,121 | -0,168 | 0,868 |
| PMT | 0,568 | 2,718 | 0,011 | 0,624 | 3,424 | 0,002 |
| TRANSAK | 0,635 | 3,267 | 0,003 | 0,487 | 2,778 | 0,010 |
| PMT_TRANSAK | - | - | - | -0,816 | -3,138 | 0,004 |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2016), lampiran 29 dan lampiran 33.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa:

1. Variabel *performance management timing* memiliki nilai signifikansi 0,011 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukan bahwa *performance management timing* berpengaruh signifikan terhadap efektivitas tim.
2. Variabel *transformational leadership* memiliki nilai signifikansi 0,003 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa *transactional leadership* berpengaruh signifikan terhadap efektivitas tim. Nilai variabel moderasi *performance management timing* dan *transactional leadership* memberikan nilai beta sebesar negative (0,816) dengan sig (0,004). Artinya bahwa *transactional leadership* terbukti signifikan dalam

mempengaruhi *performance management timing* terhadap efektivitas tim. Nilai beta negative mengindikasikan bahwa efek moderasi yang diberikan adalah negative, artinya *transactional leadership* memberikan efek negatif dalam hubungan *performance management timing* terhadap efektivitas tim. Semakin tinggi *transactional* dalam *performance management timing*, maka membuat tim semakin tidak efektif.

4.5.1.3 *Servant Leadership*

Tabel 4.33
Hasil Pengujian Hipotesis

| Model | ET = $\alpha + \beta_1\text{PMT} + \beta_2\text{Servant} + e$ | | | ET = $\alpha + \beta_1\text{PMT} + \beta_2\text{Servant} + \beta_3\text{PMT}*\text{Servant} + e$ | | |
|-------------|---|-------|-------|--|-------|-------|
| | B | t | Sig | B | t | Sig |
| (Constant) | 1,053 | 2,031 | 0,052 | 0,909 | 1,855 | 0,075 |
| PMT | 0,621 | 3,756 | 0,001 | 0,475 | 2,821 | 0,009 |
| SERVANT | 0,146 | 1,337 | 0,193 | 0,293 | 2,390 | 0,024 |
| PMT_SERVANT | - | - | - | 0,409 | 2,185 | 0,038 |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2016), lampiran 38 dan lampiran 42.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa:

1. Variabel *performance management timing* memiliki nilai signifikansi 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *performance management timing* berpengaruh signifikan terhadap efektivitas tim.
2. Variabel *servant leadership* memiliki nilai signifikansi 0,193 yang lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan

terhadap efektivitas tim. Nilai variabel moderasi *performance management timing* dan *servant leadership* memberikan nilai beta sebesar positif (0,409) dengan sig (0,038). Artinya bahwa *servant leadership* terbukti signifikan dalam mempengaruhi *performance management timing* terhadap efektivitas tim. Nilai beta positif mengindikasikan bahwa efek moderasi yang diberikan adalah positif, artinya *servant leadership* memberikan efek positif dalam hubungan *performance management timing* terhadap efektivitas tim. Semakin tinggi *servant leadership* dalam *performance management timing*, maka membuat tim semakin efektif.

4.5.2 Uji Fit Model dan Uji Koefisien Determinasi

4.5.2.1 Transformasional Leadership

Berdasarkan Tabel 4.31, menunjukkan bahwa signifikansi F model persamaan 1 dan 2 sebesar 0,004 dan 0,005 lebih kecil dari 0,05, maka dari mode persamaan 1 dapat disimpulkan bahwa variabel *transformational leadership* dan *performance management timing* berpengaruh terhadap efektivitas tim. Sedangkan untuk model persamaan 2 dapat disimpulkan bahwa variabel gaya *transformational leadership*, *performance management timing* dan absolut *pmt_transfor* berpengaruh terhadap efektivitas tim

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Semakin R^2 mendekati nilai 1, maka semakin banyak informasi yang diberikan oleh variabel dependen dalam memprediksi variabel dependen. Nilai *adjusted R square* dari uji koefisien determinasi pada model persamaan 1 adalah sebesar 0,634 (63,4%), sehingga dapat disimpulkan bahwa kemampuan variabel *performance management timing* dan *transformational leadership* dalam menjelaskan efektivitas tim adalah sebesar 63,4%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel selain variabel diatas. Pada model persamaan 2 sebesar 0,681 (68,1%) menunjukkan bahwa kemampuan variabel *performance management timing*, *transformational leadership* dan absolut *pmt_transfor* dalam menjelaskan variabel dependen (efektivitas tim) adalah sebesar 68,1%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel selain variabel diatas. R^2 pada model persamaan 1 dan persamaan 2 meningkat 4,7%, maka dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* sebagai variabel moderasi yang bersifat kontingen mampu menjelaskan variasi efektivitas tim.

4.5.2.2 Transactional Leadership

Berdasarkan Tabel 4.32, menunjukkan bahwa signifikansi F model persamaan 1 dan 2 sebesar 0,011 dan 0,002 lebih kecil dari 0,05, maka dari mode persamaan 1 dapat disimpulkan bahwa

variabel *transactional leadership* dan *performance management timing* berpengaruh terhadap efektivitas tim. Sedangkan untuk model persamaan 2 dapat disimpulkan bahwa variabel *transactional leadership*, *performance management timing* dan absolut *pmt_transak* berpengaruh terhadap efektivitas tim

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Semakin R^2 mendekati nilai 1, maka semakin banyak informasi yang diberikan oleh variabel dependen dalam memprediksi variabel dependen. Nilai *adjusted R square* dari uji koefisien determinasi pada model persamaan 1 adalah sebesar 0,542 (54,2%), sehingga dapat disimpulkan bahwa kemampuan variabel *performance management timing* dan *transactional leadership* dalam menjelaskan efektivitas tim adalah sebesar 54,2%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel selain variabel diatas. Pada model persamaan 2 sebesar 0,648 (64,8 %) menunjukkan bahwa kemampuan variabel *performance management timing*, *transactional leadership* dan absolut *pmt_transak* dalam menjelaskan variabel dependen (efektivitas tim) adalah sebesar 68,1%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel selain variabel diatas. R^2 pada model persamaan 1 dan persamaan 2 meningkat 10,6%, maka dapat disimpulkan bahwa

transactional leadership sebagai variabel moderasi yang bersifat kontingen mampu menjelaskan variasi efektivitas tim.

4.5.2.3 *Servant Leadership*

Berdasarkan Tabel 4.33, menunjukkan bahwa signifikansi F model persamaan 1 dan 2 sebesar 0,001 dan 0,009 lebih kecil dari 0,05, maka dari mode persamaan 1 dapat disimpulkan bahwa variabel *servant leadership* dan *performance management timing* berpengaruh terhadap efektivitas tim. Sedangkan untuk model persamaan 2 dapat disimpulkan bahwa variabel *servant leadership*, *performance management timing* dan absolut *pmt_transak* berpengaruh terhadap efektivitas tim

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Semakin R^2 mendekati nilai 1, maka semakin banyak informasi yang diberikan oleh variabel dependen dalam memprediksi variabel dependen. Nilai *adjusted R square* dari uji koefisien determinasi pada model persamaan 1 adalah sebesar 0,540 (54,0%), sehingga dapat disimpulkan bahwa kemampuan variabel *performance management timing* dan *servant leadership* dalam menjelaskan efektivitas tim adalah sebesar 54,0%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel selain variabel diatas. Pada model persamaan 2 sebesar 0,600 (60,0 %) menunjukkan bahwa kemampuan variabel *performance management timing*,

servantleadership dan absolut *pmt_servant* dalam menjelaskan variabel dependen (efektivitas tim) adalah sebesar 60,0%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel selain variabel diatas. R2 pada model persamaan 1 dan persamaan2 meningkat 6,0%, maka dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* sebagai variabel moderasi yang bersifat kontijen mampu menjelaskan variasi efektivitas tim.

4.6 Pembahasan

Dari hasil perhitungan statistik sebelumnya maka hasil dari pengujian hipotesis dapat disimpulkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.34
Hasil Pengujian Hipotesis

| <i>Leadership Style</i> | B | Sig | Keterangan |
|------------------------------------|--------|-------|------------|
| <i>Transformational Leadership</i> | -0,435 | 0,050 | Diterima |
| <i>Transactional Leadership</i> | -0,816 | 0,004 | Diterima |
| <i>Servant Leadership</i> | 0,409 | 0,038 | Diterima |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2016), lampiran 23, lampiran 33, dan lampiran 42.

Dari tabel 4.34 tersebut dapat dilihat bahwa hasil penelitian ini menerima hipotesis yang diajukan oleh peneliti yaitu *transformational leadership*, *transactional leadership*, dan *servant leadership* memoderasi hubungan antara *performance management timing* terhadap efektivitas tim.

Hasil moderasi yang ditunjukkan oleh *transformational leadership* dan *transactional leadership* memberikan nilai selisih signifikansi *performance management timing* dengan *transformational* dan *transactional* sebesar 0,050 dan 0,004 yang artinya bahwa *transformational leadership* dan *transactional leadership* memoderasi efek *performance management timing* terhadap efektivitas tim, hanya baik *transformational* maupun *transactional* berpengaruh negatif dalam hubungan *performance management timing* dan efektivitas tim. Hal ini dibuktikan dalam kedua *leadership styles* ini memiliki nilai beta negatif yaitu -0,435 untuk *transformational leadership* dan -0,816 untuk *transactional leadership*. Artinya bahwa *transformational leadership* dan *transactional leadership* memberikan efek negatif dalam hubungan *performance management timing* terhadap efektivitas tim. Semakin pemimpin memiliki style *transformational* dan *transactional*, maka akan semakin negatif efek *performance management timing* terhadap efektivitas tim.

Hasil moderasi ini menunjukkan hal-hal yang dilakukan oleh pemimpin yang memiliki style *transformational* dalam menetapkan tujuan bersama-sama dengan bawahan, memberikan motivasi dan dukungan kepada bawahan secara terus menerus, melatih, memberikan contoh, dan menasehati jika terjadi suatu kesalahan selama proses kerja tidak mendukung kinerja bawahan dalam kinerja manajemen agar tim tersebut dapat efektif. Sehingga dalam hasil moderasi ini memberikan efek yang negatif yang dibuktikan dari hasil beta yang negatif.

Begitu juga dengan *transactional leadership*. Pemimpin yang memiliki style *transactional* ini pemimpin yang tahu apa yang diinginkan bawahan dan menjelaskan kepada bawahan tentang hasil yang akan mereka dapatkan jika kerja mereka sesuai dengan harapan atau target yang ditentukan menurut Bass (dalam Yukl 1998:125). Pemimpin yang selalu mengedepankan target yang sebanyak-banyaknya, sehingga pemimpin ini memotivasi bawahan dengan memberikan *reward* atau imbalan kepada bawahan dalam bekerja, bawahan bisa mencapai target yang telah disepakati. Pemimpin *transactional* ini hanya mengawasi kinerja bawahan agar sesuai dengan prosedur kerja. Namun yang dilakukan pemimpin *transactional* ini kurang cukup untuk mendukung kinerja bawahan untuk membuat tim efektif. Hal ini sesuai dengan hasil moderasi yang dilakukan oleh *transactional leadership*, bahwa beta yang dihasilkan negatif.

Namun berbeda dengan hasil moderasi yang ditunjukkan oleh *servant leadership* memberikan nilai selisih signifikansi *performance management timing* dengan *servant* sebesar 0,038 yang artinya bahwa interaksi *servant leadership* dan *performance management timing* mempengaruhi efektivitas tim. Hasil yang membedakan dalam moderasi ini adalah nilai beta positif sebesar 0,409 yang mengindikasikan bahwa *servant leadership* memberikan efek positif dalam hubungan *performance management timing* terhadap efektivitas tim. Semakin pemimpin memiliki style *servant leadership* maka semakin positif efek interaksi *performance management timing* dan *servant leadership* terhadap efektivitas tim.

Hasil moderasi *servant leadership* sesuai dengan *Team Coaching Theory* yang dikemukakan oleh Hackman dan Wageman (2005) bahwa interaksi yang optimal adalah interaksi antara pemimpin dan bawahan yang akan mendukung tim untuk mengkoordinasikan, memotivasi, mengembangkan, dan membantu anggota tim dalam kinerja manajemen agar tujuan tim tercapai dengan baik. Di dalam kinerja manajemen ini ada 3 tahap dalam proses mengelola kinerja bawahan yang dilakukan yaitu *Goal Setting*, *Feedback*, dan *Performance Appraisal*. Untuk itu peran pemimpin akan sangat berpengaruh dalam dalam proses pengelolaan kinerja manajemen ini guna tercapainya tujuan tim.

Teori yang dikemukakan oleh Hackman dan Wageman (2005) di atas juga mendukung pemimpin yang memiliki style *servant leadership*. Pemimpin ini mempunyai style yang paling berbeda. Ciri khas pemimpin ini memiliki perasaan tulus untuk melayani, melayani yang dilakukan oleh pemimpin ini dengan memberikan motivasi dan mendukung bawahan. Bukan hanya memberikan motivasi, selain itu juga pemimpin membantu bawahan secara langsung dalam bekerja. Perilaku-perilaku yang dilakukan oleh pemimpin *servant* dapat memberikan pengaruh positif kepada bawahan sehingga bawahan merasa nyaman bekerja dalam organisasi tersebut dan hal akan memberikan dampak baik pada kinerja bawahan sehingga memberikan efektivitas tim yang lebih baik dan optimal. Inilah perilaku-perilaku yang dilakukan oleh pemimpin yang memiliki style *servant* yang tidak ada dalam style *transformational* maupun *transactional*, sehingga hal ini yang

mendukung bahwa interaksi antara *servant leadership* dan *performance management timing* dapat memberikan efek positif terhadap efektivitas tim. Hal tersebut juga didukung dengan hasil moderasi *servant leadership* yang menunjukkan beta positif.

