# PENERAPAN GAYA SERVANT LEADERSHIP (STUDI: MON CHERI, ICE CREAM, BAKERY, CAFÉ)

*by* Kori Pramita

**Submission date:** 28-May-2022 07:38PM (UTC+0900)
**Submission ID:** 1845875500
**File name:** DIAN_ILMU_SHARMILEE_LEONARD.docx (58.24K)
**Word count:** 5277
**Character count:** 36090

*ISSN Cetak: 0853-2516*
*ISSN Online: 2620-7451*

# PENERAPAN GAYA SERVANT LEADERSHIP (STUDI: MON CHERI, ICE CREAM, BAKERY, CAFÉ)

**SHARMILEE NANDA[1]**
**LEONARD ADRIE MANAFE[*2]**
[1,2]Program Studi Manajemen
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika
[*2]Email korespondensi: leonard.adrie@stiemahardhika.ac.id

## ABSTRAK

**Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana penerapan gaya servant leadership pada perusahaan Mon Cheri Ice Cream, Bakery, Café yang berlokasi di jalan Kartini No. 67, Surabaya. Pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan analisis deskriptif. Pendekatan penelitian yakni studi kasus yang melakukan penelaahan terhadap suatu kasus tertentu dalam konteks atau kehidupan nyata. Informan penelitian sebanyak lima orang yang merupakan karyawan toko. Sumber data primer dan sekunder digunakan dalam penelitian ini. Data primer dikumpulkan langsung melakukan komunikasi dengan sumber utama penelitian yakni karyawan toko sebagai informan penelitian. Sedangkan data sekunder diambil sebagai penunjang penelitian berupa sejarah perusahaan, sumber literatur (buku dan jurnal penelitian serupa). Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, pengamatan langsung lapangan dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukan pemimpin Mon Cheri belum sepenuhnya menerapkan keseluruhan dimensi *servant leadership*. Dimensi yang masih belum diterapkan sepenuhnya yaitu mementingkan kepentingan bersama. Hal ini disebabkan karena terbenturnya kebijakan perusahaan yang masih perlu kajian lagi sehingga kesejahteraan karyawan masih minim. Pemimpin Mon Cheri hampir semua telah memiliki dimensi yang terkait dengan kompetensi kepemimpinan, meliputi pengetahuan dan wawasan luas, pengalaman yang komprehensif, terdapatnya kemampuan dalam mengelola perusahaan, kemampuan dalam mempimpin tim.**

**Kata Kunci: Kepemimpinan, *Servant Leadership*, Karyawan**

*ISSN Cetak: 0853-2516*
*ISSN Online: 2620-7451*

## I. PENDAHULUAN

Berbicara mengenai kepemimpinan memiliki hubungan erat dengan permasalahan manusia dan kumpulannya. Hal ini disebabkan karena seorang pimpinan merupakan aktor yang menjalankan kepemimpinan. Seorang pemimpin dituntut untuk mempunyai suatu pemikiran realistis yang dihadapinya agar dapat mengatasi berbagai masalah demi semata-mata tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Oleh karena itu, munculnya sifat kepemimpinan disebabkan karena adanya seorang pemimpin dan anggota yang mengikutinya. Pemimpin mempunyai potensi dalam memberikan arahan agar motivasi kerja karyawan dapat terwujud dan tujuan perusahaan terpacai. Keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi tidak terlepas dari peran seorang pimpinan.

Banyak kalangan khususnya manajemen publik mencurahkan perhatian mereka terhadap masalah kepemimpinan. Publik melihat dari berbagai pandangan secara dimensi kualitas yang komprehensif dan dimensi kuantitas yang minim, tetapi seorang pemimpin memiliki pengalaman lebih dibandingkan pengikutnya. Kepemimpinan bukan hanya sebatas memimpin pengikutnya atau karyawan tetapi dituntut untuk menghasilkan perubahan dan menjadi sumber inspirasi dan motivasi. Hal ini dalam pekembangannya membuat semakin luas penafsiran yang berkaitan dengan unsur kepemimpinan.

Kedai kopi saat ini tidak hanya menawarkan kopi saja sebagai menu minuman tetapi menyajikan banyak macam minuman seperti *frappe, shake, milk* atau jenis lainnya. Selain minimum tersaji juga menu makanan seperti *appetizer, main course, dessert*. Café merupakan suatu usaha kuliner yang memberikan tempat atau rasa kenyamanan pengunjung agar mendapatkan hal-hal yang menarik dan menyenangkan. Disamping itu di dukung dengan desain interior dan pilihan furnitur yang menarik serta tak kalah pentingnya dengan kualitas layanan yang diberikan.

Mon Cheri Ice Cream, Bakery, Café (Mon Cheri) merupakan

perusahaan yang bergerak dalam bidang toko ice cream, roti, dan café, yang berlokasi di Jl. Kartini No. 67 Surabaya. Pengamatan yang dilakukan peneliti bahwa terdapat perbedaan pandangan antar karyawan Mon Cheri terkait dengan penerapan gaya kepemimpinan pemilik toko. Permasalahan terjadi sering kali pemilik toko terkadang kurang memberikan apresiasi terhadap karyawan terkait pemberian *reward* berupa bonus dan tunjangan, sehingga terdapat minimnya kinerja karyawan dalam melakukan aktivitas kerja sehari-hari.

Untuk memperdalam masalah yang berkaitan dengan *servant leadership* maka perlu dipaparkan beberapa penelitian terdahulu yang berhasil dilakukan, yakni penelitian yang dilakukan oleh Siswanto (2015) dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukan direktur perusahaan memiliki karakterk *authentic self* yaitu sifat rendah hati dalam memberikan kritikan terhadap karyawan, kemampuan dalam menjalankan sesuai dengan apa yang dikatakan, kebijakan yang diputuskan bersumber dari saran atau masukan karyawan, serta bila mengambil kekeliruan langkah berani untuk mengakuinya. Ditinjau dari karakteristik *transforming influence* dapat ditunjukan bahwa direktur perusahaan memiliki kemampuan dalam memberikan artikulasi terkait dengan visi perusahaan. Hambatan dalam meraih keberhasilan dapat diminimalkan dengan mengikutsertakan karyawan dalam program pelatihan. Kemampuan pemimpin menjadi teladan bagi kemajuan orang lain.

Penelitian selanjutnya oleh Wisudasari et al (2017) dengan metode penelitian kualitatif deskripsi. Hasil penelitian menunjukan bahwa apoteker PT. Kimia Farma UB Semarang terbukti memiliki karakteristik kepemimpinan dalam memberikan pelayanan. Pemimpin mampu membangun komunikasi dalam membentuk sinergi sumber daya yang tersedia agar dapat memaksimalkan potensi bawahan untuk berhasil. Berikutnya penelitian dilakukan oleh Ferdinandito & Haryani (2021) menggunakan

metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukan bahwa gaya servant leadership memiliki kecenderungan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik secara tidak langsung.

Menurut pemaparan beberapa penelitian terdahulu diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya *servant leadership* telah diterapkan dalam ketiga perusahaan tersebut. Peneliti akan melakukan penelitian selanjutnya pada perusahaan Mon Cheri, Ice Cream, Barkery, Café berkaitan dengan gaya *servant leadership* yang memiliki perbedaan dari ketiga penelitian diatas yakni terkait dengan penerapan gaya *servant leadership* dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui kepedulian seorang pemimpin dalam memberikan reward berupa bonus dan tunjangan. Faktor ini belum dikupas pada ketiga penelitian diatas.

Kepemimpinan berpotensi membawa perubahan yang baik dalam pekerjaan. Konsep *servant leadership* menekankan dalam memberikan pelayanan kepada orang lain atau lebih khusus terhadap karyawan. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui penerapan gaya servant leadership dalam meningkatkan kinerja karyawan Mon Cheri. Suatu organisasi dikatakan berhasil bila terdapatnya unsur peningkatan kinerja karyawan.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan seperangkat karakteristik yang ditunjukan oleh seorang pemimpin dalam upaya memberikan pengaruh bawahannya agar tujuan organisasi dapat tercapai. Gaya kepemimpinan dipandang sebagai penerapan suatu gaya perilaku dan strategi yang digemari oleh seorang pemimpin (Rivai, 2013).

Penerapan gaya kepemimpinan dapat dipahami sebagai suatu pendekatan yang diberikan oleh seorang pemimpin dalam memberikan pengaruh dan motivasi agar perusahaan merasa siap dan puas (Budi et al, 2020).

Gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh positif terhadap motivasi dan perilaku karyawan (Syafii et al, 2015).

Perbedaan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu perusahaan akan memberikan suatu konsekuensi yang lain dimana secara langsung atau tidak dapat memberikan pengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan (Asrar & Kuchinke, 2016).

***2.2 Servant Leadership***

*Servant Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kebanyakan perusahaan yang lebih mengutamakan kebutuhan atau kepentingan suatu kelompok. Seorang pemimpin percaya bahwa bawahan secara profesional memberikan pelayanan publik dan berhasil menciptakan suatu karya yang berkualitas, efisien, dan produktif. Kepuasan kerja dan kerjasama tim atau kelompok merupakan kunci dari gaya *servant leadership*. Sebagai suatu pembahasan yang relevan untuk dipelajari menunjukan bahwa servant leadership merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan prioritas terhadap kepentingan orang lain dibandingkan diri pemimpin itu sendiri (Sendjaya, 2015).

Seorang pemimpin memiliki sifat pilihan alamiah dalam memberikan dan mengutamakan pelayanan. Berangkat dari pilihan ini akan memberikan aspirasi dan dorongan untuk bertindak sebagai seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruh terkait dengan perilaku karyawan. Tentu hal ini akan dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memahami masalah kompleks yang berhubungan dengan manajemen dan cara mengatasinya. Penetapan aturan perusahaan yang jelas dengan pengembangan rencana formal, perancangan struktur organisasi yang ketat dan selanjutnya pemantauan hasil yang dicapai dibandingkan dengan penetapan rencana sebelumnya. Kekuatan dalam memberikan pelayanan dan memimpin merupakan gabungan dua unsur penting dan positif yang dijalankan oleh seorang pemimpin (Trompenaars & Voerman, 2010).

Dalam mencapai tujuan organisasi dibutuhkan komitmen loyalitas dan peran aktif karyawan

yang kuat. Loyalitas karyawan mengarah pada kemampuan untuk bekerja dan mendefinisikan nilai-nilai tujuan organisasi (Priansa, 2018).

Sebagai contoh dari perilaku *servant leadership* yakni bersedia untuk mendengarkan masukan atau pendapat karyawan (*altruistic calling*); penyembuhan gejolak emosi karyawan (*emotional healing*); kebijaksanaan dalam pengambil keputusan (*wisdom*); lebih mengutamakan tindakan persuasif (*persuasive mapping*) daripada posisi kekuasaaan seseorang (*organizational stewardship*) (Barbuto & Wheeler, 2006). Disamping itu, untuk membangun dan memberikan dorongan kepada karyawan agar dapat berkembang maka gaya *servant leadership* dapat diterapkan. Hal ini dibuktikan dengan pemberian dukungan dan layanan bila seorang karyawan menghadapi suatu kesulitan. Tanggungjawab karyawan dalam melakukan pekerjaannya akan terwujud bila terdapatnya penerapan gaya *servant leadership* dalam perusahaan (Reed, 2016). Penerapan *servant leadership* dapat memberikan peningkatan dan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Shahzad et al, 2013).

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang lebih mengarahkan kepada sikap, etika, dan budaya organisasi yang lebih baik.

Pengukuran indikator s*ervant leadership* dapat dilakukan dengan menggunakan *Servant Leadership Assement Instrument/SLAI* (Dennis & Bocarnea, 2005). Dimensi *servant Leadership* (Patterson, 2003) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Kasih Sayang (*Love*).** Kepemimpinan yang mengasihi dengan dasar cinta atau kasih sayang. Cinta yang dimaksud adalah melakukan hal yang benar di waktu yang tepat dengan suatu alasan untuk suatu keputusan yang terbaik.
2. **Pemberdayaan (*Empowerment*).** Penekanan pada kerjasama yaitu memberdayakan kekuasaan pada orang lain dan mendengarkan saran dari pengikut.

3. **Visi (*Vision*)**. Arah organisasi dimasa mendatang yang akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi akan memberikan inspirasi terkait dengan tindakan dan membantu membentuk masa depan.
4. **Kerendahan Hati (*Humility*)**. Mempertahankan kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat kepada karyawan dan mengakui kontribusi mereka terhadap tim atau kelompok.
5. Kepercayaan (***Trust***). Memakai orang-orang yang terpilih berdasarkan suatu keuntungan agar mendapatkan kepercayaan pemimpin.
6. **Mementingkan kepentingan orang lain *(Altruism)*.** Mengutamakan orang lain diatas segalanya walaupun terkadang merepotkan dirinya sendiri.
7. ***Pelayanan (Service).*** Mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain di atas dirinya sendiri. Pemimpin yang melayani mempunyai suatu komitmen dalam memberikan pelayanan baik kepada bawahannya atau orang lain.

**2.3 Kompetensi dalam Kepemimpinan**

Masalah kompleks yang dihadapi oleh suatu organiasai harus diatasi dengan baik. Peran seorang pemimpin yang memiliki kompetensi penting diperlukan dalam mengatasi masalah kompleks yang terjadi. Seorang pemimpin dituntut untuk menyadari pengembangan sikap kompetensi dalam memberikan perlakuan agar bawahan tidak merasa tertekan karena pemberian tugas dan tanggungjawab masing-masing. Berikut kompetensi pimpinan yang diharapkan demi kemajuan bawahan (Getol, 2014) dapat dijabarkan sebagai berikut:

**1. Pengetahuan dan wawasan**

Seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan yang komprehensif agar dapat berbicara mengenai banyak hal meliputi situasi yang dihadapi, ketersediaan kesempatan, masalah yang dihadapi dan bagaimana memecahkan masalah tersebut. Di samping pengetahuan formal yang dimiliki, seorang pemimpin harus

membiasakan diri untuk dapat mengetahui hal-hal yang nyata terjadi dilingkungan sekitarnya. Seorang pemimpin juga dituntut untuk mengikuti perkembangan zaman yang tentu saja terkait dengan kecanggihan teknologi, hidup dalam masa teknologi informasi, sehingga internet merupakan sumber informasi dan ilmu pengetahuan yang tanpa batas.

**2. Pengalaman**

Berbicara yang berkaitan dengan pengalaman sangat menarik karena terdapatnya unsur pembelajaran yang perna dialami oleh seseorang. Dengan banyaknya pengalaman akan membuat seseorang lebih yakin dan percaya diri atas kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Tentu saja akan lebih siap bila menghadapi hal yang serupa. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memiliki banyak pengalaman demi kesiapan dalam memimpin suatu kelompok. Apa yang menjadi keberhasilan atau kegagalan masa lalu merupakan suatu pembelajaran yang berharga bagi seorang pemimpin. Hal ini sangat memiliki pengaruh langsung yang dirasakan oleh pemimpin.

**3. Keterampilan manajemen**

Seorang pemimpin dituntut mampu untuk terampil dalam memberikan pengaturan dan pengelolaan suatu perusahaan yakni mencakup pembuatan konsep dan perencanaan, mampu membuat anggota kelompok agar dapat menjalin hubungan baik, mampu melakukan pekerjaan secara teknis.

**4. Keterampilan memimpin**

Pemimpin suatu perusahaan atau organisasi harus mampu memiliki keterampilan dalam memimpin. Keterampilan meliputi pembuatan program atau agenda kerja, bagaimana cara mengeksekusi, dan mampu melakukan evaluasi kerja dengan sikap yang berkomitmen, penuh ketegasan dan keberanian. Seorang pemimpin harus bebas dari pengaruh hal-hal yang tidak penting. Kepercayaan bawahan terhadap pemimpin harus tetap dijaga agar tugas dan tanggung jawab dapat didelegasikan dengan lancar.

## III. METODE PENELITIAN

*ISSN Cetak: 0853-2516*
*ISSN Online: 2620-7451*

Pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan analisis deskriptif. Pendekatan penelitian yakni studi kasus yang melakukan penelaahan terhadap suatu kasus tertentu dalam konteks atau kehidupan nyata (Creswell, 2015).

Penelitian ini dilakukan pada toko Mon Cheri, Ice Cream, Bakery, Café yang berlokasi di Jl. Kartini No. 67 Surabaya.

Sumber data primer dan sekunder digunakan dalam penelitian ini. Data primer dikumpulkan langsung melakukan komunikasi dengan sumber utama penelitian (Wibisono, 2003) yakni karyawan toko sebagai informan penelitian. Sedangkan data sekunder diambil sebagai penunjang penelitian berupa sejarah perusahaan, sumber literatur (buku dan jurnal penelitian serupa).

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, pengamatan langsung lapangan dan dokumentasi. Jumlah informan penelitian sebanyak lima orang karyawan yang dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1. Data Informan

| No | Nama | Jabatan | Umur |
|---|---|---|---|
| 1 | Sinta | Kasir, *Waitress* | 22 |
| 2 | Putri | *Waitress* | 19 |
| 3 | Farida | *Waitress* | 21 |
| 4 | Dewi | *Waitress* | 21 |
| 5 | Farel | *Barista, Server* | 20 |

Sumber: data diolah peneliti, 2022

## IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Seorang pemimpin memiliki sifat memberikan pelayanan kepada orang lain dan dapat diartikan memberikan bantuan kepada bawahannya agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Nilai dari *servant leadership* melingkupi kasih saying (*love*), pemberdayaan (*empowerment*), visi (*vision*), kerendahan hati (*humility*), kepercayaan (*trust*), mementingkan kepentingan orang lain (a*ltruism)*, pelayanan (*service*).

*Servant Leadership* merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin mempunyai niat untuk memberikan pelayanan agar bawahannya menunjukan

produktivitas dalam bekerja dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Seorang pemimpin memiliki orientasi dalam memberikan pelayanan, pemahaman, partisipasi, berorientasi pada proses, beretika, dan sosialis dalam mengatasi masalah atau konflik dalam perusahaan (Kartikarini, 2015).

Berikut hasil dan pembahasan terkait dengan dimensi gaya *servant leadership* dan kompentensi seorang pemimpin dalam perusahaan Mon Cheri, Ice Cream, Bakery, Café dapat dilihat secara rinci dibawah ini:

**4.1 Dimensi *Servant Leadership***

**4.1.1 Kasih Sayang (*Love*)**

Kasih sayang dapat didefinisikan yakni seorang pemimpin memandang karyawan sebagai bagian penting dalam perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Perlakuan karyawan bukan hanya sebagai pekerja atau bawahan tetapi merupakan jalinan rekan atau partner yang ingin membantu secara penuh hati bukan alasan kerjaan. Karyawan akan merasa sebagai pribadi yang penting dan berarti dalam perusahaan. Seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Arti cinta memberikan pemahaman bahwa seorang pemimpin melakukan segala sesuatu dengan benar pada waktu yang tepat untuk suatu alasan yang akan menghasilkan keputusan yang terbaik bagi karyawan atau bawahannya (Patterson, 2003).

Hasil wawancara informan mengatakan "*ya biar betah se mbak, kan kalau sudah nyaman enak bisa nyantai kerjanya*" (Sinta, Putri, Farida). Pemimpin toko harus menunjukan sikap layaknya sebagai teman atau sahabat dan menunjukan rasa sayang dan mencintai agar bawahannya mempunyai rasa kuat bukan hanya sebagai karyawan saja tetapi memiliki peran penting dalam kemajuan perusahaan. Seorang pemimpin diharapkan dapat membantu diluar urusan pekerjaan agar persahabatan tetap terjalin dengan baik.

Pernyataan informan berikutnya "*Ya karena sebagai seorang pemimpin, harus tahu bagaimana meningkatkan kebahagiaan karyawan agar dapat menciptakan*

*hubungan baik dalam bekerja"* (Farel, Dewi). Pemimpin harus tahu bagaimana menciptakan hubungan dalam melakukan pekerjaan agar bawahan merasa lebih nyaman dan senang.

**4.1.2 Pemberdayaan *(Empowerment)***

Pemberdayaan merupakan suatu upaya dalam memberikan kepercayaan kepada orang lain atau bawahan. Bawahan akan merasa penting dalam melakukan kerjasama tim. Pemberdayaan yang dilakukan perusahaan harus melihat atau disesuaikan dengan kondisi kemampuan bawahannya. Seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahannya dan selalu bersedia untuk menerima saran atau masukan bawahannya. Setiap karyawan memiliki keterampilan dan keahlian yang berbeda-beda maka pemberdayaan dilakukan sesuai dengan keahlian masing-masing. Dengan terdapatnya pengembangan dan pelatihan karyawan akan menciptakan kondisi kerja atau kinerja karyawan menjadi lebih baik dan berpengaruh positif dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Berikut hasil wawancara dengan informan *"Karna perusahaan yang baik kan perusahaan yang tidak acuh untuk mendengar saran dari karyawannya, dengan begitu perusahaan tidak kesulitan untuk mencapai tujuan kedepan"* (Sinta, Dewi, Farel). Pemimpin Mon Cheri sangat diharapkan agar adapt menerima dan mendengar saran dan masukan karyawan, semata-mata untuk kemajuan perusahaan. Hal ini telah diterapkan pemimpin Mon Cheri yang sabar dan sedia menerima masukan dan saran karyawan.

Selanjutnya pernyataan informan *"Ya baguslah karena kami bekerja untuk perusahaan dan kami punya tim. Kalau pendapat dia bagus kenapa harus di tolak"* (Farida, Putri). Pemimpin perusahaan telah memiliki fokus berkolaborasi yakni setiap ide atau pendapat bawahannya selalu didengar.

**4.1.3 Visi *(Vision)***

Seorang pemimpin harus dapat menentukan visi organisasi yang berkaitan dengan arah organisasi di masa mendatang. Dengan terdapatnya visi pemimpin perusahaan akan memberikan

inspirasi bagi pengikutnya untuk melakukan tindakan agar visi perusahaan dapat terwujud (Patterson, 2003). Visi memiliki makna kuat agar pengikutnya memiliki arah yang jelas dalam melakukan aktivitas. Visi dapat ditafsirkan sebagai suatu keterbukaan perusahaan, pemberian layanan publik yang baik, peningkatan produktivitas individu maupun kelompok, nilai-nilai pribadi dan kinerja perusahaan. Dengan kata lain, ketika nilai-nilai pribadi memiliki keterkaitan dengan gaya *servant leadership* seorang pemimpin ditandai dengan penerapan visi perusahaan, maka akan terciptanya peningkatan kinerja tim.

Berikut pernyataan informan *"Membangun kerjasama yang baik dalam tim, visi utama perusahaan harus diterapkan, karena kita tidak hanya bekerja untuk diri sendiri tetapi untuk tim"* (Farida, Farel). Pemimpin Mon Cheri harus mempunyai visi demi memajukan bisnis perusahaan. Peran karyawan juga turut membantu dalam memberikan ide dan saran. Visi adalah pandangan ke depan dari suatu bisnis. Dengan terdapatnya visi perusahaan dapat dipahami sebagai apa yang dapat menjadi tujuan perusahaan atau institusi. Hal-hal yang berkaitan dengan cara untuk mencapai tujuan perusahaan dimasa yang akan datang. Pemimpin Mon Cheri diharapkan harus mempunyai tujuan agar bisnis perusahaan dapat terarah dengan baik. Visi merupakan dasar dalam mengambil langkah menuju masa depan dan sebagai inspirasi bagi karyawan untuk bertindak. Seorang pemimpin harus membawa visi agar arah perusahaan menjadi jelas.

Berikut pernyataan informan *"pemimpin harus ikut mempromosikan perusahaan melalui media sosialnya" (Sinta)*. Pemimpin Mon Cheri telah melakukan promosi bisnis perusahaan sehingga mempunyai pengaruh positif terhadap kemajuan café.

**4.1.4 Rendah Hati *(Humility)***

Kerendahan hati seorang pemimpin penting untuk dijaga. Terdapatnya kerendahan hati akan menunjukan bahwa seorang pemimpin menunjukan rasa hormat dan memberikan pengakuan terkait

dengan kontribusi bawahan terhadap tim atau perusahaan. Setiap orang memiliki keistimewaan, keunikan, dan berhak untuk mendapatkan penghargaan. Setiap pribadi memiliki hak untuk diperlakukan pantas dan jauh dari diskriminasi, hal ini disebabkan karena manusia merupakan makhluk hidup yang sangat berperasaan dan sensitif. Seorang pemimpin dikatakan rendah hati bila berhasil menunjukan rasa hormat dan mengakui keterlibatan peran bawahannya dalam suatu tim atau kelompok (Patterson, 2003).

Pernyataan informan hasil wawancara "*Karena rendah hati kan adalah tindakan membuat karyawan di tempat kerja merasa nyaman, dan juga tidak dapat disangkal bahwa karyawan tidak akan ragu untuk bertanya/berdiskusi dengan atasannya*" (Sinta, Putri, Farida, Dewi). Suatu sifat rendah hati tidak ditafsirkan sebagai penilaian buruk atau negatif terkait dengan dengan nilai diri seseorang. Jauh dari pandangan buruk melainkan memiliki pandangan baik dan positif daripada lainnya. Pemimpin Mon Cheri selalu menjaga kerendahan hati dengan menunjukan rasa hormat, saling menghargai dan mengakui sumbangsih karyawan atau bawahannya. Berikut pernyataan informan "*Bagiku sih biar sama-sama menghargai mbak*" (Farel). Sikap pemimpin Mon Cheri yang telah menunjukan kerendahan hatinya.

**4.1.5 Kepercayaan *(Trust)***

Dalam dunia kerja, dimensi kepercayaan merupakan kunci yang penting dan dibutuhkan. Bila suatu kepercayaan hilang maka tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan sebelumnya dengan baik akan menjadi tidak tercapai. Pengikut atau bawahan akan cenderung mengikuti seorang pemimpin yang memiliki konsisten dalam berperilaku, dapat dipercaya dan memiliki hubungan langsung terkait dengan aspirasi bawahannya. Gaya *servant leadership* dipilih dan diikutkan oleh orang-orang berdasarkan kepercayaan yang diberikan oleh seorang pemimpin (Wisudasari et al, 2017).

Berikut hasil wawancara informan "*Biar karyawan merasa nyaman dalam bekerja, jadinya tidak*

*malas sama atasan*" (Putri, Farida). Kepercayaan yang diberikan oleh seorang pemimpin diperlukan agar bawahannya dapat melakukan aktivitas sehariannya dengan lebih menikmati dan nyaman. Dalam gaya *servant leadership*, kepercayaan merupakan sifat paling penting dari seorang pemimpin. Seorang pemimpin melakukan sesuai apa yang dikatakan sebelumnya agar terciptnya suatu kepercayaan bawahannya. Sifat keterbukaan seorang pemimpin terhadap umpan balik dapat meningkatkan kepercayaan bawahannya. Menjadi seorang pemimpin yang dipercaya akan menjadi suatu keunggulan dalam menerapkan gaya *servant leadership*. Oleh karena itu, kepercayaan seorang pemimpin dari bawahannya harus tetap dijaga dan dipelihara dengan memberikan bukti tindakan nyata sesuai dengan apa yang dikatakan, memberikan pelayanan prima kepada bawahannya dan berusaha untuk menghindari hal-hal yang membuat bawahan tidak percaya. Kepercayaan yang dilakukan oleh pemimpin Mon Cheri menjadi suatu hal yang penting bagi pengikutnya. Pemimpin Mon Cheri memiliki konsisten dalam berperilaku dan dapat dipercaya dalam menerima aspirasi bawahannya. Diharapkan kepercayaan ini terus berlanjut demi tercapainya kemajuan bisnis perusahaan yang telah ditetapkan secara matang.

Berikut hasil wawancara informan *"Hanya dengan begitu karyawan dapat bekerja lebih baik dan memenuhi tugas yang diberikan oleh pemimpin"* (Sinta, Dewi, Farel). Dedikasi dan fokus yang dilakukan bawahan bila kepercayaan seorang pemimpin dapat terjaga.

**4.1.6 Mementingkan kepentingan orang lain *(Altruism)*.**

Dapat dikatakan sosok pemimpin idola bila seorang pemimpin mampu memberikan bantuan atau perhatian kepada bawahannya. Tipe pemimpin ini diharapkan mampu memberikan kesejahteraan bawahannya dan bawahan dengan senang hati akan menjadi pengikut untuk mewujudkan tujuan seorang pemimpin.

Sebelum seorang pemimpin menjadi pimpinan suatu tim atau

kelompok, terlebih dahulu harus membuktikan dalam memberikan pelayanan yang prima. Dengan demikian, melayani terlebih dahulu baru dapat dilayani dengan baik. Seorang pemimpin bersedia untuk memberikan kepedulian yang tulus bagi bawahannya.

Berikut hasil wawancara informan "*Kalo aku sih tak maklumi ya mbak, dan nyuruh partner buat reminder tentang kesalahan tadi, agar meminimalisir kesalahan itu ga terulang lagi*" (Sinta, Putri, Farida, Dewi, Farel). Karyawan Mon Cheri yang suka memberikan bantuan satu sama lainnya dimana terdapat diantara karyawan yang melakukan kekeliruan dalam bekerja. Pemimpin dengan gaya *servant leadership* lebih memprioritaskan kepentingan orang lain atau bawahan diatas kepentingan diri sendiri. Hal ini merupakan sosok pemimpin idola bagi bawahan. Ditopang dengan kualitas individu yang baik dan selalu memberikan bantuan dan perhatian kepada bawahannya. Pemimpin Mon Cheri dalam hal ini telah menerapkan sikap mengutamakan kepentingan bawahannya agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

**4.1.7 Pelayanan *(Service)***

*Servant leadership* dapat dimaknai sebagai seorang pemimpin yang memberdayakan, menginspirasi, membimbing, mendengarkan dan merayakan kesuksesan bersama dengan orang-orang yang mereka pimpin. Seorang pemimpin bukanlah orang yang menunjukkan bagaimana mereka harus berpikir, melainkan menemukan cara bagi semua bawahan untuk mengungkapkan apa yang mereka pikirkan (Greenleaf, 2002). Ide dan wawasan harus disalurkan untuk membuat perancangan terkait dengan kegiatan bersama dan kemudian menemukan solusi untuk masalah yang harus dipecahkan.

Berikut hasil wawancara informan *"Seorang pemimpin setidaknya menawarkan bonus dan reward kepada karyawan"* (Putri, Farida, Farel). Pemberian pelayanan yang prima merupakan hal terpenting dan segalanya. Seorang pemimpin harus memberikan pelayanan baik dengan memiliki rasa

tanggungjawab. Sebagai seorang pelayan harus mampu memposisikan dirinya sebagai orang lain sehingga dapat merasakan permasalah yang sedang dihadapi orang lain. Pemimpin yang memiliki citra pelayan akan membuat bawahannya ikut terlibat dalam melayani sebagai satu tim atau kelompok. Selain melayani, pemimpin diharapkan dapat memberikan *reward* yang bukan hanya sekedar pemberian tetapi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Seorang pemimpin memiliki keinginan agar bawahannya dapat melayani dengan baik bukan semata-mata untuk dihargai.

Berikut hasil wawancara dengan informan *"Memberikan kesempatan untuk memperbaiki bila terdapat karyawan membuat kesalahan" (*Sinta dan Dewi). Hal ini telah dilakukan oleh pemimpin Mon Cheri yang selalu melayani karyawan dengan memberikan kesempatan untuk memperbaiki kesalahan yang dibuat bawahannya.

**4.2 Dimensi Kompetensi Kepemimpinan**

Berbicara terkait kompetensi erat hubungannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat melakukan sesuatu. Kompetensi menandakan karakteristik dasar seseorang dalam berperilaku yang dapat menunjukan motivasi, kepribadian yang unik, nilai-nilai, pengetahuan dan keterampilan. Seorang pemimpin harus memiliki kompetensi dalam manajemen dan keterampilan memimpin.

Berikut hasil wawancara informan *"Pada hari-hari darurat, atasan harus tahu apa yang harus dilakukan"* (Dewi, Farel). Dalam situasi apapun, seorang pemimpin dituntut harus mengetahui pembuatan suatu rencana yang matang. Untuk itu perlu terdapatnya kompetensi seorang pemimpin. Memiliki gambaran terkait deskripsi pekerjaan, aktivitas keseharian dalam bekerja, berperilaku yang positif, dan mampu menunjukan hasil kerja yang baik. Pemimpin Mon Cheri memiliki pengetahuan dan keterampilan yang komprehensif bukan saja terbatas pada bidang pekerjaannya tetapi pengetahuan luas diluar pekerjaan.

Berikut wawancara informan *"Ya karena sebagai seorang pemimpin harus memilikinya supaya*

*tercipta hal yang baik di dunia pemasaran agar bisa memajukan cafe nya"* (Sinta, Putri, Farida). Pemimpin harus memiliki keterampilan untuk memajukan bisnis sehingga dapat bergerak maju. Dengan keterampilannya, seorang pemimpin dapat mengambil keputusan secara tegas dan memiliki integritas yakni berlaku jujur dan bisa dipercaya sehingga motivasi bawahannya dalam bekerja dapat ditingkatkan. Pemimpin yang unggul harus memiliki kemampuan dalam melakukan negosiasi dan komunikasi yang efektif terhadap bawahannya agar terciptanya suatu reformasi dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

**4.2.1 Pengetahuan dan Wawasan**

Pemimpin memiliki jiwa dan keahlian menunjukan keterampilan dalam menentukan kebijakan perusahaan agar proses kerja perusahaan dapat terlihat dengan jelas apalagi mengalami masalah dan situasi genting. Keterampilan yang dimiliki seorang dan penerapan kebijakan perusahaan tidak menjamin seseorang layak disebut sebagai seorang pemimpin. Untuk itu dibutuhkan pengetahuan yang komprehensif baik sesuai bidang keahliannya maupun diluar keahliannya.

Pemahaman yang baik terhadap bawahan merupakan kunci utama dari kesuksesan seorang pemimpin. Pengetahuan luas dari seorang pemimpin akan memberikan inspirasi untuk melakukan sesuatu dengan benar dan dapat diakui sebagai orang yang ahli oleh bawahannya. Pemimpin dikatakan kompeten bila memiliki banyak pengetahuan.

Berikut wawancara informan *"Harus tau bagaimana caranya promosi, cari ide untuk membuat produk baru. Dan harus mempunyai koneksi dan pengalaman yang luas"* (Sinta, Putri, Farida, Dewi, Farel). Pemimpin Mon Cheri harus memiliki pengetahuan dan wawasan luas agar dapat meramaikan *café*.

Pengukuran kompetensi kognitif seorang pemimpin dapat dilakukan melalui beberapa faktor yakni: seorang pemimpin harus memiliki pemahaman untuk mengembangkan dan menggunakan idenya secara efektif, efisien, sistematis dan komprehensif. Pola pikir seorang

pemimpin akan membuktikan niat, semangat dan sarana untuk kemajuan bawahannya. Pemimpin harus mampu menghitung semua faktor yang memiliki pengaruh terkait dengan kerjasama tim agar keberhasilan dapat tercapai.

Pengetahuan seorang pemimpin harus selangkah lebih maju dari bawahannya. Karena jika seorang pemimpin memiliki wawasan yang kurang maka tidak akan dapat memimpin dengan baik. Untuk itu seorang pemimpin harus terus belajar dan mencari ilmu yang lebih luas untuk dapat dipercaya bawahan. Dalam bisnis apapun membutuhkan orang yang mampu memiliki kepekaan melihat masalah yang akan muncul. Wawasan seorang pemimpin akan mampu membuat menjadi berhasil yang sebelumnya tidak dipahami bawahannya. Diharapkan dengan terdapatnya wawasan luas dari seorang pemimpin nantinya akan menyelamatkan bawahan dan perusahaan dari situasi terburuk. Disamping itu terdapatnya suatu pratinjau terbuka sehingga dapat melihat masalah apapun yang akan muncul.

**4.2.2 Pengalaman**

Pengalaman merupakan nilai tambah bagi seorang pemimpin. Semakin bertambah pengalaman maka semakin memiliki kemampuan untuk mengatasi masalah yang terjadi dalam perusahaan atau organisasi. Pengalaman baik atau buruk yang dialami seorang pemimpin, tentu saja memiliki kelebihan tersendiri dalam proses pengambilan keputusan.

Berikut wawancara informan *"Tiap owner itu harus punya pengalaman. Soalnya dari pengalaman tersebut kan dia bisa belajar"* (Sinta, Putri, Farel). Karyawan Mon Cheri memiliki harapan kuat bagi pemimpinnya yang mempunyai banyak pengalaman agar kemajuan perusahaan dapat terwujud. Pemimpin Mon Cheri mempunyai pengalaman luas dalam pengembangan disiplin dan lebih terlatih. Pemimpin dapat menyesuaikan diri sesuai gaya kepemimpinan yang diterapkan tanpa harus menghilangkan keunikan seorang pemimpin. Pengalaman yang luas akan melibatkan transparansi

dan kejujuran dalam berkomunikasi, menerima situasi dan berusaha untuk mencari suatu kebenaran.

Berikut kutipan wawancara informan *"Agar dapat memutuskan rencana yang bijaksana"* (Farida, Dewi). Pemimpin Mon Cheri diharapkan dapat membuat suatu keputusan yang tepat dan bijaksana berdasarkan pengalaman luas yang dimilikinya.

**4.2.3 Keterampilan Manajemen**

Keterampilan manajemen perlu dimiliki oleh seorang pemimpin. Pemimpin dituntut untuk dapat mengelola bawahan dan organisasinya. Beberapa hal yang terkait dengan kemampuan manajemen yakni: pemimpin mampu membuat suatu konsep, ide, dan gagasan agar tujuan organisasi dapat tercapai; pemimpin harus memiliki kemampuan dalam melakukan komunikasi dengan banyak orang dengan menunjukan sifat mengayomi, persuasive, dan bersahabat; pemimpin juga harus memiliki keterampilan teknis terkait dengan pemahaman akan tugas dan tanggung jawab bawahannya. Tentu saja, kemampuan manajemen dari seorang pemimpin akan menciptkan suatu hal idealis yang efektif dan efisien.

Berikut wawancara informan *"Untuk dapat menciptakan hal baru atau cara baru yang berbeda dari yang telah ada sebelumnya"* (Sinta, Dewi, Farel). Pemimpin Mon Cheri diharapkan memiliki keterampilan dalam menghasilkan ide atau inovasi produk baru Café.

Kutipan wawancara informan *"Karna perusahaan tidak selalu mengandalkan karyawan untuk mengerjakan job desc tertentu, maka dari itu atasan harus selalu memiliki ide cadangan untuk handle tersebut"* (Sinta, Putri, Dewi, Farel).

Hasil kutipan wawancara informan *"Untuk membuat perusahaan dan karyawannya lebih efisien dalam melakukan pekerjaan mereka"* (Putri, Farida). Efisiensi dalam melakukan pekerjaan sangat dibutuhkan oleh karyawan. Tentu saja peran atau fungsi pemimpin Mon Cheri sangat dibutuhkan. Ide atau gagasan yang cemerlang akan membuat perusahaan dan

karyawannya lebih efisien dalam bekerja.

**4.2.4 Keterampilan Memimpin**

Keterampilan memimpin yang dimiliki akan menjadi titik awal langkah seorang pemimpin dalam memberikan motivasi bawahannya. Timbulnya motivasi karyawan diawali dengan terbuktinya fungsi atau peran pemimpin sebagai motivator dan penerapan gaya kepemimpinan yang melayani.

Ketrampilan dalam berkomunikasi bukan saja kemampuan dalam melakukan interaksi baik dengan bawahannya namun terdapatnya rasa humor dari seorang pemimpin agar suasana kerja menjadi cair, bersahabat, timbulnya perasaan senang dalam bekerja.

Berikut wawancara informan *"seorang pemimpin harus bisa humor, rileks supaya suasana kerja karyawan lebih encer dan tidak tegang. Apalagi kerjaan yang menumpuk"* (Farida). Pemimpin Mon Cheri diharapkan dapat mencairkan suasana kerja yang lebih rileks dan bersahabat.

**4.3 Penerimaan dan Pelaksanaan *Servant Leadership***

Kebutuhan dan terciptanya kepuasan karyawan dapat terpenuhi bila gaya *servant leadership* dapat diterapkan dengan baik. Keterlebitan karyawan akan mampu mengatasi dan memitigasi segala hambatan yang dialami perusahaan. Seorang pemimpin akan menjadi aset berharga bagi bawahannya bila menerapkan gaya *servant leadership*.

Berikut kutipan wawancara informan *"Ya karena servant leadership memiliki peran penting selain tidak hanya mendekatkan diri dengan tim/karyawan tetapi bisa juga membangun komunitas agar perusahaan lebih maju"* (Sinta, Putri, Dewi, Farel). Gaya *servant leadership* bukan saja diterapkan di lingkungan kerja tetapi dapat pula diterapkan dalam kehidupan sehari-hari.

Hasil wawancara informan *"pemimpin Mon Cheri harus bisa berfikir kritis*" (Farida). Pikiran kritis yang dimiliki oleh seorang pemimpin *servant leadership* dapat diterapkan dengan baik agar masalah yang dihadapi perusahaan dapat teratasi dengan baik.

*ISSN Cetak: 0853-2516*
*ISSN Online: 2620-7451*

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil wawancara dan pembahasan penelitian dapat diambil beberapa kesimpulan:

1. Pemimpin Mon Cheri belum sepenuhnya menerapkan keseluruhan dimensi *servant leadership*. Dimensi yang masih belum diterapkan sepenuhnya yaitu mementingkan kepentingan bersama. Hal ini disebabkan karena terbenturnya kebijakan perusahaan yang masih perlu kajian lagi sehingga kesejahteraan karyawan masih minim.
2. Pemimpin Mon Cheri hampir semua telah memiliki dimensi yang terkait dengan kompetensi kepemimpinan, meliputi pengetahuan dan wawasan luas, pengalaman yang komprehensif, terdapatnya kemampuan dalam mengelola perusahaan, kemampuan dalam mempimpin tim.

### 5.2 Saran

Dalam penelitian ini diyakini masih terdapat keterbatasan dalam mencari informasi. Selama proses pengumpulan data, informasi yang diberikan oleh informan melalui pertanyaan wawancara terkadang tidak mewakili pandangan informan yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena terkadang terdapat perbedaan pemikiran, tanggapan dan pemahaman yang berbeda.

Diharapkan pemimpin Mon Cheri mempunyai orientasi untuk mengutamakan karyawan diatas kepentingan individu. Peningkatan kesejahteraan karyawan perlu menjadi perhatian serius karena karyawan merupakan aset yang berharga bagi perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, *2*(1), 54-64.

Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group &*

*organization management*, *31*(3), 300-326.

Budi, I. G. A. A. E., Surtha, I. W., & Mahayasa, I. G. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Graha Kaori Group Di Gianyar. *Juima: Jurnal Ilmu Manajemen*, *10*(1), 46-53.

Creswell, J. W. (2015). Penelitian kualitatif & desain riset. *Yogyakarta: pustaka pelajar*.

Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & organization development journal*.

Doni Juni Priansa, S. S. (2018). Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Ferdinandito, A., & Haryani, T. N. Gaya Kepemimpinan Servant Leadership dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Mahasiswa Wacana Publik*, *1*(1), 190-202.

Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Getol, G. (2014). *Management Miracle Series: Accepted Leader*. Elex Media Komputindo.

Kartikarini, M. (2015). Pengaruh Servant Leadership dan kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. *Skripsi*. *Manajemen Universitas Negeri Yogyakarta. pp*, 1-144.

Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Regent University.

Reed, L. (2016). Servant leadership, followership, and organizational citizenship behaviors in 9-1-1 emergency communications centers: Implications of a national study. *Servant Leadership: Theory & Practice*, *2*(1), 5.

Rivai, V. (2013). Kepemimpinan dan perilaku organisasi.

Sendjaya, S. (2015). *Personal and organizational excellence through servant leadership learning to serve, serving to lead, leading to transform*. Springer.

Shahzad, A., Rizvi, R. A., Waheed, A., Khan, I., Usman, S. M., Nazir, N., ... & Kiyani, T. M. (2013). Linking servant leadership with organizational citizenship behavior through trust: an embryonic structural modeling approach. *European Journal of Social Sciences*, *39*(2), 273-284.

Siswanto, D. (2015). Implementasi Authentic Self Dan Transforming Influence Dari Servant Leadership Pada PT Cahaya Segara Kumala. *Agora*, *3*(2), 572-577.

Syafii, L. I., Thoyib, A., & Nimran, U. (2015). The role of corporate culture and employee motivation as a mediating variable of leadership style related with the employee performance (studies in Perum

Perhutani). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *211*, 1142-1147.

Trompenaars, F., & Voerman, E. (2010). Harnessing the strength of the world's mostpowerful management philosophy: Servant-Leadership across cultures.

Wibisono, D. (2003). *Riset bisnis panduan bagi praktisi & akademisi*. Gramedia Pustaka Utama.

Wisudasari, I. Z., Mas' ud, F., & Rahardja, E. (2017). Membedah Servant Leadership Personal Kefarmasian (Sebuah Studi Kasus Apoteker PT. Kimia Farma Apotek UB Semarang). *Jurnal Bisnis Strategi*, *26*(1), 1-12.

# PENERAPAN GAYA SERVANT LEADERSHIP (STUDI: MON CHERI, ICE CREAM, BAKERY, CAFÉ)

ORIGINALITY REPORT

| 15% | 15% | 4% | 9% |
|---|---|---|---|
| SIMILARITY INDEX | INTERNET SOURCES | PUBLICATIONS | STUDENT PAPERS |

PRIMARY SOURCES

| | | |
|---|---|---|
| 1 | Submitted to Universitas Jember<br>Student Paper | 6% |
| 2 | repository.unej.ac.id<br>Internet Source | 1% |
| 3 | repository.unja.ac.id<br>Internet Source | 1% |
| 4 | www.kajianpustaka.com<br>Internet Source | 1% |
| 5 | Submitted to Universitas Mulawarman<br>Student Paper | <1% |
| 6 | repository.unim.ac.id<br>Internet Source | <1% |
| 7 | www.coursehero.com<br>Internet Source | <1% |
| 8 | Submitted to Konsorsium Turnitin Relawan Jurnal Indonesia<br>Student Paper | <1% |
| | repository.usd.ac.id | |

| | | |
|---|---|---|
| 9 | Internet Source | <1% |
| 10 | Submitted to Universitas Nasional<br>Student Paper | <1% |
| 11 | owner.polgan.ac.id<br>Internet Source | <1% |
| 12 | leadershipsecret2016.wordpress.com<br>Internet Source | <1% |
| 13 | repository.ub.ac.id<br>Internet Source | <1% |
| 14 | Triana Rosalina Noor. "Religiositas Lansia Muslim di UPTD Griya Werdha Surabaya", Journal An-Nafs: Kajian Penelitian Psikologi, 2021<br>Publication | <1% |
| 15 | Submitted to Universitas Negeri Jakarta<br>Student Paper | <1% |
| 16 | eprints.uny.ac.id<br>Internet Source | <1% |
| 17 | journal.univetbantara.ac.id<br>Internet Source | <1% |
| 18 | jurnal.unismuhpalu.ac.id<br>Internet Source | <1% |
| 19 | repository.upp.ac.id<br>Internet Source | <1% |

| | | |
|---|---|---|
| 20 | digitalcommons.unl.edu<br>Internet Source | <1 % |
| 21 | repository.radenintan.ac.id<br>Internet Source | <1 % |
| 22 | adoc.pub<br>Internet Source | <1 % |
| 23 | digilibadmin.unismuh.ac.id<br>Internet Source | <1 % |
| 24 | eprints.iain-surakarta.ac.id<br>Internet Source | <1 % |
| 25 | es.scribd.com<br>Internet Source | <1 % |
| 26 | proceeding.semnaslp3m.unesa.ac.id<br>Internet Source | <1 % |
| 27 | etheses.uin-malang.ac.id<br>Internet Source | <1 % |
| 28 | eyeglassesdaniel.blogspot.com<br>Internet Source | <1 % |
| 29 | litapdimas.kemenag.go.id<br>Internet Source | <1 % |
| 30 | repository.iainkudus.ac.id<br>Internet Source | <1 % |
| 31 | repository.uinjkt.ac.id<br>Internet Source | <1 % |

| | | |
|---|---|---|
| 32 | www.scribd.com<br>Internet Source | <1% |
| 33 | www.slideshare.net<br>Internet Source | <1% |
| 34 | Toto Iswanto. Jurnal Riset Akuntansi Politala, 2019<br>Publication | <1% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Exclude quotes | Off | Exclude matches | Off |
| Exclude bibliography | On | | |