

RANCANGAN PROGRAM *LIVE SESSION*: HALLO-COLLABORATION ANTAR MENTEE DAN MENTOR

Mahmudah¹ & Reny Rustyawati²

^{1,2}Fakultas Pendidikan Psikologi, Universitas Negeri Jakarta
E-mail: renyrustyawati@unj.ac.id

ABSTRACT

Life that runs dynamically becomes a challenge every day for each individual. What's more, in the business environment, primarily, to be able to manage these changes, it starts with involving the company's own members (employee engagement). This is similar to what a student member experiencing an internship in a technology-based healthcare company feels. In certain situations, there is still closeness and interaction between students and their mentors. In fact, students who carry out this internship are expected to have certain competency standards such as understanding the flow of business processes, understanding the roles they carry, and this can also providing certain innovations to improve business processes. Therefore, the author proposes to create a program namely "Hallo-Collaboration" which aims to increase the involvement of students who are interns (mentees) and their body mentors. As a result, this program helps to create a friendly atmosphere and conversation between mentees and their mentors, and can help maintain relationships.

Keywords: *Employee engagement, Positive organizational culture, college students*

ABSTRAK

Kehidupan yang berjalan dinamis menjadi tantangan tersendiri setiap hari nya bagi setiap individu. Terlebih lagi, dalam lingkungan bisnis, utamanya, untuk dapat mengelola perubahan tersebut, dimulai dengan melibatkan anggota perusahaan itu sendiri (*employee engagement*). Hal ini serupa yang dirasakan oleh anggota mahasiswa yang menjalankan magang yang dialami di salah satu perusahaan kesehatan berbasis teknologi. Dalam situasi tertentu, masih kurangnya kedekatan maupun keterlibatan yang terjadi antar mahasiswa dan mentor-nya. Padahal, mahasiswa yang menjalankan magang ini diharapkan memiliki standar kompetensi tertentu seperti pemahaman alur proses bisnis, pemahaman peran yang diemban, dan hal ini juga dapat memberikan inovasi tertentu untuk meningkatkan proses bisnis. Oleh karena itu, penulis mengusungkan untuk membuat program berupa "*Hallo-Collaboration*" yang bertujuan untuk meningkatkan keterlibatan mahasiswa yang magang (*mentee*) dan *body* mentor-nya. Hasilnya, program ini membantu untuk membuat suasana menjadi akrab dan adanya perbincangan antar *mentee* dan mentor-nya, dan dapat membantu menjaga relasi.

Kata Kunci: *Employee engagement, positive organizational culture, mahasiswa*

1. PENDAHULUAN

Kehidupan yang berjalan dinamis menjadi tantangan tersendiri setiap harinya bagi setiap individu. Terlebih lagi, dalam lingkungan bisnis, perubahan di tempat kerja tampaknya menjadi hal yang biasa dan bukan pengecualian. Sebagian besar tentunya sepakat bahwa suatu perusahaan yang sukses, di mana perusahaan yang dapat beradaptasi dengan setiap perubahan yang ada. Utamanya, untuk dapat mengelola perubahan tersebut, dimulai dengan melibatkan anggota perusahaan itu sendiri. Menurut (Robinson, 2009), suatu perusahaan yang mendukung *employee engagement* (keterlibatan karyawan), mengelola talenta secara cerdas, dan berkomunikasi dengan karyawan secara jujur, dan pada waktu yang tepat akan melewati turbulensi pasar saat ini dan menjadi sukses di masa depan. Dasarnya, perusahaan dan karyawan itu bergantung satu sama lain untuk memenuhi tujuan dan sasaran mereka.

Seperti hal yang tertuang dalam bukunya, *Getting Engaged: The New Workplace Loyalty*, penulis Tim Rutledge menjelaskan bahwa karyawan yang benar-benar terlibat adalah mereka merasa tertarik, dan terinspirasi oleh pekerjaan mereka. Mereka akan merasa "*Saya ingin melakukan ini*", adanya keinginan untuk berkomitmen seperti "*Saya berdedikasi untuk keberhasilan apa yang saya lakukan*", dan terpesona

"*Saya suka apa yang saya lakukan*". *Employee engagement* atau keterlibatan karyawan didefinisikan mengacu pada keadaan psikologis, sifat, dan perilaku serta anteseden dan hasil kinerja mereka (Macey dan Schneider, 2008). Lebih lanjutnya, dijelaskan oleh Lockwood (2007), bahwa keterlibatan karyawan adalah kunci untuk kepuasan pelanggan, reputasi perusahaan dan asset kepentingan perusahaan secara keseluruhan.

Terlebih lagi, organisasi yang berhasil menciptakan budaya keterlibatan menyadari bahwa untuk melakukannya memerlukan program, praktik, kebijakan, dan sistem yang selaras (Pfeffer, 1998; Caldwell et al., 2015). Tentunya keterlibatan karyawan ini berkaitan dengan budaya organisasi itu sendiri. Hal ini dijelaskan pula oleh Weinzimmer et al., (1970) bahwa budaya organisasi sebagai suatu kesatuan kompleks berupa nilai-nilai bersama, keyakinan, filosofi dan simbol yang menentukan cara perusahaan menjalankan proses bisnisnya. Keberadaan budaya keterlibatan ini menjadi sangat diperlukan karena mendukung tujuan dan nilai organisasi. Hal tersebut menjadi sebuah dorongan untuk membuat karyawan berkomitmen dan memberikan dedikasi penuh pada perusahaan.

Namun, nampaknya *employee engagement* ini belum menjadi perhatian penuh bagi perusahaan. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Freeman (2010) mengenai studi tentang keterlibatan karyawan menunjukkan bahwa hanya dari 11% hingga 29% karyawan menggambarkan diri mereka sebagai sepenuhnya terlibat. Dan serupa yang dirasakan oleh anggota mahasiswa yang menjalankan magang yang dialami di salah satu perusahaan kesehatan berbasis teknologi. Berdasarkan observasi penulis, dalam situasi tertentu, masih kurangnya kedekatan maupun keterlibatan yang terjadi antar mahasiswa dan mentor-nya. Hal ini dapat dilihat terdapat sebagian mahasiswa yang dapat berinteraksi aktif, berdiskusi, hingga berkolaborasi dalam suatu *project* dengan *body* mentor-nya. Di sisi lain, masih ada pula mahasiswa yang jarang sekali berinteraksi, berdiskusi dan dilibatkan oleh *body* mentor-nya, hal ini berdampak pada mahasiswa kesulitan untuk memahami kebutuhan bagi perusahaan, sulit untuk beradaptasi dan kompetensi yang didapatkan oleh mahasiswa tidak sama rata.

Padahal, mahasiswa yang menjalankan magang ini diharapkan memiliki standar kompetensi tertentu seperti pemahaman alur proses bisnis, pemahaman peran yang diemban, dan hal ini juga dapat memberikan kontribusi positif bagi suatu perusahaan yakni mahasiswa dapat memberikan inovasi tertentu untuk meningkatkan proses bisnis. Senada menurut Schaufeli dan Bakker (2010) bahwa keyakinan budaya karyawan dapat mendukung visi dari sebuah organisasi. Pada tingkat emosional atau afektif, budaya keterlibatan juga menciptakan kebanggaan, rasa memiliki, dan keterikatan afiliasi dengan organisasi. Pada tingkat perilaku, mereka keyakinan dan sikap kemudian diterjemahkan ke dalam perilaku kewargaan organisasi atau kemauan untuk bekerja ekstra dalam mengejar tujuan organisasi. Berdasarkan paparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya keterlibatan sangat diperlukan untuk meningkatkan performa karyawan dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, penulis mengusungkan untuk membuat program berupa "*Hallo-Collaboration*" yang bertujuan untuk meningkatkan keterlibatan mahasiswa yang magang (*mentee*) dan *body* mentor-nya.

Employee Engagement

An *engage employee* atau karyawan yang terikat adalah orang yang sepenuhnya terlibat dan antusias dengan pekerjaannya. Hal ini serupa dengan menurut Aktar dan Pangil (2017) mengatakan bahwa *Employee engagement* atau keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai emosional dan intelektual komitmen terhadap organisasi.

Saks (2006) juga mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai sebuah konstruksi yang berbeda dan unik yang terdiri dari komponen kognitif, emosional, dan perilaku yang berkaitan dengan kinerja peran individu. Shuck (2010) menambahkan bahwa *employee engagement* terdiri dari emosional jangka panjang keterlibatan dan merupakan anteseden untuk kepuasan kerja dan komitmen (Wagner & Harter, 2006). Menurut keterlibatan karyawan ini dicirikan oleh kondisi yang memberikan motivasi positif bagi karyawan, seperti adanya rasa semangat, dedikasi dan penyerapan.

Makna semangat diartikan sebagai keterikatan karyawan yang ditunjukkan melalui kekuatan fisik dan psikologis-nya saat melakukan pekerjaan. Lalu, dedikasi yang dimaksud ialah emosi seorang karyawan keterikatan pada pekerjaannya. Dedikasi menggambarkan semangat kerja karyawan dalam bekerja, dan adanya perasaan bangga pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tempat mereka bekerja. Sementara, penyerapan adalah keterikatan karyawan yang digambarkan melalui perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh pada pekerjaannya.

Menurut Aktar dan Pangil (2017) menyatakan bahwa *employee engagement* dapat mengarah pada hasil kerja individu seperti kualitas kerja dan pengalaman kerja karyawan. Sementara, bagi perusahaan yang didapatkan berupa pertumbuhan dan produktivitas proses bisnis. Parent dan Lovelace (2018) menyatakan faktor yang mempengaruhi *employee engagement* (keterlibatan karyawan) adalah budaya organisasi yang positif dapat membantu dalam proses keterlibatan karena adanya tempat kerja yang positif mendukung karyawannya. Membangun keterlibatan karyawan membutuhkan banyak aspek dari budaya organisasi yang positif. Sirisetti (2012) mencatat bahwa peningkatan keterlibatan terjadi ketika ada hubungan kerja yang positif, masukan karyawan dalam pengambilan keputusan dan mendukung pertumbuhan dan perkembangan dengan kesempatan belajar.

Di dalam sebuah studi yang dilakukan oleh Schaufeli dan Bakker (2004) tentang tuntutan pekerjaan dan hubungannya dengan keterlibatan, menemukan bahwa ukuran sumber daya pekerjaan yang mencakup dukungan dari rekan kerja diprediksi keterikatan. Lebih lanjut, sambil mencatat perbedaan yang berarti antara keterlibatan kerja dan keterlibatan organisasi. Saks (2006) menemukan bahwa dukungan organisasi memprediksi kedua jenis keterlibatan. Studinya mengukur anteseden dan konsekuensi dari keterlibatan karyawan dalam berbagai pekerjaan dan organisasi. Artinya, budaya organisasi yang positif berhubungan positif dengan keterlibatan kerja dan keterlibatan organisasi.

Crim dan Seijts (2006) mengusungkan sepuluh hal yang mempengaruhi keterlibatan karyawan yang dapat diimplementasikan oleh seorang pemimpin atau strategi perusahaan antara lain: (a) *connect* (terhubung), kondisi di mana pemimpin menunjukkan bahwa mereka menghargai karyawannya. Keterlibatan karyawan adalah refleksi langsung dari bagaimana hubungan perasaan mereka dengan atasannya; (b) *career* (karir), seorang pemimpin harus memberikan pekerjaan yang menantang dan bermakna dengan peluang untuk kemajuan karir. Kebanyakan orang ingin melakukan hal-hal baru dalam pekerjaan mereka. Misalnya, apakah organisasi menyediakan rotasi pekerjaan untuk talenta terbaik mereka? Apakah orang-orang diberi sasaran peregangan? Apakah para pemimpin meminta pertanggungjawaban orang atas kemajuan? Apakah pekerjaan diperkaya dalam tugas dan tanggung jawab? Pemimpin yang baik menantang karyawan. Tetapi pada saat yang sama, mereka harus menanamkan keyakinan bahwa tantangan dapat dihadapi. Tidak memberi orang pengetahuan dan alat untuk menjadi sukses tidak etis dan tidak memotivasi, juga dapat menyebabkan stres, frustrasi, dan, pada akhirnya, kurangnya keterlibatan.

Di dalam bukunya *Confidence: How Winning Streaks and Losing Streaks Begin and End*, yang ditulis oleh Rosabeth Moss Kanter (dikutip dalam Crim & Seijts, 2006) menjelaskan bahwa kepercayaan diri didasarkan pada tiga landasan: akuntabilitas, kolaborasi, dan inisiatif.

Efektifitas Dampak dari *Employee Engagement* (keterlibatan karyawan)

Menurut Towers Perrin (2005) (dikutip dalam Crim & Seijts, 2006) Keterlibatan karyawan juga mempengaruhi pola pikir seseorang. Karyawan yang terlibat, percaya bahwa mereka dapat membuat perbedaan dalam organisasi tempat mereka bekerja. Kepercayaan diri dalam pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki orang – baik dalam diri mereka sendiri maupun orang lain – merupakan prediktor kuat dari perilaku dan kinerja selanjutnya. Berdasarkan hasil survei Towers Perrin antara lain: (a) 84% karyawan yang sangat terlibat percaya bahwa mereka dapat berdampak positif terhadap kualitas produk organisasi mereka, dibandingkan dengan hanya 31% dari karyawan yang tidak terlibat; (b) 72% persen karyawan yang sangat terlibat percaya bahwa mereka dapat memengaruhi layanan pelanggan secara positif, dibandingkan dengan 27% dari karyawan yang tidak terlibat.

2. METODE PENELITIAN

Program ini menggunakan metode kerangka konseptual berdasarkan data sekunder yang didapatkan berasal dari beberapa penelitian sekunder. Di mana program yang diusungkan berupa *live session* bernama “*Hallo-Collaboration*” yaitu ruang kolaborasi untuk berdiskusi dan bertukar pikiran antar *mentee* dan mentor-nya yang dikemas selayaknya permainan.

Program ini terdiri dari dua sesi yaitu

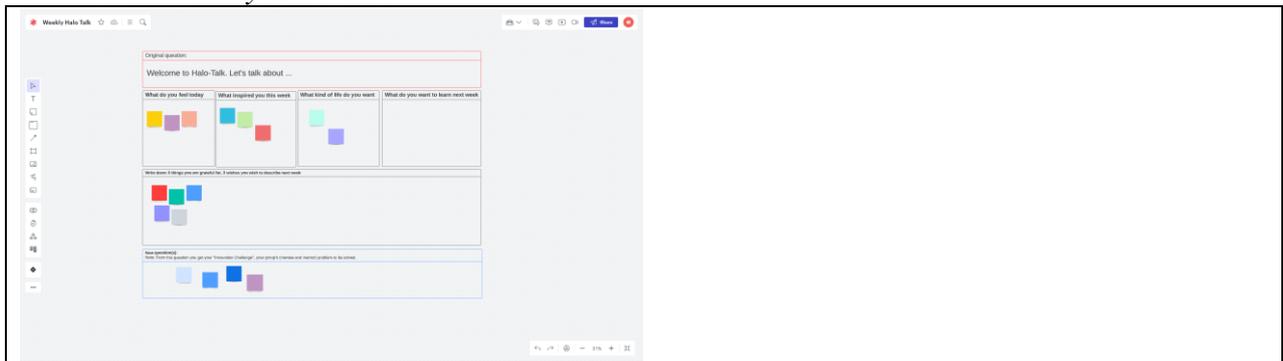
- a. *Weekly halo-talk*: Sebuah wadah untuk membicarakan hal-hal informal antar mentor dan *mentee* yang di mana kedua belah pihak memberikan aspirasinya seputar hal-hal baik dan buruk, apa yang ingin dipelajari minggu depan, dan membicarakan hal-hal kecil lainnya seputar kehidupan. Kegiatan ini dikemas dengan menggunakan permainan yang berbeda-beda setiap minggunya, seperti permainan monopoli untuk mengarahkan giliran mendapatkan pertanyaan sekaligus menjawab pertanyaan. Atau dapat pula menuliskannya dengan menggunakan *box halo-talk*, lalu *mentee* dan mentor-nya bergiliran mengambil tulisan tersebut untuk menjawab pertanyaan atau aspirasi lainnya. Sehingga *mentee* mengenal lebih jauh, dan merasakan keberadaannya oleh mentor-nya. Dan dapat membantu *mentee* untuk menambah pengetahuan seputar dunia kerja, maupun menjadi wadah refleksi dan evaluasi hal yang telah dilakukan per minggu-nya.
- b. *Monthly team ideation*: Sebuah wadah untuk mengarahkan *mentee*-nya memberikan ide kegiatan yang dapat dilakukan bersama-sama dalam sebuah departemen. Kemudian, melakukan pertukaran peran antar tim dalam sebuah departemen (*role swap*). Sehingga *mentee* tidak hanya merasakan pada peran yang diemban dalam tim-nya, namun juga dapat merasakan hal yang dilakukan oleh rekan tim lainnya. Dan mempererat kedekatan dan keterlibatan dalam sebuah tim. Hal ini juga bermanfaat untuk mengasah kemampuan kreatif, dan komunikasi pada *mentee*-nya. *Hallo-Collaboration* ini diharapkan dapat mengimprovisasi standar kompetensi yang akan dimiliki oleh *mentee*, dan menempatkan *mentee* sesuai minat dan bakat yang ingin mereka pelajari.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Rancangan program ini berbentuk program *Live Session: Hallo-Collaboration*” yaitu ruang kolaborasi untuk berdiskusi dan bertukar pikiran antar *mentee* dan mentor-nya yang dikemas selayaknya permainan ini bertujuan untuk meningkatkan keterlibatan (*engagement*) antar *mentee* dan mentor-nya serta mengimprovisasi standar kompetensi yang akan dicapai oleh mahasiswa magang (*mentee*). Seperti yang sudah dipaparkan sebelumnya bahwa, program ini memiliki dua sesi khusus, yaitu *weekly halo-talk* dan *monthly ideation*.

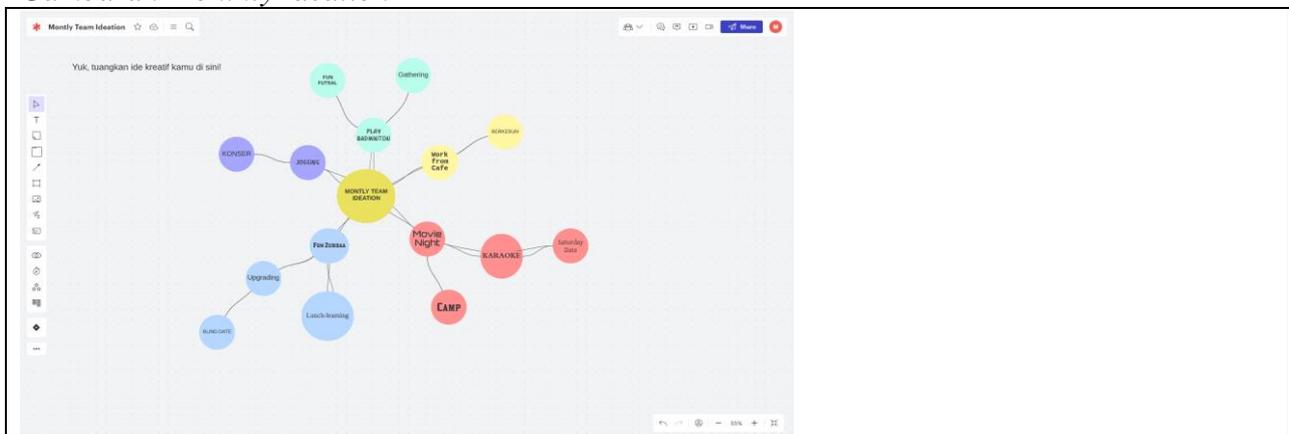
Weekly Halo-Talk, di mana kegiatan ini dilaksanakan per minggu-nya untuk menjadi bahan evaluasi antar *mentee* dan mentor yang bersangkutan. *Weekly halo-talk* ini dikemas dengan menggunakan permainan yang berbeda-beda setiap minggunya, seperti contoh yang digambarkan pada Gambar 1. menggunakan *white board online* yang dapat ditempelkan sticky notes bersama-sama, dan terdapat beberapa contoh pertanyaan yang dapat menjadi bahan pembicaraan, misalnya: (a) apa yang kamu rasakan hari ini; (b) apa yang menjadi inspirasi kamu seminggu ini; (c) kehidupan seperti apa yang kamu inginkan; dan (d) apa yang ingin kamu pelajari minggu depan. Selanjutnya, dilanjutkan pertanyaan berupa tuliskan tiga hal yang kamu syukuri, dan tiga harapan yang menggambarkan minggu depannya. Tidak berhenti di sana, *weekly halo-talk* ini juga terdapat pertanyaan “*innovation challenge*”, di mana *mentee* dan mentor itu mendapatkan suatu tantangan khusus untuk diselesaikan bersama.

Gambar 1
Gambaran Weekly Halo-Talk



Monthly Team Ideation adalah sebuah wadah untuk mengarahkan *mentee*-nya memberikan ide kegiatan atau hal yang ingin dilakukan, di mana kegiatan ini dapat dilakukan bersama-sama, seperti contoh yang digambarkan pada Gambar 2. Selain itu, ini juga dapat menjadi sarana untuk mengembangkan kreativitas atau sebuah inovasi khusus untuk mengembangkan tim yang bersangkutan. Tak lupa, *team ideation* ini juga pertukaran peran antar tim (*switch role*), misalnya: Si X berperan sebagai *copywriter*, sementara Y berperan sebagai *graphic design*, mereka melakukan *switch role* pada bidang masing-masing. Sehingga mereka saling mengetahui situasi maupun kondisi yang dirasakan oleh rekannya ketika bekerja, dan hal ini juga dapat menambah pengetahuan maupun kompetensi mahasiswa magang (*mentee*).

Gambar 2
Gambaran Monthly Ideation



4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil *feedback* yang didapatkan penulis, rancangan program ini membantu untuk membuat suasana menjadi akrab dan adanya perbincangan antar *mentee* dan mentor-nya. Program ini juga dapat membantu menjaga relasi. Hanya saja, perlu dipikirkan kembali mengenai *weekly halo talk*, durasi waktu dan *timeline*-nya, apakah memungkinkan untuk kedua belah pihak, melihat pekerjaan utama yang cukup padat dan diusahakan menentukan jadwal yang tidak bertabrakan dengan jam kerja. Hal ini dilakukan untuk menghindari kegiatan yang *multitasking*. Dan disarankan untuk dilakukan per dua minggu sekali saja, dibanding seminggu sekali, dikarenakan tidak semua mahasiswa *intern* dapat seterbuka itu dengan mentor-nya, begitu juga sebaliknya. Serta untuk dapat dirasakan manfaatnya.

Monthly ideation ini mendapatkan reaksi seru jika diimplementasikan. Hanya saja, perlu dipikirkan mengenai alokasi budget yang akan dikeluarkan setiap kegiatannya. Dan untuk *switch role*, dipikirkan kembali bagaimana kegiatan ini dapat terasa menyenangkan dan membantu mahasiswa magang dapat cepat beradaptasi. Selanjutnya, mengenai pertanyaan yang akan diajukan alangkah baiknya perlu dipastikan adanya berbagai jenis pertanyaan dan *challenge* yang dilakukan setiap minggunya, hal ini untuk menghindari hal-hal yang berulang, dan supaya program ini tidak terkesan membosankan. Selain itu, program ini sangat membantu untuk meminimalisir rasa kecanggungan antar mentee dan mentor selama berjalannya magang (*internship*). *Feedback* lainnya yang didapatkan antara lain, pengemasan yang diselengi games membuat program ini terasa menyenangkan, dan tidak terlalu kaku. Dibandingkan dengan seperti kegiatan lainnya seperti training atau sharing mentoring lainnya.

Ucapan Terima Kasih (*Acknowledgement*)

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan artikel ini dan terima kasih kepada instansi terkait.

REFERENSI

- Aktar, A., & Pangil, F. (2017). Antecedents and consequences of employee engagement: A conceptual study. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(06), 54–67. <https://doi.org/10.9790/487x-1906065467>
- Caldwell, C., Licon, B., & Floyd, L. (2015). Internal marketing to achieve competitive advantage. *International Business Management*. <https://doi.org/10.3968/%X>
- Crim, D., & Seijts, G. (2017, December 4). *What engages employees the most or, the ten CS of employee engagement*. Ivey Business Journal. Retrieved November 17, 2022, from <https://iveybusinessjournal.com/publication/what-engages-employees-the-most-or-the-ten-cs-of-employee-engagement/>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge, NY: Cambridge University
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for competitive advantage. *SHRM Research Quarterly*. <http://doi.org/10.1109/HICSS.2007.324>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Parent, J. D., & Lovelace, K. J. (2018). Employee engagement, positive organizational culture and individual adaptability. *On the Horizon*, 26(3), 206–214. <https://doi.org/10.1108/oth-01-2018-0003>
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96–124. <https://doi.org/10.2307/41165935>
- Robison, J. (2022, September 8). *Building engagement in this economic crisis*. Gallup.com. Retrieved November 16, 2022, from <https://news.gallup.com/businessjournal/115213/building-engagement-economic-crisis.aspx>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and Engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement : Bringing clarity to the concept. In *Work engagement : A handbook of essential theory and research*. (pp. 10–24). essay, Psychology Press.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). 12: The great elements of managing. Washington, DC: The Gallup Organization.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). 12: The great elements of managing. Washington, DC: The Gallup Organization.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). 12: The great elements of managing. Washington, DC: The Gallup Organization.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). 12: The great elements of managing. Washington, DC: The Gallup Organization.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). 12: The great elements of managing. Washington, DC: The Gallup Organization.
- Sirisetti, S. (2012). Employee engagement culture. *The Journal of Commerce*, 4(1), 72–74. https://doi.org/https://web.archive.org/web/20180421013055id_/http://joc.hcc.edu.pk/articlepdf/JOC201263_72_74.pdf
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). 12: The great elements of managing. Washington, DC: The Gallup Organization.
- Weinzimmer, L., Robin, J., & Michel, E. (1970). The measurement of strategic orientation and its efficacy in predicting financial performance. *Journal of Business Strategies*, 29(2), 81–98. <https://doi.org/10.54155/jbs.29.2.81-98>.