

**Leadership, Work Motivation, Competency, Commitment and Culture:  
Which Influences The Performance of Quality Management System  
in Automotive Industry?**

Rayyan Aqila Praditya

Utama Insani School

rayyanaqilapraditya@gmail.com

*Abstract*

*The purpose of this study is to analyze the influence of leadership, motivation, competence, commitment, and organizational culture on the implementation performance of the ISO 9001: 2015 quality management system at PT.AGP is one of automotive industry located in Tangerang. The study population is all 63 employees of PT. AGP. The sampling technique used is simple random sampling by randomly drawing employees' numbers. The number of samples calculated using the Slovin formula is 63 people. The analysis of this study uses SEM (Structural Equation Model) with the SmartPLS software program version 3.0. The results show that leadership, commitment, and organizational culture have a positive and significant influence on the implementation performance of the ISO 9001: 2015 quality management system, while competence and motivation do not affect the implementation performance of the ISO 9001: 2015 quality management system.*

**Keywords:** *Leadership, Motivation, Competence, Commitment, Performance.*

**1. PENDAHULUAN**

Sistem manajemen mutu ISO 9001 merupakan standar yang berisi persyaratan untuk membantu perusahaan atau organisasi agar lebih efektif dan efisien dan kepuasan konsumen meningkat (International Organization for Standardization, 2015). Perusahaan harus memenuhi persyaratan yang terdapat di dalam ISO 9001 dan menerapkannya, serta mempertahankan sistem yang telah diterapkan agar persyaratan tersebut dapat dipenuhi terus menerus. Pada tahun 2013 lebih dari satu juta perusahaan dari 187 negara di dunia melakukan sertifikasi ISO 9001, dan masih banyak perusahaan dan organisasi lain yang menggunakan standar ini tanpa memiliki sertifikat (International Organization for Standardization, 2015).

Dalam penerapan ISO 9001:2015 pimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam menjalankan sistem. Yukl (2007) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana melakukan tugas tersebut secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok mencapai tujuan bersama (*shared goal*).

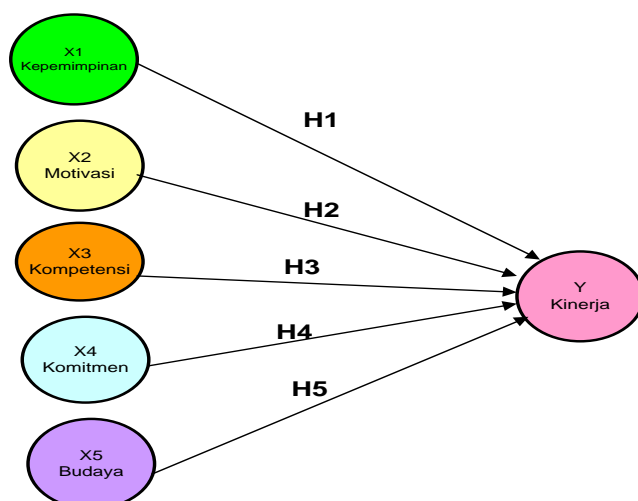
Robbin dan Judge (2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Dalam penerapan sistem manajemen mutu hal yang paling penting adalah komitmen organisasi. Mitchell (2004) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan loyalitas dan identifikasi individu terhadap organisasi. Mereka yang mempunyai komitmen tinggi dan rendah absensinya cenderung lebih bertahan daripada mereka yang mempunyai komitmen rendah. Dalam penerapan sistem manajemen mutu, komitmen dari semua elemen sangat diperlukan karena sistem manajemen mutu adalah suatu proses dimana dibutuhkan keterlibatan semua karyawan dari top manajemen sampai karyawan yang paling rendah tingkatannya. Sistem manajemen mutu tidak akan bisa tercapai tanpa komitmen dan keterlibatan semua karyawan.

Sebagai salah satu perusahaan yang telah menerapkan ISO 9001:2015 setiap 6 bulan sekali diadakan audit mutu internal dan setiap setahun sekali diadakan audit mutu eksternal guna melihat konsistensi terhadap penerapan sistem manajemen mutu tersebut yang menjadi prinsip dasar dalam melaksanakan sistem manajemen mutu. Hasil audit eksternal tersebut, menjadi tolok ukur bagi badan sertifikasi ISO untuk memberikan rekomendasi terhadap sertifikasi yang dimiliki oleh perusahaan.

Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dalam industri manufaktur merupakan suatu langkah yang tepat untuk memenangkan persaingan. Salah satu perusahaan di Indonesia yang telah bersertifikat ISO 9001:2015 adalah PT AGP . Perusahaan ini bergerak di bidang manufaktur otomotif dan telah menerapkan standar tersebut sejak selama 10 tahun. Salah satu tolok ukur kinerja Sistem Manajemen mutu ISO 9001 adalah jumlah temuan audit. Selama 2 tahun terakhir jumlah temuan audit internal dan eksternal semakin meningkat dan juga beberapa sasaran mutu tidak tercapai. Jumlah temuan audit internal pada tahun 2018 sejumlah 21 temuan dan tahun 2017 sejumlah 15 temuan sedangkan jumlah temuan audit eksternal pada tahun 2017 ada 13 dan pada tahun 2018 ada 11 temuan. Oleh karena itu akan dianalisa faktor-faktor penyebab kinerja sistem manajemen mutu di PT AGP yang belum optimal dari variabel kepemimpinan, motivasi, kompetensi, komitmen dan budaya kerja. Adapun tujuan dari Penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap , menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja, menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja , menganalisis pengaruh komitmen terhadap kinerja, menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja yang terjadi saat ini di PT. AGP

## 2. METODE

Berdasarkan hasil penelitian – penelitian terdahulu dan didukung oleh teori-teori yang telah dikemukakan maka diperoleh kerangka konsep penelitian sebagai berikut :



**Gambar 1 . Kerangka Konsep Penelitian**

Berdasarkan model hipotesis penelitian yang telah dibuat diatas maka dirumuskan hipotesis-hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

1. Hipotesis 1 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja

- penerapan ISO 9001 : 2015.
2. Hipotesis 2 : Motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja penerapan ISO 9001 : 2015.
  3. Hipotesis 3 : Kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja penerapan ISO 9001 : 2015.
  4. Hipotesis 4 : Komitmen berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja penerapan ISO 9001 : 2015.
  5. Hipotesis 5 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja penerapan ISO 9001 : 2015.

Berdasarkan hipotesis yang diajukan, maka variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini dibagi atas :

1. Variabel Terikat (*Dependent*), yaitu variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja (Y).
2. Variabel Bebas (*Independent*) adalah variabel yang dapat mempengaruhi perubahan dalam variabel terikat dan mempunyai hubungan yang positif maupun negatif bagi variabel terikat lainnya. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas ada 5 variabel yaitu kepemimpinan (X1), motivasi (X2), kompetensi (X3), komitmen (X4) dan budaya organisasi (X5).

#### Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT AGP sebuah industri manufaktur makanan yang terletak di Tangerang dan sebagai subjek dari penelitian ini adalah karyawan PT. AGP. Objek dari penelitian ini adalah kepemimpinan, kompetensi, komitmen, motivasi, budaya organisasi dan dampaknya terhadap kinerja

#### Penarikan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. AGP yang berjumlah 63 orang dan penentuan jumlah sample menggunakan rumus Slovin dengan derajat kepercayaan sebesar 95%. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah menggunakan *simple random sampling* dimana berdasarkan pengundian nomor induk karyawan diambil secara acak sebanyak 55 orang.

**Tabel 1. Keadaan responden menurut tingkat pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah	Persen
1	SMK	34	54.55%
2	D3	18	25.45%
3	S1	10	18.18%
4	S2	1	1.82%
Jumlah		63	100.00%

Sumber: Data internal yang diolah

**Tabel 2. Keadaan responden menurut masa kerja**

o	Masa Kerja ( Tahun )	Jumlah	Persen
1	0 - 5	25	38.18%
2	6 - 10	27	41.82%
3	11 - 15	8	14.55%
4	16 - 20	3	5.45%
Jumlah		63	100.00%

Sumber: Data internal yang diolah

Tabel 3. Keadaan responden menurut bagian

No	Bagian	Jumlah	Persen
1	Produksi	28	43.64%
2	Gudang	16	21.82%
3	Quality Control	9	16.36%
4	Kantor	5	9.09%
Jumlah		63	90.91%

Sumber: Data internal yang diolah

Metode Analisis Data

Analisis pada menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS versi 3.0. Ghozali (2006) menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat *soft modeling* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel).

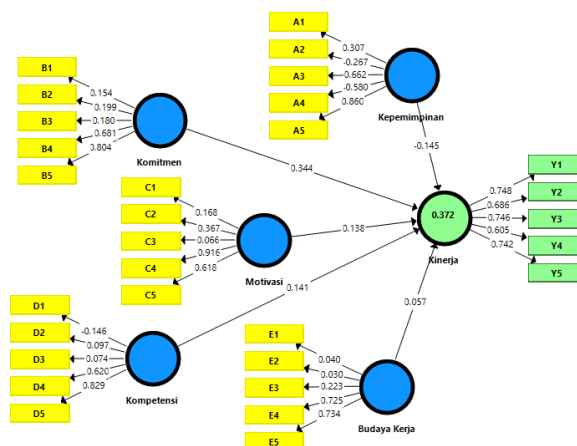
3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Outer Model Konstruk First Orde

Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan reliabilitas komposit.

Pengujian Validitas Konvergen

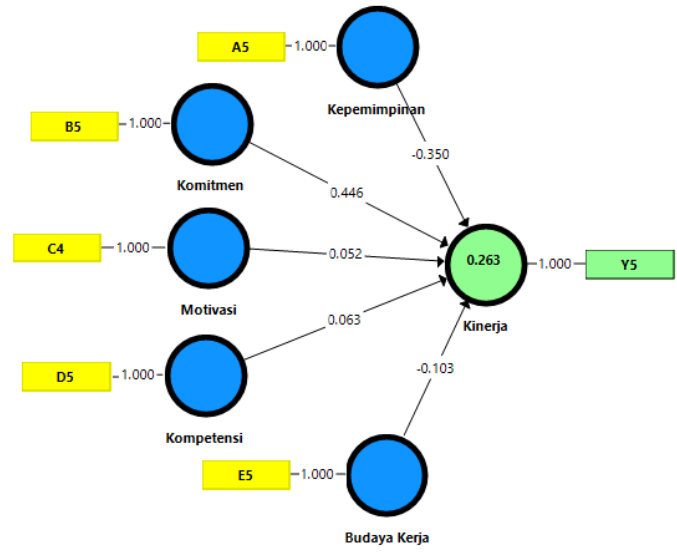
Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstraknya. Untuk penelitian konfirmatori, batas *loading factor* yang digunakan adalah sebesar 0,7, sedangkan untuk penelitian eksploratori maka batas *loading factor* yang digunakan adalah sebesar 0,6 dan untuk penelitian pengembangan, batas *loading factor* yang digunakan adalah 0,5. Oleh karena penelitian ini merupakan penelitian konfirmatori, maka batas *loading factor* yang digunakan adalah sebesar 0,7. Berikut ini adalah hasil estimasi model PLS :



a. Gambar 2 . Estimasi Model PLS Model Keseluruhan

Sumber: Data internal yang diolah

Berdasarkan hasil analisis pada gambar di atas, dapat dilihat beberapa indikator memiliki *loading factor* di bawah 0,7 sehingga dinyatakan tidak valid dan harus didrop dari model, hasil estimasi model setelah indikator tidak valid didrop dari model adalah sebagai berikut:



**Gambar 3 . Estimasi Model PLS Model Valid**  
*Sumber: Data internal yang diolah*

Berdasarkan hasil estimasi model PLS pada gambar di atas, seluruh indikator telah memiliki nilai *loading factor* di atas 0,7 sehingga model telah memenuhi syarat validitas konvergen. Selain dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator, validitas konvergen juga dinilai dari nilai AVE masing-masing konstruk, model PLS dinyatakan telah memenuhi validitas konvergen jika nilai AVE masing-masing konstruk > 0,7. Nilai AVE masing-masing konstruk selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4. Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Budaya Kerja	1.000
Kepemimpinan	1.000
Kinerja	1.000
Komitmen	1.000
Kompetensi	1.000
Motivasi	1.000

*Sumber: Data internal yang diolah*

Berdasarkan hasil analisis PLS pada tabel di atas, nilai AVE seluruh konstruk baik yang berupa dimensi maupun variabel telah melebihi 0,5 yang menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen yang disyaratkan.

**Pengujian Validitas Deskriptif**

*Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika

nilai kuadrat AVE masing-masing konstruk eksogen (nilai pada diagonal) melebihi korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (nilai di bawah diagonal). Hasil pengujian discriminant validity diperoleh sebagai berikut :

**Tabel 5. Nilai Discriminant validity**

	Budaya Kerja	Kepemimpinan	Kinerja	Komitmen	Kompetensi	Motivasi
Budaya Kerja						
Kepemimpinan	0.196					
Kinerja	0.228	-0.279	1.000			
Komitmen	0.767	0.177	0.367	1.000		
Kompetensi	0.748	0.186	0.231	0.671	1.000	
Motivasi	0.193	0.025	0.203	0.375	0.192	1.000

Sumber: Data internal yang diolah

Hasil uji validitas deskriminan pada tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai akar kuadrat AVE di atas nilai korelasi dengan konstruk laten lainnya sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi validitas deskriminan.

#### Pengujian Reliabilitas Komposit

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai *cronbachs Alpha* dan nilai *Composite Reliability* dari masing-masing konstruk. Nilai *composite reliability* dan *cronbachs alpha* yang disarankan adalah lebih dari 0,7, namun pada penelitian pengembangan, oleh karena batas *loading factor* yang digunakan rendah (0,5) maka nilai *composite reliability* dan *cronbachs alpha* rendah masih dapat diterima selama persyaratan validitas konvergen dan validitas deskriminan telah terpenuhi.

**Tabel 6. Nilai Composite Reliability**

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Budaya Kerja	1.000	1.000
Kepemimpinan	1.000	1.000
Kinerja	1.000	1.000
Komitmen	1.000	1.000
Kompetensi	1.000	1.000
Motivasi	1.000	1.000

Sumber: Data internal yang diolah

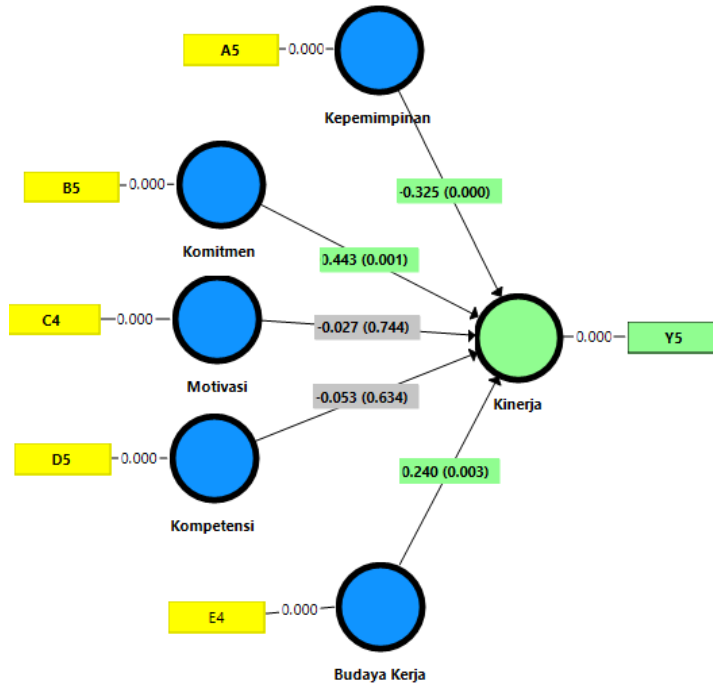
Hasil uji reliabilitas pada tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai *composite reliability* > 0,7 dan *cronbachs alpha* > 0,7 yang menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang disyaratkan.

#### Pengujian Inner Model

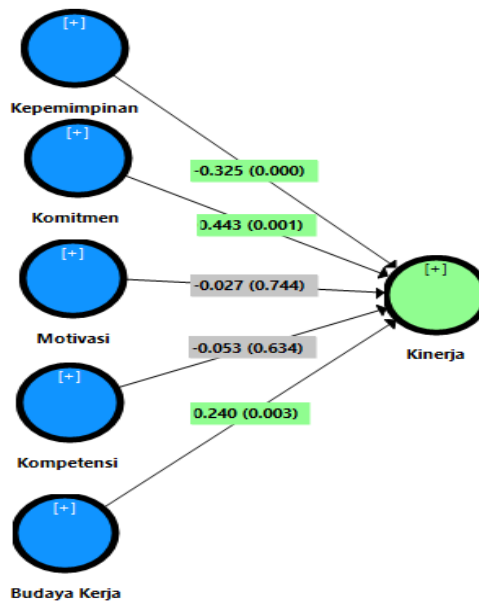
Pengujian inner model meliputi uji signifikansi pengaruh langsung, pengujian pengaruh tidak langsung dan pengukuran besar pengaruh masing –masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Seluruh pengujian ini akan digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

**Pengujian Pengaruh Langsung**

Uji signifikansi pengaruh langsung digunakan untuk menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil estimasi model sebagai acuan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut :



**Gambar 4 . Hasil Estimasi Model PLS Bootstrapping**  
*Sumber: Data internal yang diolah*



**Gambar 5. Simple Model PLS**  
*Sumber: Data internal yang diolah*

Berdasarkan hasil estimasi model PLS dengan teknik *bootstrapping* di atas, beberapa jalur signifikan dan beberapa jalur lain tidak signifikan. Hasil uji signifikansi ini selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 7. Nilai Hasil Uji Signifikansi**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Budaya Kerja -> Kinerja	0.240	0.241	0.082	2.943	0.003
Kepemimpinan -> Kinerja	-0.325	-0.329	0.078	4.167	0.000
Komitmen -> Kinerja	0.443	0.447	0.128	3.477	0.001
Kompetensi -> Kinerja	-0.053	-0.051	0.112	0.477	0.634
Motivasi -> Kinerja	-0.027	-0.023	0.082	0.326	0.744

*Sumber: Data internal yang diolah*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas, maka diperoleh hasil pengujian sebagai berikut:

- 1) Nilai p value pengaruh budaya kerja terhadap kinerja adalah sebesar 0,003 dengan T value sebesar 2,943 dan koefisien jalur positif sebesar 0,240. Oleh karena nilai p value yang diperoleh < 0,05 dan T value > 1,96 serta koefisien jalur positif maka Ho ditolak dan disimpulkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, semakin baik budaya kerja maka semakin baik kinerja pegawai, begitu sebaliknya.
- 2) Nilai p value pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja adalah sebesar 0,000 dengan T value sebesar 4,167 dan koefisien jalur positif sebesar -0,325. Oleh karena nilai p value yang diperoleh < 0,05 dan T value > 1,96 serta koefisien jalur negatif maka Ho ditolak dan disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja, semakin tinggi kepemimpinan maka semakin menurun kinerja pegawai, begitu sebaliknya.
- 3) Nilai p value pengaruh komitmen terhadap kinerja adalah sebesar 0,001 dengan T value sebesar 3,447 dan koefisien jalur positif sebesar 0,443. Oleh karena nilai p value yang diperoleh < 0,05 dan T value > 1,96 serta koefisien jalur positif maka Ho ditolak dan disimpulkan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, semakin tinggi komitmen pegawai maka semakin baik kinerja pegawai, begitu sebaliknya.
- 4) Nilai p value pengaruh kompetensi terhadap kinerja adalah sebesar 0,634 dengan T value sebesar 0,477. Oleh karena nilai p value yang diperoleh > 0,05 dan T value < 1,96 serta koefisien jalur positif maka Ho tidak ditolak dan disimpulkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- 5) Nilai p value pengaruh motivasi terhadap kinerja adalah sebesar 0,744 dengan T value sebesar 0,326. Oleh karena nilai p value yang diperoleh > 0,05 dan T value < 1,96 serta koefisien jalur positif maka Ho tidak ditolak dan disimpulkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisis data dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja penerapan ISO 9001 :2015 pada perusahaan manufaktur otomotif, makin besar pengaruh kepemimpinan makin besar juga kinerja penerapan ISO 9001: 2015



2. Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja penerapan ISO 9001 : 2015 pada perusahaan manufaktur otomotif, makin tinggi budaya kerja di semua tingkat level manajemen, maka makin tinggi juga kinerja penerapan ISO 9001:2015
3. Kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja penerapan ISO 9001:2015 pada perusahaan manufaktur otomotif.
4. Komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja penerapan ISO 9001:2015 pada perusahaan manufaktur otomotif, makin tinggi komitmen manajemen setiap elemen dalam perusahaan, maka makin tinggi juga kinerja penerapan ISO 9001:2015
5. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja penerapan ISO 9001:2015 pada perusahaan manufaktur otomotif.

### SARAN

Upaya peningkatan kinerja sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 di PT. AGP dapat dilakukan melalui meningkatkan kepemimpinan dari atasan, budaya kerja perusahaan dan komitmen dari seluruh karyawan. Untuk meningkatkan kepemimpinan perlu dilakukan pelatihan *leadership* kepada para atasan. Untuk meningkatkan budaya kerja perlu diterapkan budaya 5R ( Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin ) agar tercipta budaya kerja yang aman, nyaman dan kondusif. Untuk meningkatkan semangat kebersamaan dan kekeluargaan di perusahaan dengan meningkatkan sarana dan prasarana agar mendukung pekerjaan di setiap bagian termasuk didalamnya menciptakan suasana dan tata ruang yang nyaman dan menyenangkan serta pemberian *reward* dan *punishment* kepada karyawan . Perlu dilakukan pengembangan karyawan melalui pelatihan, melibatkan seluruh karyawan pada rapat ataupun kegiatan perusahaan yang berkaitan dengan pengambilan serta mengikutsertakan karyawan pada berbagai acara yang diselenggarakan oleh perusahaan seperti perlombaan olahraga dan sebagainya. Disarankan untuk peneliti berikutnya agar melakukan penelitian dengan memperluas variabel - variabel terkait agar mendapatkan hasil penelitian yang lebih akurat dan metode penelitian ini bisa juga dilakukan di perusahaan lain.

### DAFTAR PUSTAKA

- 1) Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- 2) Badan Standardisasi Nasional. (2015). *ISO 9001:2015. Quality Management. Systems-requirements*. Badan Standardisasi Nasional
- 3) Cohen, L., et al (2007). *Research Methods in Education*. (Sixth Edition) New York
- 4) Gaspersz, V. (1997). *Manajemen Kualitas*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- 5) Ghozali, I. & Fuad. (2014). *SEM, Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program Lisrel 9.10*, Edisi Empat. Semarang : Penerbit Universitas Diponegoro.
- 6) Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang. Badan Penerbit Undip.
- 7) Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20*. Semarang: Badan Penerbit – Universitas Diponegoro.
- 8) Hadi, S. (2000). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- 9) Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares*
- 10) *structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.

- 11) Handoko, & Hani, T. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. BPFE UGM. Yogyakarta.
- 12) Hasibuan, S.P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.
- 13) Kotler, Philip & Amstronng. (2000). *Dasar-dasar Pemasaran*. Edisi keenam Jilid 1. Terjemahan. Intermedia. Jakarta
- 14) Latan, Hengky & Ghozali I (2012). *Partial Least Square Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- 15) LRQA. (2015). *Guide on Key Changes and Implementation of ISO 9001:2015*. LRQA. Birmingham.
- 16) Mitchell. (2000). *Managing Partnership and Strategic Alliances : Raising The Adds of Success European Management*, *Journal* Vol: 16 No.2
- 17) Robbins, & Coulter. (2009) *Management*. New Jersey: Pearson Education Inc 2009.
- 18) Robbins SP, dan Judge. (2002). *Perilaku Organisasi Buku 2*, Jakarta : Salemba
- 19) Purwanto, A. (2020). Design of Food Product Using Quality Function Deployment in Food Industry. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(1), 1-16. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i1.20>
- 20) Setia Bakti, C. (2020). Analysis of 6004-2RSL SKF Bearing Inventory By Economic Order Quantity (EOQ) Method in Spart Part Division. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(1), 17-27. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i1.19>
- 21) Suwandi, S., & Hari Hadi, A. (2020). Value Analysis Method For Cost Reduction Analysis of Fuel Filter Products at PT Duta Nichirindo Pratama. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(1), 28-36. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i1.22>