

***SERVANT LEADERSHIP MEMODERASI PENGARUH EMPOWERMENT
TERHADAP INNOVATION IMPLEMENTATION BEHAVIOR PADA
KARYAWAN TAMAN AMERTHA VILLA***

**Luh Gede Dhavantari Sasmita Putri¹
I Wayan Mudiarta Utama²**

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
email: dhavantari.sasmita@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini menguji peran *servant leadership* memoderasi pengaruh *empowerment* terhadap *innovation implementation behavior* pada karyawan Taman Amertha Villa Seminyak Bali dengan menggunakan metode *sensus (total sampling)* dalam menentukan sampel sebanyak 53 responden. Di analisis dengan teknik regresi moderasi (MRA). Hasil analisis membuktikan bahwa *empowerment* memiliki pengaruh positif terhadap *innovation implementation behavior*. *Servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *innovation implementation behavior*. *Servant leadership* memoderasi pengaruh *empowerment* terhadap *innovation implementation behavior*. Saran yang diberikan kepada pimpinan perusahaan harus menerapkan *empowerment* dengan pelatihan, pendidikan dalam membantu setiap karyawan mengasah kemampuan sehingga memiliki kesiapan dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan. Sikap *servant leadership* dipertahankan demi menciptakan suasana yang aman dan nyaman dengan memahami situasi kerja untuk mempertimbangkan saran dan masukan karyawan sehingga bertindak dengan benar saat mengambil keputusan.

Kata kunci : *empowerment, servant leadership, innovation implementation behavior*

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the role of servant leadership to moderate the influence of empowerment on innovation implementation behavior on the employees of Taman Amertha Villa Seminyak Bali by using the census method (total sampling) in determining the sample of 53 respondents, then analyzed by moderation regression technique (MRA). The analysis results show that empowerment has a positive influence on innovation implementation behavior. Servant leadership has a positive influence on innovation implementation behavior. Servant leadership moderation the influence of empowerment on innovation implementation behavior. Suggestions to the leadership of the company must apply empowerment with training, education in helping each employee to hone skills so as to have the readiness and skill in completing the work. Servant leadership attitudes are maintained to create a safe and comfortable atmosphere by understanding the work situation to consider employee suggestions and inputs so that they act correctly when making decisions.

Keywords: *empowerment, servant leadership, innovation implementation behavior*

PENDAHULUAN

Keberhasilan organisasi dalam menciptakan keunggulan bersaing sangat melekat dengan sumber daya organisasi yang menjadi faktor penentu dari keberadaan serta peranannya yang memberikan kontribusi secara efektif dan efisien terhadap pencapaian tujuan organisasi (Manoela, 2013). Tenaga kerja sebagai unsur utama manajemen di dalam organisasi, sehingga dalam manajemen SDM faktor yang diperhatikan adalah manusianya itu sendiri (Hasibuan, 2007:112). Organisasi menyadari bahwa SDM merupakan masalah organisasi yang paling penting, karena melalui SDM, sumber daya yang lain dalam organisasi dapat berfungsi dan dijalankan (Hendri, 2015). Perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu mengubah peluang menjadi gagasan atau ide-ide serta terobosan baru yang dapat dijual secara cepat dan tepat dengan memahami *innovation implementation behavior* (Dorsman *et al.*, 2014).

Greenleaf (2002:117) menjelaskan organisasi memegang peranan penting dalam membantu karyawan untuk membangun *innovation implementation behavior*. *Innovation implementation behavior* mengacu pada proses di mana karyawan menjadi mampu dan berkomitmen untuk menggunakan inovasi tertentu (David & Susan, 2010). Kegagalan implementasi terjadi apabila pelaksanaannya tidak sejalan dengan apa yang disampaikan oleh seorang pimpinan, seperti karyawan tidak mau ikut terlibat dalam inovasi, potensi dan manfaat inovasi untuk direalisasikan dalam pekerjaannya tidak berjalan sesuai rencana (Astohar, 2012).

Faktor kepemimpinan melalui *servant leadership* adalah salah satu unsur yang dapat membangun *innovation implementation behavior* dalam organisasi

(Hakan & Jamel, 2015). Konsep kepemimpinan yang sedang populer dalam dekade terakhir adalah *servant leadership* (Asadollah & Simin, 2013). Kepemimpinan yang efektif sangat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk bersaing dalam iklim bisnis saat ini (Joseph, 2015). Mulawarman *et al.* (2015) menyatakan *servant leadership* merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan dalam manajemen yang meningkat popularitasnya karena fokus pada pengembangan organisasi melalui pelayanan kepada semua stakeholder yang relevan di dalam perusahaan. Pernyataan ini didukung oleh Hendri (2015) di mana konsep *servant leadership* semakin meningkat popularitasnya pada bisnis di era modern.

Kegiatan yang memiliki keterkaitan dengan implementasi inovasi melibatkan hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya, seperti seorang pemimpin yang menerapkan *servant leadership* sebagai bentuk ikatan interpersonal dengan bawahan (Eko, 2012). *Servant leadership* memberdayakan karyawan (termasuk saran dan masukan karyawan dalam pengambilan keputusan yang penting di manajemen). Pek & Devie (2014) menyatakan *servant leadership* juga membantu karyawan untuk tumbuh dan berhasil dengan memberikan kesempatan dalam meningkatkan keterampilan dari karyawan itu sendiri. *Servant leadership* berperilaku etis, misalnya seorang pemimpin yang menerapkan *servant leadership* akan menindaklanjuti janji-janji yang dibuat untuk karyawan agar menunjukkan ketaatan mereka terhadap nilai-nilai etis yang kuat di dalam organisasi (Izani & Yahya, 2014). Para pemimpin yang menerapkan *servant leadership* ini menunjukkan keterampilan konseptual, seperti menyeimbangkan

pekerjaan sehari-hari dengan visi masa depan, sehingga *servant leadership* memberikan dorongan kepada karyawan untuk terlibat dalam melaksanakan kegiatan sosial baik di perusahaan ataupun di masyarakat di luar pekerjaan (Muhdar *et al.*, 2015).

Innovation implementation behavior merupakan faktor yang penting bagi sebuah organisasi yang memiliki keterkaitan dengan budaya dalam organisasi (Manuel *et al.*, 2012). Penelitian Wekesa *et al.* (2014) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dengan kemajuan *innovation implementation behavior* khususnya *servant leadership*. *Innovation implementation behavior* dan kepemimpinan dianggap sangat relevan karena keduanya memiliki pengaruh timbal balik secara positif satu sama lain (Hakan & Jamel, 2015). Penelitian Murari & Gupta (2012), Schnider & George (2010), Nurdan (2003) menunjukkan gaya kepemimpinan *servant leadership* berpengaruh positif dalam memoderasi *empowerment* terhadap pengembangan perilaku inovasi karyawan.

Empowerment atau pemberdayaan merupakan wewenang untuk membuat keputusan dalam suatu area kegiatan operasi tertentu tanpa harus memperoleh pengesahan orang lain (Luthans, 2011:249). Pemberdayaan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan (*Planning*), mengendalikan (*Controlling*) dan membuat keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari atasannya (Kok, 2011). Pemberdayaan merupakan sistem pengembangan karyawan yang dilakukan perusahaan sebagai rangsangan dalam meningkatkan motivasi serta komitmen

karyawan (Rahmawati *et al.*, 2014). Ari (2006) menjelaskan pemberdayaan karyawan memberikan kesempatan lebih banyak kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas, fleksibilitas dan otonomi atas pekerjaannya sendiri, sehingga membawa efek yang menguntungkan dalam menerapkan *innovation implementation behavior*.

Taman Amertha Villa Seminyak Bali sebagai salah satu usaha yang bergerak di dunia pariwisata harus mampu bersaing melalui strategi pengembangan *innovation implementation behavior* pada karyawan. Karyawan di setiap tingkat dan bagian, diharapkan menjadi pelopor lahirnya ide, produk, proses, dan model bisnis yang inovatif karena merekalah yang kerap lebih memahami realitas keseharian perusahaan berkat interaksi mereka dengan pihak-pihak seperti rekan kerja, wisatawan, pemasok, komunitas, dan pemerintah (Hendri & Devie, 2015). Karyawan perlu didorong untuk memunculkan ide-ide baru serta terlibat dalam aktivitas-aktivitas yang inovatif. Alasan lainnya, dikarenakan terjadinya perubahan-perubahan yang signifikan dalam perusahaan, perekonomian dan masyarakat. Beratnya lingkungan dan persaingan di dunia pariwisata saat ini, menuntut setiap perusahaan untuk rajin berinovasi demi mempertahankan hidup dan memenangkan persaingan yang membutuhkan keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan di dalam proses inovasi untuk mengoptimalkan potensi kapabilitas karyawan sehingga bermanfaat baik bagi karyawan sendiri maupun perusahaan, karena karyawan mampu menciptakan berbagai macam inovasi dan merupakan komponen utama dan sebagai motor penggerak dalam setiap kegiatan perusahaan (Eko, 2012).

Masalah yang menyangkut *innovation implementation behavior* yang di alami karyawan melalui hasil wawancara dengan 20 karyawan dibagian yang berbeda yakni keseluruhan bagian-bagian di perusahaan. Masalah yang ditemukan menyangkut dengan sikap karyawan yang kurang mampu mengumpulkan informasi dari sumber-sumber sebagai pembelajaran dalam menciptakan peluang seperti ide kreatif, inovasi sebagai dasar dalam memberikan pelayanan yang cepat pada wisatawan. Karyawan yang diwawancarai adalah bagian *accounting* sebanyak 2 orang, *guest service attendant* sebanyak 4 orang, dan *operation department* sebanyak 4 orang. Masalah pengembangan inovasi untuk menganalisis pekerjaan yang akan diselesaikan seperti kreasi, inovasi yang cepat dalam penyelesaian pemesanan dan layanan villa pada wisatawan dari bagian *accounting* sebanyak 3 orang, *guest service attendant* sebanyak 1 orang, dan *operation department* sebanyak 3 orang. Masalah menyangkut kurangnya penyampaian informasi kejelasan *job description* melalui kontak pribadi, percakapan, memorandum tertulis, serta beberapa media modern seperti konferensi video atau internet yakni pada bagian *accounting* sebanyak 2 orang, *guest service attendant* sebanyak 4 orang, *operation department* sebanyak 5 orang dan *IT Department* sebanyak 4 orang.

Berdasarkan teori pertukaran sosial dari Olivia (2006) dan teori LMX atau *Leader-Member Exchange Theory* dapat dijelaskan kepemimpinan dan *empowerment* sebagai bagian dalam hubungan sosial untuk mengelola dan meningkatkan *innovation implementation behavior*. Kepemimpinan yang dapat menciptakan kelompok di dalam dan di luar organisasi yang dapat

mengembangkan kreatifitas dan inovasi-inovasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diperkuat dengan adanya *empowerment* yaitu mendorong dan memberi kesempatan lebih baik kepada karyawan.

Melalui pemaparan masalah yang telah dijabarkan, didukung dengan karya ilmiah dan teori tujuan dari karya ilmiah ini yang hendak dicapai 1) Bagaimanakah pengaruh *empowerment* terhadap *innovation implementation behavior* pada karyawan Taman Amertha Villa Seminyak Bali, 2) Bagaimanakah pengaruh *servant leadership* terhadap *innovation implementation behavior* pada karyawan Taman Amertha Villa Seminyak Bali, 3) Apakah *servant leadership* memoderasi pengaruh *empowerment* terhadap *innovation implementation behavior* pada karyawan Taman Amertha Villa Seminyak Bali.

Innovation implementation behavior merupakan proses di mana karyawan menjadi mampu dan berkomitmen untuk menggunakan inovasi tertentu, yang artinya karyawan harus mengadopsi inovasi berdasarkan keputusan yang biasanya dibuat oleh seorang manajer di dalam organisasi. Karyawan diharapkan dapat menggunakan inovasi dalam melaksanakan pekerjaannya di dalam organisasi (Klein & Sorra, 1996).

Indikator-indikator dari *innovation implementation behavior* menurut Hakan & Jamel (2015) adalah sebagai berikut: Pertama adalah *informational acquisition* adalah mengumpulkan informasi dari sumber-sumber baik dalam perusahaan maupun luar perusahaan di mana pembelajaran merupakan aspek penting dari perolehan informasi melalui pelatihan karyawan. Kedua adalah *information distribution* adalah informasi dikumpulkan melalui berbagai sumber dan cara-cara

yang perlu dibagikan kepada para anggota organisasi yang memerlukan. Ketiga adalah *information interpretation* adalah menafsirkan informasi untuk mengurangi ambiguitas yang berkaitan dengan informasi. Organisasi menggunakan media yang berbeda untuk menafsirkan informasi, yaitu kontak pribadi, telepon percakapan, memorandum tertulis, surat, laporan khusus, rantai formal perintah, serta beberapa media modern seperti konferensi video, surat elektronik, atau internet. Ke empat adalah *behavioral and cognitive change* adalah perubahan perilaku kognitif yang saling berkaitan antar individu dalam organisasi.

Pemberdayaan (*Empowerment*)

Robbins (2008:81) menyatakan pemberdayaan merupakan menempatkan seseorang yang bertanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan. Pemberdayaan orang berarti mendorong mereka menjadi lebih terlibat dalam keputusan dan aktivitas yang mempengaruhi pekerjaan mereka (Eko, 2012). Seorang karyawan memiliki wewenang dan berinisiatif untuk melakukan sesuatu yang dipandang perlu, jauh melebihi tugasnya sehari-hari (Kok, 2011). Pemberdayaan merupakan wewenang untuk membuat keputusan dalam suatu area kegiatan operasi tertentu tanpa harus memperoleh pengesahan orang lain (Luthans, 2011).

Model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam suatu organisasi (Khan, 1997). Model pemberdayaan tersebut adalah sebagai berikut : pertama adalah *desire* adalah adanya keinginan manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja. Kedua adalah *trust* adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Ketiga adalah *confident* adalah menimbulkan rasa percaya diri

karyawan dan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Ke empat adalah *credibility* adalah menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki *performance* yang tinggi. Kelima adalah *accountability* adalah pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan. Ke enam adalah *communication* adalah komunikasi yang terbuka untuk menciptakan rasa saling memahami antara karyawan dengan manajemen.

Greenleaf (2002:94) menyatakan yang pertama kali melalui artikelnya *servant leadership* adalah “*the servant as leaders*” yang menyebutkan bahwa pemimpin harus melihat dirinya sebagai seorang pelayan. Pemimpin harus menempatkan kebutuhan pengikutnya di atas kebutuhan mereka sendiri dengan membantu setiap individu untuk bertumbuh dan berkembang sebagai manusia (Greenleaf, 2002). Page & Wong (2000) mendefinisikan *servant leadership* sebagai seorang pemimpin yang mau melayani orang lain dengan mengupayakan pembangunan dan kesejahteraan untuk memenuhi tujuan bersama. *Servant leader* berperilaku etis, mendorong dan memberdayakan pengikutnya untuk tumbuh dan berhasil secara pribadi dan profesional (Russell & Stone, 2002).

Greenleaf (2002:112) menjelaskan terdapat beberapa indikator *servant leadership* antara lain adalah : pertama adalah *altuistic calling* menggambarkan hasrat alami yang kuat dari pemimpin untuk melayani orang lain. Kedua adalah *emotional healing* menggambarkan komitmen seorang pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan. Ketiga adalah *wisdom* menggambarkan pemimpin yang

mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut. Ke empat adalah *persuasive mapping* menggambarkan sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan peluang-peluang yang dapat diambil serta dapat meyakinkan seseorang untuk melakukan sesuatu tanpa terpaksa dengan memberikan alasan yang masuk akal. Ke lima adalah *organizational stewardship* menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya

Teori LMX (*Leader-Member Exchange Theory*), teori utama yang mendukung *servant leadership* adalah teori LMX atau *Leader-Member Exchange Theory*. Graen, Novak, dan Sommerkamp (1982) dalam Greenleaf (2002) mengemukakan teori LMX yang merupakan teori pertukaran pemimpin dan bawahan.

Teori Pertukaran Sosial Bandura (1986, dalam Olivia, 2006) berpendapat bahwa, karyawan memiliki motivasi untuk mengelola dan meningkatkan *self esteem* dan *self-worth* mereka. Aspek *self-concept* yang ditekankan oleh Bandura (1986, dalam Walter, 2007) merujuk pada komitmen individu pada pemimpin dan misi organisasi, kesediaan untuk mewujudkan misi organisasi dan pemberian makna yang dalam pada pekerjaan dan hidup mereka.

Hendri & Devie (2015) menegaskan pemberdayaan merupakan sistem yang dilakukan perusahaan sebagai rangsangan dalam meningkatkan *innovation implementation behavior* karyawan. Agnes & Saerce (2015) menyatakan dalam penelitiannya *innovation implementation behavior* karyawan akan tercipta apabila

setiap perusahaan mampu menerapkan sistem pemberdayaan (*empowerment*). Bjorn *et al.* (2009) menyatakan dalam penelitiannya *innovation implementation behavior* karyawan secara positif dipengaruhi oleh pemberdayaan (*empowerment*). Berdasarkan pemahaman tersebut dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut.

H₁ : *empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap *innovation implementation behavior*.

Penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa *servant leadership* dapat memberikan pengaruh positif terhadap *innovation implementation behavior* (Maynard *et al.*, 2007). Hendri & Devie (2015) menyatakan *servant leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *innovation implementation behavior*. Izani & Yahya (2014) menyatakan *servant leadership* secara positif mempengaruhi *innovation implementation behavior*. Berdasarkan pemahaman tersebut dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut.

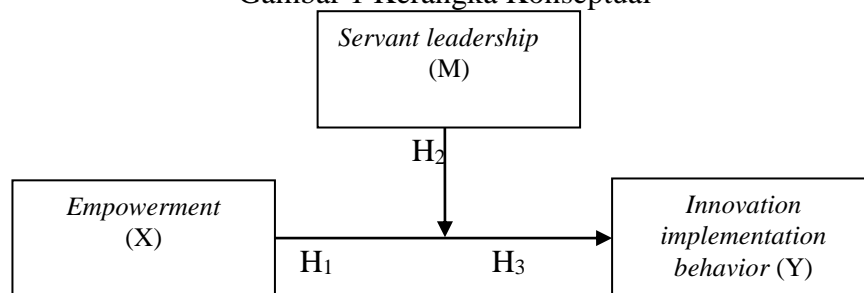
H₂ : *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *innovation implementation behavior*.

Penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa *servant leadership* dapat memperkuat pengaruh pelaksanaan pemberdayaan secara positif dalam meningkatkan *innovation implementation behavior* (Hendri & Devie, 2015). Maynard *et al.* (2007) di dalam kasus pemberdayaan, memberikan gagasan bahwa perlu sikap *servant leadership* bagi karyawan untuk memperkuat sikap konsistensi dalam mengembangkan kreatifitas dan inovasi-inovasi di dalam perusahaan. Hakan & Jamel (2015) menyatakan *empowerment* memberikan pengaruh positif terhadap *innovation implementation behavior* dengan peran moderasi sikap

servant leadership dari seorang pemimpin. Berdasarkan pemahaman tersebut dapat dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut.

H₃ : *servant leadership* memoderasi pengaruh *empowerment* terhadap *innovation implementation behavior*.

Gambar 1 Kerangka Konseptual



METODE PENELITIAN

Karya ilmiah ini menggunakan metode asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2013:56). Lokasi penelitian dipilih Taman Amertha Villa Seminyak Bali yang berlokasi di Jl. Bidadari No.7, Kerobokan Kelod, Kuta Utara, Kabupaten Badung. Adapun alasan yang melatarbelakangi melakukan penelitian ini mengingat pada perusahaan ini terdapat masalah yang terjadi menyangkut rendahnya kemampuan karyawan dalam mengumpulkan informasi pembelajaran dalam menciptakan peluang, mengembangkan inovasi yang berkaitan dengan pekerjaan tidak secara merata dimiliki dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan. Perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu mengubah peluang menjadi gagasan atau ide-ide yang dapat dijual dan merupakan hal atau terobosan baru secara cepat dan tepat dengan memahami *innovation implementation behavior*.

Obyek penelitian adalah suatu hal atau apa saja yang menjadi perhatian dan apa saja yang diteliti (kamus bahasa Indonesia, 2008). Sebagai obyek dalam penelitian adalah *innovation implementation behavior*.

Subyek penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Taman Amertha Villa Seminyak Bali. Variabel bebas adalah *servant leadership* (M), *empowerment* (X), variabel dan variabel terikat adalah *innovation implementation behavior* (Y).

Jenis data kuantitatif dan kualitatif yang dipergunakan seperti data jumlah karyawan, jawaban responden terhadap kuisisioner dan seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi dan aktivitas perusahaan. Sumber data primer dan sekunder yang dipergunakan seperti observasi dan pemberian kuesioner kepada responden dan sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi perusahaan, dan jumlah karyawan.

Jumlah sampel adalah karyawan di Taman Amertha Villa Seminyak Bali sebanyak 53 orang yang di klasifikasikan berdasarkan metode sensus (Riduwan dan Sunarto, 2007:17). Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara dan kuesioner melalui pertanyaan terstruktur yang telah dipersiapkan sebelumnya dan diberikan kepada responden yang telah dipilih dan dipergunakan untuk memperoleh data konsumen atau responden.

Pengujian Instrumen Penelitian

Sebuah instrumen dengan nilai validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Menurut (Santoso, 2006:135) syarat minimum untuk dianggap

memenuhi syarat adalah kalau $r = 0,3$ ". Jadi kalau korelasi antara butir skor dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Uji reliabilitas menurut (Umar, 2007:194) adalah suatu angka indeks yang menunjukkan konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur gejala yang sama. Uji reabilitas mampu menunjukkan sejauh mana instrument dapat dipercaya dan diharapkan. Nilai suatu instrumen dikatakan reliabel bila nilai *Alpha Cronbach* $\geq 0,6$.

Teknik analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dengan menggunakan *Moderating Regression Analysis*. *Moderating Regression Analysis* dinyatakan dalam bentuk regresi berganda dengan persamaan mirip regresi polynomial yang menggambarkan pengaruh nonlinier (Ghozali, 2011:47) melalui model persamaan.

$$Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 M + \beta_3 (XM) + e \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

- Y = *innovation implementation behaviour*
- α = konstanta
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = koefisien regresi masing-masing variabel independen
- X = *empowerment*
- M = *servant leadership*
- e = *error term* yaitu faktor kesalahan dalam penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji validitas masih-masing indikator variabel memiliki nilai *person correlation* lebih besar dari 0,30, maka ini berarti indikator/pertanyaan yang

digunakan layak digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur, dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat yang disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1.
Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Indikator	Korelasi	Keterangan
1	<i>Empowerment</i> (X)	X1.1	0,862	<i>Valid</i>
		X1.2	0,796	<i>Valid</i>
		X1.3	0,815	<i>Valid</i>
		X1.4	0,789	<i>Valid</i>
2	<i>Servant leadership</i> (M)	M1.1	0,895	<i>Valid</i>
		M1.2	0,761	<i>Valid</i>
		M1.3	0,850	<i>Valid</i>
		M1.4	0,874	<i>Valid</i>
		M1.5	0,819	<i>Valid</i>
4	<i>Innovation implementation behavior</i> (Y)	Y1	0,848	<i>Valid</i>
		Y2	0,830	<i>Valid</i>
		Y3	0,841	<i>Valid</i>
		Y4	0,759	<i>Valid</i>

Sumber : Data diolah, tahun 2017

Hasil uji reliabilitas dengan nilai *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing variabel $> 0,6$, ini berarti alat ukur tersebut akan memberikan hasil yang konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan kembali untuk meneliti obyek yang sama dapat disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	<i>Empowerment</i>	0,832	<i>Reliabel</i>
2	<i>Servant leadership</i>	0,891	<i>Reliabel</i>
3	<i>Innovation implementation behavior</i>	0,836	<i>Reliabel</i>

Sumber : Data diolah, tahun 2017

Perhitungan analisis *Moderating Regression Analysis* untuk mengetahui peran *servant leadership* dalam memperkuat *empowerment* terhadap *innovation implementation behavior* dengan bantuan program *Statistical Package of Social Science* (SPSS) dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 3
Hasil Pelaporan Analisis MRA

Model	Nilai			
Y	$-0,246 + 0,500 X_1 + 0,426 X_2 + 0,289 ZX_1 - Z X_2 $			
Std. Error	0,069	0,074	0,071	0,068
t	-1,903	3,773	3,243	2,192
Sig. t	0,063	0,000	0,002	0,033
R Square	0,795			
F Hitung	63,253			
Signifikansi F	0,000			

Sumber : Data diolah, tahun 2017

Persamaan *moderating regression analysis* di atas dapat dijelaskan sebagai berikut: pertama nilai konstanta yang diperoleh adalah sebesar -0,246 menunjukkan bahwa apabila perubahan variabel bebas yaitu *empowerment* dan *servant leadership* sama dengan nol atau bersifat konstan, maka *innovation implementation behavior* mengalami penurunan. Nilai Koefisien β_1 yang diperoleh sebesar 0,500 menunjukkan bahwa apabila *empowerment* meningkatkan maka *innovation implementation behavior* juga akan meningkat. Nilai Koefisien β_2 yang diperoleh sebesar 0,426 menunjukkan bahwa apabila *servant leadership* meningkatkan maka *innovation implementation behavior* juga akan meningkat. Nilai Koefisien β_3 yang diperoleh sebesar 0,289 menunjukkan bahwa interaksi antara variabel *empowerment* dan *servant leadership* bersifat positif. Artinya interaksi *servant leadership* memperkuat pengaruh antara *empowerment* terhadap *innovation implementation behavior*.

Analisis Uji F

Hasil uji statistik F pada Tabel 3, menunjukkan hasil nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat $\alpha = 0,05$. Hal ini berarti variabel *empowerment* dan *servant leadership* secara bersamaan berpengaruh signifikan

terhadap *innovation implementation behavior*. Hal ini mengindikasikan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini layak dipergunakan.

Analisis Uji t

Pengujian pengaruh secara parsial antara variabel independen dan variabel dependen menunjukkan hasil analisis sebagai berikut: Pengaruh *empowerment* terhadap *innovation implementation behavior*. Hasil perhitungan uji t dapat dilihat pada Tabel 3. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai t statistik X_1 adalah sebesar 3,773 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan dengan taraf nyata $\alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa *empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation implementation behavior*. Semakin baik pelaksanaan *empowerment* maka *innovation implementation behavior* juga semakin meningkat. Hipotesis yang menyatakan bahwa *empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation implementation behavior* diterima.

Pengaruh *servant leadership* terhadap *innovation implementation behavior* hasil perhitungan uji t dapat dilihat pada Tabel 3. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai t statistik X_2 adalah sebesar 3,243 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,002 lebih kecil dibandingkan dengan taraf nyata $\alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation implementation behavior*, artinya semakin baik penerapan *servant leadership* maka *innovation implementation behavior* semakin meningkat. Hipotesis yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation implementation behavior* diterima.

Servant leadership memoderasi pengaruh *empowerment* terhadap *innovation implementation behavior* hasil perhitungan uji t dapat dilihat pada Tabel 3. diketahui bahwa nilai t statistik $|ZX_1 - ZX_2|$ atau variabel *servant leadership* dan *empowerment* adalah sebesar 2,192 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,033 lebih kecil dibandingkan dengan taraf nyata $\alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berperan sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara *empowerment* dengan *innovation implementation behavior*. Hipotesis yang menyatakan *servant leadership* memoderasi pengaruh *empowerment* terhadap *innovation implementation behavior* secara positif diterima.

Pengujian koefisien determinasi (R^2) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar variasi variabel *dependent* akan mampu dijelaskan oleh variabel independennya, sedangkan sisanya dijelaskan oleh sebab – sebab variabel lain di luar model (Ghozali, 2013:97). Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai adjusted R square model 0,795 atau sebesar 79,5% artinya sebesar 79,5% variasi atau perubahan *innovation implementation behavior* dapat dijelaskan oleh variasi variabel dalam model tersebut yaitu *servant leadership* dan *empowerment*.

Pengaruh *empowerment* terhadap *innovation implementation behavior*, hasil analisis data menunjukkan *empowerment* memberikan pengaruh positif terhadap *innovation implementation behavior*, terlihat adanya pelaksanaan *empowerment* yang baik memberikan pengaruh positif terhadap *innovation implementation behavior* di Taman Amertha Villa Seminyak Bali. Berdasarkan teori pertukaran sosial dari Walter (2007) dapat dijelaskan *empowerment* sebagai bagian dalam hubungan sosial untuk mengelola dan meningkatkan *self esteem* dan *self-worth*

karyawan sehingga dapat meningkatkan *innovation implementation behavior*, dengan cara mengakui kontribusi karyawan dan membantu karyawan untuk percaya pada potensi dirinya, dan memberi kebebasan serta kesempatan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil penelitian ini searah dengan pernyataan Hendri & Devie (2015) menegaskan pemberdayaan merupakan alat yang dilakukan perusahaan sebagai rangsangan dalam meningkatkan *innovation implementation behavior* karyawan. Agnes & Saerce (2015) menyatakan *innovation implementation behavior* karyawan akan tercipta apabila setiap perusahaan mampu menerapkan pemberdayaan (*empowerment*). Bjorn *et al.* (2009) menyatakan *innovation implementation behavior* karyawan secara positif dipengaruhi oleh pemberdayaan (*empowerment*). Olivia (2006) menyatakan *innovation implementation behavior* secara positif dipengaruhi oleh pemberdayaan (*empowerment*).

Pengaruh *servant leadership* terhadap *innovation implementation behavior*, hasil analisis data diketahui bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *innovation implementation behavior*. Hal ini mengandung arti bahwa semakin baik penerapan sikap *servant leadership* berakibat positif pada *innovation implementation behavior* di Taman Amertha Villa Seminyak Bali. Berdasarkan teori LMX atau *Leader-Member Exchange Theory* dapat dijelaskan *servant leadership* sebagai bagian dalam kepemimpinan yang dapat menciptakan kelompok di dalam dan di luar organisasi, serta menciptakan bawahan di dalam kelompok dan dapat berkinerja tinggi serta memperoleh kepuasan dengan atasannya dengan mengembangkan kreatifitas dan inovasi-inovasi, melalui sikap benar saat mengambil keputusan, mendengarkan saran, memiliki visi supaya organisasi menjadi lebih baik dimasa mendatang.

Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Hakan & Jamel (2015) dimana *servant leadership* sangat mendukung terlaksananya *innovation implementation behavior* sehingga penyelenggaraan operasional perusahaan yang baik akan mencerminkan perusahaan yang baik. Hendri & Devie (2015) menyatakan bahwa *servant leadership* dapat memberikan pengaruh positif pada *innovation implementation behavior*. Dalam kasus pemberdayaan Maynard *et al.* (2007) menyatakan bahwa beberapa karyawan menganggap pemberdayaan sebagai konsistensi dengan keinginan dalam mendukung peran *innovation implementation behavior*. Barbara *et al.* (2014) menyatakan bahwa beberapa karyawan menganggap *servant leadership* sebagai konsistensi dengan keinginan dalam mendukung peran *innovation implementation behavior*. Choudhary & Zaheer (2013) menyatakan bahwa beberapa karyawan menganggap *servant leadership* sebagai konsistensi dengan keinginan dalam mendukung peran *innovation implementation behavior*.

Servant leadership memoderasi *empowerment* terhadap *innovation implementation behavior*, hasil analisis data diketahui bahwa *servant leadership* memperkuat pengaruh *empowerment* terhadap *innovation implementation behavior* secara positif. Hal ini mengandung arti bahwa semakin baik pelaksanaan *servant leadership* berakibat positif dengan pelaksanaan *empowerment* sehingga meningkatkan *innovation implementation behavior*. Melihat teori pertukaran sosial dari Walter (2007) dan teori LMX atau *Leader-Member Exchange Theory* dapat dijelaskan kepemimpinan dan *empowerment* sebagai bagian dalam hubungan sosial untuk mengelola dan meningkatkan *self esteem* dan *self-worth* pimpinan dan karyawan sehingga dapat meningkatkan *innovation implementation behavior*. Kepemimpinan yang dapat menciptakan kelompok di dalam dan di luar

organisasi yang dapat berkinerja tinggi serta memperoleh kepuasan dengan atasannya dengan mengembangkan kreatifitas dan inovasi-inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Barbara *et al.* (2014) yang menyatakan *innovation implementation behavior* dipengaruhi oleh kepemimpinan, melalui kepemimpinan dengan pelaksanaan pemberdayaan (*empowerment*). Penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa *servant leadership* dapat memberikan pengaruh positif pada *empowerment* secara positif terhadap *innovation implementation behavior* (Hendri & Devie, 2015). Hakan & Jamel (2015) menyatakan *empowerment* memberikan pengaruh positif terhadap *innovation implementation behavior* dengan peran moderasi sikap *servant leadership* dari seorang pemimpin. Olivia (2006) menyatakan *empowerment* memberikan pengaruh positif terhadap *innovation implementation behavior* yang dimoderasi oleh *servant leadership*.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pada pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka adapun hal-hal yang dapat disimpulkan yaitu, *empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation implementation behavior* pada karyawan Taman Amertha Villa Seminyak Bali. *Servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation implementation behavior* pada karyawan Taman Amertha Villa Seminyak Bali. *Servant leadership* mampu memoderasi hubungan positif *empowerment* terhadap *innovation implementation behavior* di Taman Amertha Villa Seminyak Bali.

Berdasarkan simpulan, saran-saran yang dapat diberikan kepada pihak manajemen Taman Amertha Villa Seminyak Bali harus melaksanakan *empowerment* yang saat ini sangat dibutuhkan oleh setiap karyawan Taman Amertha Villa Seminyak Bali. Maka dari itu untuk menjalankan penerapan *empowerment* sesuai dengan rencana, perusahaan perlu memberikan pelatihan, pendidikan untuk membantu setiap karyawannya dalam mengasah kemampuannya sehingga memiliki kesigapan dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pihak manajemen Taman Amertha Villa Seminyak Bali harus mengedepankan penerapan *servant leadership* demi menciptakan suasana yang aman dan nyaman, di mana pemimpin perlu memahami situasi kerja dengan selalu mempertimbangkan hal-hal penting masukan dan pertimbangan sehingga bertindak dengan benar saat mengambil keputusan.

REFERENSI

- Agnes Maria Setiawan dan Saerce Elsy, 2014. Pengaruh Leadership Style Terhadap Learning Organization dan Quality Management untuk Meningkatkan Firm Performance (Studi Kasus Pada Perusahaan Sektor Manufaktur di Surabaya). *Jurnal Business Accounting Review*. 2(2): h: 52-63
- Ari Fadzilah, 2006. Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan *Self of Efficacy* Terhadap Kinerja bagian Penjualan (Studi kasus pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang). *Jurnal studi Manajemen dan Organisasi*. 3(1): h: 12-27
- Astohar, 2012. Kepemimpinan Pelayanan (*Servant Leadership*) sebagai Gaya Kepemimpinan Untuk Kemajuan Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan*. 3(2): h: 51-65
- Asadollah Mehrara, Simin Bahalo. 2013. Studying the Relationship between Servant Leadership and Employee Empowerment at Najafabad Islamic

Azad University. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 5(8): h: 86-104

Barbara Van Winkle, Stuart Allen, Douglas DeVore, Bruce Winston, 2014. The Relationship Between the Servant Leadership Behaviors of Immediate Supervisors and Followers' Perceptions of Being Empowered in the Context of Small Business. *Journal of Leadership Education*. 13(13): h: 70-82

Bjorn Michaelis, Ralf Stegmaier dan Karlheinz Sonntag, 2009. Affective Commitment to Change and Innovation Implementation Behavior: The Role of Charismatic Leadership and Employees' Trust in Top Management. *Journal of Change Management*. 9(4): h: 399-417

Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. 2013. Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: a comparative analysis. *Journal of Business Ethics*, 116: h: 433–440

David E. Melchar and Susan M. Bosco, 2010. Achieving High Organization Performance through Servant Leadership. *The Journal of Business Inquiry*. 9(1): h: 74-88

Dorsman, S.J., L.G. Tummers and M. Thaens. 2014. Understanding public sector innovations The role of leadership activities for a climate for innovation. *International Journal Research*. 1(4): h: 1-21

Eko Nusantoro, 2012. Optimalisasi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dalam Lingkungan Bekerja. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*. 3(1): h: 1-12

Ghozali, Imam, 2011. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Edisi Kedua. Semarang : Bagian Penerbit Universitas Diponegoro

Greenleaf, R. K. 2002. *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (L.C. Spears, Ed.) (25th Anniversary Edition). New York: Paulist Press.

Hakan Erkutlu dan Jamel Chafra, 2015. The effects of empowerment role identity and creative role identity on servant leadership and employees' innovation implementation behavior. *Journal Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 181: h: 3-11

Hendri Kwistianus dan Devie, 2015. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Employee Empowerment, Organizational Culture, dan Competitive Advantage* Pada Universitas di Surabaya. *Jurnal Business Accounting Review*. 3(2): h: 191-200

- Hasibuan, Malayu, S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Cetakan 9. PT. Bumi Aksara
- Izani Bin Ibrahim dan Dr. Yahya Bin Don, 2014. Servant Leadership and Effective Changes Management in Schools. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 4(1): h: 1-9
- Khan, Sharafat. 1997. They Key to being a Leader Company: Empowerment, *Journal Personality and Partisipation*. 3(1): h: 44-45
- Klein, K. J., Conn, A. B. and Sorra, J. S. 1996. Implementing computerized technology: an organizational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(5): h: 811–824
- Kok Pooi Chen, 2011. A Study on The Impact of Empowerment on Employee Performance in The Automotive Industry In Malaysia. *International Journal of Human Resource Management*. 3(2): h: 1-34
- Luthans, Fred, 2011, *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh, Penerbit Andi Offset.
- Manoela Popescu, 2013. Interpersonal Communication Relevance to Professional Development, in Social Systems. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 3(4): h: 370-375
- Manuel Au-Yong Oliveira, and João José Pinto Ferreira. 2012. How interoperability fosters innovation: The case for servant leadership. *African Journal of Business Management*. 6(29): h: 8580-8608
- Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Marsh, W. M., & Ruddy, T. M. 2007. A multilevel investigation of the influence of employees' resistance to empowerment. *Human Performance*, 2(1): h: 147–171
- Muhdar H.M., Mahlia Muis, Ria Mardiana Yusuf dan Nurjannah Hamid, 2015. The Influence of Spiritual Intelligence, Leadership, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employees Performance (A Study on Islamic Banks in Makassar, South Sulawesi Province, Indonesia). *The International Journal Of Business & Management*. 3(1): h:297-314
- Mulawarman, Aldila Dyas Nurfitri, Donny Wira Yudha Kusuma, 2015. Servant Leadership between Civil and Military Leader. *Journal Research on Humanities and Social Sciences*. 5(4): h: 114-119
- Murari, K., & Gupta, K. S. 2012. Impact of Servant leadership on Employee Empowerment. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1 (1): h: 28-37

- Nurdan Özaralli. 2003. "Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness". *Leadership & Organization Development Journal*. 24(6): h: 335-344
- Oliva Fachrunnisa. 2006. Organizational Citizenship Behavior: Antecedents and Dampak bagi Organisasi. *Jurnal Buletin Ekonomi*. 4(3): h: 216-230
- Pek Nike Oktavia dan Devie, 2014. Analisis Dampak Servant Leadership terhadap Competitive Advantage. *Jurnal Business Accounting Review*. 2(2): h: 244-251
- Rahmawati, Sri Murni, Siti Supeni, Antonius Sriyanto, dan Eko. 2014. Sistem Inovasi Daerah Wonogiri untuk Memberdayakan Masyarakat dengan Keunggulan Daerah. *Journal Ekonomi and Business Research*. 3(2): h: 789-796
- Robbins, S.P., 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat
- Russell, R.F. & Stone, A.G. 2002. A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (3): h: 145-157.
- Santoso, Singgih. 2006. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta : Elex Media Komputindo
- Schneider, Sherry K., & George, Winnette M. 2010. Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (1): h: 60-77
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Suyana Utama, Made. 2016. Buku ajar Aplikasi Analisis Kuantitatif. Denpasar: Fakultas Ekonomi Universitas Udayana
- Umar Husein, 2007. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Walter W. Dingman, A. Gregory Stone. 2007. Servant Leadership's Role in the Succession Planning Process: A Case Study. *International Journal of Leadership Studies*. 2(2): h: 133-147
- Wekesa S. Olesia, Prof. G.S. Namusonge, Dr. Mike A. Iravo, 2014. Servant Leadership: The Exemplifying Behaviours. *Journal Of Humanities And Social Science*. 19(6): h: 75-80