

Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Insani (SDI) pada PT. Karya Maju Sejahtera Bersama

Liana Nanda Lestari, Alimatul Farida, Abdillah Mundir

Fakultas Agama Islam Universitas Yudharta Pasuruan

liana.nanda31@gmail.com, farida@yudharta.ac.id, abdillahmundir@yudharta.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the influence of organizational commitment, work motivation, and job satisfaction on human resource performance. This research is quantitative using a survey type and data analysis techniques using SPSS 25. The respondents for this research were 67 employees of PT. Karya Maju Sejahtera, Gudang B. The results of this research show that organizational commitment partially has no effect on human resource performance. Meanwhile, simultaneously these variables have no effect on the performance of PT. Karya Maju Sejahtera Bersama.

Keywords: Organizational Commitment, Work Motivation, Job Satisfaction, Human Resource Performance, SPSS.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan menggunakan jenis survei dan teknik analisis data menggunakan SPSS 25. Responden penelitian ini berjumlah 67 orang karyawan PT. Karya Maju Sejahtera, Gudang B. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja sumber daya insani. Sedangkan secara simultan variabel tersebut tidak berpengaruh terhadap kinerja sumber daya insani PT. Karya Maju Sejahtera Bersama.

Kata Kunci: Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Sumber Daya Manusia, SPSS

PENDAHULUAN

Dalam rangka memperkuat dan menampilkan operasional perusahaan, kehadiran Sumber Daya Manusia (SDI) sangatlah penting. Untuk memaksimalkan setiap Sumber Daya Manusia (SDI), penting untuk memanfaatkan potensi yang dimiliki dengan baik. Selain sumber daya yang sudah ada, efisiensi dan efektivitas pekerja suatu perusahaan berdampak langsung pada kapasitas perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Kinerja seorang karyawan merupakan hasil akhir dari usahanya dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan uraian tugasnya. Kinerja seseorang atau tim merupakan hasil akhir dari upayanya untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara yang sah, beretika, dan sesuai dengan tanggung jawabnya, tanpa melanggar

undang-undang atau melanggar peraturan apa pun. (Laras & Susanti, 2021). Berbagai indikator kinerja karyawan dapat diamati dalam konteks ini, antara lain jumlah dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan, pengetahuan karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, kreativitasnya, tingkat kolaborasinya, tingkatannya. ketergantungan, inisiatifnya, dan kualitas hubungan pribadinya.

Motivasi kerja merupakan salah satu unsur yang mempengaruhi kinerja. Menurut Riduwan, proses memotivasi bawahan antara lain dengan memberikan alasan kerja sedemikian rupa sehingga membuat mereka bersemangat bekerja jujur untuk mencapai tujuan perusahaan secara tepat waktu dan efektif. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan gairah kerja sehingga dapat dicapai hasil yang optimal. Oleh karena itu, motivasi sangat penting bagi pemimpin dan pekerja. Dalam penjelasannya tentang motivasi, Rivai menguraikan serangkaian keyakinan dan prinsip yang jika digabungkan akan mendorong orang untuk mengambil tindakan. Tanpa disadari secara kasat mata, prinsip-prinsip dan kepercayaan ini mempunyai kekuatan untuk mendorong orang-orang menuju impian mereka. Pada intinya, motivasi ada dua: pertama, arah tindakan, yang menunjukkan hasil yang diinginkan, dan kedua, intensitas aktivitas, yang menunjukkan tingkat upaya yang dilakukan untuk mencapai hasil tersebut. (prof. Dr. Veithzal Rivai Zainal, 2009)

Jika seseorang mempunyai kekurangan dalam suatu hal, baik secara fisik maupun mental, langkah pertama untuk mengatasi hambatan tersebut adalah menemukan sesuatu yang memotivasi mereka untuk mengambil tindakan. (Alhamdi, 2018)

Motivasi menurut Wahyuni & Badri adalah unsur yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu. Oleh karena itu, motivasi sering dianggap sebagai unsur yang mendorong tindakan seseorang. (Wahyuni & Badri, 2023)

Adanya komitmen karyawan berperan terhadap pencapaian kinerja dari karyawan. Keinginan untuk memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap perusahaan adalah harapan umum setiap perusahaan. Karyawan yang memiliki motivasi dan komitmen yang kuat cenderung bekerja dengan optimal, yang pada akhirnya akan meningkatkan hasil kerja yang dicapai. (Winarsih et al., 2023) Selain itu, penting bagi suatu perusahaan untuk memperhatikan kepuasan kerja karyawan, karena jika karyawan merasa tidak nyaman atau kurang dihargai, mereka mungkin tidak dapat mengoptimalkan potensi mereka. Kepuasan kerja karyawan juga berpengaruh pada peningkatan kinerja, karena karyawan yang puas cenderung lebih fokus dan berdedikasi terhadap tugas mereka. (Rati Anggraini, 2019)

Ketika seorang karyawan percaya dan bekerja sesuai misi perusahaannya, serta keinginannya untuk tetap menjadi karyawan, hal ini disebut komitmen organisasi, menurut Indra Kharis. Oleh karena itu, preferensi yang kuat terhadap pekerjaan seseorang menunjukkan tingginya tingkat partisipasi kerja. (Indra Kharis, 2010)

Tingkat komitmen individu terhadap organisasi merupakan cerminan kesadaran dan hubungannya dengan organisasi, kata Moorhead dan Griffin. Seorang

pekerja yang berdedikasi mungkin akan menganggap dirinya sebagai bagian integral dari tim (Moorhead, G., & Griffin, 2015).

Hal ini dilakukan oleh seseorang yang sangat berkomitmen terhadap perusahaannya, karena mereka tidak banyak menunjukkan ketidakhadiran dan tidak memiliki keinginan untuk pindah. Selain bangga dengan pekerjaan dan perusahaannya, ia juga rela berkorban untuk itu. Tingkat gairah kerja yang tinggi atau keinginan untuk tampil maksimal merupakan indikasi tingkat komitmen individu terhadap perusahaannya, yang pada gilirannya meningkatkan kesiapannya untuk berkorban.

Dengan terpenuhinya kebutuhan dan keinginan karyawan akan menimbulkan rasa puas, dan karyawan yang puas secara otomatis akan mengalami peningkatan kinerja. Kepuasan karyawan tidak hanya berdampak pada kualitas pelayanan saja, namun juga meningkatkan kualitas sumber daya manusia internal yang pada akhirnya dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Tingkat kepuasan kerja seorang karyawan menunjukkan bagaimana perasaan mereka terhadap pekerjaan mereka secara keseluruhan. Kepuasan kerja diartikan Sutrisno sebagai sikap pegawai terhadap pekerjaan yang dipengaruhi oleh unsur-unsur yang berhubungan dengan pekerjaan seperti lingkungan kerja, kerja sama pegawai, insentif yang diperoleh dalam kerja, serta aspek fisik dan psikologis.(Edy Sutrisno, 2019) Kepuasan kerja menurut Wibowo adalah pandangan individu terhadap pekerjaannya yang menunjukkan adanya kesenjangan antara imbalan aktual dan yang dirasakan atas usahanya.(Wibowo, 2015)

Karyawan yang bahagia dalam pekerjaannya akan lebih mungkin melakukan yang terbaik untuk memastikan kesuksesan perusahaannya. Penting untuk memperhatikan perilaku karyawan yang membantu organisasi atau perusahaan mencapai tujuannya. Kelompok, bisnis, atau orang mana pun akan menderita jika pekerja tidak bahagia dalam pekerjaannya.

METODE PENELITIAN

Merupakan penelitian yang menggunakan metode kuantitatif dan merupakan jenis survei. Data primer dan sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer dikumpulkan langsung dari subjek penelitian dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden seluruh staf PT. Karya Maju Sejahtera Bersama di Gudang B termasuk dalam subjek penelitian ini dan sampel yang digunakan adalah sebagian dari populasi. Variabel skala diukur dengan menggunakan skala likert, mulai dari “1” yang sangat tidak setuju hingga “7” yang berarti sangat setuju. Sedangkan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data umum dari PT Karya Maju Sejahtera Bersama, penelitian terdahulu, majalah, buku dan data lain yang berkaitan dengan komitmen organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja, serta faktor-faktor yang dapat mendukung penelitian ini.

Dalam waktu yang sama, tuduhan sementara (teori) dibuat, di mana kebenaran harus diuji dan dibuktikan dengan fakta yang diperoleh selama proses pengumpulan data. Hal ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1= Komitmen organisasi diduga mempunyai pengaruh yang baik dan besar terhadap kinerja sumber daya manusia di PT. Karya Maju Sejahtera Bersama.

H2= Motivasi Kerja diduga berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya insani PT. Karya Maju Sejahtera Bersama.

H3= Kepuasan kerja diduga berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya insani pada PT. Karya Maju Sejahtera Bersama.

H4= Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja diduga berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja sumber daya insani pada PT. Karya Maju Sejahtera Bersama.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden adalah gambaran secara detail terkait identitas responden sesuai dengan jumlah sampel yang telah ditentukan oleh peneliti. Ada tiga kategori yang digunakan untuk mengklasifikasikan responden dalam penelitian ini, yaitu:

Tabel 1. karakteristik Responden Berdasarkan Usia
Usia Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 tahun	3	4.5	4.5	4.5
	21-30 tahun	18	26.9	26.9	31.3
	31-40 tahun	40	59.7	59.7	91.0
	41-50 tahun	6	9.0	9.0	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Terlihat dari data pada tabel 1 bahwa PT. Karya Maju Sejahtera Bersama mempekerjakan 4,5% responden dalam kelompok usia 20-30 tahun. Kemudian, 26,9% angkatan kerja berada pada kelompok usia 21–30 tahun. Kelompok terbesar berikutnya, yaitu sebesar 59,7 persen, terdiri dari pekerja berusia 31–40 tahun. Anggota staf dalam kelompok usia 50–60 tahun mengikuti sebesar 9%. Berdasarkan data di atas, dari 67 responden, 40 diantaranya berusia antara 31 hingga 40 tahun dan bekerja di PT. Karya Maju Sejahtera Bersama.

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SD	45	67.2	67.2	67.2
	SMP/SLTP	16	23.9	23.9	91.0
	SMA/SMK/SLTA	6	9.0	9.0	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan pendidikan terakhir SD memiliki persentase 67,2%. Kemudian responden dengan pendidikan SMP/SLTP sebanyak 16%. Yang terakhir responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK/SLTA sebanyak 9%. Berdasarkan keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa dari 67 responden mayoritas pendidikan terakhir SD yang paling dominan sebanyak 45 responden.

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<1 Tahun	3	4.5	4.5	4.5
	1-5 Tahun	13	19.4	19.4	23.9
	6-10 Tahun	51	76.1	76.1	100.0
	Total	67	100.0	100.0	
	Total	67	100.0	100.0	

Berdasarkan hasil tabel 3 maka dapat disimpulkan bahwa karyawan pada PT. Karya Maju Sejahtera Bersama dengan masa kerja kurang dari satu tahun sebesar 4,5% sesuai data tabel 3. Sebanyak 19,4% responden telah bekerja selama 1–5 tahun. Berikutnya, dengan perolehan 76,1% suara, adalah mereka yang telah bekerja selama 6-10 tahun. Data ini menunjukkan bahwa 51 dari 67 responden memiliki pengalaman kerja 6-10 tahun.

Pengujian Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya sebuah instrumen. Uji validitas instrumen menggunakan alat ukur yang disebut SPSS.

Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka instrumen atau item kuesioner yang berkorelasi signifikan terhadap skor total dan dapat dikatakan valid.

Tabel 4. Hasil Validitas Variabel Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Sumber Daya Insani

Variabel	Item-Total Correlation (r hitung)	r tabel	Keterangan
Komitmen Organisasi (X1)			
X1.1	0.748	0.244	valid
X1.2	0.725	0.244	
X1.3	0.778	0.244	
Motivasi Kerja (X2)			
X2.1	0.561	0.244	valid
X2.2	0.764	0.244	
X2.3	0.727	0.244	
X2.4	0.740	0.244	
Kepuasan Kerja (X3)			
X3.1	0.592	0.244	valid
X3.2	0.741	0.244	
X3.3	0.683	0.244	
X3.4	0.681	0.244	
Kinerja Sumber Daya Insani (Y)			
Y1	0.478	0.244	valid
Y2	0.684	0.244	
Y3	0.611	0.244	
Y4	0.642	0.244	
Y5	0.702	0.244	

Sumber: Hasil olah SPSS 25, 2024

Tabel 4 di atas dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan kuesioner studi ini telah divalidasi, yang menunjukkan bahwa pernyataan kuesioner alat ini layak digunakan untuk mengukur data penelitian ini.

b. Uji Reliabilitas

Dalam kuesioner dapat dinyatakan reliabel atau bisa dipercaya jika jawaban dari responden pada pernyataan yang disajikan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Instrumen kuesioner dinyatakan *reliable* (andal) apabila *Cronbach Alpha* > 0,60 dan apabila reliabelnya kurang dari 0,60 adalah kurang baik.

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alfa	0,60	Keterangan
Komitmen Organisasi (X ₁)	0.609	0.60	Reliabel
Motivasi Kerja (X ₂)	0.654	0.60	
Kepuasan Kerja (X ₃)	0.603	0.60	
Kinerja Sumber Daya Insani (Y)	0.602	0.60	

Sumber: Hasil olah SPSS 25, 2024

Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian menunjukkan mudah digunakan dan dapat diandalkan, dengan nilai Cronbach alpha di bawah 0,60. Peneliti masa depan dapat dengan percaya diri menggunakan instrumen ini.

c. Uji Normalitas

Tujuan melakukan pengujian adalah untuk mengetahui bagaimana data atau variabel dalam suatu himpunan didistribusikan. Sebagai gambaran umum, Dengan menguji data pada tingkat signifikansi 5%, uji non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) dapat digunakan untuk memastikan apakah suatu distribusi normal.

**Tabel 6. Hasil uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		67
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.65248911
Most Extreme Differences	Absolute	.080
	Positive	.067

	Negative	-.080
Test Statistic		.080
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Sumber: Hasil olah SPSS 5, 2024

Hasil uji normalitas dengan nilai sig dapat Anda lihat pada tabel 6 di atas. Ambang batas signifikansi ditetapkan sebesar 0,05, lebih rendah dari 0,200. Oleh karena itu data dianggap mengikuti distribusi normal.

d. Uji T

**Tabel 7. Hasil Uji T
Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.107	3.329		8.444	.000
	Komitmen Organisasi	.081	.114	.095	.716	.477
	Motivasi Kerja	.641	.274	.596	2.338	.023
	Kepuasan Kerja	-.609	.288	-.530	-2.113	.039

Sumber : Output data SPSS 25

Menurut uji T parsial (koefisien), variabel komitmen organisasi (X_1) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya insani pada PT. Karya Maju Sejahtera Bersama. H_0 diterima dan H_1 ditolak karena nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $0,716 < 1,999$ dan signifikansi $0,447 < 0,05$.

Menurut uji T (koefisien), variabel motivasi kerja (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya insani pada PT. Karya Maju Sejahtera Bersama. Nilai $t_{tabel} = t(a/2 ; n-k-1) = (0,05/2 ; 67-3-1) = (0,025 ; 63) = 1,999$. Signifikansi motivasi kerja (X_2) $0,023 < 0,05$, dan nilai $t_{tabel} = t(a/2 ; n-k-1) = (0,025 ; 63) = 1,999$. Oleh karena itu, H_0 ditolak dan H_2 diterima.

Variabel kepuasan kerja (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia pada PT. Karya Maju Sejahtera Bersama bekerja untuk mencapai kesejahteraan bersama. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yakni $-2,113 < 1,999$, dan signifikansi kepuasan kerja (X_3) sebesar $0,039 < 0,05$. H_0 ditolak, dan H_3 diterima.

e. Uji F

Tabel 8. Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	52.201	3	17.400	2.294	.087 ^b
	Residual	462.783	61	7.587		
	Total	514.985	64			

Sumber : *Output data SPSS 25*

Berdasarkan *output* tabel di atas terlihat nilai F_{hitung} sebesar 2,294 dengan nilai F_{tabel} sebesar 2,75 sehingga $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $2,294 < 2,75$ sehingga H_0 diterima, dan taraf signifikansi $0,087 > 0,05$, sehingga keputusan tersebut menerima H_0 yang berarti tidak terdapat juga pengaruh komitmen organisasi (X_1), motivasi kerja (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) terhadap kinerja sumber daya insani pada PT. Karya Maju Sejahtera Bersama.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari tujuan penelitian ini adalah untuk mempelajari bagaimana pengaruh komitmen organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja sumber daya insani di PT. Karya Maju Sejahtera Bersama. 67 karyawan PT. Karya Maju Sejahtera Bersama adalah responden penelitian ini.

Berdasarkan analisis dari studi dan analisis tentang pengaruh komitmen organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja sumber daya insani di PT. Karya Maju Sejahtera Bersama. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa:

- Variabel komitmen organisasi (X_1) tidak berpengaruh terhadap kinerja sumber daya insani pada PT. Karya Maju Sejahtera Bersama
- Variabel motivasi kerja (X_2) berpengaruh terhadap kinerja sumber daya insani pada PT. Karya Maju Sejahtera Bersama.
- Variabel kepuasan kerja (X_3) berpengaruh terhadap kinerja sumber daya insani pada PT. Karya Maju Sejahtera Bersama.
- Variabel Komitmen Organisasi, Motivasi kerja dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja sumber daya insani pada PT. Karya Maju Sejahtera Bersama.

SARAN

Penelitian ini dapat di replikasi dengan menggunakan variabel independen lain yang dapat mendukung variabel terkait kinerja sumber daya insani. Besar kecilnya sampel merupakan faktor penting dalam melakukan penelitian, baik untuk menguji hipotesis maupun melakukan analisis. Penelitian ini hanya menggunakan

sampel sebanyak 67 responden. Oleh karena itu, diharapkan bagi peneliti selanjutnya untuk dapat menambah jumlah sampel. Semakin banyak sampel yang digunakan maka akan semakin baik pula hasil penelitiannya. Penelitian ini dapat diulangi dengan subjek penelitian lain dengan variabel yang sama atau dapat juga menggunakan variabel yang berbeda dengan subjek atau lokasi penelitian yang sama dan dapat memberikan item-item dalam kuesioner. lebih berharga dan juga lebih dapat dipercaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhamdi, R. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi Di Patra Semarang Convention Hotel. *Jurnal Pariwisata Pesona*, 3(1), 57–68. <https://doi.org/10.26905/jpp.v3i1.1877>
- Edy Sutrisno. (2019). *Manajemen Sumber daya Manusia* (Cetak ke11). Prananda Media Group.
- Indra Kharis. (2010). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Kinerja Guru SMA 3 Bandung. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol.3 No.1.
- Laras, T., & Susanti, F. E. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada (Survey Pada CV. Kartika Grup Kecamatan Wates Kabupaten Kulon Progo Daerah Istimewa Yogyakarta). *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis*, 9(1), 46–60. <http://ejurnal.mercubuana-yogya.ac.id/index.php/JPSB/article/view/1477>
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2015). *Organizational Behavior: Managing People And Organization* (Ed. 09). Cengage Learning.
- prof. Dr. Veithzal Rivai Zainal, dkk. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari teori ke praktik*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Rati Anggraini. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sumber Tirta Anugrah Rezeki Pekanbaru. *Jurusan Ilmu Manajemen*, 3(1), 18–23.
- Wahyuni, A., & Badri, J. (2023). Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bpkpad Kabupaten Pesisir Selatan. *Jurnal Economina*, 2(5), 1022–1037. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i5.508>
- Wibowo. (2015). *Perilaku Dalam Organisasi*. PT Raja Grafindo Persada.
- Winarsih, W., Iswanto, B., & Pratiwi, A. (2023). Analisis Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Di Koperasi Firdaus Berkah Bersama Kota Samarinda. *Borneo Islamic Finance and Economics Journal*, 3(1), 19–33. <https://doi.org/10.21093/bifej.v3i1.5411>