

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS TERHADAP KINERJA ANGGOTA ORGANISASI DI UNIVERSITAS AIRLANGGA

Athaya Nasywa Nityasa, Shinta Trisakti Fadillah Zein, Tarisa Dwi Anggraini  
Dosen Pengampu: Dr. Amaliyah., S.AB., MM

Universitas Airlangga Surabaya

E-mail: [athayanityasa74@gmail.com](mailto:athayanityasa74@gmail.com), [tarisalupa22@gmail.com](mailto:tarisalupa22@gmail.com), [Shintazyn@gmail.com](mailto:Shintazyn@gmail.com),  
[amaliyah@vokasi.unair.ac.id](mailto:amaliyah@vokasi.unair.ac.id)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja anggota organisasi di Universitas Airlangga. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode studi kausal untuk memahami hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja anggota organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja anggota. Gaya kepemimpinan ini menciptakan suasana kerja yang terbuka, partisipatif, dan kolaboratif, yang pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas serta kepuasan kerja anggota organisasi. Sebaliknya, faktor lama keanggotaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, menunjukkan bahwa motivasi dan kompetensi individu lebih berpengaruh dalam menentukan hasil kerja. Penelitian ini memberikan manfaat praktis, khususnya sebagai referensi bagi organisasi dalam merancang strategi kepemimpinan yang mendukung pengembangan sumber daya manusia. Temuan ini relevan untuk diterapkan di lingkungan akademik maupun profesional guna meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Demokratis, Pengaruh Kepemimpinan, Kinerja Organisasi, Kuantitatif.

### Article History

Received: Desember 2024  
Reviewed: Desember 2024  
Published: Desember 2024

Plagiarism Checker No  
223.8

DOI : Prefix DOI :  
10.8734/Musytari.v1i2.365

**Copyright : Author**  
**Publish by : Departemen**  
**Ekonomi dan Manajemen**  
**Cahaya Ilmu Bangsa**  
**Musytari**



This work is licensed under  
a [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)  
[Attribution-](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)  
[NonCommercial 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)  
[International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen penting yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Peran pemimpin tidak hanya terbatas pada pengambilan keputusan, tetapi juga mencakup kemampuan untuk menginspirasi, membimbing, dan memotivasi anggota organisasi agar dapat bekerja secara optimal. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan seringkali bergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpinnya. Kepemimpinan secara umum memiliki definisi proses yang mempengaruhi penetapan tujuan organisasi, memotivasi tindakan pengikut untuk mencapai tujuan tersebut, serta mendorong perbaikan kelompok atau organisasi. Kepemimpinan adalah sikap dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama, sehingga membentuk jalinan kerja sama yang harmonis dengan pertimbangan aspek efisiensi dan efektivitas untuk mencapai angka produktivitas kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan (Abijaya, 2021). Kepemimpinan mengacu pada proses pengaruh sosial di mana para pemimpin berusaha untuk memotivasi dan memungkinkan para pengikutnya untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan kolektif (Liden et al., 2025). Kepemimpinan juga semakin sering diindikasikan sebagai salah satu fondasi untuk

membangun keunggulan kompetitif karena hubungan yang kuat dengan kompetensi permanen dan pengetahuan yang dikumpulkan oleh orang-orang berfungsi dalam organisasi. Kepemimpinan merupakan pengikat dalam suatu kelompok dan pemberi motivasi untuk tercapainya tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan yang efektif (baik formal maupun informal) individu maupun kelompok cenderung tidak memiliki arah (Organa & Sus, 2023). Kepemimpinan seringkali melibatkan pengarahan tim, mempengaruhi arah strategis, membuat keputusan tingkat tim atau organisasi, dan memimpin perubahan dalam organisasi (Lam et al., 2024). Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain (Mulyono, 2018). Secara garis besar kepemimpinan merupakan sebuah sikap atau perilaku untuk mempengaruhi para anggota serta sebagai fondasi terbentuknya organisasi yang baik untuk mencapai sebuah tujuan tertentu.

Dalam era modern yang penuh tantangan, organisasi dituntut untuk memiliki pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan inklusif. Pemimpin yang efektif mampu mendorong keterlibatan aktif anggotanya untuk dapat membangun komunikasi yang baik, dan menciptakan suasana kolaboratif sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan optimal.

Salah satu gaya kepemimpinan yang banyak dikaji dalam dunia organisasi adalah gaya kepemimpinan demokratis. Menurut Olla & Andriyani (2017) pemimpin dengan tipe demokratis menaruh perhatian penuh pada setiap gagasan anggota kelompok/organisasinya, gaya kepemimpinan ini menekankan partisipasi aktif seluruh anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi yang terbuka, serta keterlibatan anggota dalam setiap aspek kegiatan organisasi. Pemimpin dengan gaya demokratis menghargai masukan, pendapat, dan kontribusi anggota sehingga tercipta suasana kerja yang lebih inklusif, transparan, dan produktif. Gaya kepemimpinan demokratis seorang pemimpin dalam mengambil keputusan dan membuat kebijakan atau peraturan selalu melibatkan bawahan dari semua lini dan cenderung diputuskan secara bersama-sama dengan memintai pendapat dari masing-masing lini dalam organisasi yang dipimpinnya (Zubaida, 2022). Gaya kepemimpinan demokratis menggambarkan pemimpin yang terbuka, peduli, dan pemimpin yang berfokus pada bawahan (Peña et al., 2023). Para ahli menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis adalah pemahaman yang berkembang bahwa kepemimpinan yang 'baik' saat ini mencakup keragaman dan inklusivitas, baik di dalam tim kepemimpinan maupun di dalam organisasi. Ahli lain juga mengungkapkan bahwa pemimpin yang demokratis akan mendengarkan ide dan kekhawatiran karyawan sehingga belajar bagaimana menjaga semangat karyawan tetap tinggi. Perilaku ini akan bekerja dengan baik ketika pemimpin itu sendiri tidak yakin dengan jalan yang akan diambil. (Jinga et al., 2024).

Istilah organisasi tentunya sudah tidak asing bagi kalangan Masyarakat, khususnya pelajar atau mahasiswa. Dalam kehidupan sehari-hari organisasi cukup memiliki peran penting, baik sebagai wadah bermusyawarah atau melatih komunikasi antar anggota maupun kepada pemimpin. Organisasi diambil dari bahasa Yunani yaitu *organon* yang berarti alat. Disini dapat dilihat bahwa organisasi adalah sebuah alat administrasi agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Muspawi et al., 2023). Organisasi dapat dipandang sebagai suatu wadah, proses, dan sistem sebagai alat untuk mencapai tujuan bersama (Siregar et al., 2021). Sejatinya keberadaan organisasi memang diciptakan untuk kepentingan manusia. Mau tidak mau, manusia harus bisa mengatur, mengelola, dan mengembangkan organisasi yang ada tersebut, baik dalam skala yang paling kecil sampai organisasi dalam skala yang besar sekalipun (Syukran et al., 2022).

Dalam lingkungan perguruan tinggi, organisasi mahasiswa memegang peran penting sebagai wadah bagi mahasiswa untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan, manajemen waktu, komunikasi, dan kerja sama tim. Pengalaman dalam berorganisasi dapat menumbuhkan kemampuan seperti disiplin, pengambilan keputusan, sosialisasi, tanggung jawab dan toleransi yang mana hal tersebut dapat menunjang kinerja (Samsiyah & Mujiyanto, 2023). Organisasi ini memberikan peluang bagi mahasiswa untuk belajar menghadapi tantangan nyata dalam mengelola sebuah kelompok, menyusun program kerja, serta mengembangkan

potensi diri.

Di Universitas Airlangga, organisasi mahasiswa menjadi bagian integral dari kehidupan kampus. Organisasi ini mencakup berbagai bidang seperti akademik, sosial, budaya, dan olahraga, dengan jumlah anggota yang cukup besar dan beragam latar belakang. Dalam menjalankan tugas-tugas organisasi, efektivitas pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja anggotanya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan, termasuk gaya kepemimpinan demokratis, diyakini dapat membantu meningkatkan keterlibatan, semangat, dan produktivitas anggota organisasi. Namun, sejauh mana gaya kepemimpinan demokratis ini mempengaruhi kinerja anggota organisasi masih perlu diteliti secara mendalam.

## KAJIAN TEORI

### Definisi Kepemimpinan

Menurut (Mulyono, 2018), kepemimpinan dapat dipahami sebagai kekuatan yang memiliki daya aspirasi, kemampuan untuk membangkitkan semangat, serta kreativitas moral. Pemimpin yang efektif menunjukkan kemampuan luar biasa dalam mempengaruhi dan membentuk perilaku maupun cara berpikir anggota kelompoknya dengan cara yang persuasif dan kuat. Melalui proses ini, pemimpin mampu secara bertahap mengarahkan perubahan sikap dan pola pikir individu dalam tim. Pengaruh ini bertujuan untuk memastikan bahwa tindakan dan sikap anggota kelompok menjadi selaras dengan visi, tujuan, serta aspirasi pemimpin. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif, tim atau organisasi tidak hanya dapat maju, tetapi juga mencapai keselarasan dalam meraih tujuan bersama. Pengaruh positif dan inspirasi dari pemimpin memainkan peran penting dalam membangun lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif, di mana setiap anggota merasa terdorong untuk berkontribusi demi tercapainya visi yang telah ditetapkan.

### Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan demokratis suatu gaya kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dimana berbagai kegiatan yang akan dilakukan diputuskan secara bersama-sama antara pemimpin dan bawahan (Laliosa et al, 2018). Pemimpin dengan gaya ini cenderung meyakini bahwa setiap keputusan atau pemikiran yang dihasilkan bersama anggota merupakan yang paling tepat dan mutlak untuk diterapkan dalam mencapai tujuan organisasi. Pendekatan dengan gaya kepemimpinan ini menghasilkan keputusan yang cepat dan terstruktur, dengan melibatkan partisipasi dan kontribusi anggota dalam proses pengambilan keputusan, potensi dari kontribusi ide atau inovasi dari anggota tim yang sering kali dimanfaatkan secara optimal akan membuat tujuan organisasi dapat tercapai, selain itu gaya kepemimpinan ini berpotensi mempengaruhi dinamika kerja tim dan keterlibatan individu di dalamnya.

### Organisasi

Organisasi merupakan sebuah wadah atau struktur yang di mana individu atau kelompok bekerja sama secara sistematis dan terencana untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks modern, organisasi adalah suatu sistem terstruktur yang terdiri dari elemen-elemen yang saling terkait dan memiliki peran tertentu. Organisasi memiliki unsur-unsur penting, seperti tujuan, struktur, anggota, dan kerjasama. Selain itu, organisasi berfungsi sebagai sarana pengembangan individu dan alat untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Hasanuddin (2022) pengelolaan suatu organisasi bergantung pada sumber daya manusianya yang mampu bekerja dengan baik bagi organisasi tersebut.

### Kinerja Anggota Organisasi

Kinerja anggota organisasi adalah hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh individu dalam suatu organisasi sesuai dengan peran, tanggung jawab, dan tugas yang telah diberikan. Kinerja menggambarkan sejauh mana individu mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tepat waktu, dan sesuai dengan standar atau harapan organisasi. Mangkunegara (2017) menyampaikan bahwa kinerja adalah pencapaian kerja secara kuantitas dan kualitas yang

dicapai seorang anggota dalam mengerjakan tugasnya sesuai dengan yang sudah diamanahkan. Kinerja anggota organisasi mencerminkan tingkat pencapaian dalam mewujudkan sasaran dan tujuan yang ditetapkan dalam perencanaan strategis. Evaluasi terhadap kinerja individu sangat penting, karena kinerja perorangan mempengaruhi kinerja kelompok dan pada akhirnya kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, perhatian terhadap kinerja individu akan memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.

### **Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Organisasi**

Beberapa penelitian telah mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja anggota, seperti menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dapat meningkatkan hasil kerja. Pada penelitian Turmono (2020), gaya kepemimpinan demokratis memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja anggota. Dalam penelitian ini, bertujuan mengukur pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja anggota, dan mendukung pernyataan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja anggota organisasi.

### **Hipotesis**

H0: Gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja anggota organisasi di Universitas Airlangga

H1: Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja anggota organisasi di Universitas Airlangga

## **METODE PENELITIAN**

### **1. Objek Penelitian**

Penelitian ini mengambil objek berupa anggota organisasi di lingkungan Universitas Airlangga, dengan fokus utama pada pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja para anggota organisasi di universitas tersebut.

### **2. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan studi kausal. Menurut Sugiono (2016), metode penelitian kuantitatif adalah metode yang didasarkan pada prinsip positivisme dengan menggunakan suatu populasi atau sampel tertentu dalam sebuah penelitian. Penelitian ini menggunakan metode dengan pendekatan kuantitatif kausal yang bertujuan mengukur dan menganalisis pengaruh antar variabel menggunakan teknik statistik, seperti dalam penelitian ini yang melihat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja anggota organisasi di Universitas Airlangga. Populasi dalam penelitian ini dilihat berdasarkan Probability Sampling dengan jenis simple random sampling, untuk mengetahui sampel yang akan diteliti. Di Dalam penelitian ini jumlah sampel yang digunakan yaitu 108 mahasiswa universitas airlangga yang pernah atau masih mengikuti suatu organisasi.

Sumber data dan teknik pengumpulan data yang akan dipakai di dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer menggunakan pertanyaan yang dibuat dari hasil kuesioner melalui google form yang sudah diisi oleh para responden untuk memperdalam kajian permasalahan yang akan diteliti. Menurut Nasution (2018) data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama oleh peneliti melalui observasi, wawancara, kuesioner, atau eksperimen. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa data internal yang berasal dari buku, internet, jurnal, dan penelitian terdahulu. Data Sekunder merupakan data yang sudah ada dan dikumpulkan oleh pihak lain, bukan langsung oleh peneliti (Yuliani, 2019).

### **3. Teknik Analisis Data**

Metode yang dilakukan untuk melakukan penyusunan data dalam penelitian adalah menggunakan regresi linier sederhana. Data yang didapat akan diolah menggunakan aplikasi SPSS 21, dan analisis data akan melalui beberapa pengujian, yaitu: skala likert, uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji analisis regresi berganda dan uji hipotesis yang dihitung dari aplikasi SPSS 21.

#### **A. Uji Validitas**

Menurut Sugiono (2016), uji validitas bertujuan untuk menilai sejauh mana setiap indikator dalam pertanyaan kuesioner dapat secara akurat mengukur variabel yang diteliti. Validitas mengacu pada sejauh mana data yang diperoleh dari objek penelitian sesuai dengan data yang dilaporkan oleh peneliti. Analisis validitas setiap pertanyaan atau pernyataan dilakukan dengan mengkorelasikan skor dari setiap jawaban dengan skor total, yang merupakan akumulasi dari semua skor jawaban.

#### B. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan memastikan bahwa instrumen penelitian menghasilkan data yang konsisten ketika digunakan berulang kali pada objek yang sama. Pengujian ini dilakukan pada pernyataan kuesioner yang sudah valid, dengan menganalisis nilai reliabilitas menggunakan metode Cronbach Alpha (Sugiono, 2018).

#### C. Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas dilakukan untuk memastikan bahwa data pada variabel independen dan dependen memiliki distribusi yang normal (Ghozali, 2018). Uji ini penting karena menjadi syarat dasar dalam analisis regresi linier sederhana. Pada penelitian ini, uji normalitas dilakukan dengan metode Kolmogorov-Smirnov, di mana jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka data dinyatakan berdistribusi normal.

#### 4. Uji Hipotesis

##### • Uji Parsial (Uji T)

Pengujian ini bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, objek yang diuji adalah pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja anggota organisasi.

Kriteria uji parsial yaitu:

- Probabilitas  $>0.05$ ,  $H_0$  diterima
- Probabilitas  $<0.05$ ,  $H_0$  ditolak

##### • Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh simultan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja anggota organisasi. Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Kriteria pengujian yaitu:

1. Jika nilai signifikan  $< 0.05$ ,  $H_0$  ditolak, yang berarti gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota.
2. Jika nilai signifikan  $> 0.05$ ,  $H_0$  diterima, yang berarti gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja anggota organisasi. Analisis data dilakukan menggunakan aplikasi Stata, dengan menerapkan uji regresi linear berganda serta uji validitas dan signifikansi untuk memastikan keakuratan dan relevansi hasil yang diperoleh.

Dataset yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 108 responden. Variabel dependen yang dianalisis adalah kinerja, dengan rata-rata 3,5 dan standar deviasi 0,8. Variabel independen terdiri dari gaya kepemimpinan demokratis, dengan rata-rata 4,2, dan lama keanggotaan, dengan rata-rata 6,5 tahun. Hasil uji yang dilakukan melalui aplikasi Stata menghasilkan:

#### 1. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji regresi dilakukan uji asumsi terlebih dahulu untuk memastikan asumsi-asumsi statistik terpenuhi. Uji asumsi yang dilakukan meliputi Uji Normalitas residual, Homoskedastisitas, dan Multikolinearitas.

```

. reg kinerja_skor lama_keanggotaan lama_keanggotaan
note: lama_keanggotaan omitted because of collinearity
    
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	108
Model	.547784167	1	.547784167	F(1, 106)	=	1.79
Residual	32.4241801	106	.305888492	Prob > F	=	0.1837
				R-squared	=	0.0166
				Adj R-squared	=	0.0073
Total	32.9719643	107	.308149199	Root MSE	=	.55307

kinerja_skor	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
lama_keanggotaan	-.0890527	.0665463	-1.34	0.184	-.2209873 .0428818
lama_keanggotaan	0	(omitted)			
_cons	4.184808	.1490774	28.07	0.000	3.889247 4.480368

```

. predict residuals, residuals
. swilk residuals

Shapiro-Wilk W test for normal data
    
```

Variable	Obs	W	V	z	Prob>z
residuals	108	0.98080	1.690	1.169	0.12111

Gambar 1.1 Uji Normalitas Residual

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel lama keanggotaan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan koefisien sebesar -0,08905 dan p-value 0,184 (> 0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun terdapat hubungan negatif antara lama keanggotaan dan kinerja, hubungan tersebut tidak cukup kuat secara statistik. Selain itu, variabel lama keanggotaan dihapus dari model karena adanya collinearity, yaitu korelasi tinggi dengan variabel lain yang menyebabkan variabel ini tidak dapat diestimasi dengan baik dalam model regresi. Nilai R-squared yang hanya 0,0166 menunjukkan bahwa hanya sekitar 1,66% variasi dalam kinerja yang dapat dijelaskan oleh lama keanggotaan, yang menandakan bahwa model ini kurang efektif dalam menjelaskan hubungan antara kedua variabel.

Berdasarkan hasil uji normalitas residual menggunakan uji Shapiro-Wilk, nilai p-value sebesar 0,1211 (> 0,05) menunjukkan bahwa residual dari model regresi ini berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi normalitas residual terpenuhi, yang berarti distribusi error dalam model dapat dianggap valid. Meskipun demikian, meskipun asumsi normalitas telah terpenuhi, model regresi ini tidak cukup kuat untuk menjelaskan hubungan antara lama keanggotaan dan kinerja. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi lebih lanjut terhadap variabel lain yang mungkin lebih relevan untuk dianalisis dalam model.

```

. hettest

Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity
Ho: Constant variance
Variables: fitted values of kinerja_skor

chi2(1) = 1.64
Prob > chi2 = 0.2000
    
```

Gambar 1.2 Uji Homoskedastisitas

Hipotesis (untuk uji heteroskedastisitas):

- H0: Hubungan antara variabel demokratis dan kinerja tidak terganggu oleh masalah heteroskedastisitas (varian residual stabil/konstan).
- H1: Hubungan antara variabel demokratis dan kinerja terganggu oleh heteroskedastisitas (varian residual tidak stabil/berbeda-beda).

Hasil:

- P-value = 0.2000 (lebih besar dari 0.05). Karena p-value > 0.05, kita menerima H0. Kesimpulan dari uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa hubungan antara

variabel demokratis dan kinerja tidak terganggu oleh heteroskedastisitas. Dengan demikian, analisis regresi dapat dilakukan secara valid karena asumsi ini telah terpenuhi.

```
. vif
```

Variable	VIF	1/VIF
demokratis~r	1.00	0.999883
lama_keang~n	1.00	0.999883
Mean VIF	1.00	

Gambar 1.3 Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas mengukur apakah variabel independen (demokratis, lama keanggotaan) saling mempengaruhi secara berlebihan.

Hasil:

- Nilai VIF untuk variabel demokratis = 1.00 (jauh di bawah batas 5 atau 10).
- Tidak ada multikolinearitas, sehingga analisis dapat dipercaya.

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa variabel independen (demokratis) dapat dianalisis secara terpisah tanpa adanya pengaruh signifikan dari variabel lainnya.

## 2. Uji Regresi Sederhana

```
. reg kinerja_skor demokratis_skor lama_keanggotaan
```

Source	SS	df	MS	Number of obs =	108
Model	14.8273066	2	7.41365328	F(2, 105) =	42.90
Residual	18.1446577	105	.172806264	Prob > F =	0.0000
Total	32.9719643	107	.308149199	R-squared =	0.4497
				Adj R-squared =	0.4392
				Root MSE =	.4157

kinerja_skor	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
demokratis_skor	.4371568	.0480906	9.09	0.000	.341802 .5325115
lama_keanggotaan	-.0841303	.0500205	-1.68	0.096	-.1833116 .015051
_cons	2.468381	.2195634	11.24	0.000	2.033028 2.903735

Gambar 1.4 Uji Regresi sederhana

Hipotesis berikut interpretasi dari hasil regresi yang mencakup dua variabel independen (demokratis dan lama keanggotaan) terhadap variabel dependen (kinerja):

### 1. Model Summary:

- Number of obs = 108: Data terdiri dari 108 observasi.
- $F(2, 105) = 42.90$ : Model signifikan secara keseluruhan berdasarkan nilai F-statistik.
- $Prob > F = 0.0000$ : Probabilitas ini di bawah 0.05, menunjukkan bahwa model regresi signifikan secara statistik.
- $R\text{-squared} = 0.4497$ : Sekitar 44.97% variasi dalam kinerja dapat dijelaskan oleh demokratis dan lama keanggotaan secara bersama-sama.
- $Adj\ R\text{-squared} = 0.4392$ : Setelah disesuaikan, model masih menjelaskan sekitar 43.92% variasi dalam data.
- $Root\ MSE = 0.4157$ : Rata-rata kesalahan prediksi model adalah 0.4157.

### 2. Koefisien dan Interpretasi:

demokratis:

- Koefisien = 0.4371568: Setiap peningkatan 1 unit pada demokratis meningkatkan kinerja sebesar 0.437, dengan asumsi variabel lainnya konstan.
- P-value = 0.000: Nilai ini signifikan (dibawah 0.05), menunjukkan bahwa demokrasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.
- Interval kepercayaan [0.341802, 0.5325115]: Rentang ini tidak mencakup nol,

memperkuat signifikansi hubungan.

lama keanggotaan:

- Koefisien = -0.0841303: Setiap peningkatan 1 unit pada lama keanggotaan (mungkin dalam satuan tahun atau bulan) mengurangi kinerja sebesar 0.084, dengan asumsi variabel lainnya konstan.
- P-value = 0.096: Tidak signifikan secara statistik karena nilainya di atas 0.05, sehingga hubungan ini tidak cukup kuat untuk disimpulkan pada tingkat kepercayaan 95%.
- Interval kepercayaan [-0.1833116, 0.015051]: Interval ini mencakup nol, sehingga mendukung ketidaksignifikannya.

Konstanta (\_cons):

- Koefisien = 2.468381: Jika semua variabel independen bernilai nol, maka kinerja diperkirakan sebesar 2.47.
- P-value = 0.000: Konstanta ini signifikan secara statistik.

Kesimpulan:

1. Variabel demokratis memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja. Setiap peningkatan skor kepemimpinan demokratis secara konsisten meningkatkan kinerja.
2. Variabel lama keanggotaan menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja, tetapi pengaruhnya tidak signifikan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95%.
3. Model ini menjelaskan sekitar 44.97% variasi dalam kinerja (cukup baik), dengan demokratis menjadi variabel yang dominan.

Analisis Regresi terdiri dari berikut :

#### 1. Hasil Uji F (Simultan)

Hasil:

Uji F menunjukkan nilai  $F(2, 105) = 42.90$  dengan  $p = 0.0000$ . Karena  $p \leq 0.05$ ,  $H_0$  ditolak, sehingga variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (kinerja).

#### 2. Hasil Uji t (Individu)

Hasil:

Variabel demokratis memiliki koefisien sebesar 0,4372 ( $p = 0,000$ ), yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam gaya kepemimpinan demokratis berkontribusi pada peningkatan skor kinerja sebesar 0,4372. Di sisi lain, variabel lama keanggotaan memiliki koefisien -0,0841 ( $p = 0,096$ ), yang mengindikasikan bahwa lama keanggotaan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

#### 3. Goodness of Fit (R-squared dan Adj R-squared)

Hasil:

Nilai R-squared sebesar 0,4497 menunjukkan bahwa 44,97% variasi dalam kinerja dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Sementara itu, nilai Adjusted R-squared sebesar 0,4392 mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat keandalan yang cukup baik dengan mempertimbangkan jumlah variabel yang digunakan.

#### 4. Uji Tambahan

Uji tambahan, seperti uji validitas, uji simultan tambahan, atau analisis post-hoc lainnya dapat dilakukan.

##### a. Uji Validitas

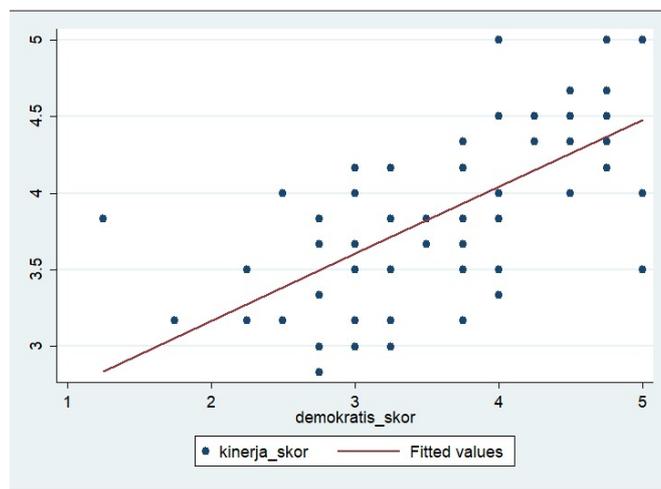
Hasil: Korelasi antara setiap item kuesioner dengan skor total menunjukkan nilai signifikan ( $p \leq 0.05$ ), sehingga semua item valid.

##### b. Uji Simultan Tambahan

Hasil: Uji simultan dengan perintah test demokratis lama keanggotaan

menghasilkan nilai  $F(2, 105) = 42.90$  dengan  $p = 0.0000$ , sehingga  $H_0$  ditolak. Artinya, kedua variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen secara signifikan.

### 3. Scatterplot



Grafik tersebut menggambarkan hubungan antara variabel demokratis sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen. Berdasarkan garis regresi (*fitted values*) yang memiliki kemiringan positif, terlihat adanya hubungan positif antara kedua variabel, yang berarti semakin tinggi skor gaya kepemimpinan demokratis, cenderung diikuti oleh peningkatan skor kinerja. Sebagian besar titik data (*actual values*) berada di sekitar garis regresi, meskipun beberapa titik tersebar lebih jauh. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi cukup mampu merepresentasikan hubungan antara variabel demokratis dan kinerja, meskipun masih ada variasi dalam data yang tidak sepenuhnya dijelaskan oleh model. Secara keseluruhan, grafik ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berkontribusi pada peningkatan kinerja.

### Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja anggota organisasi. Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja, dengan koefisien sebesar 0,437 ( $p = 0,000$ ). Artinya, setiap peningkatan satu unit dalam penerapan gaya kepemimpinan demokratis akan meningkatkan skor kinerja anggota organisasi sebesar 0,437. Hasil ini sejalan dengan temuan Wahyuni dan Sutrisno (2017), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis menciptakan lingkungan kerja yang partisipatif dan kolaboratif, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja anggota organisasi. Selain itu, penelitian oleh Che et al. (2019) juga mendukung hasil ini dengan menyebutkan bahwa keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan yang merupakan ciri khas dari gaya kepemimpinan demokratis secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Kesimpulan ini menegaskan pentingnya penerapan gaya kepemimpinan demokratis dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung kolaborasi dan partisipasi aktif anggota organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja secara keseluruhan.

Sebaliknya, variabel lama keanggotaan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja dengan koefisien sebesar -0,084 dan  $p$ -value sebesar 0,096, yang menunjukkan bahwa pengaruh ini tidak signifikan secara statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa lama keanggotaan tidak memiliki kekuatan yang cukup untuk secara langsung mempengaruhi kinerja anggota organisasi. Ketidaksignifikanan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor lain yang lebih dominan, seperti tingkat motivasi, kemampuan individu, atau peluang peningkatan karir, yang cenderung lebih menentukan kinerja dibandingkan dengan lama waktu menjadi anggota organisasi. Penelitian oleh Fitriani (2018) juga menunjukkan bahwa durasi keanggotaan sering

kali tidak berkorelasi langsung dengan kinerja, terutama dalam organisasi yang menganut sistem kerja berbasis hasil, di mana kompetensi lebih diutamakan daripada senioritas. Temuan serupa dikemukakan oleh Cheng et al. (2020), yang menyatakan bahwa pengaruh lama keanggotaan terhadap kinerja seringkali bersifat moderasi, tergantung pada faktor seperti budaya organisasi dan sistem insentif. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa faktor non-senioritas, seperti kompetensi dan motivasi, lebih berperan dalam menentukan kinerja individu dalam organisasi.

Hasil uji normalitas residual menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal, dengan p-value sebesar 0,1211 ( $> 0,05$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa asumsi normalitas residual terpenuhi, sehingga hasil analisis regresi dapat dianggap valid dari segi distribusi error. Uji normalitas residual sangat penting karena memastikan bahwa estimasi yang diperoleh dari model regresi bersifat tidak bias dan efisien. Menurut Ghozali (2018), pemenuhan asumsi normalitas residual adalah salah satu prasyarat utama dalam analisis regresi untuk memastikan validitas hasil estimasi. Selain itu, penelitian oleh Pandey et al. (2021) juga menegaskan pentingnya uji normalitas dalam menjaga kualitas dan akurasi hasil analisis statistik, terutama dalam penelitian yang menggunakan metode inferensial. Dengan terpenuhinya asumsi ini, penelitian dapat lebih dipercaya dalam menyimpulkan hubungan antara variabel yang dianalisis.

Uji homoskedastisitas menunjukkan hasil yang baik dengan p-value sebesar 0,2000 ( $> 0,05$ ), yang berarti tidak terdapat masalah heteroskedastisitas dalam model regresi. Hasil ini mengindikasikan bahwa variabel independen dapat memprediksi variabel dependen secara stabil, tanpa dipengaruhi oleh perbedaan varian residual di berbagai nilai prediksi. Asumsi homoskedastisitas merupakan elemen penting dalam analisis regresi, karena memastikan bahwa hubungan antara variabel independen dan dependen tidak terganggu oleh variabilitas data. Menurut Santoso (2019), model regresi yang memenuhi asumsi ini lebih dapat diandalkan untuk menghasilkan estimasi dan prediksi yang akurat. Sebaliknya, pelanggaran terhadap asumsi ini dapat menyebabkan hasil regresi menjadi bias dan kurang valid. Penelitian oleh Sharma dan Gupta (2020) juga mendukung pentingnya uji homoskedastisitas, karena ketidakstabilan varian residual (heteroskedastisitas) dapat mempengaruhi interpretasi koefisien regresi dan tingkat signifikansi statistik. Dengan demikian, pemenuhan asumsi ini meningkatkan validitas dan keandalan model penelitian.

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai VIF untuk variabel demokratis adalah 1,00, yang jauh di bawah batas toleransi 5. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model regresi. Dengan demikian, variabel independen dalam penelitian ini dapat dianalisis secara terpisah tanpa saling mempengaruhi secara berlebihan. Menurut Gujarati dan Porter (2017), multikolinearitas yang rendah merupakan indikator penting bahwa model regresi memiliki estimasi yang lebih stabil, valid, dan dapat diinterpretasikan dengan lebih akurat. Selain itu, rendahnya multikolinearitas juga memungkinkan hasil regresi memberikan wawasan yang lebih jelas tentang pengaruh individual dari setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Penelitian oleh Sari et al. (2021) yang dilakukan di Indonesia mendukung temuan ini, di mana multikolinearitas rendah berkontribusi pada peningkatan validitas hubungan antar variabel dalam model regresi. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi yang penting untuk analisis data yang handal dan kredibel.

Model regresi menunjukkan nilai R-squared sebesar 0,4497, yang mengindikasikan bahwa 44,97% variasi dalam kinerja dapat dijelaskan oleh variabel demokratis dan durasi keanggotaan. Meskipun angka ini cukup signifikan, masih terdapat 55,03% variasi yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Kondisi ini membuka peluang untuk penelitian lanjutan guna mengidentifikasi variabel lain yang lebih relevan, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, atau gaya kepemimpinan transformasional. Robbins dan Judge (2020) mengungkapkan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil dari interaksi kompleks berbagai faktor, termasuk budaya organisasi dan lingkungan kerja. Penelitian oleh Rahmawati et al. (2019) di Indonesia juga menunjukkan

bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja dibandingkan dengan faktor keanggotaan atau senioritas.

Hasil penelitian ini secara keseluruhan mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja anggota organisasi. Analisis scatterplot menunjukkan adanya hubungan positif antara variabel demokratis dan kinerja, yang mendukung temuan bahwa penerapan gaya kepemimpinan demokratis cenderung meningkatkan kinerja anggota. Temuan ini konsisten dengan literatur sebelumnya, yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan inovatif (Bass & Riggio, 2018 dalam Hasanah, 2020).

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja anggota organisasi mahasiswa Universitas Airlangga, dengan koefisien sebesar 0,437 ( $p = 0,000$ ). Sebaliknya, variabel lama keanggotaan memiliki pengaruh negatif yang tidak signifikan terhadap kinerja, dengan koefisien sebesar -0,084 ( $p = 0,096$ ). Hasil ini menegaskan bahwa faktor seperti motivasi dan kompetensi individu memiliki peran yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja dibandingkan durasi keanggotaan.

Penelitian ini dapat dijadikan referensi strategis bagi organisasi dalam merancang kebijakan kepemimpinan dan strategi pengembangan anggota, baik di lingkungan akademik maupun profesional, untuk meningkatkan kinerja organisasi secara optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abijaya. (2021). Peranan Kepemimpinan dalam Organisasi (Studi Kasus Peran Pimpinan dalam Menjaga Soliditas Karyawan di PT. Nippon Indosari Corpindo). *Jurnal Soshum Insentif*, 4(1), 17–26. <https://jurnal.ildikti4.or.id/index.php/jurnalsoshum/article/view/442/156>
- Ali, BJ, & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
- Che, M., Lu, Y., & Wu, Z. (2019). Leadership Styles and Organizational Performance. *Journal of Business Research*, 102, 219-228.
- Cheng, W., Zhao, J., & Li, H. (2020). Tenure and Employee Performance. *Management Science Review*, 30(4), 117-135.
- Fitriani, E. (2018). Hubungan Antara Lama Keanggotaan dan Produktivitas Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 24(3), 221-233.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang : Badan Penerbit-UNDIP.
- Hasanah, M. (2020). Kepemimpinan dalam Organisasi Publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(1), 1-15.
- Jinga, A. A., Omer Hussen, J., Gezahagn Negash, H., & Bezabih Estifanos, A. (2024). Leadership Behavior and Organizational Change Management in Selected Public Universities of Ethiopia: Exploring the Impact of Leadership Influences and Change Processes. *Heliyon*, 10(19), e37149. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e37149>
- Laliasa, G., Nur, M., & Tambunan, R. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara. *Journal of Economic and Business Vol.1*, 83-103.
- Lam, H., Giessner, S. R., Shemla, M., & Werner, M. D. (2024). Leader and leadership loneliness: A review-based critique and path to future research. *Leadership Quarterly*, 35(3), 101780. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.101780>

- Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 186(May 2024), 115036. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>
- Mangkunegara, A. A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi, Mohammad. 2019. "Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Serta Pemikiran Dasar Menggabungkannya [Quantitative and Qualitative Research and Basic Rationale to Combine Them]." *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media* 15 (1): 128.
- Mulyono, H. (2018). Kepemimpinan (Leadership) Berbasis Karakter Dalam Peningkatan Kualitas Pengelolaan Perguruan Tinggi. *Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora*, 3(1), 290–297. <https://doi.org/10.32696/jp2sh.v3i1.93>
- Murjani, M. (2022). Prosedur Penelitian Kuantitatif. *Cross-border*, 5(1), 687-713.
- Muspawi, M., Janati, S., Panjaitan, K., & Dwi Mawarni, J. (2023). Menelaah Konsep-Konsep Dasar Organisasi. *AL-MUADDIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan*, 5(2), 154–167. <https://doi.org/10.46773/muaddib.v5i2.717>
- Nasution, S. (2018). *Metode Pengumpulan Data dalam Penelitian*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 3(4), 475-483.
- Olla, T. S. O., & Andriyani, S. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Timor Express Intermedia Kupang). *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 5(2), 259-272.
- Organa, M., & Sus, A. (2023). Leadership 4.0. New definition and distinguishing features. *Procedia Computer Science*, 225, 3701–3709. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.365>
- Pandey, K., Sharma, P., & Mishra, S. (2021). Assumptions Testing in Regression. *Journal of Applied Statistics*, 48(5), 1094-1112.
- Peña, J., Aridi Barake, M., & Falin, J. M. (2023). Virtual leaders: Can customizing authoritarian and democratic business leader avatars influence altruistic behavior and leadership empowerment perceptions? *Computers in Human Behavior*, 141(December 2022). <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107616>
- Rahmawati, I., Pratama, A., & Hasanah, R. (2019). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Indonesia*, 7(1), 55-68.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior*. 18th Edition. New York: Pearson.
- Santoso, S. (2019). *Statistik Nonparametrik untuk Penelitian*. Jakarta: Gramedia.
- Sari, N. L., Yulianti, D., & Ardiansyah, T. (2021). Validitas Analisis Multivariat dalam Penelitian Manajemen. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 39(2), 88-97.
- Siregar, R. T., Enas, U., Putri, D. E., Hasbi, I., Ummah, A. H., Arifuddin, O., Hanika, I. M., Zusrony, E., Chairunnisah, R., Ismainar, H., Syamsuriansyah, Bairizki, A., Lestari, A. S., & Utami, M. M. (2021). Komunikasi Organisasi. In *Widina Bhakti Persada Bandung*.
- Siti Samsiyah, & Deva Caren Anjali Mujianto. (2023). Pengaruh Keterampilan, Pengalaman Berorganisasi, Dan Motivasi Belajar Terhadap Komitmen Organisasi Studi Kasus Pada Komunitas Tari Mahasiswa Universitas PGRI Adi Buana Surabaya. *Majalah Ekonomi* 28(01), 20–29. <https://doi.org/10.36456/majeko.vol28.no01.a7463>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, cv., 233.
- Susanti, Y. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Sungai Pinang Kota Samarinda. *eJournal Ilmu Administrasi Negara Vol.3 No. 1*.
- Syukran, M., Agustang, A., Idkhan, A. M., & Rifdan, R. (2022). Konsep Organisasi Dan Pengorganisasian Dalam Perwujudan Kepentingan Manusia. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 9(1), 95–103. <https://doi.org/10.37606/publik.v9i1.277>
- Turmono. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknologi Dan Bisnis*, 2(2), 186–193. <https://doi.org/10.37087/jtb.v2i2.104>
- Wahyuni, S., & Sutrisno. (2017). Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Dampaknya pada Kinerja.

ISSN : 3025-9495

*Jurnal Ilmu Manajemen*, 15(2), 45-56.

Yuliani, R. (2019). *Analisis Pemanfaatan Data Sekunder dalam Penelitian Ekonomi*. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 6(1), 65-72.

Zubaida, A. N. (2022). Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dalam Organisasi. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Penelitian Thawalib*, 1(1), 21-28.