

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening

Irpan Sopian¹✉, Elfiswandi², Lusiana³

¹Universitas Putra Indonesia YPTK Padang

irpansopian@upiyptk.ac.id

Abstract

This study aims to find out how much influence leadership style and job satisfaction affect employee performance with motivation as an intervening variable in hospitals. Tamar Medical Center. Research variables are leadership style (X1), job satisfaction (X2) motivation (Z) and employee performance (Y). Methods of collecting data through surveys and distributing questionnaires with a sample of 52 respondents. The analysis methods used are validity and reliability tests, path analysis, multiple regression analysis, for hypothesis tests used, namely the t test and the F test. b) That there is a partial influence of negative and insignificant influences of job satisfaction on motivation. c) That there is a partial and significant influence of leadership style on employee performance. d) That there is a partial and positive influence on job satisfaction on employee performance. e) That there is a partial negative and significant influence of motivation on employee employment. f) Motivation does not mediate leadership style towards employee performance g) Motivation does not mediate job satisfaction against employee performance. Based on the Adjust R square equation 1 obtained by 0.619 or 61.9%, this shows that the percentage of contributions of Model I independent variables Leadership style (X1) and job satisfaction (X2) to dependent variable Motivation (Z) is 61.9%, while the remaining 38.1% is influenced by other variables that are not studied. And the Adjust R square equation 2 figure obtained by 0.520 or 52.0%, this shows that the percentage contribution of Model II independent variables Leadership style (X1), Job satisfaction (X2) and Motivation (Z) to the dependent variable Employee performance (Y) of 52.0%, while the remaining 48.0% is influenced by other variables that are not studied.

Keywords: Leadership Style, Job Satisfaction, Motivation, Employee Performance.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada RS. Tamar Medical Center. Variabel penelitian yaitu gaya kepemimpinan (X1), kepuasan kerja (X2) motivasi (Z) dan kinerja karyawan (Y). Metode pengumpulan data melalui survei dan menyebarkan kuesioner dengan sampel 52 responden. Metode analisis yang digunakan adalah uji validitas dan reliabilitas, path analysis, analisis regresi berganda, untuk uji hipotesis digunakan yaitu uji t dan uji F. Hasil penelitian menunjukkan a) Bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi. b) Bahwa secara parsial terdapat pengaruh pengaruh negatif dan tidak signifikan kepuasan kerja terhadap motivasi. c) Bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. d) Bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. e) Bahwa secara parsial terdapat pengaruh negatif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan. f) Motivasi tidak memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan g) Motivasi tidak memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan angka Adjust R square persamaan 1 diperoleh sebesar 0,619 atau 61,9%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbang Model I variabel independen Gaya kepemimpinan (X1) dan Kepuasan kerja (X2) terhadap variabel dependen Motivasi (Z) sebesar 61,9%, sedangkan sisanya sebesar 38,1% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti. Dan angka Adjust R square persamaan 2 diperoleh sebesar 0,520 atau 52,0%, Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbang Model II variabel independen Gaya kepemimpinan (X1), Kepuasan kerja (X2) dan Motivasi (Z) terhadap variabel dependen Kinerja karyawan (Y) sebesar 52,0%, sedangkan sisanya sebesar 48,0% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi, kinerja karyawan.

Journal of Business and Economics is licensed under Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Sumber daya manusia atau karyawan merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam suatu perusahaan, dan sering disebut sebagai ujung tombak untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan sumber daya manusia atau karyawan yang berkinerja tinggi agar dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Sebagai

sumber daya manusia, karyawan merupakan aset terpenting dibandingkan dengan faktor-faktor produksi lainnya, yakni sebagai penggerak utama berjalannya sebuah perusahaan. Dalam rangka persaingan organisasi/perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat dari satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi.

Pentingnya sumber daya manusia dalam kegiatan menjalankan suatu mekanisme kerja yang efisien dan efektif, disebabkan karena pemimpin dan karyawan merupakan subyek dalam setiap aktifitas sebuah perusahaan. Salah satu unsur yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahannya dan mengikuti serta kan secara aktif dalam mencapai tujuan tersebut melalui gaya kepemimpinan yang sesuai. Dengan adanya keterkaitan antara atasan dan bawahan tersebut diharapkan dapat melahirkan situasi yang harmonis melalui motivasi sehingga menimbulkan budaya organisasi yang baik, dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam upaya mencapai keberhasilan perusahaan, dibutuhkan sumber daya yang berkualitas dan memiliki gaya kepemimpinan yang mampu mendorong kinerja karyawan asalan dalam bekerja. Salah satunya kinerja karyawan di RS. Tamar Medical Center. RSTMC adalah rumah sakit milik pribadi dr. Syafrudin Tamar, SpPD-KKV FINASIM dan dr. Siti Hanafiah Bahri, SpS, yang didirikan bulan januari 2009 dan terletak di Jl. Basuki Rahmat No. 1 Kp. Baru, Kec. Pariaman Tengah, Kota Pariaman. RS Tamar Medical Center dalam mencapai kinerja yang tinggi perlu memperhatikan masalah pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, sikap dan perilaku karyawannya yang merupakan faktor pendorong dalam mencapai produktivitas. Peningkatan kinerja merupakan salah satu faktor kunci bagi perkembangan perusahaan supaya dapat maju dan gaya kepemimpinan yang baik sangat dibutuhkan dalam hal tersebut. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawannya dalam menjalankan perusahaannya akan sangat menentukan kinerja perusahaan tersebut, apabila tidak terjalin hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan karyawan, maka akan sulit perusahaan tersebut untuk menyatukan visi misi dan tujuan perusahaan tersebut. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang berhasil menusahkan karyawannya untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, akan bergantung dengan kemampuannya dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya pada situasi kerja yang dihadapinya. Adapun faktor yang diduga penyebab kurangnya motivasi karyawan dari pimpinan RS. Tamar Medical Center, sehingga perusahaan ini dituntut untuk selalu kompeten dalam segala hal. Tuntutan yang diberikan ini kepada para karyawannya itu sendiri, dimana situasi diruang kerja secara fisik tidak mendukung. Sedangkan karyawan membutuhkan fasilitas yang memadai untuk kenyamanan terhadap menjalankan pekerjaan. Rumah Sakit Tamar Medical Centre (RSTMC) dibangun dengan tujuan mengembangkan profesi dan membantu masyarakat dimana perkembangan dan kemajuan di bidang kesehatan saat ini telah di ikuti dengan semakin kritisnya masyarakat dalam menilai mutu pelayanan yang mereka dapatkan. Dari latar belakang diatas penulis tertarik melakukan penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan

Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.

Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tetapi berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi dan Etos Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi [1]. Motivasi menjadi variabel penghubung yang positif antara gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap komitmen karyawan pada LPD Desa Adat Kedongan, Badung [2]. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dimediasi oleh motivasi dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivas [3]. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan, Lingkungan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja berpengaruh langsung Terhadap Kinerja Pegawai, Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja [4]. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi kerja; lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan; gaya kepemimpinan berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; lingkungan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi Kerja sebagai variabel intervening (Y), mampu dijelaskan oleh variabel eksogen yaitu variabel gaya kepemimpinan (X1) dan lingkungan kerja (X2) sebesar 55,4%, dan sisanya sebesar 44,6% dijelaskan oleh variabel di luar model. Sedangkan variabel endogen, kinerja pegawai (Z) yang dijelaskan oleh variabel motivasi kerja (Y), lingkungan kerja (X1), dan gaya kepemimpinan (X2) sebesar 94,1%, dan sisanya 5,9% dijelaskan oleh variabel luar. model. Dengan perhitungan persamaan substuktur 1 adalah $Y = 0,053X_1 + 1,065X_2 + 0,833$, dan perhitungan persamaan substuktur 2 adalah $Z = -0,193X_1 + 0,529X_2 + 0,723Y + 0,338$ [5]. Gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [6]. Gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Katwara Gresik, baik

secara simultan maupun parsial [7]. Kepuasan kerja tidak secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan koefisien regresi sebesar $\alpha = 0,354$. Sedangkan variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,747. Sebesar 52,4% Kinerja pegawai Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja. Sedangkan hipotesis yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai tidak terbukti karena hanya variabel gaya kepemimpinan saja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan variabel kepuasan kerja tidak ikut berpengaruh secara bersama-sama berdasarkan hasil uji-t [8]. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Dan bukti motivasi menjadi variabel intervening dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja guru [9]. Kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan p-value sebesar $0,000 < 0,05$, budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan p-value sebesar $0,001 < 0,05$, lingkungan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan p-value sebesar $0,001 < 0,05$, kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan p-value sebesar $0,001 < 0,05$, budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan p-value sebesar $0,000 < 0,05$, lingkungan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan p-value sebesar $0,000 < 0,05$, kepuasan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan p-value sebesar $0,006 < 0,05$, kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan p-value $0,027 < 0,05$, kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan p-value $0,027 < 0,05$, dan kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan p-value $0,041 < 0,05$ [10]. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kompensasi kinerja pegawai pada PT. Bo Kyung Pasuruan [11]. Variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Secara langsung gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan. Secara tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja tidak berpengaruh. Secara tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja tidak berpengaruh positif kinerja karyawan. Secara tidak

langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja tidak berpengaruh positif kinerja karyawan [12]. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 47,1%, uji hipotesis diperoleh t hitung $> t$ tabel atau $(7,192 > 2,002)$. Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 44,6%, uji hipotesis diperoleh t hitung $> t$ tabel atau $(6,828 > 2,002)$. Gaya kepemimpinan dan budaya kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi $Y = 7,464 + 0,421X_1 + 0,418X_2$ dan kontribusi pengaruh sebesar 62,0%, uji hipotesis diperoleh F hitung $> F$ tabel atau $(46,584 > 2,770)$ [13]. Gaya Kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai Balitbang Kemendagri. Motivasi (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai balitbang Kemendagri. Kepuasan kerja (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai Balitbang Kemendagri. Gaya kepemimpinan (X_1), Motivasi (X_2) dan Kepuasan Kerja (X_3) berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja (Y) pegawai Balitbang Kemendagri [14]. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan [15].

2. Metodologi Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. Sedangkan bentuk penelitiannya adalah penelitian deskriptif. Teknik pengumpulan data dengan 2 cara yaitu dengan pengumpulan data kepustakaan untuk mengumpulkan data mengenai teori-teori, konsep-konsep yang berhubungan dengan variabel penelitian dari buku-buku/literatur yang relevan dan pengumpulan data lapangan menggunakan angket/kuesioner, wawancara dan observasi. Populasi untuk penelitian adalah semua karyawan RS Tamar Medical Center yang berjumlah 108 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari statistik deskriptif, uji koefisien korelasi, uji asumsi klasik, dan uji regresi linear berganda.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Uji Validitas

3.1.1. Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

Variabel	No. Butir $N = 52$	r hitung	r tabel = 5%	Status
		$N - 2 = 50$		
Gaya Kepemimpinan (X_1)	1	0,51	0,27	Valid
	2	0,83	0,27	Valid
	3	0,63	0,27	Valid
	4	0,76	0,27	Valid
	5	0,86	0,27	Valid
	6	0,86	0,27	Valid
	7	0,73	0,27	Valid
	8	0,54	0,27	Valid
	9	0,59	0,27	Valid
	10	0,55	0,27	Valid

Dari data yang disajikan pada Tabel 1 dapat dijelaskan bahwa berdasarkan perhitungan SPSS 22.0, setiap butir dari setiap variabel menunjukkan $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan signifikan (P) 5% dan $n-2 = 50$ yang menunjukkan angka 0,27, dari perbandingan tersebut maka seluruh butir-butir tersebut dari variabel gaya kepemimpinan dinyatakan valid.

3.1.2. Variabel Kepuasan Kerja (X2)

Dari data yang disajikan pada Tabel 2 dapat dijelaskan bahwa berdasarkan perhitungan SPSS 22.0, setiap butir dari setiap variabel menunjukkan $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan signifikan (P) 5% dan $n-2 = 50$ yang menunjukkan angka 0,27 dari perbandingan tersebut maka seluruh butir-butir tersebut dari variabel kepuasan kerja dinyatakan valid.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (X2)

Variabel	No.Butir	r_{hitung}	$r_{tabel} = 5\%$	Status
		N = 52	N-2 = 50	
Kepuasan Kerja (X2)	1	0,84	0,27 Valid	
	2	0,71	0,27 Valid	
	3	0,61	0,27 Valid	
	4	0,66	0,27 Valid	
	5	0,61	0,27 Valid	
	6	0,80	0,27 Valid	
	7	0,76	0,27 Valid	
	8	0,57	0,27 Valid	
	9	0,74	0,27 Valid	
	10	0,66	0,27 Valid	

3.1.3. Variabel Motivasi (Z)

Dari data yang disajikan pada Tabel 3 dapat dijelaskan bahwa berdasarkan perhitungan SPSS 22.0, setiap butir dari setiap variabel menunjukkan $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan signifikan (P) 5% dan $n-2 = 50$ yang menunjukkan angka 0,27 dari perbandingan tersebut maka seluruh butir-butir tersebut dari variabel motivasi valid.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi (Z)

Variabel	No.Butir	r_{hitung}	$r_{tabel} = 5\%$	Status
		N = 52	N-2 = 50	
Motivasi (Z)	1	0,64	0,27 Valid	
	2	0,82	0,27 Valid	
	3	0,68	0,27 Valid	
	4	0,54	0,27 Valid	
	5	0,80	0,27 Valid	
	6	0,86	0,27 Valid	
	7	0,87	0,27 Valid	
	8	0,57	0,27 Valid	
	9	0,86	0,27 Valid	
	10	0,87	0,27 Valid	

3.1.4. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Dari data yang disajikan pada Tabel 4 dapat dijelaskan bahwa berdasarkan perhitungan SPSS 22.0, setiap butir dari setiap variabel menunjukkan $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan signifikan (P) 5% dan $n-2 = 50$ yang menunjukkan angka 0,27 dari perbandingan tersebut maka seluruh butir-butir tersebut dari variabel kinerja karyawan dinyatakan valid.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	No.Butir	r_{hitung}	$r_{tabel} = 5\%$	Status
		N = 52	N-2 = 50	
Kinerja Karyawan (Y)	1	0,63	0,27 Valid	
	2	0,80	0,27 Valid	
	3	0,67	0,27 Valid	
	4	0,48	0,27 Valid	
	5	0,77	0,27 Valid	
	6	0,87	0,27 Valid	
	7	0,87	0,27 Valid	
	8	0,58	0,27 Valid	
	9	0,87	0,27 Valid	
	10	0,84	0,27 Valid	

3.2. Uji Reliabilitas

Dari data yang disajikan pada Tabel 5 terlihat seluruh instrument berdasarkan analisis reliabilitas atas variabel penelitian menunjukkan bahwa nilai Cronbach's alpha untuk semua varaiel adalah di atas 0,6 untuk itu seluruh variabel bisa dikatakan reliabel (handal).

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah item pertanyaan	Cronbach alpha	Rule of thumb	Kepuasan
			N= 52	
Gaya kepemimpinan (X1)	10	0,87	0,6 Handal	
Kepuasan kerja (X2)	10	0,86	0,6 Handal	
Kinerja karyawan (Y)	10	0,90	0,6 Handal	
Motivasi (Z)	10	0,91	0,6 Handal	

3.3. Analisis Korelasi

Dari data yang disajikan pada Tabel 6 dapat dilihat korelasi antara masing-masing variabel, yaitu Korelasi antara variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan adalah -0,18 hubungan kedua variable lemah, dengan signifikan 0,19. Korelasi antara variabel kepuasan kerja dengan kinerja karyawan adalah 0,61 hubungan kedua variable kuat, dengan signifikan 0,00. Korelasi antara variabel motivasi dengan kinerja karyawan adalah 0,45 hubungan kedua variabel kuat, dengan signifikan 0,00.

Tabel 6. Hasil Analisis Korelasi

Variabel	Kinerja Karyawan(Y)	Tingkat
		Signifikant
Servant Leadership (X1)	-0,18	0,19
Lingkungan Kerja (X2)	0,61**	0,00
Motivasi Kerja (Z)	0,45**	0,00

3.4. Uji Asumsi Klasik

3.4.1. Hasil Uji Normalitas

Data yang diuji lebih besar daripada 50 (respondennya lebih dari 50 orang) menggunakan uji One Kolmogorov-Smirnov Test, dengan melihat nilai Asymp. Sig tingkat signifikan $> 0,05$ maka menunjukkan data berdistribusi normal.

Tabel 7. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		<i>Unstandardized Residual</i>
<i>Normal Parameters^{a,b}</i>	<i>N</i>	52
	<i>Mean</i>	0.00
	<i>Std.</i>	3.86
	<i>Deviation</i>	
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	0.11
	<i>Positive</i>	0.05
	<i>Negative</i>	-0.11
<i>Test Statistic</i>		0.11
	<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0.06 ^c

Dari data yang disajikan pada Tabel 7 terlihat uji normalitas menunjukkan Asymp.Sig (2-tailed) besar dari 0,05 yaitu 0,06 untuk semua variabel. Ini mengidentifikasi bahwa data terdistribusi normal sehingga layak dipakai untuk analisis regresi berganda.

Tabel 8. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		<i>Unstandardized Residual</i>
<i>Normal Parameters^{a,b}</i>	<i>N</i>	52
	<i>Mean</i>	0.00
	<i>Std. Deviation</i>	4.34
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	0.07
	<i>Positive</i>	0.06
	<i>Negative</i>	-0.07
<i>Test Statistic</i>		0.07
	<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0.20 ^c

Dari data yang disajikan pada Tabel 8 terlihat uji normalitas menunjukkan Asymp.Sig (2-tailed) besar dari 0,05 yaitu 0,200 untuk semua variabel. Ini mengidentifikasi bahwa data terdistribusi normal sehingga layak dipakai untuk analisis regresi berganda.

3.4.2. Hasil Uji Multikolinearitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik, seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas, dapat dilihat value inflation factor (VIF). Apabila nilai VIF > 10, terjadi multikolinearitas. Sebaliknya, jika VIF < 10, tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 9. Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

<i>Model</i>		<i>Collinearity Statistics</i>	
		<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1	(Constant)		
	Gaya Kepemimpinan (X1)	0,95	1,04
	Kepuasan Kerja (X2)	0,95	1,04

Dari data yang disajikan pada Tabel 9 dapat diketahui bahwa semua nilai tolerance > 0,10 dan hasil perhitungan nilai VIF<10 ini berarti tidak terjadi gejala multikolinearitas antar variabel independen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi

yang digunakan sebagai prediksi dalam penelitian ini bebas dari asumsi klasik.

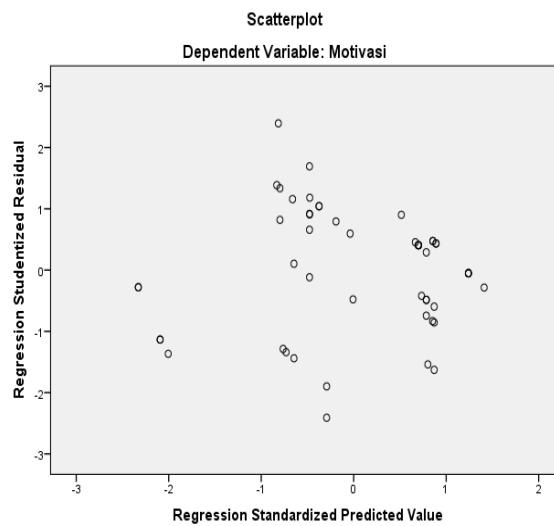
Tabel 10. Hasil Uji Multikolinieritas

<i>Coefficients^a</i>		<i>Collinearity Statistics</i>	
<i>Model</i>		<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1	(Constant)		
	Gaya Kepemimpinan (X1)	0,37	2,66
	Kepuasan Kerja (X2)	0,93	1,07

Dari data yang disajikan pada Tabel 10 dapat diketahui bahwa semua nilai tolerance > 0,10 dan hasil perhitungan nilai VIF<10 ini berarti tidak terjadi gejala multikolinearitas antar variabel independen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi yang digunakan sebagai prediksi dalam penelitian ini bebas dari asumsi klasik.

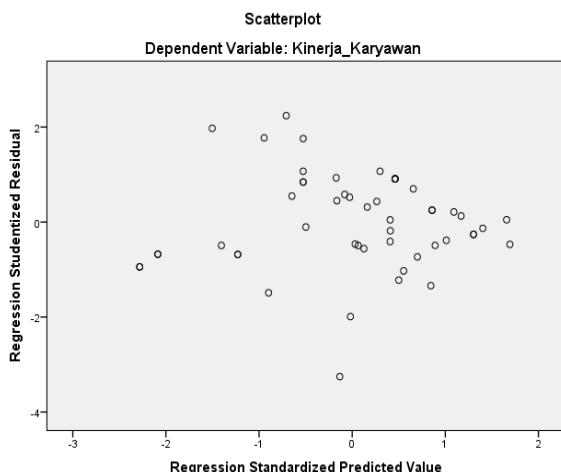
3.4.3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksejalan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. jika sig > 0,05 maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dan sebaliknya. Maka dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Dari hasil yang disajikan pada Gambar 1 dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi sebab tidak ada pola yang jelas serta titik – titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi. Dari hasil yang disajikan pada Gambar 2 dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi sebab tidak ada pola yang jelas serta titik – titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.



Gambar 2 Hasil Uji Heteroskedastisitas

3.5. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen: Servant leadership (X1), Lingkungan kerja (X2) dan Motivasi kerja (Z) sebagai variable intervening secara simultan terhadap variable dependent: Semangat Kerja (Y) dengan asumsi variable independen lain dianggap konstan.

Tabel 11. Hasil Uji Regresi Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
	B	Std. Error	Beta	t Sig.
1 (Constant)	22.02	4.60		4.78 0.00
Gaya_Kepemimpinan	0.60	0.06	0.76	8.70 0.00
Kepuasan_Kerja	-0.08	0.07	-0.09	-1.12 0.26

Dari data yang disajikan pada Tabel 11 maka dapat dilihat persamaan regresinya yaitu :

$$Y = 22,02 + 0,60X_1 + (-)0,08X_2 + e$$

Dari persamaan regresi berganda di atas dapat disimpulkan bahwa persamaan I yaitu: Konstanta sebesar 22,02 artinya apabila gaya kepemimpinan (X1) dan kepuasan kerja (X2) di abaikan atau dianggap nol maka motivasi tetap sebesar 22,02 persen. Koefisien sebesar 0,600 artinya apabila gaya kepemimpinan (X1) ditingkatkan sebesar satu satuan dengan asumsi kepuasan kerja (X2) di abaikan, maka akan mengakibatkan peningkatan motivasi (Z) sebesar 0,60 persen. Koefisien sebesar -0,08 artinya apabila lingkungan kerja (X2) diturunkan sebesar satu satuan dengan asumsi gaya kepemimpinna (X1) diabaikan, maka akan mengakibatkan penurunan motivasi (Z) sebesar 0,08 persen.

Tabel 12. Hasil Uji Regresi Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
	B	Std. Error	Beta	t Sig.
1 Gaya_Kepemimpinan	0.37	0.12	0.47	2.98 0.00
Kepuasan_Kerja	0.46	0.08	0.53	5.27 0.00
Motivasi	-0.69	0.16	-0.68	-4.28 0.00

Dari data yang disajikan pada Tabel 12 maka dapat dilihat persamaan regresinya yaitu :

$$Y = 37,14 + 0,37 X_1 + 0,46 X_2 + (-)0,69 Z + e$$

Dari persamaan regresi berganda di atas dapat disimpulkan bahwa persamaan II yaitu: Konstanta sebesar 37,14 artinya apabila gaya kepemimpinan (X1), kepuasan kerja (X2) dan motivasi (Z) diabaikan atau di anggap nol maka kinerja karyawan tetap sebesar 37,14 persen. Koefisien sebesar 0,37 artinya apabila gaya kepemimpinan (X1) ditingkatkan sebesar satu satuan dengan asumsi kepuasan kerja (X2) dan motivasi (Z) di abaikan, maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,37 persen. Koefisien sebesar 0,46 artinya apabila kepuasan kerja (X2) ditingkatkan sebesar satu satuan dengan asumsi gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi (Z) diabaikan, maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,46 persen. Koefisien sebesar -0,69 artinya apabila motivasi (Z) diturunkan sebesar satu satuan dengan asumsi gaya kepemimpinan (X1) dan kepuasan kerja (X2) diabaikan, maka akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,69 persen.

3.6. Uji Hipotesis

3.6.1. Uji Parsial (Uji T)

Tabel 13. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji T)

Faktor Independen	t-hitung	t-tabel	Signifikan
Gaya kepemimpinan (X1)	8,70	2,01	0,00
Kepuasan kerja (X2)	-1,12	2,01	0,26

Dari data yang disajikan pada Tabel 13 maka dapat diinterpretasikan Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) Terhadap Motivasi (Z), Data menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) dengan nilai signifikan $0,00 < 0,05$ dan nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel $8,70 > 2,01$, maka dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Pengaruh Kepuasan Kerja (X2) Terhadap Motivasi (Z), Data menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (X2) dengan nilai signifikan $0,26 > 0,05$ dan nilai t-hitung lebih kecil dari t-tabel $-1,12 < 2,01$, maka dapat disimpulkan H_0 diterima dan H_a ditolak, berarti

variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi.

Tabel 14. Pengujian Hipotesis Secara Persial (Uji t)

Faktor Independen	t-hitung	t-tabel	Signifikant
Gaya kepemimpinan (X1)	2.98	2.01	0.00
Kepuasan kerja (X2)	5.27	2.01	0.00
Motivasi (Z)	-4.27	2.01	0.00

Dari data yang disajikan pada Tabel 14 dapat diinterpretasikan Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y), Data menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) dengan nilai signifikan $0,00 < 0,05$ dan nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel $-2,98 > 2,01$, maka dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh Kepuasan Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y), Data menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (X2) dengan nilai signifikan $0,00 < 0,05$ dan nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel $5,27 > 2,01$, maka dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh Motivasi (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y), Data menunjukkan bahwa variabel motivasi (Z) dengan nilai signifikan $0,00 < 0,05$ dan nilai t-hitung lebih kecil dari t-tabel $-4,28 < 2,01$, maka dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti variabel motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3.6.2. Uji Simultan (Uji F)

Nilai F tabel menggunakan tingkat keyakinan 95%, alpha 5% (jumlah variabel – 1) atau $4 - 1 = 3$, dan $(n - k - 1)$ atau $52 - 3 - 1 = 48$, maka hasil untuk F tabel 2,80. Pengujian Hipotesis Secara Bersama-Sama (Uji F). Uji F dimana untuk menguji hipotesis dari penelitian yang menyatakan variabel gaya kepemimpinan (X1), kepuasan kerja (X2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi (Z).

Tabel 15. Hasil Pengujian Variabel Gaya Kepemimpinan

Model	Sum of Squares		df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	Residual				
1	1321.27	762.03	2	660.63	42.48	.00b
		Total	49	15.55		
			51			

Dari data yang disajikan pada Tabel 15 dapat dilihat pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai F dengan F karena nilai F lebih besar dari nilai F ($42,48 > 2,80$ dengan tingkat signifikan 0,00 lebih kecil dari 5%). Maka diperoleh H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti hal ini dilakukan secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Jadi, H_a yang menyatakan ada pengaruh secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap motivasi diterima. Pengujian Hipotesis Secara Bersama-Sama (Uji F)

Tabel 16. Hasil Pengujian Variabel Gaya Kepemimpinan (Y)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1170.74	3	390.24	19.43	.00b
	Residual	964.02	48	20.08		
	Total	2134.76	51			

Dari data yang disajikan pada Tabel 16 nilai F lebih besar dari nilai F ($19,43 > 2,80$) dengan tingkat signifikan 0,00 lebih kecil dari 0,05. Maka diperoleh H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti hal ini dilakukan secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi, H_a yang menyatakan ada pengaruh secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan diterima.

3.6.3. Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 17. Hasil Koefisien Determinasi Variabel Gaya Kepemimpinan

Model Summary^b

Mo del	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.79a	0.63	0.61

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui kontribusi variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat. Semakin besar nilai koefisien determinasi akan menunjukkan semakin besar pula pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisa koefisien determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui persentase sumbangannya pengaruh variabel independen yang terdiri dari gaya kepemimpinan (X1) dan kepuasan kerja (X2) terhadap motivasi (Z). Dari data yang disajikan pada Tabel 17 diperoleh angka R square pada model 1 sumbangannya sebesar 0,634 atau 63,4%, hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangannya Model I variabel independen gaya kepemimpinan (X1), kepuasan kerja (X2) terhadap variabel dependen motivasi (Z) sebesar 63,4%, sedangkan sisanya sebesar 36,6% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

Tabel 18. Hasil Koefisien Determinasi Variabel Gaya Kepemimpinan

Mo del	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.74a	0.54	0.52

Dari data yang disajikan pada Tabel 18 diperoleh angka R square pada model II sumbangannya sebesar 0,548 atau 54,8%, hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangannya Model II variabel independen gaya kepemimpinan (X1), kepuasan kerja (X2) dan Motivasi (Z) terhadap variabel dependen kinerja karyawan (Y) sebesar 54,8%, sedangkan sisanya sebesar 45,2% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

3.7. Uji Hipotesis

Tabel 18. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipo tes	Pernyataan	Signifi kkan	Perban dingan	Keputusan
H1	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi pada RS. Tamar Medical Center.	0,000	0,05	H0 ditolak Ha diterima
H2	Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Motivasi pada RS. Tamar Medical Center.	0,266	0,05	H0 diterima Ha ditolak
H3	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada RS. Tamar Medical Center.	0,005	0,05	H0 ditolak Ha diterima
H4	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada RS. Tamar Medical Center.	0,000	0,05	H0 ditolak Ha diterima
H5	Motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada RS. Tamar Medical Center.	0,000	0,05	H0 diterima Ha ditolak
H6	Motivasi tidak memediasi Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan pada RS. Tamar Medical Center.	HTL< -0,528< 0,472	-	Tidak Memediasi
H7	Motivasi tidak memediasi Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan pada RS. Tamar Medical Center.	HTL< -0,66<0,5	-30	Tidak Memediasi

4. Kesimpulan

Bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi. Dengan tingkat signifikan 0,000 lebih kecil dari alpha 0,05, maka dapat diperoleh H0 ditolak Ha diterima. Bahwa secara parsial terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan kepuasan kerja terhadap motivasi. Dengan tingkat signifikan 0,266 lebih besar dari alpha 0,05, maka dapat diperoleh H0 diterima Ha ditolak. Bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dengan tingkat signifikan 0,005 lebih kecil dari alpha 0,05, maka dapat diperoleh H0 ditolak Ha diterima. Bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan tingkat signifikan 0,000 lebih kecil dari alpha 0,05, maka dapat diperoleh H0 ditolak Ha diterima. Bahwa secara parsial terdapat pengaruh negatif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan. Dengan tingkat signifikan 0,000 lebih kecil dari alpha 0,05, maka dapat diperoleh H0 diterima Ha ditolak. Motivasi tidak memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dimana hubungan tidak langsung lebih kecil dari hubungan langsung ($-0,528 < 0,472$), maka dapat diperoleh tidak dimediasi.

Motivasi tidak memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dimana hubungan tidak langsung lebih kecil dari hubungan langsung ($0,066 < 0,530$), maka dapat diperoleh tidak dimediasi.

Daftar Rujukan

- [1] Lamere, Lukas & Kirana, Kusuma & Welsa, Henny. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Bisma: Jurnal Manajemen. 7. 341. <http://dx.doi.org/10.23887/bjm.v7i2.35420>
- [2] Yani, Ni. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. International Journal of Social Science and Business. 3. 55. <http://dx.doi.org/10.23887/ijssb.v3i1.17338>
- [3] Islami, Rudi & mayliza, Riri. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Semen Padang. <http://dx.doi.org/10.31219/osf.io/jbwf5>
- [4] Jopanda, Hendri. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Manajemen. 6. 84-101. <http://dx.doi.org/10.54964/manajemen.v6i1.164>
- [5] Dewi, Nuning. (2019). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Media Mahardhika. 17. 278. <http://dx.doi.org/10.29062/mahardika.v17i2.84>
- [6] Oktavia, Shella & Yanuar, Yanuar. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan. 4. 206. <http://dx.doi.org/10.24912/jmk.v4i1.17193>
- [7] Santir, Yeni. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratik, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. JEM17: Jurnal Ekonomi Manajemen. 4. <http://dx.doi.org/10.30996/jem17.v4i1.2911>
- [8] Elburdah, Risza. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Peternakan Dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau. Jurnal Mandiri. 2. 443-445. <http://dx.doi.org/10.33753/mandiri.v2i2.53>
- [9] H.P., Aurelia & Sawitri, Hunik. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi pada Kinerja Guru dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Bisnis dan Manajemen. 16. 43. <http://dx.doi.org/10.20961/jbm.v16i1.4076>
- [10]Fathoni, M & Indrayani, Indrayani & Indrawan, Mohamad & Yanti, Sri. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Qur'an Centre Provinsi Kepulauan Riau. JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia). 5. 163. <http://dx.doi.org/10.32493/JJSDM.v5i1.13152>
- [11]Priyanto, Wahyu. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Industri Alas Kaki Pt. Bo Kyung Pasuruan). Journal of Innovation in Business and Economics. 7. 105. <http://dx.doi.org/10.22219/JIBE.Vol7.No2.105-114>
- [12]Efendi, Sugito & Hardiyanto, Eko. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening: Studi pada PT Shopee International Indonesia. FOCUS. 2. 15-26. <http://dx.doi.org/10.37010/fcs.v2i1.291>

- [13]Nariah, Nariah & Permatasari, Retno & Salam, Muhammad. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada McDonald's Cabang Fatmawati. *Jurnal Ekonomi Efektif.* 3. 445.
<http://dx.doi.org/10.32493/JEE.v3i4.11280>
- [14]Rusilowati, Umi & Ernawati, Fifth. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada Badan Penelitian Dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri). *Inovasi.* 5. 79.
<http://dx.doi.org/10.32493/Inovasi.v5i1.y2018.p79-85>
- [15]Nurgilang, Yayu & Kosim, Ahmad & Hakiem, Hilman. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam. *Nisbah: Jurnal Perbankan Syariah.* 4. 51.
<http://dx.doi.org/10.30997/jn.v4i1.1120>