

## **Tata Kelola Perusahaan yang Baik dampaknya terhadap Kinerja Keuangan Satuan Pendidikan Swasta di Kota Tangerang, Provinsi Banten**

**Krisnaldy<sup>1\*</sup>, Supatmin<sup>2</sup>, Khayatun Nufus<sup>3</sup>**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang<sup>1,2</sup>

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Jakarta<sup>3</sup>**

krisnaldy@unpam.ac.id\*, dosen01767@unpam.ac.id, nufus\_awal@yahoo.co.id

Received 10 Januari 2024 | Revised 23 Januari 2024 | Accepted 31 Januari 2024

\*Korespondensi Penulis

**Abstark:** Peningkatan peluang bisnis di sektor pendidikan telah mengakibatkan persaingan yang sangat tinggi dalam sektor ini. Berdasarkan alasan tersebut, penting untuk menguji pengaruh Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) terhadap kinerja keuangan di lembaga bisnis sektor pendidikan swasta, terutama di institusi pendidikan swasta di Kota Tangerang. Penelitian ini melibatkan 30 sekolah swasta di Kota Tangerang dengan klasifikasi 10 sekolah dasar, 10 sekolah menengah, dan 10 sekolah menengah atas. Penelitian ini menggunakan variabel independen yaitu dewan komisaris independen, dewan direktur, komite audit, kepemilikan manajerial, kepemilikan institusional, dan variabel dependen kinerja keuangan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan hanya variabel dewan direktur dan kepemilikan institusional yang memengaruhi kinerja keuangan, sementara variabel dewan komisaris independen, komite audit, kepemilikan manajerial, dan kepemilikan institusional tidak memiliki pengaruh pada kinerja keuangan.

**Kata Kunci:** Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG); Kinerja Keuangan, Pendidikan; Manajemen

**Abstract:** *The increase in business opportunities in the education sector has resulted in very high competition in this sector. Based on these reasons, it is important to examine the influence of Good Corporate Governance (GCG) on financial performance in private educational sector business institutions, especially in private educational institutions in Tangerang. The research involved 30 private schools in Tangerang with a classification of 10 elementary schools, 10 middle schools and 10 high schools. This research uses the independent variables independent board of commissioners, board of directors, audit committee, managerial ownership, institutional ownership, and the dependent variable financial performance. The results of this research are only the variables of the board of directors and institutional ownership that influence financial performance, while the variables of the independent board of commissioners, audit committee, managerial ownership and institutional ownership have no effect on financial performance.*

**Keywords:** *Good Corporate Governance (GCG); Financial performance, Education; Management*

### **PENDAHULUAN**

Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) merupakan upaya perusahaan untuk menciptakan pola hubungan yang kondusif antara pemangku kepentingan dalam perusahaan. Hubungan yang kondusif antara pemangku kepentingan merupakan syarat mutlak untuk mencapai kinerja perusahaan

yang baik, yang pada gilirannya mendukung peningkatan nilai perusahaan. Menurut Berzkalne & Zelgalve (2018), tata kelola perusahaan yang baik akan membawa perusahaan menuju tujuan yang telah ditetapkan, yaitu keuntungan sebagai ukuran kekuatan keuangan perusahaan atau kinerja sebagaimana dijelaskan dalam laporan keuangan. Tata kelola

perusahaan akan memberikan nilai tambah bagi pemegang saham secara berkelanjutan dalam jangka panjang sambil tetap menjunjung tinggi kepentingan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan hukum dan norma yang berlaku. Dengan demikian, jelas bahwa tata kelola perusahaan erat kaitannya dengan kinerja keuangan perusahaan.

Tata Kelola Perusahaan diciptakan untuk mencegah terjadinya kesalahan antara hubungan ini. Jao, & Rivaldy. (2022) yang mengutip FCGI, menyebutkan bahwa ada lima prinsip utama yang penting dalam Tata Kelola Perusahaan, yaitu Keadilan, Transparansi, Independensi, Akuntabilitas, Tanggung Jawab. Menurut laporan Corporate Governance Watch tahun 2016, sikap independen dewan direksi dan dewan komisaris di perusahaan merupakan salah satu masalah yang terjadi di Indonesia. Corporate Governance Watch, yang diterbitkan pada tahun 2016, menyatakan bahwa praktik badan pengelolaan perusahaan masih tertinggal dibandingkan dengan standar internasional. Beberapa pihak sering enggan berinteraksi dengan dewan direksi, yaitu pemegang saham minoritas dan pemilik dari luar negeri karena kepemilikan perusahaan di Indonesia didominasi oleh kepemilikan keluarga, sehingga dewan direksi dan dewan komisaris cenderung berpihak pada pemilik mayoritas. Perlindungan hak-hak pemegang saham minoritas seharusnya dilakukan oleh komisaris independen (Cahyani dan Isbanah; 2019).

Implementasi Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) telah menjadi isu utama dalam mendukung pemulihan dan pertumbuhan ekonomi. Seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan ekonomi global, perusahaan harus mampu menjaga kestabilan. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki sistem manajemen dan kontrol yang tepat. Keberadaan tata kelola perusahaan yang baik seharusnya memberikan pengaruh positif baik secara internal maupun eksternal. Adanya perbedaan kepentingan antara principal (pemilik) dan agent (manajemen) di mana pemegang saham sebagai principal memberikan otoritas kepada manajemen sebagai

agent untuk mengelola perusahaan dan dianggap lebih memahami tentang perusahaan, menyebabkan asimetri informasi. Asimetri informasi ini disebabkan oleh pemilik tidak dapat mengawasi tindakan yang diambil oleh manajemen sehingga keputusan yang diambil oleh manajer terkadang tidak sesuai dengan keinginan principal. Oleh karena itu, dibentuklah dewan komisaris yang bertanggung jawab untuk mengawasi, memberikan saran, dan memastikan bahwa perusahaan telah menerapkan tata kelola perusahaan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Dalam konteks bisnis, investor mengamati sebuah perusahaan berdasarkan kinerja keuangan perusahaan. Karena satu cara investor menilai apakah suatu perusahaan baik atau tidak adalah melalui kinerja keuangan. Oleh karena itu, perusahaan harus meningkatkan kinerja keuangan. Kinerja keuangan yang tinggi dapat menggambarkan bahwa nilai perusahaan juga tinggi. Dewi & Yadnyana (2018) menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki laporan keuangan positif dapat diinterpretasikan sebagai memiliki dampak positif pada perusahaan, karena investor melihat nilai perusahaan dari akuisisi dan peningkatan modal perusahaan. Kinerja keuangan yang memiliki prospek baik secara otomatis akan memengaruhi harga saham dan menarik perhatian investor untuk berinvestasi. ROA adalah rasio yang dapat menjadi proxy untuk kinerja keuangan.

Banyak investor menginginkan saham jika perusahaan memiliki hasil ROA yang tinggi, ini dapat berarti bahwa harga saham perusahaan juga meningkat. Jika sebuah perusahaan memiliki total aset yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan maka perusahaan memiliki ROA positif, dan sebaliknya jika perusahaan memiliki total aset yang tidak dapat memberikan keuntungan maka perusahaan memiliki ROA negatif, karena jika ROA memberikan hasil positif maka ini dapat menjelaskan bahwa kinerja keuangan perusahaan juga baik, dengan kinerja yang baik akan diikuti dengan peningkatan harga saham

perusahaan. Menurut Raihan & Herawaty (2019), nilai perusahaan dapat dipengaruhi oleh kinerja keuangan dengan hasil yang memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan. Dewi & Yadnyana (2018) mendukung penelitian ini yang menyatakan bahwa nilai perusahaan dapat dipengaruhi oleh kinerja keuangan dengan hasil yang memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan.

Untuk meningkatkan nilai perusahaan, diperlukan tata kelola perusahaan. Teknik yang dapat digunakan untuk menarik investor berinvestasi dan memiliki kepercayaan pada perusahaan adalah tata kelola perusahaan, karena dengan tata kelola perusahaan investor yakin bahwa mereka akan diberikan perlindungan. Peningkatan harga saham disebabkan oleh peningkatan permintaan saham perusahaan (Naula et al; 2015). Pengaruh kinerja keuangan terhadap nilai perusahaan dalam penelitian ini diharapkan dapat di-moderasi oleh variabel moderating tata kelola perusahaan. Keberadaan tata kelola perusahaan saat ini bukan hanya sebagai kewajiban bagi sebuah perusahaan. Hubungan antara investor dan manajemen saat ini dijembatani oleh tata kelola perusahaan, sehingga manajemen tidak menyalahgunakan otoritasnya, perusahaan harus memiliki tata kelola perusahaan. Perusahaan yang memiliki sistem tata kelola perusahaan akan memiliki agen yang bekerja sebaik mungkin dan akan memprioritaskan kepentingan perusahaan.

Bisnis sektor pendidikan merupakan bisnis yang menguntungkan karena dianggap memiliki aspek sosial yang penuh. Meskipun benar bahwa pendidikan memiliki aspek sosial, bisnis sektor pendidikan sebenarnya juga merupakan bisnis yang sangat menjanjikan. Ada banyak alasan mengapa bisnis sektor pendidikan adalah bisnis yang menjanjikan. Hal ini sebagian disebabkan karena kebutuhan akan pendidikan berkualitas meningkat seiring waktu ketika ekonomi suatu negara semakin maju. Selain itu, jenis pendidikan yang dibutuhkan oleh masyarakat juga semakin beragam seiring dengan kemajuan masyarakat. Bisnis sektor pendidikan juga dikenal memiliki ketahanan

yang tinggi. Berbeda dengan bisnis lain yang mudah terpengaruh oleh iklim ekonomi, bisnis sektor pendidikan umumnya jauh lebih stabil karena pendidikan selalu menjadi prioritas bagi orang tua untuk masa depan anak-anak mereka. Oleh karena itu, bisnis pendidikan adalah bisnis yang ber-kelanjutan. Peluang bisnis yang tinggi dalam sektor pendidikan adalah alasan logis mengapa sektor ini menjadi sangat kompetitif. Ber-dasarkan alasan ini, penting untuk menguji pengaruh tata kelola perusahaan yang baik terhadap kinerja keuangan di lembaga bisnis sektor pendidikan swasta, khususnya di lembaga pendidikan swasta di Kota Tangerang, Provinsi Banten.

## METODE

Penelitian ini melibatkan 30 sekolah swasta di South Tangerang dengan klasifikasi 10 sekolah dasar, 10 sekolah menengah, dan 10 sekolah menengah atas. Penelitian ini menggunakan variabel independen; dewan komisaris independen, dewan direksi, komite audit, kepemilikan manajerial, kepemilikan institusional, dan variabel dependen kinerja keuangan. Rasio tersebut menjelaskan hubungan antara variabel penelitian dalam bentuk skematis. Penelitian ini menggunakan variabel dependen dan variabel independen sebagaimana terlihat pada Gambar 1 di bawah ini,



Gambar 1. Kerangka Penelitian

## Hipotesis

### Pengaruh Peran Dewan Komisaris Independen terhadap Kinerja Keuangan Organisasi Bisnis

Dewan Komisaris Independen adalah organ penting dalam suatu organisasi bisnis yang memiliki keahlian dan integritas yang tepat untuk menyelaraskan kepentingan pemangku kepentingan. Dewan Komisaris

Independen memainkan peran mediasi dalam menyelesaikan perselisihan antara manajemen internal dan mengawasi kebijakan yang dibuat oleh manajemen serta memberikan saran. Seperti Direktur Utama, Dewan Komisaris Independen bertanggung jawab untuk mencapai efektivitas organisasi bisnis, tetapi dengan memberikan pengaruh dalam pengambilan keputusan daripada mengendalikan operasi organisasi bisnis, dalam hal ini di sektor pendidikan.

H1: Peran Dewan Komisaris Independen memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

### **Pengaruh Dewan Direksi terhadap Kinerja Keuangan Organisasi Bisnis**

Direktur adalah pihak dalam sebuah organisasi bisnis yang memiliki tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan teori agensi di mana direktur bertindak sebagai agen untuk organisasi bisnis karena direktur bertindak untuk dan atas nama organisasi. Dewan direksi adalah organ penting dalam tata kelola perusahaan karena kinerja suatu organisasi bisnis akan ditentukan oleh para direktur.

H2: Dewan Direksi memiliki dampak positif terhadap kinerja keuangan.

### **Pengaruh Komite Audit terhadap Kinerja Keuangan**

Agen dan prinsipal dalam teori agensi cenderung memiliki konflik kepentingan. Komite audit hadir sebagai upaya untuk menyelaraskan berbagai kepentingan yang ada dan mengurangi masalah agensi dalam organisasi bisnis. Peran komite audit adalah melakukan pemantauan dalam meningkatkan pengendalian internal, profitabilitas perusahaan, efisiensi operasional, dan kepercayaan investor terhadap perusahaan.

H3: Proporsi Komite Audit memiliki dampak positif terhadap kinerja keuangan perusahaan.

### **Pengaruh Kepemilikan Manajerial terhadap Kinerja Keuangan**

Kepemilikan manajerial adalah kepemilikan saham oleh manajemen dalam suatu organisasi bisnis, dalam hal ini sebuah sekolah swasta di South Tangerang. Kepemilikan saham manajemen diyakini dapat mengkoordinasikan potensi perbedaan kepentingan antara pemegang saham eksternal dan manajemen. Teori agensi menyatakan bahwa ada kepemilikan manajerial ketika direktur memiliki saham dan terlibat langsung dalam pengelolaan sehari-hari organisasi bisnis. Keterlibatan ini akan mendorong manajer untuk bertindak dengan hati-hati karena mereka juga akan menanggung konsekuensi dari keputusan yang mereka ambil.

H4: Kepemilikan Manajerial memiliki dampak positif terhadap kinerja keuangan.

### **Pengaruh Kepemilikan Institusional terhadap Kinerja Keuangan**

Kepemilikan institusional berfungsi untuk mengawasi manajemen dalam pengambilan keputusan. Dengan fungsi pengawasan tersebut, diharapkan kinerja manajemen akan meningkat dan bahkan dapat memberikan dampak positif pada nilai organisasi bisnis, dalam hal ini sekolah swasta. Jika tingkat kepemilikan institusional lebih besar, semakin optimal tingkat kontrol yang dilakukan oleh lembaga lain terhadap organisasi. Dengan pengawasan dari pihak eksternal, biaya agensi, seperti yang dijelaskan dalam teori agensi, akan berkurang sehingga kinerja keuangan akan meningkat.

H5: Kepemilikan Institusional memiliki dampak positif terhadap kinerja keuangan.

## **HASIL dan PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Berdasarkan hasil penelitian, yang kemudian diolah menggunakan *Statistical Product and Service Solutions (SPSS)* yang melakukan analisis statistik deskriptif dan pengujian hipotesis statistik parametrik, data dihasilkan, dan analisis statistik dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda.

**Tabel 1. Hasil Uji Regresi Ganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.985	.802		-1.003	.172
Dewan Komisaris Independen	-.607	1.127	-.021	-.417	.605
Direktur	.193	.074	.281	1.917	.046
Komite Audit	.328	.269	.089	.619	.471
Kepemilikan Manajerial	-1.221	2.771	-.021	-.218	.146
Kepemilikan Institusional	.861	.431	.239	2.781	0.001

a. Dependent Variable : Kinerja Keuangan

Dari data di atas diperoleh persamaan analisis regresi  $Y = -0,985 - 607\beta_1 + 0,193\beta_2 + 0,328\beta_3 - 1,221\beta_4 + 0,861\beta_5 + \epsilon$ . Hasil ini menunjukkan:

1. Hasil pengujian hipotesis untuk variabel Dewan Komisaris Independen terhadap kinerja keuangan mendapatkan skor signifikan sebesar 0,605 dengan nilai t sebesar -0,417. Hal ini menunjukkan bahwa variabel ini secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan dan berkorelasi negatif dengan kinerja keuangan, oleh karena itu, H1 ditolak.
2. Hasil pengujian hipotesis untuk variabel Dewan Direksi terhadap kinerja keuangan mendapatkan skor signifikan sebesar 0,046 dengan nilai t sebesar 1,917. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Dewan Direksi secara parsial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan, sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 diterima.
3. Hasil pengujian hipotesis untuk variabel Komite Audit terhadap kinerja keuangan mendapatkan skor signifikan sebesar 0,471 dengan nilai t sebesar 0,619. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Komite Audit secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan tetapi berkorelasi positif dengan kinerja keuangan, oleh karena itu, H3 ditolak.
4. Hasil pengujian hipotesis untuk variabel Kepemilikan Manajerial terhadap kinerja keuangan mendapatkan skor signifikan sebesar 0,146 dengan nilai t sebesar -0,218. Hal ini menunjukkan bahwa variabel

kepemilikan manajerial secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan dan berkorelasi negatif dengan kinerja keuangan, sehingga H4 ditolak.

5. Hasil pengujian hipotesis untuk variabel Kepemilikan Institusional terhadap kinerja keuangan mendapatkan skor signifikan sebesar 0,001 dengan nilai t sebesar 2,781. Hal ini menunjukkan bahwa variabel ini secara parsial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan, sehingga H5 dinyatakan diterima.

## Pembahasan

### Pengaruh Dewan Komisaris Independen terhadap Kinerja Keuangan.

Berdasarkan hasil penelitian, disebutkan bahwa kinerja keuangan akan mengalami penurunan jika proporsi komisaris independen di sekolah swasta sebagai organisasi bisnis meningkat. Hal ini karena jumlah komisaris independen yang banyak akan menciptakan masalah komunikasi dan koordinasi, terutama saat mengambil keputusan penting karena keragaman pengetahuan, keahlian, dan pengalaman dari setiap komisaris independen. Komisaris independen yang lemah dalam hal kompetensi dan kurang integritas juga dapat mengurangi kepercayaan pemangku kepentingan, sehingga menyebabkan penurunan kinerja keuangan (Hermuningsih; 2013).

### Pengaruh Dewan Direksi terhadap Kinerja Keuangan.

Semakin banyak anggota dewan direksi akan meningkatkan kinerja keuangan sekolah



swasta sebagai organisasi bisnis dalam sampel penelitian ini. Sekolah swasta sebagai organisasi bisnis dengan jumlah dewan direksi yang relatif besar akan memberikan manfaat kepada sekolah swasta sebagai organisasi bisnis, terutama saat pengambilan keputusan. Banyak anggota dewan direksi memiliki keahlian yang lebih memadai dan akurat (Mufidah dan Purnamasari; 2018). Sekolah swasta sebagai organisasi bisnis dengan dewan direksi yang sesuai dengan bidangnya akan memiliki potensi untuk mencapai kinerja unggul. Direktur sebagai agen bagi pemilik/ pemegang saham untuk sekolah swasta sebagai sampel organisasi bisnis dapat mengelola sekolah swasta sebagai organisasi bisnis dengan baik sehingga meningkatkan tingkat kepercayaan prinsipal (Joh; 2003).

### **Pengaruh Komite Audit terhadap Kinerja Keuangan**

Efektivitas komite audit dalam menjalankan peran pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja keuangan sekolah swasta sebagai organisasi bisnis dengan mengukur proporsi anggotanya tidak dapat diandalkan. Hal ini karena komite audit berkaitan dengan dewan komisaris. Hal ini dibuktikan oleh beberapa komite audit di sekolah swasta sebagai organisasi bisnis dalam sampel penelitian yang memegang jabatan ganda sebagai komisaris independen (Mahrani & Soewarno; 2018).

### **Pengaruh Kepemilikan Manajerial terhadap Kinerja Keuangan**

Meskipun manajemen adalah agen dan dalam konsep ini juga sebagai prinsip untuk kepemilikan saham mereka di sekolah swasta sebagai organisasi bisnis, mereka tidak merasakan dampak signifikan terhadap apakah kualitas keputusan yang diambil oleh manajemen sendiri baik atau tidak. Implementasi kepemilikan manajerial dalam teori agensi awalnya digunakan untuk menghindari konflik kepentingan agar dapat memotivasi manajer untuk bertindak untuk meningkatkan kinerja sekolah swasta sebagai organisasi bisnis dengan

memberikan ke-pemilikan saham kepada manajemen yang dianggap belum diimplementasikan secara efektif. Kepemilikan saham yang rendah tidak mendorong perasaan memiliki sekolah swasta sebagai organisasi bisnis karena dampak peningkatan kinerja keuangan akan dirasakan lebih besar oleh pemegang saham mayoritas. Oleh karena itu, manajemen tidak cukup termotivasi untuk bekerja lebih keras untuk memengaruhi kinerja keuangan (Moniaga; 2013).

### **Pengaruh Kepemilikan Institusional terhadap Kinerja Keuangan**

Semakin besar proporsi kepemilikan yang dimiliki oleh lembaga lain, semakin besar kinerja keuangan. Berdasarkan teori agensi, sekolah swasta sebagai organisasi bisnis menerapkan kepemilikan institusional untuk berfungsi sebagai agen yang dapat memantau kinerja manajemen dan meminimalkan konflik agensi untuk mencapai efisiensi operasional bagi sekolah swasta sebagai organisasi bisnis. Dalam hal ini, kepemilikan lembaga lain (non-pemerintah) dalam sampel secara signifikan berhasil mempengaruhi kinerja Sekolah Swasta sebagai organisasi bisnis sehingga biaya agensi yang muncul di Sekolah Swasta sebagai sampel organisasi bisnis dapat dikurangi dan memiliki dampak positif pada kinerja keuangan (Pambuko; 2016).

### **SIMPULAN**

Peningkatan peluang bisnis di sektor pendidikan telah mengakibatkan persaingan yang sangat tinggi di sektor ini. Berdasarkan alasan tersebut, penting untuk meneliti pengaruh Tata Kelola Satuan Pendidikan yang Baik (Good Corporate Governance - GCG) terhadap kinerja keuangan di lembaga bisnis sektor pendidikan swasta, terutama di lembaga pendidikan swasta di Kota Tangerang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hanya variabel dewan direksi dan kepemilikan institusional yang memengaruhi kinerja keuangan, sedangkan variabel dewan komisaris independen, komite audit, kepemilikan mana-

jerial, dan kepemilikan institusional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja keuangan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Berzkalne, I & Zelgalve, E (2018). Innovation and Company Value: Evidence from the Baltic Countries. *Regional Formation and Development Studies*, Vol. 3 (11), pp. 39-51.
- Cahyani, I.D., dan Isbanah, Y. (2019). Pengaruh Struktur Kepemilikan, Tangibility, Firm Age, Business Risk, Kebijakan Dividen dan Sales Growth Terhadap Struktur Modal Sektor Properti Real Estate Yang Terdaftar di 172 BEI Periode 2012-2016. *Jurnal Ilmu Manajemen* Vol. 7(1)
- Dewi A, N. P., & Yadnyana, I. K. (2018). Pengaruh Profitabilitas Pada Nilai Perusahaan dengan Corporate Social Responsibility Sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 6(2), 29–38.  
<https://doi.org/10.24843/EJA.2018.v22.i02.p2>
- Hermuningsih, S. (2013). Pengaruh Profitabilitas, Growth Opportunity, Struktur Modal Terhadap Nilai Perusahaan pada Perusahaan Publik di Indonesia. *Buletin Ekonomi Moneter Dan Perbankan*, 16(2), 127–148.  
<https://doi.org/10.21098/bemp.v16i2.27>