

Teori Manajemen Perubahan Kurt Lewin: Kajian dalam Menghadapi Disrupsi Pendidikan *Post-Covid 19*

Bakti Widyaningrum^{1*}, Raden Roro Suci Nurdianti², Kurniawan³

^{1,2,3}Pendidikan Ekonomi/Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan/ Universitas Siliwangi, Indonesia

*email: bakti.widyaningrum@unsil.ac.id

Abstract

Educational and social system affect on students learning experience. Educational system will be good integrated with continuous interaction of School personel, family and community. Howefer, Novel Corona Virus poses challenges and unexpected changes for educational institutions, including high education institution (HEI). Lewin's Model of change management widely used as guide for organization to implement, manage and evaluate changes in the institution. This study aims to analyze Lewin's change management model can be applied in dealing with change in educational institution. By using conceptual research method, three stages of Lewin's change management model will be identified for dealing management change in education institution. Education in organization context is a systematic process of planning, organizing, actuating, and controlling which is conducted by administrator. Organization will change from the current condition (before) to the expected condition (after) by mobilizing existing resources. With Lewin's stage, change as results of novel corona virus pandemic in educational institution will be effective.

Keywords:

Kurt Lewin; Management Change; Education Post-Covid19

Abstrak

Sistem pendidikan dan sistem sosial memengaruhi pengalaman belajar peserta didik. Sistem pendidikan akan terintegrasi dengan baik apabila terjadi interaksi yang berkesinambungan dengan personel sekolah, lingkungan keluarga dan masyarakat. Namun pandemic Covid-19 menimbulkan tantangan dan perubahan yang tidak terduga bagi institusi pendidikan, termasuk pendidikan tinggi. Dalam manajemen perubahan, model Lewin banyak dipergunakan sebagai pedoman bagi suatu institusi untuk menerapkan, mengelola, dan mengevaluasi perubahan yang terjadi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah model manajemen perubahan Lewin dapat diterapkan dalam menghadapi perubahan di dalam sektor pendidikan. Metode yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian koseptual. Tiga tahapan manajemen perubahan Lewin beserta factor pendukungnya akan diidentifikasi sehingga manajemen perubahan dalam bidang pendidikan tinggi yang terjadi secara mendadak akibat pandemi Covid-19 dapat berjalan lebih efektif.

Kata Kunci:

Kurt Lewin, Manajemen Perubahan, Pendidikan Post Covid-19

PENDAHULUAN

Globalisasi menyebabkan perubahan masif dalam tatanan kebudayaan, kehidupan sosial dan ekonomi suatu bangsa (disrupsi). Hal ini diperkuat dengan perkembangan *Information, Comunication* dan *Technology* (ICT) dalam seluruh sektor termasuk pendidikan. Pandemi Covid-19 yang disebabkan oleh *Novel Coronavirus* menjadi faktor pendorong semakin cepatnya disrupsi di sektor pendidikan. Disrupsi yang terjadi secara cepat dan tiba-tiba ini menuntut sektor pendidikan untuk segera melakukan perubahan. Sebelum pandemi Covid-19, kemajuan ICT telah memberikan pengaruh (meskipun belum drastis) pada dunia pendidikan, terutama pendidikan tinggi.

Pengaruh itu dibuktikan dengan digaungkannya sistem pembelajaran *blended learning* beberapa tahun terakhir baik oleh pemerintah, lembaga pendidikan tinggi maupun akademisi. Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud) telah meluncurkan Sistem Pembelajaran Daring Indonesia (Spada), selain itu beberapa lembaga pendidikan tinggi sudah memiliki *Learning Management System* (LMS) yang

dikembangkan dan dipergunakan di lingkungan internal. Hal ini didukung pula dengan kondisi psikologis peserta didik yang telah dewasa (*andragogi*) sehingga dapat secara aktif berkolaborasi dengan teman sebaya, maupun dengan pendidik dalam pembelajaran. Oleh karena itu, lembaga pendidikan tinggi memiliki potensi besar untuk dapat melakukan perubahan dengan efektif dengan *status quo* yang sebetulnya sudah siap untuk melakukan proses perubahan.

Faktor esensial perubahan dalam suatu organisasi adalah individu atau personel organisasi itu sendiri (Hossan, 2015). Manusia memiliki kecenderungan dasar untuk mencari kondisi yang relatif aman dengan situasi yang mudah dikontrol. Kondisi yang aman dan nyaman ini menyebabkan seseorang cenderung statis dan akan resisten terhadap suatu perubahan, meskipun dalam konteks positif. Namun demikian (Schein, 1996) menjelaskan manusia memiliki dorongan intrinsik yang kuat untuk berubah, baik itu dalam level individu maupun kelompok (organisasi), hal inilah yang menjadi pondasi seseorang dalam beradaptasi dan menyesuaikan diri pada perubahan di dalam lingkungannya.

Perubahan sangat mungkin dilakukan oleh organisasi yang sudah saatnya melakukan perubahan. Namun, cukup sulit untuk menggeser kondisi yang telah nyaman dan aman ke dalam kondisi yang baru dalam proses perubahan. Perubahan dalam organisasi dapat berupa adopsi teknologi baru, pergantian *Standard Operating Procedure* (SOP), perubahan *framework*, pergantian metode dalam pekerjaan, pergantian kepemimpinan dan lain sebagainya (Sarayreh et al., 2013). Perubahan yang seringkali menciptakan motivasi individu untuk belajar hal baru ini, tidak lantas memastikan keberhasilan dalam suatu perubahan. Biasanya perubahan akan lebih mudah terjadi apabila didahului dengan krisis yang memaksa seseorang untuk berubah, dan krisis dapat memotivasi untuk berubah (Levasseur, 2001). Pandemi Covid-19 merupakan krisis yang menyebabkan sektor pendidikan mau tidak mau dipaksa untuk berubah secara drastis dalam waktu yang singkat.

Manajemen perubahan diperlukan dalam suatu proses perubahan agar dapat berjalan efektif dan efisien serta meminimalisir konflik. Teori manajemen perubahan yang

dipergunakan dalam artikel ini adalah konsep perubahan yang dirancang oleh Kurt Lewin. Kurt Lewin dikenal sebagai bapak dari manajemen perubahan (Baharudin et al., 2017; Bakari et al., 2017; Cummings et al., 2016), dengan teori tiga tahapan perubahan *unfreeze, change (move), refreeze* atau yang lebih dikenal dengan sebutan *Changing As Three Steps* (CATS) (Cummings et al., 2016). CATS yang dikemukakan oleh Lewin ini merupakan teori fundamental atau paradigma klasik dalam manajemen perubahan, (Cummings et al., 2016; Hossan, 2015; Sarayreh et al., 2013; Schein, 1996) mengemukakan bahwa teori-teori manajemen perubahan yang berkembang setelahnya menjadikan CATS dari Lewin sebagai rujukan utama.

Dalam artikel ini akan diuraikan konsep dasar teori perubahan Lewin yang terdiri dari *unfreezing, changing, refreezing* dalam menghadapi perubahan yang diakibatkan oleh disrupsi *post Covid-19* di bidang pendidikan. Konsep teori dari Lewin akan diuraikan dalam tahapan perubahan dalam tataran pelaksana pendidikan (pemerintah dan lembaga pendidikan tinggi) serta pelaksanaan pendidikan (pembelajaran di pendidikan tinggi).

METODE

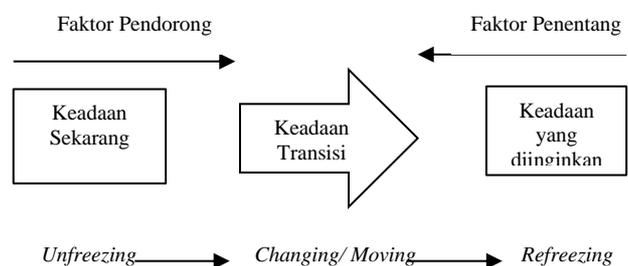
Penelitian ini mempergunakan metode penelitian konseptual (*conceptual research methods*). Camp dalam (Mellita & Elpanso, 2020) menjelaskan bahwasanya penelitian konseptual didefinisikan sebagai metode di mana penelitian dilakukan dengan mengamati dan menganalisis informasi yang sudah ada pada topik yang diberikan. Dalam penelitian ini, akan diuraikan model tahapan dari Kurt Lewin. Berikutnya bagaimana teori perubahan tersebut diaplikasikan dalam bidang pendidikan terutama pendidikan tinggi, pada bagian ini pula akan diuraikan pendapat para ahli untuk dapat meyakinkan bahwa teori fundamental dari Lewin sesuai dipergunakan dalam menghadapi perubahan yang dihasilkan akibat disrupsi dan covid-19 di sektor pendidikan. Untuk menguatkan argumen, beberapa contoh kasus akan disertakan di dalam masing-masing penjelasan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Perubahan Kurt Lewin

Kurt Lewin merupakan salah satu pelopor teori klasik dalam manajemen perubahan terencana. Meskipun klasik, namun model ini

masih menjadi rujukan utama sebagai metodologi perubahan organisasi kontemporer (Hossan, 2015). Model ini mendeskripsikan tahapan dalam melakukan perubahan yang terencana, berkesinambungan dalam jangka panjang di suatu organisasi. Rousel dalam (Desy, 2020) menyatakan perubahan terencana merupakan usaha yang sengaja dilakukan dengan perencanaan yang matang serta bersifat kolaboratif untuk menghasilkan perbaikan.



Gambar 1. Model Perubahan Terencana Kurt Lewin

Sumber: Lewin (1951) dalam (Hossan, 2015)

Kunci dari model Lewin terdiri dari tiga tahapan yakni *unfreezing* (mencairkan), *change* (perubahan), dan *refreezing* (membekukan kembali). Dalam hal ini, Lewin juga mengembangkan *Force Field Analysis* (FFA) model yang menggambarkan bagaimana dinamika manajemen perubahan terjadi di dalam sebuah organisasi. FFA mengkaji dua unsur faktor manusia yang terdapat selama

proses perubahan terjadi dalam suatu organisasi (Cummings et al., 2016; Desy, 2020; Hossan, 2015; Schein, 1996). Faktor pertama merupakan faktor pendorong yang mendukung perubahan. Faktor ini merupakan *instinct* alami dari manusia untuk dinamis dan berubah. Faktor kedua merupakan faktor penentang, (Hossan, 2015; Levasseur, 2001) menjelaskan bahwa personel yang resisten dan enggan berubah memberikan kemungkinan sulit diterimanya upaya perubahan yang akan dilakukan oleh organisasi.

Lewin dalam (Hossan, 2015) menjelaskan hal pertama yang dilakukan dalam proses perubahan adalah “*unfreezing*” kondisi seseorang maupun organisasi dalam “posisi netral”. Menetralkan status quo memberikan dampak bagi individu untuk siap dan terbuka mengadopsi perubahan. Proses mencairkan diperlukan untuk mengatasi tekanan baik secara individu maupun kelompok. Tahap kedua yang dilakukan adalah “*change*” atau “*movement*”. Perubahan diaplikasikan dengan memanfaatkan faktor pendorong dan meminimalisir faktor penentang perubahan. Saat perubahan sudah terjadi dalam organisasi, hal yang dilakukan berikutnya adalah membekukan kembali

“*refreezing*” perubahan yang telah terjadi dan terbentuklah status quo baru dari organisasi imbas dari proses perubahan yang dilakukan, uraian dari masing-masing tahapan akan di bahas pada poin 2, 3 dan 4 dalam artikel ini, sedangkan info grafisnya lebih jelas dapat dilihat pada gambar 1.

Tahap *Unfreezing*

Unfreezing merupakan tahapan pertama dalam teori perubahan Lewin. Dalam tahap ini, seseorang harus dapat mengenali masalah, mengidentifikasi kebutuhan yang mendukung perubahan, serta memobilisasi seluruh elemen organisasi agar menyadari urgensi perubahan. Pada tahapan ini akan ada kesenjangan (*gap*) antara kondisi yang diharapkan dengan kondisi yang masih berlangsung (*status quo*). Kesenjangan tersebut, dapat dicarikan solusi dan bersiap untuk beralih kepada tahapan “*changing*”. Tahapan ini merupakan dasar dari konsep FFA yang dikemukakan oleh Lewin (Shirey, 2013).

(Cummings et al., 2016) menjelaskan bahwa dalam tahapan ini dimungkinkan organisasi menghadapi personel yang sulit beradaptasi sehingga menolak perubahan. Elkjaer’s dalam (Mellita & Elpanso, 2020) menyebutkan bahwa personel organisasi yang kurang

mendapat dukungan cenderung memiliki pandangan dan kepercayaan negatif serta kurang komitmen pada organisasinya, sehingga komunikasi yang efektif diperlukan dalam tahapan ini. Disisi lain, (Schein, 1996) menyebutkan banyak organisasi yang gagal melakukan proses perubahan dikarenakan kurang diperhatikannya kondisi dan perilaku personel organisasi yang *notabene* merupakan kunci utama keberhasilan perubahan. Tahapan pada fase ini terbentuk dari dua teori, yakni teori perilaku manusia dan juga teori perilaku organisasi. Kedua teori ini ada di dalam fase pertama yang memiliki relevansi terhadap kesiapan menuju fase berikutnya.

Tahap *unfreezing* dianggap sebagai tahapan yang paling penting dalam proses perubahan, terlebih pada lingkungan pendidikan tinggi yang cenderung dinamis. Umumnya pada fase ini melibatkan tiga aktivitas: 1) menelaah dan memahami *status quo* atau keadaan organisasi yang terjadi saat ini (sebelum perubahan terjadi); 2) meningkatkan dan menekankan faktor-faktor yang menguatkan untuk melakukan perubahan; 3) mengurangi faktor-faktor yang bersifat resisten terhadap perubahan (Desy, 2020).

Contoh kasus yang dapat dijadikan gambaran proses *Unfreezing* adalah pembelajaran dalam jaringan (daring) selama pandemi covid-19. Di awal pandemi, penutupan sekolah menyebabkan tidak adanya pembelajaran secara klasikal. Pandemi memaksa sekolah di seluruh dunia untuk mempergunakan metode pembelajaran virtual (daring).

Kondisi tidak terduga ini merupakan keadaan memaksa (*force fields*) yang memicu pergeseran pembelajaran dari pembelajaran klasikal (*face to face*) ke pembelajaran daring. Pada saat itu, institusi mensosialisasikan kepada seluruh civitas untuk melaksanakan pembelajaran secara daring dengan sumberdaya seadanya sembari menyiapkan sistem pembelajaran daring yang lebih *proper* untuk pelaksanaan pembelajaran daring dalam jangka waktu yang belum dapat dipastikan.

Tahap *Changing (Moving)*

Tahap kedua pada teori perubahan Lewin adalah *changing* atau *moving*, pada tahap ini perlu untuk ditekankan bahwa perubahan merupakan sebuah proses transisi bukan sebuah peristiwa atau aktivitas (Mellita & Elpanso, 2020; Shirey, 2013). *Changing* merupakan gerakan yang dilakukan oleh

individu sebagai reaksi terhadap proses perubahan, pada tahapan ini dibutuhkan keadaan yang telah *unfreezing* dan mulai berpindah ke cara hidup yang baru (Shirey, 2013). *Changing* bukan merupakan tujuan akhir dari suatu proses perubahan.

Pada tahapan ini proses identifikasi dan evaluasi harus dilakukan oleh organisasi, yang terdiri dari melakukan identifikasi masalah, mengumpulkan informasi tentang kekuatan relevan yang dimiliki oleh organisasi, lalu menemukan atau mengembangkan solusi alternatif dan memilih tindakan apa yang cocok untuk menyelesaikan masalah yang ditemukan dalam proses perubahan yang direncanakan (Schein, 1996). Salah satu metode yang dapat dipergunakan yakni dengan melakukan *trial* dan *error*. Seringkali, tahap ini sulit dilakukan karena memiliki ketidakpastian yang besar serta ketakutan dari personel organisasi terkait dengan keberhasilan proses perubahan (Sarayreh et al., 2013).

Gambaran untuk fase ini dalam pembelajaran daring selama masa pandemi adalah penerimaan civitas akademika terkait dengan proses pembelajaran daring. Dosen dan mahasiswa sudah merasa nyaman

dengan adanya perkuliahan daring, meskipun masalah *learning loss* ditemukan selama proses pelaksanaan, namun hal ini tidak menjadi kendala karena pembelajaran daring dan pembelajaran jarak jauh telah dipergunakan untuk menjaga kelangsungan pembelajaran dalam proses pendidikan di masa pandemi Covid-19 (Lockee, 2021). Pembelajaran daring dapat dilakukan dengan dua cara, yakni dengan mempergunakan platform *Learning Management System* (LMS) yang tersedia gratis dan dikembangkan oleh eksternal organisasi, atau mengembangkan LMS sendiri yang dapat dipergunakan di dalam internal organisasi (Widyaningrum & Afriza, 2021).

Maju cepat ke tahun 2020, dan berbagai inovasi pendidikan lebih lanjut telah terjadi untuk memungkinkan penerapan pembelajaran jarak jauh secara universal. Salah satu tantangan utama adalah akses. Di sini, masalah yang luas tetap ada, termasuk kurangnya konektivitas Internet di beberapa lokasi, terutama di pedesaan, dan kebutuhan yang bersaing di antara anggota keluarga untuk penggunaan teknologi rumah. Namun, solusi kreatif telah muncul untuk memberikan siswa dan keluarga

Tahapan *Refreezing*

Tahapan terakhir dalam CATS yang dikemukakan oleh Kurt Lewin adalah fase *refreezing*. Poin utama *refreezing* adalah pada kondisi tertentu, perilaku harus kongruen dengan keseluruhan lingkungan, apabila tidak dilakukan maka perubahan yang terjadi akan sulit untuk dikonfirmasi (Schein, 1996). Perilaku kelompok pada fase ini biasanya telah stabil dan seimbang serta *fit* untuk *status quo* baru. Hal ini biasanya akan diikuti dengan pengukuran (evalausi) efektifitas dan efisiensi kerja (kinerja) dari masing-masing divisi sebagai konfirmasi organisasi telah ada pada fase *refreezing* (Hossan, 2015).

Tahapan ini sering ditandai dengan perubahan kebudayaan organisasi yang telah membentuk *status quo* baru (Sarayreh et al., 2013). Pada tahapan ini, organisasi sudah dalam kondisi yang stabil, perubahan telah sepenuhnya terjadi tertanam dalam diri personel organisasi. Perubahan yang telah diterima sepenuhnya menjadi *status quo* baru untuk dijadikan standar kerja (Mellita & Elpanso, 2020). Pada tahap ini, individu dalam organisasi telah merasa aman dan nyaman dengan rutinitas baru yang ada di dalam

organisasi. *fase* ketiga dianggap penting karena dalam fase ini perubahan yang berhasil dilakukan akan “dikunci” agar kondisi *quo* yang baru dapat bertahan dalam waktu yang lama. Salah satu usaha yang bisa dilakukan adalah dengan memperkuat serta terus mempergunakan perubahan yang berhasil dilakukan sebagai budaya organisasi yang diaplikasikan dalam cara berpikir dan bertindak laku oleh personel organisasi.

Contoh dari tahapan *refreezing* yakni pada pembelajaran daring yang pada awalnya hanya menjadi alternatif bagi pembelajaran tradisional yang hanya cocok untuk pembelajaran bagi orang dewasa yang mencari kesempatan untuk menempuh pendidikan tinggi (Lockee, 2021). Namun, saat ini banyak pendidikan tinggi yang sudah mengintegrasikan pembelajaran daring di dalam kurikulum pada masing-masing jurusan sebagai upaya agar perubahan yang telah terjadi berjalan secara berkesinambungan (Korkmaz & Toraman, 2020).

Meskipun banyak hal positif dari pembelajaran daring yang dilaksanakan *post covid*, namun hasil dari evaluasi yang dilakukan para peneliti masih ada banyak kekurangan dari pembelajaran daring diantaranya ketidakmampuan

peserta didik mengoperasikan teknologi secara efektif, kurang maksimalnya akses jaringan, terlalu sering terpapar teknologi menimbulkan masalah baru berupa stres, kurangnya berinteraksi secara langsung dalam kelompok sebaya, peningkatan beban kerja yang diberikan baik oleh pimpinan maupun pendidik.

Diperlukan upaya yang cukup besar untuk memastikan perubahan diaplikasikan, tidak hilang serta dijaga keberlangsungannya. Evaluasi dari tahapan ini biasa dilakukan oleh organisasi untuk memperoleh *feedback* dari personel organisasi agar perubahan yang dilaksanakan berjalan secara berkelanjutan dan dalam jangka waktu yang lama.

KESIMPULAN

Teori Lewin yang dipandang sebagai teori klasik dalam manajemen perubahan organisasi dapat dipergunakan sebagai keberhasilan organisasi dalam proses perubahan sebagai reaksi dan sarana beradaptasi dengan disrupsi di lingkungan pendidikan *Post-covid 19*. Melalui tiga tahapan Lewin (CATS) berupa *unfreezing*, *changing (movement)*, dan *refreezing*, mengedepankan individu atau manusia sebagai akar dari

perubahan. Model ini juga menitikberatkan pada faktor pendorong dan penghambat suatu perubahan yang direncanakan. Faktor pendorong adalah alasan bagi personel organisasi untuk melakukan perubahan. Faktor penghambat menjadi alasan personel organisasi resisten dan enggan untuk melakukan perubahan. Dapat disimpulkan bahwa disrupsi pada pendidikan tinggi tidak akan menjadi masalah besar, justru menimbulkan banyak dampak positif apabila organisasi mampu melaksanakan proses perubahan dengan baik. Pada akhirnya tiga proses manajemen perubahan Lewin menggambarkan proses inheren yang harus dilalui dari setiap perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Baharudin, W., Mahmood, W., Idris, K., Samah, B. A., & Omar, Z. (2017). *Tingkah Laku Menyokong Perubahan: Integrasi Model Perubahan Organisasi Berencana dan Teori Tingkah Laku Berencana Abstrak Behavioral Support for Change : Integration of Planned Organizational Change Model and Theory of Planned Behaviour Abstract Pengenal. Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 2(3), 1–7.
- Bakari, H., Hunjra, A. I., & Niazi, G. S.

- K. (2017). How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model. *Journal of Change Management*, 17(2), 155–187. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299370>
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- Desy, P. (2020). *Modul Manajemen Perubahan Dan Pengembangan (Ebm 513)*. Universitas Esa Unggul.
- Hossan, C. (2015). Applicability of Lewin's Change Management Theory in Australian Local Government. *International Journal of Business and Management*, 10(6), 53–65. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n6p53>
- Korkmaz, G., & Toraman, Ç. (2020). Are We Ready for the Post-COVID-19 Educational Practice? An Investigation into What Educators Think as to Online Learning. *International Journal of Technology in Education and Science*, 4(4), 293–309. <https://doi.org/10.46328/ijtes.v4i4.110>
- Levasseur, R. E. (2001). People skills: Change management tools - Lewin's change model. *Interfaces*, 31(4), 71–73. <https://doi.org/10.1287/inte.31.4.71.9674>
- Lockee, B. B. (2021). Online education in the post-COVID era. *Nature Electronics*, 4(1), 5–6. <https://doi.org/10.1038/s41928-020-00534-0>
- Mellita, D., & Elpanso, E. (2020). Model Lewin Dalam Manajemen Perubahan Teori Klasik Menghadapi Disrupsi Dalam Lingkungan Bisnis. *Mbia*, 19(2), 142–152. <https://doi.org/10.33557/mbia.v19i2.989>
- Sarayreh, B., Khudair, H., & Barakat, E. A. (2013). Comparative Study: The Kurt Lewin of Change Management. *International Journal of Computer and Information Technology*, 02(04), 626–629. <http://ijcit.com/archives/volume2/issue4/Paper020413.pdf>
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*, 9(1), 27–47. <https://doi.org/10.1007/BF02173417>
- Shirey, M. R. (2013). Lewin's theory of planned change as a strategic resource. *Journal of Nursing Administration*, 43(2), 69–72. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e31827f20a9>
- Widyaningrum, B., & Afriza, E. F. (2021). Penerapan Flipped

Classroom Dalam Pembelajaran Daring (Synchronous Dan Asynchronous) Di Jurusan Pendidikan Ekonomi Universitas Siliwangi. *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Kewirausahaan)*, 5(2), 331–343. <https://doi.org/10.29408/jpek.v5i2.4450>