

PENGARUH SISTEM PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SURYA TOTO INDONESIA TBK TANGERANG

Yudastio ^{(1)*}, Tiana Sari ⁽²⁾

⁽¹⁾ *Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai*
**yudastio@mail.com*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh sistem pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada PT. Surya Toto Indonesia, Tbk Tangerang. Objek penelitian ini adalah PT. Surya Toto Indonesia, Tbk Tangerang yang berlokasi di Jl. Aria Jaya Santika Km 21 No.1, Cibadak, Desa Bojong, Kecamatan Cikupa, Banten. Pada penelitian ini PT. Surya Toto Indonesia salah satu perusahaan yang terdampak Covid-19, permasalahan yang dihadapi PT. Surya Toto Indonesia, Tbk Tangerang yaitu menurunnya permintaan terhadap kebutuhan barang mengganggu stabilitas produksi industri sehingga perputaran bisnis berjalan tidak sesuai dengan harapan sementara kewajiban para pengusaha harus tetap optimal. Dampak lainnya yang dialami PT. Surya Toto Indonesia, Tbk Tangerang yaitu menurunnya motivasi karyawan terkait tahapan perkembangan karier dan kualitas kinerja karyawan pada perusahaan. Adapun metode analisis dalam penelitian ini adalah menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan teknik sampel probability sampling dari karyawan PT. Surya Toto Indonesia, Tbk Tangerang yang berjumlah 50 karyawan. Hasil penelitian uji regresi linier sederhana menunjukkan nilai koefisien X sebesar 0,749 menunjukkan bahwa setiap terjadi peningkatan 1% pada variabel X (Sistem pengembangan karier), maka nilai kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,749. Koefisien regresi tersebut bernilai positif, sehingga dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel X terhadap Y adalah positif. Sedangkan nilai t hitung sebesar 832.285 yang lebih besar daripada t tabel 1.67722, sehingga berdasarkan nilai uji t maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan mengenai Pengaruh Sistem Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Surya Toto Indonesia, Tbk Tangerang dapat diterima.

Kata Kunci : Pengembangan, Karier, Kinerja, Karyawan, Kuantitatif.

Abstract. This research aims to determine the effect of the career development system on employee performance at PT. Surya Toto Indonesia, Tbk Tangerang. The object of this research is PT. Surya Toto Indonesia, Tbk Tangerang which is located on Jl. Aria Jaya Santika Km 21 No.1, Cibadak, Bojong Village, Cikupa District, Banten. In this research PT. Surya Toto Indonesia is one of the companies affected by Covid-19, the problems faced by PT. Surya Toto Indonesia, Tbk Tangerang, namely the decline in demand for goods disrupts the stability of industrial production so that business turnover does not run according to expectations while the obligations of entrepreneurs must remain optimal. Another impact experienced by PT. Surya Toto Indonesia, Tbk Tangerang, namely the decline in employee motivation related to career development stages and the quality of employee performance at the company. The analysis method in this research is to use a quantitative method using a probability sampling technique from PT employees. Surya Toto Indonesia, Tbk Tangerang, totaling 50 employees. The results of the simple linear regression test research show that the X coefficient value is 0.749, indicating that every time there is a 1% increase in variable X (career development system), the employee performance value will increase by 0.749. The regression coefficient is positive, so it can be said that the influence of variable X on Y is positive. Meanwhile, the calculated t value is 832,285 which is greater than the t table 1.67722, so based on the t test value it can be concluded that the hypothesis proposed is regarding the Influence of the Career Development System on Employee Performance at PT. Surya Toto Indonesia, Tbk Tangerang is acceptable.

Keywords: Development, Career, Performance, Employees, Quantitative.

PENDAHULUAN

Keberadaan industri merupakan salah satu pilar penggerak struktur perekonomian Indonesia, Badan Pusat Statistik menguraikan bahwa menurut lapangan usaha tahun 2018 struktur perekonomian Indonesia didominasi oleh tiga lapangan usaha utama, pertama adalah sektor industri pengolahan sebesar 19,86%, kedua adalah sektor pertanian, kehutanan dan perikanan sebesar 12,81%. Dan ketiga adalah sektor perdagangan besar dan eceran: reservasi motor dan mobil sebesar 13,02%. Disaat sekarang ini dengan adanya Covid-19 apakah dunia industri ini akan bisa kita bangkitkan kembali sebagai sektor struktur perekonomian Indonesia.

Dampak Covid-19 juga terjadi di Indonesia. Menurunnya permintaan terhadap kebutuhan barang mengganggu stabilitas produksi industri sehingga perputaran bisnis berjalan tidak sesuai dengan harapan sementara kewajiban para pengusaha harus tetap optimal. Stabilitas produksi di industri manufaktur juga terganggu akibat pandemic Covid-19 ini. Banyak bahan baku impor seperti dari negara cina dan negara-negara lain menerapkan *lockdown* sehingga pendistribusian bahan baku terkendala. Melemahnya nilai rupiah terhadap dollar juga menjadi pertimbangan perusahaan dalam control harga pokok produk.

PT. Surya Toto Indonesia Tbk merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang terdampak Covid-19. Permasalahan yang dihadapi PT. Surya Toto Indonesia sendiri meliputi tentang perkembangan *skill* karyawan dan permasalahan tentang kinerja karyawan. Dampak negatif yang dialami adalah menurunnya motivasi karyawan terkait tahapan perkembangan karier dan kualitas kinerja karyawan pada perusahaan.

Pengembangan karier adalah proses peningkatan kinerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan (Rivai dan Sagala 2016). Keberhasilan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi demi mewujudkan visi dan misinya sangat tergantung dari peran dan kualitas sumber daya manusia yang ada didalam organisasi tersebut oleh karena itu diperlukan pengembangan sumber daya manusia secara terus menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan dapat mempunyai peran yang lebih sehingga dalam bekerja dapat memberikan hasil yang optimal.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2016). Ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan, yaitu antara lain dengan cara menerapkan secara tegas disiplin kerja karyawan serta membuka kesempatan kepada karyawan untuk pengembangan karier. Sejalan dengan perkembangan suatu organisasi, maka diperlukan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan dan profesionalisme karyawan dalam memberikan perhatian dan pembinaan yang pada akhirnya diharapkan dapat mengembangkan karier karyawan.

Pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seseorang yang mendorong adanya peningkatan prestasi kerja dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Kegiatan pengembangan karier yang didukung oleh perusahaan mengharapkan

adanya umpan balik dari karyawan yaitu berupa prestasi kerja. Pengembangan karier juga berguna bagi karyawan, apabila kemampuan yang dimiliki tinggi maka hasil yang didapatkan juga memuaskan bagi diri sendiri dan perusahaan.

Untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja agar dapat meraih kepuasan dalam bekerja, PT. Surya Toto Indonesia Tbk, melakukan evaluasi terhadap seluruh kinerja karyawan yang memiliki kemampuan dan kedisiplinan yang baik setiap tahunnya untuk mengembangkan karyawan yang akan memperoleh penghargaan diantaranya kenaikan jabatan atau pengembangan karier. Sebab pada dasarnya pengembangan karier merupakan tanggung jawab individu.

Berdasarkan tabel berikut dapat dilihat jumlah karyawan pada PT. Surya Toto Indonesia Tbk, yang mengalami pengembangan karier pada tahun 2016 dan 2019 :

Tabel 1. Perbandingan Jumlah Karyawan Yang Mengalami Pengembangan Karier Pada PT. Surya Toto Indonesia Tbk Pada Tahun 2019 dan 2022

Jabatan	Peningkatan	Tahun	
		2019	2022
Manager	Direktur	0 orang	1 Orang
Assistant manager	Manager	1 orang	1 Orang
Supervisor	Assistant manager	1 orang	1 Orang
Foreman	Supervisor	2 orang	1 Orang
Leader	Foreman	4 orang	2 Orang
Senior karyawan	Leader	6 orang	4 Orang
Operator	Senior karyawan	16 orang	12 Orang

Sumber: PT. Surya Toto Indonesia Tbk Tangerang 2022

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat jumlah karyawan yang mengalami kenaikan atau pengembangan karier pada tahun 2019 dan 2022 di PT. Surya Toto Indonesia Tbk sekalipun jumlah karyawan yang mengalami pengembangan karier sangat sedikit dibandingkan jumlah karyawan yang ada, hal ini merupakan penilaian yang baik karena hanya karyawan yang memperoleh penilaian terbaik yang mendapatkan pengembangan karier. Meskipun setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam memperoleh pengembangan karier setiap tiga tahun sekali.

Keterkaitan antara pengembangan karier dengan tingkat produktivitas kerja perlu diperhatikan oleh pihak perusahaan. Peranan pengembangan karier perusahaan yang baik dan berjalan efektif akan menghasilkan karyawan yang termotivasi untuk menghasilkan produktivitas kinerja lebih tinggi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada PT. Surya Toto Indonesia Tbk Tangerang,

yang berlokasi di Jl. Aria Jaya Santika Km 21 No.1, Cibadak, Desa Bojong, Kecamatan Cikupa, Banten Indonesia, 15720 Tangerang. Masalah

penelitian hanya terbatas analisis tentang pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada PT. Surya Toto Indonesia Tbk Tangerang. Penelitian ini dilaksanakan sejak November 2022 sampai dengan Februari 2023.

Definisi variabel Operasional terkandung indikator-indikator dari variabel *independent* (Variabel Bebas) dan variabel *dependent* (Variabel Terikat) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2. Definisi Variabel Operasional

Variabel	Indikator
Sistem Pengembangan Karier (X) (Siagian 2015)	1. Perlakuan yang adil dalam berkarier 2. Kepedulian para atasan langsung 3. Informasi tentang berbagai peluang promosi 4. Adanya minat untuk dipromosikan 5. Tingkat Kepuasan
Kinerja Karyawan (Y) (Mas'ud 2014)	1. kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada forming 8 PT. Surya Toto Indonesia Tbk Tangerang berjumlah sebanyak 200 orang.

1. Uji Hipotesis

H0: Tidak ada pengaruh signifikan antara sistem pengembangan karier terhadap kinerja karyawan.

H1: Ada pengaruh secara signifikan antara sistem pengembangan karier terhadap kinerja karyawan.

Ketentuan pengujian hipotesis berdasarkan hasil perhitungan regresi linier sederhana di atas adalah sebagai berikut:

- Jika Sig > 0,05 maka H0 akan diterima.
- Jika Sig < 0,05 maka H0 akan ditolak.

2. Regresi Linier Sederhana

Persamaan regresi linear sederhana adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta X + e$$

Keterangan:

Y = Kualitas Kinerja Karyawan

α = Konstanta

β = Koefisien variabel x

X = Sistem Pengembangan Karier

e = *error tolerance*

3. Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial dalam data penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Dengan tingkat signifikansi 5% maka kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- a. Bila nilai signifikansi < 0,05 dan t hitung > t tabel, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.
- b. Bila nilai signifikansi > 0,05 dan t hitung < t tabel, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Linier Sederhana bertujuan untuk menentukan pengaruh antara variabel bebas (independent) terhadap variabel terikat (dependent). Dalam penelitian ini, digunakan metode entered yang dapat dilihat dari koefisien regresi. Berikut adalah hasil analisis regresi sederhana:

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linier Sederhana

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.005	.643		.009	.993
	SISTEM PENGEMBANGAN KARIER	.749	.001	1.000	832.285	.000

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber : Data Diolah 2023

Dengan melakukan analisis data menggunakan SPSS 21, didapatkan nilai konstanta (a) sebesar 0,005 dan nilai untuk sistem pengembangan karier (b) sebesar 0,749. Oleh karena itu, dapat dihasilkan persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut:

$$Y = a + bx + e$$

$$Y = 0,005 + 0,749X + e$$

Keterangan :

- Y : Variabel Dependen
- a : Konstanta
- b : Koefisien Dari Variabel X (Koefisien Determinasi)
- x : Variabel Independen
- e : Error Tolerance

Dari persamaan regresi di atas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta kinerja karyawan (Y) sebesar 0,005 menunjukkan bahwa jika nilai variabel X (Sistem pengembangan

karier) sama dengan nol, maka nilai kinerja karyawan juga akan sama dengan 0,005.

2. Nilai koefisien X sebesar 0,749 menunjukkan bahwa setiap terjadi peningkatan 1% pada variabel X (Sistem pengembangan karier), maka nilai kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,749 atau 74,9%. Sebaliknya, jika terjadi penurunan pada variabel X, maka kinerja karyawan akan turun sebesar 0,749 atau 74,9%.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Sistem Pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 0,749 atau 74,9%.

Uji Hipotesis

Diketahui :

- n = 50
- k = 2
- α = 5% (0,05)

keterangan:

- n = jumlah sampel yang digunakan
- k = jumlah variabel pebelitian
- α = tingkat signifikansi

Rumus t tabel:

$$t = [a; (df = n-k)]$$

$$t = [5% ; (df = 50 - 2)]$$

$$t = (0,05 ; 48)$$

Jadi, pada penelitian ini penentuan nilai t tabel adalah pada baris df-48 dan kolom Pr untuk uji hipotesis satu arah 0,05. Maka diketahui nilai t tabel untuk uji hipotesis ini adalah 1.67722.

Pengaruh Variabel Sistem Pengembangan karier Terhadap Kinerja Karyawan Berdasarkan uji t, Variabel Sistem Pengembangan Karier (X) diatas diketahui nilai t hitung adalah sebesar 832.285. Karena nilai t hitung 832.285 > t tabel

1.67722 maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak. Artinya terdapat pengaruh Sistem Pengembangan Karier (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah nol dan satu. Nilai R^2 yang rendah berarti kemampuan variabel – variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel – variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Berdasarkan uji R^2 yang dilakukan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Berdasarkan hasil uji koefisiensi determinasi (R^2) di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai koefisien determinasi terdapat pada nilai Adjusted R Square sebesar 0,99993. Hal ini berarti kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat adalah 0.99993% sisanya 0,00001% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Pembahasan

Dari hasil penelitian untuk menguji hipotesis yang diajukan yakni Sistem Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut :

1. Dari hasil olah data yang dilakukan dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin

responden terbanyak adalah laki – laki yaitu sebesar 42%, dan 8% berjenis kelamin perempuan dari total sampel yang digunakan. Dari hasil pernyataan responden diperoleh rata-rata menjawab ke arah positif dari temuan data yang telah dikumpulkan.

2. Didapatkan dari hasil uji normalitas dengan pendekatan rumus Kolmogorov-Smirnov bahwa nilai signifikansi 0,915 > 05 menunjukkan nilai residual berdistribusi normal dan hasil uji normalitas dengan pendekatan Probability Plot, data atau titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal yang menandakan bahwa model regresi berdistribusi normal.

3. Dari hasil uji regresi linier sederhana, mendapatkan rumus persamaan regresi linier berganda adalah : $Y = 0,005 + 0,749X + e$. sedangkan Hasil penelitian Febriani Parancana Putri 2016 menggunakan analisis regresi linier sederhana bertujuan untuk memprediksi atau mengestimasi nilai variabel dependen apabila nilai variabel independen yang diketahui mengalami kenaikan atau penurunan.

4. Berdasarkan uji parsial, Variabel Sistem Pengembangan Karier (X) memiliki nilai t hitung 832.285 > t tabel 1.67722 maka H_0 ditolak serta H_1 diterima. Sedangkan Hasil pengujian Hipotesis yang dilakukan oleh Aprliani Sukwar tahun 2018. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja secara parsial menunjukkan pengaruh positif dengan kontribusi sebesar 27,3%. Pengujian hipotesis secara parsial lainnya, diperoleh hasil

lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kinerja dengan kontribusi sebesar 25,9%. Pengujian hipotesis secara simultan menunjukkan disiplin kerja dan lingkungan kerja fisik secara bersama sama berpengaruh secara positif terhadap kinerja dengan kontribusi sebesar 30%, sedangkan sisanya sebesar 70% merupakan variasi variable lain yang tidak diteliti.

5. Kemudian jika dilihat dari hasil uji koefisiensi determinasi, variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat adalah 0,99993% sisanya 0,00001% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian pada PT. Surya Toto

6. Hasil penelitian melalui Pengolahan data dengan menggunakan peralatan matematis melalui program SPSS 21.0 diperoleh nilai koefisien korelasi (r Hitung) untuk masing masing variabel bahwa nilai korelasi antar skor item dengan skor total untuk 10 butir pertanyaan, memiliki nilai korelasi yang lebih besar daripada nilai korelasi r tabel pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$ dengan df 53 yaitu sebesar 0,266. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa butir butir soal tersebut seluruhnya valid.

KESIMPULAN

Dari yang telah dituangkan dalam penelitian tentang Pengaruh Sistem Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Toto Indonesia Tbk. Tangerang ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Didapatkan dari hasil uji normalitas dengan pendekatan rumus Kolmogorov-

Indonesia Tbk. Tangerang. Sedangkan Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Helly Pertiwi tahun 2019 perhitungan menunjukkan bahwa seluruh indikator untuk variabel kinerja adalah lebih besar dari r Tabel, hingga seluruh indikator dinyatakan hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai r square sebesar 0.670. Nilai R square ini menunjukkan bahwa besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebesar 67,0 %, sedangkan sisanya sebesar 33,0% ditentukan oleh variabel lain yang tidak teridentifikasi dalam penelitian ini dikatakan valid.

Smirnov bahwa nilai signifikansi $0,915 > 0,05$ menunjukkan nilai residual berdistribusi normal dan hasil uji normalitas dengan pendekatan Probability Plot, data atau titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal yang menandakan bahwa model regresi berdistribusi normal. Dari hasil uji regresi linier berganda, mendapatkan rumus persamaan regresi linier berganda adalah : $Y = 0,005 + 0,749X + e$ Berdasarkan uji parsial, Variabel Sistem Pengembangan Karier (X) memiliki nilai t hitung $832.285 > t$ tabel 1.67722 maka H_0 ditolak serta H_1 diterima.

Kemudian jika dilihat dari hasil uji koefisiensi determinasi, variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat adalah 0,99993% sisanya 0,00001% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai koefisien determinasi terdapat pada nilai Adjusted R Square sebesar 0,99993. Hal ini berarti kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat adalah 0,99993% sisanya 0,00001% dijelaskan

oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Perusahaan. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2013, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta, Rineka Cipta.
- Dessler, Gary. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Dharma, Agus. 2014. *Manajemen Supervisi*, Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Ferdinand, Augusty. 2016. *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi 2. Semarang. BP Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Donnely, J. H., Ivancevich, J. M., & Dharma, A. (1994). *Organisasi: perilaku, struktur, proses*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Keban, Y. T. 1995. Pokok-pokok pikiran perbaikan sistem manajemen SDM PNS di Indonesia. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, 8(2), 15-33.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafrli. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor. Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Kompetitif*. Yogyakarta. Gajahmada University Press.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- Umar, Husein, 2015. *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Uyanto, Stanislaus. 2016. *Pedoman Analisis Data dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Waty, Azizah. Alam, Syamsu. Amijaya, Laode. Kamaluddin. 2022. Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Enrekang. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan MASSARO Vol 4 No 2 (20227)*