

**PERAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI
PADA PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN STIKES 'AISYIYAH PALEMBANG**

TESIS

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen
Pada Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen
Universitas Tridianti Palembang**



Disusun Oleh :

**NAMA : Ari Yulianto
NPM : 194241005**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS TRIDINANTI PALEMBANG
TAHUN 2021**



ABSTRAK

ARI YULIANTO : Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan STIKES 'Aisyiyah Palembang, dibawah bimbingan Bapak Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, MM, MPd dan Ibu Dr. Ir. Hj. Yusro Hakimah, MM.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan membuktikan Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan STIKES 'Aisyiyah Palembang. Penelitian ini dilaksanakan di STIKES 'Aisyiyah Palembang yang beralamat di Jln. Kol. H Burlian – M Husin No. 907 RT. 12 RW. 04 Kel Karya Baru Kecamatan Alang alang Lebar KM. 7.5 Palembang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan STIKES 'Aisyiyah Palembang yang berjumlah 58 orang. Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Square (PLS), Dengan cara menilai outer atau measurement model dan menilai inner model atau structural model.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Hipotesis Pertama menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi karyawan STIKES 'Aisyiyah Palembang, hal ini ditunjukkan oleh t statistik sebesar $9.224 > 1,96$ atau P -value $0.000 < 0.05$. Hipotesis kedua Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi karyawan STIKES 'Aisyiyah Palembang, hal ini ditunjukkan oleh t statistik sebesar $4.405 > 1,96$ atau P -value $0.000 < 0.05$. Hipotesis ketiga Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan STIKES 'Aisyiyah Palembang, hal ini ditunjukkan oleh t -statistik sebesar $2.200 > 1,96$ atau P -value $0.000 < 0.05$. Hipotesis keempat Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan STIKES 'Aisyiyah Palembang, hal ini ditunjukkan oleh t -statistik sebesar $5.431 > 1,96$ atau P -value $0.000 < 0.05$. Hipotesis kelima Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan STIKES 'Aisyiyah Palembang, hal ini ditunjukkan oleh t statistik sebesar $8.108 > 1,96$ atau P -value $0.000 < 0.05$. Hipotesis keenam Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh Komitmen Organisasi karyawan STIKES 'Aisyiyah Palembang dibuktikan dimana Original Sample (O) merupakan koefisien jalur yaitu 0.766 dan t -Statistics ($|O/STDEV|$) untuk menunjukkan t -hitung yaitu $15.369 > t$ -tabel $1,96$ (t statistik $> t$ tabel). Hipotesis ketujuh Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan yang dimediasi oleh Komitmen Organisasi karyawan STIKES 'Aisyiyah Palembang, dibuktikan dimana Original Sample (O) merupakan koefisien jalur yaitu 0.224 dan t -Statistics ($|O/STDEV|$) untuk menunjukkan t -hitung yaitu $3.323 > t$ tabel $> 1,96$ (t statistik $> t$ tabel). Dapat dilihat nilai R^2 variabel Komitmen Organisasi (Y) sebesar 0.732 artinya variabel Kinerja yang dapat dijelaskan oleh (Z) terhadap Gaya Kepemimpinan dan Motivasi sebesar 0.732 atau $73,2\%$. Untuk nilai R Square Kinerja sebesar 0.950 artinya variabel Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel Komitmen Organisasi (Y), Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja sebesar 95% .

Dari hasil uji hipotesis menggunakan Smart PLS, maka dapat disarankan kepada STIKES 'Aisyiyah Palembang untuk program peningkatan kinerja, variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh komitmen organisasi, semua variabel memiliki pengaruh positif dan signifikan dan dapat menjadi acuan dalam menentukan kebijakan di masa yang akan datang.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja



ABSTRACT

ARI YULIANTO: The Effect of Training and Compensation on Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at Stikes' Aisyiyah Palembang, under the guidance of Mrs. DR. Ir. Manisah, MP and Mrs. DR. Tri Suyantiningsih, S.E, MM.

This study aims to determine and prove Mediation Role Organization Commitment Of Leadership Style and Employee Motivation on Performance at STIKES 'Aisyiyah Palembang. This research was conducted at STIKES 'Aisyiyah Palembang, which is located in Cabbage. H Burlian - M Husin No. 907 RT. 12 RW. 04 Kel Karya Baru Kec Alang alang Lebar KM. 7.5 Palembang. The population in this study were all Employee STIKES 'Aisyiyah Palembang, totals are 58 peoples. Data analysis was performed using the Partial Least Square (PLS) method, by assessing the outer or measurement model and assessing the inner model or structural model.

The results of this study indicate that the first hypothesis shows that Leadership Style has a positive and significant effect on the Organization Commitment at STIKES 'Aisyiyah Palembang, this is indicated by the t statistic of $9.224 > 1.96$ or P-value of $0.000 < 0.05$. The second hypothesis that Employee Motivation has a positive and significant effect on the Organization Commitment of Employee at STIKES 'Aisyiyah Palembang, this is indicated by the t statistic of $4.405 > 1.96$ or a P-value of $0.000 < 0.05$. The third hypothesis is a Leadership Style has a positive and significant effect on the performance of employee at STIKES 'Aisyiyah Palembang, this is shown by the t-statistic of $2,200 > 1.96$ or P-value of $0.000 < 0.05$. The fourth hypothesis show that Employee Motivation has a significant effect on the Employee's Performance at STIKES 'Aisyiyah Palembang, this is indicated by the t-statistic of $5,431 > 1.96$ or a P-value of $0.000 < 0.05$. The fifth hypothesis show Organizational Commitment has a positive and significant effect on the performance of employee at STIKES 'Aisyiyah Palembang, this is indicated by the t statistic of $8.108 > 1.96$ or a P-value of $0.000 < 0.05$. The sixth hypothesis is Leadership Style has a positive and significant effect on employee performance mediated by the Organization Commitment of employee at STIKES 'Aisyiyah Palembang, it is proven where the Original Sample (O) is a path coefficient of 0.766 and t-Statistics ($O / STDEV$) to show t- count is $15,369 > t$ table 1.96 (t statistic > t table). The seventh hypothesis of Employee Motivation has a positive and significant effect on employee performance mediated by the Organization Commitment of employee at STIKES 'Aisyiyah Palembang, it is proven that the Original Sample (O) is a path coefficient, namely 0.224 and t-Statistics ($O / STDEV$) to show t - count is $3.323 > t$ table > 1.96 (t statistic > t table). It can be seen that the R^2 value of the Organization Commitment Variable (Y) is 0.732, it's means that the Performance variable which can be explained by (Z) for Leadership Style and Employee Motivation is 0,732 or 73.2%. For the R^2 value of performance of 0.950, it means that the performance variable can be explained by the Leadership Style and Employee Motivation variable by 95%.

From the results of hypothesis testing using Smart PLS, it can be suggested to STIKES 'Aisyiyah Palembang for performance improvement programs, Leadership Style Variable and Employee Motivation Variable that effect to employee performance mediated by Organization Commitment, all variables have a positive and significant influence and can be reference for determining policies in the future.

Keywords: Leadership style, Employee Motivation, Organization Commitment, Performance

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING.....	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	4
C. Pembatasan Masalah	5
D. Perumusan Masalah	5
E. Tujuan Penelitian	6
F. Kegunaan Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN	
A. Kajian Pustaka	8
B. Hasil Penelitian Yang Relevan	33
C. Kerangka Berpikir	35
D. Hipotesis Penelitian	35
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Tempat dan Waktu Penelitian	37
B. Desain Penelitian	38
C. Populasi dan Sampel	39
D. Sumber dan Tehnik Pengumpulan Data	40

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan dan saran yang akan dibahas pada bab ini.

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang dilakukan di STIKES 'Aisyiyah Palembang dengan subyek penelitiannya adalah seluruh karyawan STIKES 'Aisyiyah Palembang berjumlah 58 orang, hasil uji hipotesis dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi karyawan STIKES 'Aisyiyah Palembang, hal ini ditunjukkan oleh t-statistik sebesar $9.224 > 1,96$ atau P-value $0.000 < 0.05$. Dengan demikian Hipotesis pertama terbukti bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi karyawan STIKES 'Aisyiyah Palembang.
2. Terdapat Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi karyawan STIKES 'Aisyiyah Palembang, hal ini ditunjukkan oleh t statistik sebesar $4.405 > 1,96$ atau P-value $0.000 < 0.05$. Dengan demikian hipotesis kedua terbukti bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi karyawan STIKES 'Aisyiyah Palembang.
3. Terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan STIKES 'Aisyiyah Palembang, hal ini ditunjukkan oleh t statistik sebesar $2.200 > 1,96$

atau P-value $0.000 < 0.05$. Dengan demikian Hipotesis ketiga terbukti bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan STIKES 'Aisyiyah Palembang.

4. Terdapat Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan STIKES 'Aisyiyah Palembang, hal ini ditunjukkan oleh t-statistik sebesar $5.543 > 1,96$ atau P-value $0.000 < 0.05$. Dengan demikian Hipotesis ketiga3 terbukti bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan STIKES 'Aisyiyah Palembang.
5. Terdapat Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja karyawan STIKES 'Aisyiyah Palembang hal ini ditunjukkan oleh t statistik sebesar $8.108 > 1,96$ atau P-value $0.000 < 0.05$. Dengan demikian Hipotesis kelima terbukti bahwa Koitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan STIKES 'Aisyiyah Palembang.
6. Terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan yang dimediasi oleh Komitmen Organisasi karyawan STIKES 'Aisyiyah Palembang. dimana *Original Sample (O)* merupakan koefisien jalur yaitu 0.766 dan *t-Statistics (|O/STDEV|)* untuk menunjukkan t- hitung yaitu 15.369 lebih besar dari t tabel 1,96 ($t \text{ statistik} > t \text{ tabel}$). Dengan demikian Hipotesis keenam terbukti bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja yang di mediasi oleh Komitmen Organisasi karyawan 'Aisyiyah Palembang.
7. Terdapat Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan yang dimediasi oleh Komitmen Organisasi karyawan 'Aisyiyah Palembang, dimana *Original Sample (O)* merupakan koefisien jalur yaitu 0.224 dan *t-Statistics (|O/STDEV|)*

untuk menunjukkan t- hitung yaitu 3.323 lebih besar dari t tabel 1,96 (t- statistik > t- tabel). Dengan demikian Hipotesis ketujuh terbukti bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Komitmen Organisasi karyawan 'Aisyiyah Palembang.

B. Implikasi Kebijakan

Hasil penelitian ini memiliki implikasi pada kebijakan manajerial, hasil penelitian dapat digunakan sebagai acuan atau landasan oleh pihak manajemen dalam menentukan skala prioritas kebijakan apa yang harus dilakukan. Hasil penelitian ini memiliki implikasi manajemen manajerial sebagai berikut:

1. Upaya meningkatkan Kinerja dengan variabel Gaya Kepemimpinan.

Gaya Kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dari Gaya Kepemimpinan yang dijalankan akan meningkatkan semangat setiap karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Total *Average Variance Extracted* (AVE) dari variabel Gaya Kepemimpinan menunjukkan nilai sebesar $0.649 > 0.5$ menunjukkan tingkat reabilitas yang baik, maka pada variabel Gaya Kepemimpinan sudah baik dan perlu dipertahankan atau bisa lebih dioptimalkan secara lebih baik lagi.

2. Upaya dalam meningkatkan Kinerja dengan variabel Motivasi Kerja

Motivasi Kerja memiliki nilai rata-rata tertinggi kedua dari semua variabel yaitu sebesar $0.636 > 0.5$ maka, variabel Motivasi Kerja dipertahankan dan sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, besar kecilnya motivasi

dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Semakin besar motivasi kerja karyawan maka akan semakin meningkat kinerjanya. Agar diterapkan *reward and punishment* untuk memacu motivasi karyawan dalam peningkatan kinerjanya.

3. Upaya meningkatkan Kinerja dengan variabel Komitmen Organisasi.

Komitmen Organisasi menunjukkan nilai rata-rata sebesar $0.633 > 0.5$ hal ini perlu dipertahankan. Tingkat Komitmen Organisasi dapat mempengaruhi kinerja yang akhirnya berpengaruh pada pencapaian instansi tersebut. Apabila Komitmen Organisasi tinggi maka akan mempengaruhi prestasi kerja dengan demikian maka kinerja karyawan akan lebih baik lagi.

C. Saran

Saran dari penulis dari kesimpulan yang dihasilkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. **Saran untuk STIKES 'Aisyiyah Palembang**

Bagi pimpinan STIKES 'Aisyiyah Palembang agar dapat mempertahankan dan lebih meningkatkan pengaruh dan perhatian kepada bawahan dalam memimpin, hal ini perlu dilakukan untuk lebih menguatkan hubungan baik yang sudah terjalin selama ini antara pimpinan dan bawahan dalam upaya memunculkan prestasi kerja karyawan dimana pada indikator Gaya Kepemimpinan merupakan indikator tertinggi dari rata-rata yaitu sebesar 0.649 dibandingkan variable lainnya, yaitu variabel lain seperti Motivasi Kerja sebesar 0.636, Komitmen Organisasi Kerja 0.633, dan variabel Kinerja sebesar 0.588, maka pada variabel Kinerja perlu dioptimalkan lagi antara lain

dengan memberikan perhatian terhadap kesejahteraan dan pekerjaannya, memberikan motivasi yang terus menerus dan menguatkan Komitmen terhadap organisasi dengan memberikan tanggung jawab dan melibatkan dalam kegiatan dan pengambilan keputusan sehingga karyawan merasa memiliki dan betah serta bisa Meningkatkan kinerjanya karena sudah memiliki rasa yang nyaman dalam bekerja.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya.

Untuk menjadi acuan dan bisa menindak lanjuti lebih jauh hasil penelitian dengan mengembangkan variabel-variabel lainnya sehingga dapat menganalisis faktor-faktor lain yang memberi kontribusi lebih terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dan peneliti selanjutnya dapat melakukan riset yang lebih baik lagi dalam menemukan dan menganalisis fenomena yang terjadi dalam suatu instansi atau perusahaan khususnya dalam peningkatan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu SP. 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2017. Evaluasi Kinerja SDM. Bandung: PT Refika Aditama
- Suranta, Sri. 2012. *Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis*. Empirika. Vol 15. No 2. Hal: 116-138.
- Wirawan. 2013. Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian. Edisi Pertama. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Fuad, M., Nurbaya, S. dan Amirullah. 2017. Pengantar Bisnis. Yogyakarta: Indomedia Pustaka
- Daulay, R., Pasaribu, H. K., Putri, L. P., & Astuti, R. (2017). Manajemen. Medan: Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Thoha, Miftah. 2010. Kepemimpinan Dalam Manajemen, Devisi Buku Perguruan Tinggi :Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada
- Thoha, Miftah. 2013. Kepemimpinan Dalam Manajemen, edisi 1 : Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Sutrisno, E. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedua. Jakarta: Prenada Media Group. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama. Jakarta: Prenada Media Group.
- Rivai, V. dan Sagala, E.J. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Luthans, Fred. 2012. "Perilaku Organisasi". Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Moorhead, Gregory dan Ricky W. Griffin. 2013. Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. Edisi 9. Salemba Empat. Jakarta.
- Nanda, Irfan dkk, 2013. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan AJB Bumiputera Kantor Cabang Batu). Universitas Brawijaya, Vol.6 No.2.
- Sugiyono. 2010. "Metode Penelitian Bisnis". Bandung: CV. Alfabeta.

- Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Administratif. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: CV Alfabeta.
- Prof. Dr. Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sutikno, Sobry M. 2014. Pemimpin Dan Gaya Kepemimpinan, Edisi Pertama Lombok Holistica
- Agus, Setiawan Bahar dan Abd. Muhith. 2013. Transformational Leadership. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Ghozali Iman, 2015. *Partial Least Square* Konsep Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Smart Pls 3.0. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Fajrin, Istiqomah Qodriani, 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebun Agung Malang). dalam Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 61 No. 4, Agustus 2018
- Gita SP, Robertus, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan). dalam Jurnal Vol 5, No. 3, 2016
- Husniati, 2020, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Berdampak Pada Kinerja Guru SMK NU Muara Padang
- Pharasakti, Ryani Dhyhan dan Setiawan, Dede Irfan, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB Cabang Tangerang. dalam jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis, Vol 10, No. 1, 2019
- Agustin, Ayu Putri dkk, Strategi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Area Situbondo, Vol 13, No. 1, 2019

- Baraweri, Syaiful Ahmad dan Suharnomo, Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan dan Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Pada Karyawan Kantor Wiayah Bank BRI Semarang), Vol 4, No. 4, 2015
- Mahiri, Eli Achmad, Pengaruh Pendelegasian Wewenang Dan Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Majalengka, Vol 3, No. 1, 206
- Ari Juniar Susanto, 2011. Komitmen Organisasi. Education Policy Analysis archives, (Online), (<http://juniarari.blogspot.com/2011/11/komitmen-organisasi.html>, diakses 10 Januari 2021).
- Nurul Indayati, Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan. Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya). Dalam jurnal Aplikasi Manajemen Vol 10 NO. 2, ISSN 1693 5241, Juni 2012
- Latih, Azis Fathoni, Maria Magdalena Minarsih, Pengaruh Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai (Studi Pegawai Dinas Pasar Kota Semarang). Dalam Journal Of Management, Volume 2 No. 2, Maret 2016
- Rani Mariam, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening, tesis, 2009

