

Implementasi Fungsi Manajemen Pada KSPPS BMT An-Najah dalam mencapai Tujuan Koperasi

Wahidatul Maghfiroh¹, M. Haikal Hadiyatulah², Miftakhul Jannah³

ITSNU Pekalongan^{1,2}, STAIKAP Pekalongan

Email: wahidatulmaghfiroh@gmail.com,

ABSTRACT

The management function is one of the steps that must be taken by cooperatives to achieve better performance. The aim of this research is to explain how to implement management functions which include planning, organizing, actuating and controlling at KSPPS BMT Annajah. This research uses qualitative research methods with case studies using primary data. Primary data was obtained from interviews with KSPPS BMT Annajah employees. Data collection was carried out by interviews and observations. The analysis used is descriptive analysis. The results of the research show that KSPPS BMT Nusa Kartika carries out management functions by carrying out planning, organizing, actuating and controlling. Planning is carried out by setting short and long term goals. Organizing is carried out by establishing a clear organizational structure. Actuating is carried out by implementing plans that have been prepared. And controlling by determining work evaluations.

Keyword: Management Functions, Cooperatives, Implementation

ABSTRAK

Fungsi manajemen merupakan salah satu langkah yang harus dilakukan oleh koperasi dalam mencapai kinerja yang semakin baik. Tujuan dari penelitian ini untuk menjelaskan bagaimana implementasi fungsi manajemen yang meliputi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* pada KSPPS BMT Annajah. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan studi kasus dengan menggunakan data primer. Data primer didapat dari hasil wawancara dengan karyawan KSPPS BMT Annajah. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan observasi. Analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif. Hasil dari penelitian bahwa KSPPS BMT Annajah melakukan fungsi manajemen dengan melaksanakan *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*. *Planning* dilakukan dengan cara penetapan tujuan jangka pendek dan Panjang. *Organizing* dilakukan dengan pembentukan struktur organisasi yang jelas. *Actuating* dilakukan dengan pelaksanaan rencana yang telah disusun. Dan *controlling* dengan menetapkan evaluasi kerja.

Kata kunci: Fungsi Manajemen, Koperasi, Implementasi

PENDAHULUAN

Koperasi merupakan badan usaha yang bertujuan untuk mensejahterakan anggotanya pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Koperasi juga diharapkan menjadi salah satu badan usaha yang dapat mendukung kemajuan perekonomian di Indonesia dengan Gerakan ekonomi rakyatnya. Sebagaimana dalam UU No. 25 tahun 1992 dijelaskan bahwa koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai Gerakan

ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan (Undang-Undang RI No. 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian Indonesia, 1992).

Koperasi di Indonesia juga dijadikan soko guru perekonomian di Indonesia sehingga keberadaannya dilindungi oleh undang-undang (Zulhartati, 2010). Hal ini karena koperasi memiliki peran penting dalam perekonomian Indonesia antara lain (Nasution et al., 2024):

1. Meningkatkan taraf hidup Masyarakat Indonesia
Hal ini sesuai dengan tujuan dari koperasi yaitu mensejahterakan Masyarakat Indonesia, sehingga keberadaan koperasi diharapkan mampu menjadi penyangga perekonomian di Indonesia melalui peningkatan taraf hidup dari masyarakatnya.
2. Meningkatkan demokrasi ekonomi di Indonesia
Koperasi memiliki peran strategis dimana dalam prosesnya harus melibatkan anggota dalam setiap Keputusan, sehingga ruang partisipasi di dalam koperasi lebih luas dalam meningkatkan fondasi demokrasi ekonomi di Indonesia.

Keberadaan koperasi sangat erat kaitannya dengan masyarakat sehingga perlu adanya pembinaan pada koperasi sebagai bentuk pementapan dan peningkatan usaha pada koperasi. Hal ini penting dilakukan agar koperasi dapat mengembangkan usahanya sesuai dengan kebutuhan anggota ataupun masyarakat sebagai bentuk pelayanan maksimal kepada anggotanya (Hidayat et al., 2021).

Dalam mengembangkan usahanya, maka koperasi perlu sebuah pengelolaan yang efektif dan efisien atau yang dikenal dengan manajemen. Menurut GR. Terry, manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses khusus yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sari et al., 2024). Dalam arti lain, manajemen dapat diartikan sebagai seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (M. Hasibuan, 2005). Adanya pelaksanaan manajemen di dalam koperasi dapat memudahkan koperasi dalam menentukan kebijakan sesuai kebutuhan didalam koperasi tanpa mengesampingkan kepentingan anggota. Koperasi perlu melaksanakan fungsi *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* dalam mengembangkan usaha koperasi sehingga bisa lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya (M. S. . Hasibuan, 2009).

Salah satu koperasi yang harus melaksanakan fungsi manajemen adalah koperasi Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah Baitul Maal Tamwil Annajah (KSPPS BMT An-najah) yang memiliki kantor pusat di Kecamatan Wiradesa Kabupaten Pekalongan Jawa Tengah. KSPPS BMT An-najah memiliki 8 cabang yang tersebar di Kabupaten Pekalongan, Batang dan Pemalang. Namun sebelum memiliki 8 cabang, KSPPS BMT An-najah ini sempat merasa kesulitan dalam melayani banyaknya permintaan modal kerja untuk peningkatan usaha anggota dikarenakan kurangnya modal yang dimiliki. Selain itu, KSPPS BMT An-najah kurang mendapatkan perhatian dari pemerintah padahal memiliki potensi yang luar biasa. Oleh karena itu, KSPPS BMT An-najah harus menerapkan manajemen yang baik dengan melakukan fungsi *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* agar dapat mengambil Keputusan yang tepat serta mempertahankan usahanya agar terus berkembang dengan baik.

Beberapa penelitian terdahulu juga membahas tentang implementasi fungsi manajemen di dalam koperasi termasuk menganalisis permasalahan dan solusi terhadap permasalahan di dalam koperasi. Sementara tujuan artikel ini adalah menganalisis pelaksanaan fungsi

manajemen pada KSPPS BMT Annajah dalam merumuskan strategi pelaksanaan usaha dalam koperasi KSPPS BMT Annajah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang menekankan pengumpulan data berupa kata-kata atau gambar, bukan angka (Syamsuri et al., 2024). Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan studi kasus. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapat dari hasil wawancara dengan karyawan KSPPS BMT Annajah. Data sekunder didapat dari web <https://bmtannajah.com/home> seperti data kantor cabang, profil untuk kemudian dianalisis. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara kepada Eka Handayani selaku *Marketing Officer* KSPPS BMT Annajah dan observasi secara langsung di kantor KSPPS BMT Annajah untuk melihat bagaimana sistem manajemen yang ada di dalam koperasi tersebut. Analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif. Data analisis dekriptif kualitatif adalah sebuah metode penelitian yang memanfaatkan data kualitatif dalam menganalisis hasil penelitian. Peneliti mencari data tentang bagaimana penerapan sistem manajemen di dalamnya, kemudian menganalisis dan menguraikan data secara kualitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

KSPPS BMT An-Najah beroperasi dalam bidang keuangan mikro syariah dengan fokus pada pengumpulan dan penyaluran dana untuk kepentingan sosial dan bisnis. Berikut adalah lingkup bidang usaha yang dijalankan oleh KSPPS BMT An-Najah:

1. Pembiayaan Syariah

BMT An-Najah menyediakan berbagai jenis pembiayaan yang sesuai dengan prinsip syariah, termasuk:

- a. **Pembiayaan Ijarah Multijasa:** Ini adalah pembiayaan yang diberikan untuk memperoleh manfaat dari barang bergerak, seperti kendaraan. Contohnya, mereka menawarkan pembiayaan untuk sepeda motor dengan harga tertentu dan ujrah (biaya sewa) selama periode yang disepakati.
- b. **Pembiayaan Produktif:** Ditujukan untuk memenuhi kebutuhan produksi, baik dalam usaha perdagangan maupun investasi, sehingga dapat meningkatkan kegiatan ekonomi anggota.
- c. **Pembiayaan Konsumtif:** Digunakan untuk memenuhi kebutuhan konsumsi anggota yang bersifat habis pakai.

2. Pengumpulan Dana

BMT An-Najah berfungsi sebagai lembaga keuangan yang menghimpun dana dari anggota melalui simpanan. Ini termasuk berbagai produk simpanan seperti:

- a. **Simpanan Wajib:** Setoran yang harus dilakukan oleh anggota.
- b. **Simpanan Pokok:** Simpanan yang menjadi modal dasar koperasi.
- c. **Simpanan Berjangka:** Produk simpanan dengan jangka waktu tertentu yang memberikan imbal hasil

3. Pemberdayaan Anggota

Salah satu misi BMT An-Najah adalah memberdayakan anggotanya melalui program-program pelatihan dan pembinaan untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Ini mencakup:

- a. **Inovasi Produk Syariah:** Mengembangkan produk-produk baru yang sesuai dengan kebutuhan anggota.
- b. **Pelayanan Profesional:** Menyediakan layanan yang cepat dan amanah kepada anggota.

4. Kerjasama dan Sinergi

BMT An-Najah juga menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga syariah lainnya untuk memperluas jangkauan layanan dan membangun tatanan ekonomi yang lebih adil dan sejahtera.

Dengan demikian, BMT An-Najah tidak hanya berfungsi sebagai lembaga keuangan tetapi juga berperan dalam peningkatan kesejahteraan sosial anggotanya melalui berbagai program dan layanan syariah.

Visi

Visi Koperasi ialah menjadi Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KPPS) yang profesional, akurat, dan syariah dalam pelayanan serta mampu memberdayakan anggota dalam usaha agar meningkatkan kesejahteraan dan keberkahannya serta menjadi Mitra Pengelola Zakat dan Nadhir Profesional, Amanah, dan Terpercaya.

Misi

1. Terdepan dalam inovasi produk syariah.
2. Mengutamakan pelayanan anggota dengan cepat, amanah, dan profesional.
3. Pemberdayaan dan pembinaan anggota dengan sistem syariah di semua produk.
4. Mengentaskan mustahiq menjadi muzakki.
5. Menjadikan KSPPS BMT AN-NAJAH sebagai lembaga yang tumbuh dan berkembang melalui kemitraan yang sinergi dengan lembaga syariah lain sehingga mampu membangun tatanan ekonomi yang penuh kesejahteraan dan keadilan.

Implementasi Fungsi Manajemen pada KSPPS BMT An-najah

1. Planning

Planning adalah menurut Tjokroamidjojo perencanaan adalah kegiatan mempersiapkan sesuatu secara sistematis, serta kegiatan yang akan dilakukan dalam mencapai suatu tujuan. Perencanaan merupakan cara mencapai tujuan dengan baik dengan sumber yang ada agar menjadi yang efektif dan efisien.

Perencanaan di BMT An-Najah melibatkan penetapan tujuan jangka pendek dan jangka panjang serta strategi untuk mencapainya. Manajemen melakukan analisis terhadap kebutuhan anggota dan merumuskan rencana kerja serta anggaran yang sesuai. Ini termasuk pengembangan produk syariah yang inovatif dan peningkatan layanan kepada anggota.

Perencanaan dilakukan setiap setahun sekali setelah melihat hasil evaluasi tahun sebelumnya. Perencanaan yang dilakukan meliputi perencanaan penyusunan program kerja, penyusunan anggaran, penyusunan strategi dan kebijakan, serta penyusunan metode. Perencanaan anggaran dasar dilakukan di masing-masing unit seperti marketing, pembiayaan, dan unit lainnya membuat RAB selama satu tahun kedepan kemudian diajukan kepada pimpinan.

Perencanaan program, melihat bagaimana kondisi pasar yang telah berjalan di tahun sebelumnya juga peluang di tahun yang akan datang. Perencanaan program yang biasa dilakukan setiap tahun seperti target masing-masing unit. Misalnya untuk marketing ditargetkan dalam satu bulan harus ada berapa simpanan yang masuk, juga untuk pembiayaan ada target setiap bulan. Kemudian di tahun berjalan juga direncanakan akan merambah program baru seperti jual beli tanah kapling dan juga toko alat tulis kantor. Program ini dibuka karena kebutuhan di lapangan yang semakin banyak dari jual beli tanah kapling, kemudian untuk toko alat tulis kantor juga melihat pasar bahwa kebutuhan ATK yang dibutuhkan setiap hari.

Perencanaan strategi dilakukan dengan melihat dari perencanaan program. Setelah adanya perencanaan program, maka dirancang strategi yang tepat agar program dapat berjalan dengan baik.

Dalam hal perencanaan, koperasi sudah melaksanakan fungsi perencanaan berdasarkan visi misi yang sudah ditetapkan oleh koperasi. Sesuai visinya bahwa koperasi akan memberdayakan anggota dalam usaha, hal ini sudah dilakukan oleh koperasi dengan melibatkan anggota dalam proses perencanaan seperti perencanaan keuangan dan juga perencanaan program melalui rapat anggota untuk mengambil kebijakan. Namun dalam praktiknya, koperasi ini belum terlalu menyentuh bagian mitra zakat yang profesional dikarenakan permintaan di pasar tidak terlalu tinggi.

Namun dalam mewujudkan misi sebagai badan usaha yang terdepan dalam inovasi produk syariah, koperasi melaksanakan perencanaan pengembangan produk dengan melihat permintaan pasar seperti adanya pengembangan produk jual beli tanah. Produk ini dipilih sebagai bentuk pengembangan dan inovasi untuk terus menjadikan koperasi diminati oleh masyarakat.

2. Organizing

Organizing merupakan pengelompokan kegiatan kedevisi atau beberapa bagian subdevisi lainnya. Misalnya devisi pengembangan sumber daya manusia, untuk memastikan sumber daya manusia diperlukan untuk mencapai tujuan (Pratiwi & Mulyono, 2023).

Pengorganisasian mencakup pembentukan struktur organisasi yang jelas, termasuk pembagian tugas antara pengurus, karyawan, dan anggota. KSPPS BMT An-najah melakukan pengorganisasian melalui pembentukan struktur organisasi mulai dari pengurus yayasan, *general manager*, manajer pembiayaan, manajer simpanan, manajer maal, kepala cabang, bagian keuangan dan operasional, *teller*, *business officer*, dan *marketing officer*. Setelah pembentukan struktur organisasi, dilakukan pembagian tugas kepada struktur yang telah dibentuk, sehingga masing-masing struktur dapat menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik. Selain itu, Rapat anggota secara rutin diadakan untuk membahas kebijakan dan tanggung jawab masing-masing pihak. Hal ini memastikan setiap individu memahami peran mereka dalam mencapai tujuan koperasi.

Pengorganisasian ini dilakukan untuk mewujudkan visi “mengutamakan pelayanan anggota dengan cepat, amanah, dan profesional”. Dengan dibentuknya struktur didalam koperasi, merupakan salah satu bentuk profesionalitas dari koperasi dalam memberikan pelayanan yang baik kepada anggotanya. Selain itu, pembagian tugas juga dapat memberikan pelayanan yang cepat dan juga dapat meningkatkan kepercayaan anggota terhadap koperasi.

3. Actuating

Actuating adalah peran pengurus untuk mengarahkan karyawan yang sesuai dengan tujuan organisasi. *Actuating* adalah implementasi rencana, dengan membuat urutan rencana menjadi tindakan dalam dunia organisasi. Sehingga fungsi *actuating* atau pengarahan dapat dilakukan dengan cara memberikan bimbingan, konsultasi terkait tugas dan tanggung jawab dan memberikan motivasi. Secara garis besar fungsi *actuating* adalah suatu kegiatan memberikan intruksi, perintah, dan petunjuk kepada setiap individu maupun kelompok dengan merealisasikan apa yang sudah direncanakan (Pratiwi & Mulyono, 2023).

Actuating berfokus pada pelaksanaan rencana yang telah disusun. BMT An-Najah menggerakkan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas-tugas operasional dengan efektif. Ini juga mencakup motivasi anggota untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan koperasi serta pengawasan terhadap pelaksanaan program-program yang telah direncanakan.

Pelaksanaan fungsi *actuating* di implementasikan dengan cara melaksanakan apel setiap pagi bagi seluruh karyawan koperasi, dengan memberikan motivasi kepada seluruh karyawan agar dapat menghasilkan kinerja yang lebih maksimal. Selain motivasi, juga disampaikan pencapaian target pada hari sebelumnya juga target yang harus dicapai pada hari itu. Hal ini dilakukan agar karyawan merasa yakin dan mampu serta semangat dalam bekerja untuk memenuhi target yang sudah ditetapkan.

Fungsi *actuating* ini di implementasikan dengan pembinaan kepada anggota ataupun karyawan dalam melaksanakan pelayanan yang profesional dan amanah serta memastikan bahwa produk-produk yang dijalankan sesuai dengan system syariah. Selain itu juga dipastikan adanya sinergi kemitraan kepada lembaga syariah lain sebagai bentuk perwujudan misi yang ke lima yaitu Menjadikan KSPPS BMT AN-NAJAH sebagai lembaga yang tumbuh dan berkembang melalui kemitraan yang sinergi dengan lembaga syariah lain sehingga mampu membangun tatanan ekonomi yang penuh kesejahteraan dan keadilan.

4. Controlling

Controlling adalah penilaian terhadap pelaksanaan proses pelayanan juga merupakan pelayanan dari hasil dari pelayanan yang dilakukan. Pada tahap penilaian, pengertian penilaian hanya merujuk pada evaluasi hasil sedangkan secara garis besar penilaian mengandung unsur pengembangan dan kontruksi (Asni et al., 2023).

Pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa semua aktivitas berjalan sesuai rencana. BMT An-Najah menerapkan sistem evaluasi kinerja untuk mengukur hasil dari kegiatan operasional. Jika ditemukan penyimpangan dari rencana, manajemen akan melakukan penyesuaian yang diperlukan agar target tetap tercapai.

Implementasi fungsi *controlling* dalam KSPPS BMT An-najah dilakukan dengan melakukan pembinaan setiap pagi sekaligus evaluasi pada hari sebelumnya untuk dilakukan perbaikan di hari itu. Fungsi *controlling* juga dilakukan dengan cara evaluasi tahunan, yang diadakan pada rapat anggota tahunan (RAT) dengan mengevaluasi kerja selama setahun, yang kemudian akan diambil kebijakan-kebijakan untuk perbaikan di tahun berikutnya.

Fungsi *controlling* dilakukan oleh Manajer Sumber Daya Insani (MSDI) yang memantau pekerjaan setiap unit baik harian, bulanan maupun tahunan. Fungsi *controlling* ini dilakukan sebagai bentuk mencapai visi dan misi yang sudah ditetapkan di awal. Sebagai badan usaha yang amanah dan profesional, fungsi *controlling* perlu dilakukan agar dapat memperbaiki pelayanan yang kurang baik kepada anggota sehingga dapat memberikan pelayanan yang amanah dan profesional.

KESIMPULAN

KSPPS BMT An-najah telah melaksanakan fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. KSPPS BMT Annajah melakukan fungsi manajemen dengan melaksanakan

planning, organizing, actuating dan *controlling*. *Planning* dilakukan dengan cara penetapan tujuan jangka pendek dan Panjang. Perencanaan di BMT An-Najah melibatkan penetapan tujuan jangka pendek dan jangka panjang serta strategi untuk mencapainya. Manajemen melakukan analisis terhadap kebutuhan anggota dan merumuskan rencana kerja serta anggaran yang sesuai. *Organizing* dilakukan dengan pembentukan struktur organisasi yang jelas. KSPPS BMT An-najah melakukan pengorganisasian melalui pembentukan struktur organisasi mulai dari pengurus yayasan, *general manager*, manajer pembiayaan, manajer simpanan, manajer maal, kepala cabang, bagian keuangan dan operasional, *teller*, *business officer*, dan *marketing officer*. *Actuating* dilakukan dengan pelaksanaan rencana yang telah disusun. BMT An-Najah menggerakkan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas-tugas operasional dengan efektif. *Controlling* dilakukan dengan menetapkan evaluasi kerja. Pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa semua aktivitas berjalan sesuai rencana. BMT An-Najah menerapkan sistem evaluasi kinerja untuk mengukur hasil dari kegiatan operasional. Jika ditemukan penyimpangan dari rencana, manajemen akan melakukan penyesuaian yang diperlukan agar target tetap tercapai.

REFERENSI

- Asni, A., Dasalinda, D., & Chairunnisa, D. (2023). Penerapan Fungsi Manajemen POAC (Planning, Organizing, Actuating, And Controlling) dalam Layanan Bimbingan Dan Konseling Di Sekolah. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 9(1), 357–364. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v9i1.840>
- Hasibuan, M. (2005). *Dasar-dasar Manajemen*. PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. . (2009). *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*. PT Bumi Aksara.
- Hidayat, U., Ikhsan, S., Risnaningsih, I., & Pratomo, T. A. (2021). Implementasi Manajemen Aset Tetap pada Koperasi Fungsional dalam Upaya Optimalisasi Pemanfaatan Aset Tetap. *Jurnal Ilmiah Multi Disiplin Indonesia*, 1(2), 247–262. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/humantech/article/view/1061/683>
- Nasution, S., Hidayati, S., Nasution, R., & Hasyim, P. (2024). As-Syirkah: Islamic Economics & Finacial Journal Peranan Koperasi dalam Perekonomian Indonesia. *As-Syirkah: Islamic Economics and Financial Journal*, 3(2), 526. <https://doi.org/10.56672/assyirkah.v3i2.160>
- Pratiwi, A. Y., & Mulyono, R. (2023). Implementasi Pola POAC dalam Manajemen Laboratorium di SMA Kesatuan Bangsa. *Jurnal Manajemen & Pendidikan [JUMANDIK]*, 1(3), 191–197.
- Sari, N. E., Rohman, Z., Riani, L. P., & Prastyaningtyas, E. W. (2024). Fungsi manajemen koperasi kepolisian Resor Ponorogo. *EQUILIBRIUM: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Pembelajarannya*, 12(2), 186. <https://doi.org/10.25273/equilibrium.v12i2.20732>
- Syamsuri, H., Sumarlin, A., Yusuf, M., & Mujahid, A. (2024). Implementasi Manajemen Risiko Syariah dalam Koperasi Simpan Pinjam dalam Upaya Mengurangi Risiko Keuangan dan Operasional. *Economics and Digital Business Review*, 5(1), 284–299. <https://www.ojs.stieamkop.ac.id/index.php/ecotal/article/view/1651>
- Undang-Undang RI No. 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian Indonesia, BPK RI Pasal 1 (1992). <https://www.peraturan.bpk.go.id>
- Zulhartati, S. (2010). Peranan Koperasi dalam Perekonomian Indonesia. *Jurnal Guru Membangun*, 25(3), 2. https://doi.org/10.20595/jjbf.19.0_3