

**THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE, MOTIVATION, AND COMPENSATION
ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT PLN ICON PLUS SBU EAST JAVA
REGION (SURABAYA)**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT PLN ICON PLUS SBU
REGIONAL BAGIAN JAWA TIMUR (SURABAYA)**

Bagastya Budi Prakoso¹, Bowo Santoso²

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur
bagastyab2304@gmail.com, bowo.santoso.mnj@upnjatim.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji dan melihat pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN Icon Plus SBU Regional Bagian Jawa Timur. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dari kuesioner yang dibagikan ke responden. Pengolahan data menggunakan teknik analisis Partial Least Square dengan Structural Equation Model- Partial Least Square (SEM-PLS) sebagai alat analisis statistik. Hasil penelitian ini menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Kata Kunci : *Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi, Kinerja Karyawan*

ABSTRACT

This research is intended to test and see the influence of Leadership Style, Motivation, Compensation on Employee Performance at PT PLN Icon Plus SBU Regional East Java. The data used in this research is primary data from questionnaires distributed to respondents. Data processing uses Partial Least Square analysis techniques with Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS) as a statistical analysis tool. The results of this research found that Leadership Style, Motivation, Compensation have a positive effect on Employee Performance.

Keywords : Leadership Style, Motivation, Compensation, Employee Performance

PENDAHULUAN

Dalam mencapai sebuah tujuan, setiap perusahaan perlu membentuk dan mengembangkan sumber daya manusia yang efektif sehingga mampu bersaing dengan perusahaan lain (Mislani Sihite, 2018). Optimalnya kinerja karyawan memang tidak terlepas dari kualitas dan kuantitas sumber daya karyawan, dan kewenangan pemimpin dalam mengembangkan kompetensi profesional karyawan (Sholihah & Fikriyah, 2022). Ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, seperti yang dituturkan oleh Kasmir dalam jurnal (Hartana & Sukarno, 2023) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja.

Fenomena yang terjadi PT PLN Icon Plus SBU Regional Bagian Jawa Timur (Surabaya) tidak terlepas dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan bisa dilihat dari target penjualan produk pada PT PLN Icon Plus

SBU Regional Bagian Jawa Timur (Surabaya). Adanya fluktuasi dari tahun 2021 sampai tahun 2023, diduga bahwa fluktuasi presentase penjualan produk *icon.net* (*wifi*) pada 3 tahun terakhir bisa disebabkan oleh menurunnya kinerja karyawan dalam bekerja pada PT PLN Icon Plus SBU Regional Bagian Jawa Timur (Surabaya).

Gaya kepemimpinan sebagai suatu proses interaksi yang terjadi antara pemimpin dan pekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan manajemen. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap kinerja sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Siregar & Wardi, 2023).

Motivasi kerja merupakan dorongan atau semangat yang menggerakkan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan segala upaya dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan (Herawati & Ermawati, 2020). Menurut Hasibuan pada jurnal (Irham & Iryanti, 2022) menyatakan bahwa motivasi dapat meningkatkan produktivitas, kedisiplinan, dan dapat mempertinggi

rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas tugasnya.

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa, baik secara langsung berupa uang maupun tidak langsung berupa penghargaan (Setiawan, Fauzi, & Swastika, 2022). Kompensasi perlu dibedakan dengan gaji dan upah. Gaji dan upah merupakan salah satu bentuk konkrit atas pemberian kompensasi (Ardianti, Qomariah, & Wibowo, 2018).

Fenomena yang terjadi PT PLN Icon Plus SBU Regional Bagian Jawa Timur (Surabaya) tidak terlepas dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penurunan kinerja karyawan di pengaruhi juga oleh gaya kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Sehingga berdasarkan fenomena dan latar belakang yang sudah dijelaskan sebelumnya maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT PLN ICON PLUS SBU REGIONAL BAGIAN JAWA TIMUR (SURABAYA)”**.

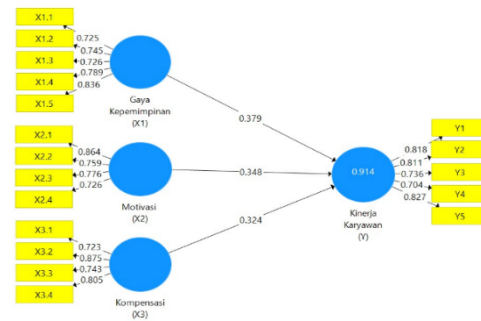
METODE PENELITIAN

Penelitian kuantitatif ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari responden yang telah mengisi kuesioner. Lalu untuk data sekunder diperoleh dari pihak ketiga, seperti sejarah perusahaan, ruang lingkup perusahaan, struktur organisasi, buku, literatur, artikel, serta situs internet. Teknik yang digunakan untuk penelitian ini adalah purposive sampling, teknik yang pengambilan datanya menggunakan pertimbangan tertentu dengan tujuan meneliti lebih lanjut tentang faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan adanya Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi.

Objek penelitian ini dilakukan di PT PLN Icon Plus SBU Regional Bagian Jawa Timur (Surabaya). Terdapat 174 orang karyawan dengan kebutuhan yang banyak untuk menjalankan perusahaan, maka sangat dibutuhkan suatu gaya kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi, kerja karyawan yang baik bagi perusahaan. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin. Diperoleh 64 responden dengan kriteria jenis divisi yang ada beserta jumlahnya, meliputi 40 Ritel, 20 Pemeliharaan, dan 4 Pemasaran.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambar 1. Model PLS



Gambar 1. menjelaskan bahwa indikator penyusun variabel dapat dikatakan valid jika angka loading factor nya di atas 0,7 (angka ideal). Dari tabel di atas, bisa dilihat bahwa semua indikator yang digunakan berwarna hijau dan di atas 0,7. Oleh karna itu bisa dikatakan semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid untuk mengukur variabel yang dibuat.

Gambar 2. Outer Loading

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
X1.1 <- Gaya Kepemimpinan (X1)	0.725	0.700	0.103	7.050
X1.2 <- Gaya Kepemimpinan (X1)	0.745	0.741	0.076	9.753
X1.3 <- Gaya Kepemimpinan (X1)	0.726	0.730	0.056	12.902
X1.4 <- Gaya Kepemimpinan (X1)	0.789	0.773	0.079	9.923
X1.5 <- Gaya Kepemimpinan (X1)	0.836	0.838	0.035	24.159
X2.1 <- Motivasi (X2)	0.864	0.863	0.034	25.138
X2.2 <- Motivasi (X2)	0.759	0.754	0.079	9.618
X2.3 <- Motivasi (X2)	0.776	0.774	0.055	14.098
X2.4 <- Motivasi (X2)	0.726	0.712	0.089	8.193
X3.1 <- Kompensasi (X3)	0.723	0.715	0.076	9.495
X3.2 <- Kompensasi (X3)	0.875	0.873	0.034	25.897
X3.3 <- Kompensasi (X3)	0.743	0.744	0.071	10.528
X3.4 <- Kompensasi (X3)	0.805	0.807	0.034	23.884
Y1 <- Kinerja Karyawan (Y)	0.818	0.816	0.047	17.261
Y2 <- Kinerja Karyawan (Y)	0.811	0.808	0.046	17.452
Y3 <- Kinerja Karyawan (Y)	0.736	0.726	0.093	7.918
Y4 <- Kinerja Karyawan (Y)	0.704	0.694	0.084	8.361
Y5 <- Kinerja Karyawan (Y)	0.827	0.829	0.032	26.199

Pada gambar 2. *outer loading* di atas, seluruh

Gambar 3. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan	0.586
Motivasi	0.613
Kompensasi	0.622
Kinerja Karyawan	0.609

indikator reflektif pada Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Kompensasi (X3) dan Kinerja Karyawan (Y), menunjukkan faktor loading (*original sample*) lebih besar dari 0,50 dan signifikan (Nilai T-Statistic lebih dari nilai $Z \alpha = 0,05$ (5%) = 1,96). Maka dengan demikian hasil estimasi seluruh indikator telah memenuhi *Convergen Validity* atau validitasnya cukup baik.

Gambar 3. menjelaskan model pengukuran berikutnya adalah nilai *Average Variance Extracted* (AVE), yaitu nilai menunjukkan besarnya varian indikator yang dikandung oleh variabel latennya. *Konvergen* nilai AVE lebih besar 0,5 menunjukkan kecukupan validitas yang baik bagi variabel laten.

Pada variabel indikator reflektif dapat dilihat dari nilai *Average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk (variabel).

Dipersyaratkan model yang baik apabila nilai AVE masing-masing konstruk lebih besar dari 0,5. Hasil pengujian AVE untuk variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 0,586, Motivasi sebesar 0,613, Kompensasi sebesar 0,622 dan variabel Kinerja Karyawan dengan nilai AVE sebesar 0,609, semuanya memiliki nilai AVE diatas 0,5 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan sudah bagus.

Gambar 4. Composite Reliability

	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan	0.876
Motivasi	0.863
Kompensasi	0.868
Kinerja Karyawan	0.886

Gambar 4. Menjelaskan hasil pengujian *Composite Reliability* menunjukkan bahwa variable Gaya Kepemimpin sebesar 0.876, variabel Motivasi sebesar 0.863, variabel Kompensasi sebesar 0.868, serta variabel Kinerja Karyawan sebesar 0.886, keempatnya menunjukkan hasil *Composite Reliability* diatas 0,70 sehingga dapat dikatakan seluruh variable dalam penelitian ini *reliable*.

Gambar 5. Latent Variable Correlations

	Gaya Kepemimpinan X1	Motivasi X2	Kompensasi X3	Kinerja Karyawan
Gaya Kepemimpinan X1		0,785	0,759	0,707
Motivasi X2	0,759		0,783	0,880
Kompensasi X3	0,707	0,755		0,855
Kinerja Karyawan	0,873	0,880	0,855	

Gambar 5. menunjukkan bahwa rata-rata korelasi antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi, dan Kinerja Karyawan semuanya di atas 0,5, dengan nilai tertinggi antara Motivasi dan Kinerja Karyawan sebesar 0,880. Ini mengindikasikan bahwa semua variabel dalam model penelitian memiliki hubungan yang kuat. Dalam PLS, **Gambar 6. R-Square** variabel

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan_(Y)	0.914	0.910

dapat saling berkorelasi, baik antara variabel eksogen dan endogen maupun sesama variabel eksogen, sebagaimana terlihat pada tabel *latent variabel correlations*. Korelasi antar variabel dapat mencapai nilai maksimum 1, dengan nilai mendekati 1 menunjukkan korelasi yang lebih kuat.

Dari tabel 4.9 di atas, dapat dilihat nilai *R-square* Kinerja Karyawan sebesar 0,914. Itu artinya model yang digunakan dalam penelitian ini mampu menjelaskan tentang kinerja karyawan sebesar 91,4% melalui variabel bebas yang digunakan yaitu Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Kompensasi (X3). Sedangkan sisanya sebesar 8,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Gambar 7. Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values
Gaya Kepemimpinan_(X1) -> Kinerja Karyawan_(Y)	0.379	0.373	0.088	5.778	0.000
Motivasi_(X2) -> Kinerja Karyawan_(Y)	0.348	0.359	0.082	4.273	0.000
Kompensasi_(X3) -> Kinerja Karyawan_(Y)	0.324	0.319	0.088	4.741	0.000

Gambar tabel 7. di atas dapat diperoleh kesimpulan bahwa hipotesis yang menyatakan:

1. Gaya Kepemimpinan terbukti berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hasil ini dibuktikan dengan nilai uji pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada bagian *path coefficients* sebesar 0,379 dan nilai *T Statistic* sebesar 5,776 > 1,96 (nilai T-tabel) serta nilai *P-Value* sebesar 0.000 < 0,05. Maka dari itu, hipotesis pertama diterima.
2. Motivasi terbukti berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hasil tersebut dibuktikan dengan nilai uji pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan tepatnya pada nilai *path coefficients* sebesar 0,348 dan nilai *T Statistic* sebesar 4,273 > 1,96 (nilai T-Tabel) serta nilai *P-Value* sebesar 0,000 < 0,05. Maka dari itu, hipotesis kedua diterima.
3. Kompensasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini dibuktikan dengan nilai uji pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan tepatnya pada nilai *path coefficients* sebesar 0,324 dan nilai *T Statistic* sebesar 4,74 > 1,96 (nilai T Table) serta nilai *P Value* di angka 0,000 < 0,05. Maka dari itu, hipotesis ketiga diterima.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan dari hasil analisis, dapat diketahui bahwa indikator Gaya Kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah Ketegasan. Hal ini dapat diartikan bahwa dengan pimpinan dapat mendelegasikan wewenang dengan baik dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan beberapa cara penting. Pertama, karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi, yang meningkatkan kinerja dan pengembangan keterampilan mereka. Selain itu, delegasi yang efektif memungkinkan

pekerjaan diselesaikan lebih efisien, memunculkan inovasi, dan mengurangi stres pimpinan yang dapat fokus pada keputusan strategis.

Karyawan juga merasa lebih bertanggung jawab, yang memperbaiki akuntabilitas dan memperkuat kerja individu dan tim. Secara keseluruhan, praktik delegasi yang baik menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memotivasi. Oleh karena itu PT. PLN Icon Plus SBU Regional Bagian Jawa Timur (Surabaya) diharapkan pimpinan dapat mendelegasikan wewenang dengan baik melalui program-program dan keputusan yang matang. Dari hal tersebut, diharapkan Kinerja Karyawan dapat terus ditingkatkan agar setiap target perusahaan yang diberikan bisa dicapai dengan maksimal.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian (Ulfah, Subiyanto, & Kurniawan, 2020) bahwa gaya kepemimpinan transaksional, kompensasi, dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, gaya kepemimpinan transaksional dan kompensasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan dari hasil analisis, dapat diketahui bahwa indikator Motivasi yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah Supervisi. Hal ini dapat diartikan bahwa dengan supervisi dalam motivasi berdampak signifikan pada kinerja karyawan dengan beberapa cara kunci. Pertama, supervisi yang baik membantu karyawan memahami ekspektasi dan tujuan mereka dengan jelas, yang meningkatkan fokus dan arah kerja. Kedua, umpan balik yang konstruktif dan dukungan dari supervisor memperbaiki keterampilan dan pemahaman karyawan, memotivasi mereka untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja. Ketiga, pengakuan dan apresiasi yang diberikan supervisor atas pencapaian karyawan dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan produktivitas. Terakhir, supervisi yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan kondusif, mengurangi stres dan konflik, serta memperbaiki kolaborasi tim. Dengan demikian, supervisi yang baik secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian (Setyo Widodo dan Yandi, 2022). Motivasi penting untuk mendorong individu agar bekerja lebih baik dan meningkatkan kinerja karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Pengaruh Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan dari hasil analisis, dapat diketahui bahwa indikator Kompensasi yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah Upah berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berupa upah mempengaruhi kinerja karyawan dengan signifikan dengan meningkatkan motivasi, kepuasan, dan fokus karyawan dalam bekerja. Upah yang adil dan kompetitif dapat membuat karyawan merasa dihargai, mengurangi stres keuangan, dan mendorong mereka untuk bekerja lebih efisien dan berkualitas. Selain itu, upah yang memadai membantu perusahaan dalam merekrut dan mempertahankan talenta, serta dapat memotivasi karyawan untuk mencapai target kinerja yang lebih tinggi, terutama jika dikaitkan dengan insentif berbasis kinerja, serta mempengaruhi kinerja mereka. Dengan demikian kompensasi berupa upah dapat mendukung kinerja karyawan.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian (Ulfah et al., 2020) Pengaruh yang paling dominan adalah variabel motivasi kerja, kemudian diikuti oleh variabel kompensasi.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif, motivasi yang baik, dan kompensasi yang memadai terbukti berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan di PT PLN Icon Plus SBU Regional Bagian Jawa Timur (Surabaya). Gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas, sementara motivasi yang baik meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan keterampilan. Kompensasi yang sesuai juga mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal, berpengaruh positif terhadap kinerja mereka.

Gaya kepemimpinan yang paling efektif diukur melalui ketegasan pimpinan, yang penting untuk mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab serta menindaklanjuti usulan atau keluhan karyawan, sekaligus memastikan distribusi gaji dan kompensasi berjalan baik. Motivasi karyawan harus ditingkatkan baik oleh diri sendiri maupun oleh pimpinan melalui penghargaan yang sesuai dengan prestasi. Kompensasi juga sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu, pimpinan perlu memastikan kompensasi diterima dan terdistribusi dengan benar, karena sering menjadi alasan utama karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Ardianti, Febry Erfin, Qomariah, Nurul, & Wibowo, Yohanes Gunawan. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Sumber Alam Santoso

- Pratama Karangsari Banyuwangi). *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 8(1), 13–31.
<https://doi.org/10.32528/smbi.v8i1.1764>
- Hartana, Albilizar Rafly, & Sukarno, Gendut. (2023). The Analysis of Servant Leadership on Employee Performance through Knowledge Sharing at PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 2(3), 777–790.
<https://doi.org/10.55927/ministal.v2i3.4801>
- Herawati, Heny, & Ermawati, Dwi. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bagian Produksi PT. Tae Jong Indonesia). *KINERJA Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(2), 2020.
- Ircham, M. A., & Iryanti, E. (2022). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Multipack Thamrin Jaya Pasuruan. *SEIKO: Journal of Management* & ..., (c), 538–547.
<https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i2.2414>
- Mislan Sihite. (2018). *kompetensi, SDM, daya saing*. 4, 145–159.
- Setiawan, Muhammad Arif, Fauzi, Akhmad, & Swastika, Ika Korika. (2022). Analisis Pengaruh Sistem Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja Kurir PT. Borwita Citra Prima Surabaya. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 4(5), 1412–1426.
<https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i5.973>
- Setyo Widodo, Djoko, & Yandi, Andri. (2022). Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, (Literature Review MSDM). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 1–14.
<https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.1>
- Sholiqah, & Fikriyah. (2022). Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen (JIKEM). *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen (JIKEM)*, 2(1), 2234–2243.
Retrieved from <https://ummaspul.e-journal.id/JKM/article/download/3814/1374>
- Siregar, Eka Sri Mulyani, & Wardi, Yunia. (2023). Pengaruh Gender Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Education and Development*, 11(3), 2223–2229.
<https://doi.org/10.37081/ed.v11i3.5058>
- Ulfah, Ratna Andriya, Subiyanto, Didik, & Kurniawan, Ignatius Soni. (2020). Peran Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 10(2), 209.
<https://doi.org/10.12928/fokus.v10i2.2419>