

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DI DINAS TANAMAN PANGAN HORTIKULTURA DAN PERKEBUNAN KABUPATEN MALANG

Anggie Marice Bili Lalo

(Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Kanjuruhan, Malang)
e-mail: anggiemaricebililalo@gmail.com

Andi Nu Graha
Sri Wilujeng

(Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas PGRI Kanjuruhan, Malang)

ABSTRAK: Dengan penelitian ini, kami berharap dapat mempelajari bagaimana faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan budaya perusahaan memengaruhi kebahagiaan pekerja di tempat kerja. Investigasi saat ini, metodologi penelitian kuantitatif diterapkan. Dengan menggunakan pendekatan Jenuh Sampling yaitu pengambilan sampel seluruh populasi untuk penelitian ini, maka sampel penelitian berjumlah 60 orang ASN Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Malang. Metodologi analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda. Komitmen organisasi ternyata berdampak pada Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Malang, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan transformasional yang pada akhirnya mempengaruhi kepuasan kerja.

Kata kunci – Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Menurut Rivai (2013), kepemimpinan transformasional adalah gaya manajemen yang berhasil menyatukan para pengikutnya dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan mendefinisikan dengan jelas peran dan tugas mereka di sepanjang jalan. Kepemimpinan dalam konteks ini mungkin menunjukkan kedewasaan karena fakta tersebut mampu menyatukan para pengikutnya dan memotivasi mereka, sehingga meningkatkan tujuan organisasi dengan berbagi informasi. Budaya organisasi dijelaskan oleh Wibowo (2014) sebagai kumpulan asumsi mendasar yang dianut oleh suatu kelompok dan mempengaruhi bagaimana mereka merasa, berpikir, dan bertindak dalam menanggapi lingkungannya. Aturan dan nilai yang ditetapkan yang mengarahkan perilaku orang-orang di dalam suatu organisasi disebut sebagai budaya organisasi.

Tingkat identifikasi dan keterlibatan yang dimiliki seseorang dengan suatu organisasi disebut sebagai komitmen organisasionalnya. Menerima prinsip dan tujuan organisasi, ingin bekerja untuk organisasi, dan ingin tetap menjadi anggota adalah karakteristik yang menentukan (Robbins dan Judge, 2015). Menurut penelitian Lukita (2017) yang didukung oleh pernyataan tersebut di atas, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan transformasional semuanya berperan dalam kepuasan kerja lembaga kursus bahasa Inggris di wilayah Ciayumajakuning. Tingkat kepuasan kerja guru sekolah dasar di Sekolah Gugus VI Kecamatan Kejayan Kabupaten Pasuruan terbukti sangat dipengaruhi oleh pengabdian organisasi dan budaya mereka, menurut Darmawan (2016). Kebahagiaan karyawan atas pekerjaan di Dinas Tanaman Pangan dan Perkebunan Hortikultura Kabupaten Malang menjadi sasaran penelitian ini, yang bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang berpengaruh, dedikasi terhadap organisasi, dan budaya perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepuasan Kerja (Y)

Handoko (2015) menyatakan bahwa keadaan emosional di mana pekerja melihat pekerjaan mereka menyenangkan atau tidak menyenangkan dikenal sebagai kepuasan kerja. Penilaian seorang karyawan mengenai seberapa besar pekerjaan mereka memenuhi kebutuhan mereka. Tingkat kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh seberapa efektif pekerjaannya memuaskan kebutuhan dan keinginannya. **Indikatornya: kompensasi, pekerjaan itu sendiri, promosi, sikap atasan dan rekan kerja.**

Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Menurut Rivai (2013) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang secara efektif mengintegrasikan dan mendorong pengikut dengan mendefinisikan secara jelas peran dan persyaratan tugas untuk mencapai tujuan bersama. Dalam skenario ini, kepemimpinan dapat menunjukkan rasa kedewasaan karena pemimpin tersebut mampu mengintegrasikan dan menginspirasi pengikutnya, sehingga meningkatkan tujuan organisasi melalui penyebaran pengetahuan. Tanda-tandanya antara lain visi dan misi, komunikasi, dorongan/dukungan, dan perhatian pimpinan terhadap personel.

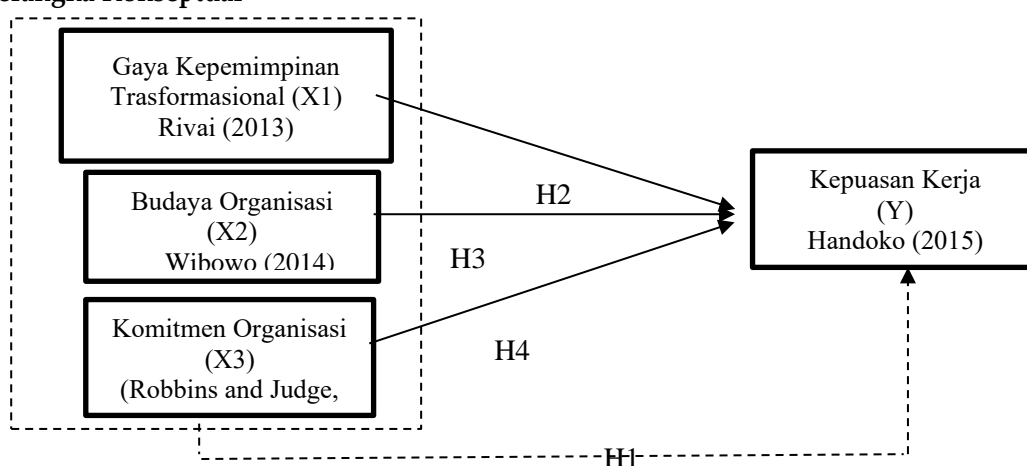
Budaya Organisasi (X2)

Budaya organisasi menurut Wibowo (2014) adalah kumpulan keyakinan mendasar yang dianut suatu kelompok secara kolektif dan yang membentuk perasaan, gagasan, dan tindakan para anggotanya sebagai reaksi terhadap lingkungannya. Aturan dan nilai yang ditetapkan yang mengarahkan perilaku orang-orang di dalam suatu organisasi disebut sebagai budaya organisasi. Indikatornya antara lain inovatif, mempertimbangkan risiko, memperhatikan kesulitan, berorientasi pada tujuan, dan mengutamakan kepentingan karyawan.

Komitmen Organisasi (X3)

Komitmen organisasi mengacu pada sejauh mana seseorang mengidentifikasi dan terlibat dalam organisasi. Menerima prinsip dan tujuan organisasi, ingin bekerja untuk organisasi, dan ingin tetap menjadi anggota adalah karakteristik yang menentukan (Robbins dan Judge, 2015). Indikatornya meliputi dedikasi terhadap kelangsungan hidup jangka panjang, dedikasi berdasarkan prinsip bersama, dan dedikasi yang membuahkan hasil yang diinginkan.

Kerangka Konseptual



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan:

- > Hubungan Secara Simultan
- > Hubungan secara Parsial

Hipotesis

Menurut Susiawan dan Muhid (2015), hipotesis merupakan solusi jangka pendek terhadap suatu topik penelitian yang dinyatakan secara deklaratif. Status sementara berlaku untuk tanggapan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Di Dinas Tanaman Pangan Hortikultura Dan Perkebunan Kabupaten Malang)

yang diberikan karena hanya didasarkan pada gagasan yang dapat diterapkan dan tidak memasukkan bukti empiris yang terkumpul. Penelitian tersebut menyajikan teori-teori berikut:

H1. Hubungan Gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

H2. Hubungan Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

H3. Hubungan Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

H4. Hubungan Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan

Hubunan antara Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Mengenai Rivai (2013), kepemimpinan transformasional dicirikan oleh kemampuannya untuk menyatukan pengikut dan menginspirasi mereka untuk mencapai tujuan bersama melalui artikulasi realistis dari tugas dan tujuan yang diperlukan. Ketika para pemimpin mampu memotivasi pengikut mereka dan mengasimilasi pengikutnya, sehingga mengarah pada kemajuan tujuan organisasi melalui distribusi informasi. Budaya organisasi menurut Wibowo (2014) adalah kumpulan ide-ide mendasar yang dianut dan diterima secara implisit oleh anggota suatu kelompok. Perasaan, gagasan, dan reaksi kelompok terhadap lingkungannya dipengaruhi oleh budaya ini. Aturan dan nilai yang ditetapkan yang mengarahkan perilaku orang-orang di dalam suatu organisasi disebut sebagai budaya organisasi.

Tingkat identifikasi dan keterlibatan yang dimiliki seseorang dengan suatu organisasi disebut sebagai komitmen organisasionalnya. Menerima prinsip dan tujuan organisasi, ingin bekerja untuk organisasi, dan ingin tetap menjadi anggota adalah karakteristik yang menentukan (Robbins dan Judge, 2015). Pernyataan di atas didukung oleh penelitian Lukita pada tahun 2017 yang menemukan menunjukkan tingkat kepuasan kerja karyawan di lembaga pembelajaran bahasa Inggris di wilayah Ciayumajakuning yang dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi. Darmawan (2016) menemukan bahwa pengabdian organisasi dan budaya guru sekolah dasar di Sekolah Gugus VI Kecamatan Kejayan Kabupaten Pasuruan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja mereka. Kita dapat memperoleh teori berikut dari uraian di atas:

H1. Gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut Rivai (2013), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berhasil menyatukan dan memotivasi pengikut dengan memberikan instruksi yang tepat mengenai tanggung jawab dan tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam situasi seperti ini, kepemimpinan dapat menunjukkan kedewasaan karena pemimpin mampu menyerap dan memotivasi pengikutnya, yang pada gilirannya meningkatkan tujuan organisasi dengan berbagi pengetahuan. Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan transformasional semuanya berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja pegawai, menurut penelitian Zulfikar dan Saban Echdar (2021). Dari semua faktor tersebut, komitmen organisasi terbukti memiliki pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian yang diberikan, kita dapat menyimpulkan teori berikut:

H2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Budaya organisasi dijelaskan oleh Wibowo (2014) sebagai kumpulan asumsi mendasar yang dianut oleh suatu kelompok dan mempengaruhi bagaimana mereka merasa, berpikir, dan bertindak dalam menanggapi lingkungannya. Aturan dan nilai yang ditetapkan yang mengarahkan perilaku orang-orang di dalam suatu organisasi disebut sebagai budaya organisasi. Menurut sebuah penelitian oleh Kaseger dkk. (2018), kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Manado dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya organisasi. Berdasarkan uraian yang diberikan, kita dapat menyimpulkan teori berikut:

H3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Tingkat identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi dikenal sebagai komitmen organisasinya. Ciri-ciri yang membedakan termasuk keinginan untuk bekerja untuk organisasi, penerimaan terhadap prinsip dan tujuan panduannya, dan keinginan untuk tetap menjadi anggota (Robbins and Judge, 2015). Menurut penelitian Setiawan di Kecamatan Bantargebang Kota Bekasi, komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan (2020). Mengingat hal di atas, kami dapat mendalilkan hal-hal berikut:

H4. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

METODE

Studi ini menggunakan metodologi penelitian kuantitatif. Ada enam puluh peserta yang diambil dari kumpulan pekerja di perkebunan Malang dan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura. Survei kejenuhan, yang melibatkan pemungutan suara seluruh populasi target, digunakan untuk memilih mereka. Salah satu cara untuk menganalisis data adalah melalui regresi linier berganda. Kebahagiaan karyawan di Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Perkebunan Kabupaten Malang ternyata dipengaruhi oleh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan transformasional.

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Displin Kerja, Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2013), Seorang pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya untuk bekerja sama menuju tujuan bersama dengan secara jelas mendefinisikan peran dan tanggung jawab mereka dalam prosesnya. Kepemimpinan dalam konteks ini mungkin menunjukkan kedewasaan karena fakta bahwa mampu memotivasi dan menyatukan pengikutnya, sehingga meningkatkan tujuan organisasi dengan menyebarkan pengetahuan tambahan. Menurut Wibowo (2014), budaya organisasi adalah seperangkat prinsip panduan yang diterima secara implisit dan dianut oleh seluruh anggota kelompok. Hal ini mempengaruhi perasaan, gagasan, dan reaksi kelompok terhadap lingkungannya. Aturan dan nilai yang ditetapkan yang mengarahkan perilaku orang-orang di dalam suatu organisasi disebut sebagai budaya organisasi. Sejauh mana seseorang mengidentifikasi dan berpartisipasi dalam suatu organisasi disebut sebagai komitmen organisasi. Menerima prinsip dan tujuan organisasi, ingin bekerja untuk organisasi, dan ingin tetap menjadi anggota adalah karakteristik yang menentukan (Robbins dan Judge, 2015).

Di wilayah Ciayumajakuning, lembaga kursus bahasa Inggris telah menemukan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi efek substansial pada kepuasan dengan pekerjaan seseorang. Menurut penelitian Lukita (2017), kesimpulan ini didukung. Sebuah studi yang dilakukan oleh Darmawan (2016) mengkaji hubungan antara komitmen organisasi dan budaya dan kepuasan kerja guru sekolah dasar di Sekolah Gugus VI Kabupaten Kejayan Kabupaten Pasuruan. Hasil penyelidikan ini memenuhi tingkat signifikansi yang telah ditetapkan sebelumnya karena nilai-p lebih rendah darinya. Hal ini mengakibatkan pengesahan teori-teori yang saling bertentangan (H1). Oleh karena itu, kepuasan kerja di Dinas Tanaman Pangan dan Perkebunan Hortikultura Malang sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan budaya organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Y, variabel pengukuran kepuasan kerja, dipengaruhi oleh X3, variabel pengukuran komitmen organisasi, X2, dan variabel pengukuran gaya kepemimpinan transformasional, X1. Terdapat hubungan antara variabel bebas kepuasan kerja (Y) dan nilai koefisien determinan (R Kuadrat) dari tiga variabel bebas: komitmen organisasi (X3), budaya organisasi (X2),

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Di Dinas Tanaman Pangan Hortikultura Dan Perkebunan Kabupaten Malang

dan gaya kepemimpinan transformasional (X1). Perubahan kepuasan kerja dipengaruhi secara signifikan oleh komitmen organisasi (X3), budaya organisasi (X2), dan gaya kepemimpinan transformasional (X1), menurut R Square. Disiplin dalam pekerjaan dan pendidikan formal di lapangan adalah dua contoh faktor luar yang berkontribusi terhadap efek residual.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional didefinisikan oleh Rivai (2013) sebagai jenis kepemimpinan yang secara efektif menyatukan pengikut dan menginspirasi mereka untuk mencapai tujuan melalui pemberian instruksi yang jelas tentang tugas mereka dan kegiatan yang harus diselesaikan. Ketika para pemimpin mampu menginspirasi dan melibatkan pengikut mereka, mereka memajukan tujuan organisasi melalui berbagi pengetahuan, yang merupakan tanda kedewasaan. Penelitian yang dilakukan oleh Saban Echdar dan Zulfikar (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang dipengaruhi secara signifikan dan serentak oleh komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan transformasional. Dari mereka, dedikasi organisasi berdiri di atas kepala dan bahu di atas yang lain. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-t untuk variabel X1, yang merupakan singkatan dari transformational leadership style, signifikan secara statistik. Jelas bahwa variabel X1, yang mewakili gaya kepemimpinan transformasional, secara signifikan memengaruhi variabel Y, yang mewakili kepuasan di tempat kerja, karena tingkat signifikansinya menurun. Ini mengarahkan kita untuk mengadopsi hipotesis H2.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan kerja

Semua anggota kelompok secara tidak sadar mengadopsi dan merangkul seperangkat gagasan penuntun yang membentuk budaya perusahaan (Wibowo 2014). Karena itu, emosi, pikiran, dan respons kelompok terhadap lingkungannya terpengaruh. Budaya di tempat kerja mengacu pada nilai-nilai dan kebiasaan bersama yang dipatuhi karyawan saat bekerja. Budaya organisasi memiliki dampak yang menguntungkan dan substansial terhadap kepuasan kerja karyawan, menurut penelitian yang dilakukan oleh Kaseger dkk. (2018). Kantor tersebut berlokasi di Kota Manado dan bertanggung jawab atas pendidikan dan kebudayaan. Budaya organisasi (X2) memiliki nilai-t yang signifikan secara statistik, menurut kesimpulan penelitian. H3 merupakan hasil dari hubungan substansial antara variabel Y yaitu work happiness, dan variabel X2 yaitu budaya organisasi.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Komitmen organisasi mengacu pada sejauh mana seseorang mengidentifikasi dan terlibat dalam suatu organisasi. Menerima prinsip dan tujuan organisasi, ingin bekerja untuk organisasi, dan ingin tetap menjadi anggota adalah karakteristik yang menentukan (Robbins dan Judge, 2015). Di Kecamatan Bantargebang Kota Bekasi, penelitian Setiawan (2020) menemukan korelasi yang substansial dan tulus antara tingkat kepuasan kerja karyawan dan tingkat loyalitas mereka terhadap organisasi mereka. T memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik pada ukuran komitmen organisasi X2, menurut hasil. Variabel X2 (komitmen organisasi) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (kepuasan kerja) karena ambang signifikansi yang lebih rendah sehingga membenarkan diterimanya hipotesis H3.

KESIMPULAN

Memberikan ringkasan temuan yang diperoleh dari penelitian. Pemaparan Hasil Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepuasan kerja di Di Kabupaten Malang, unsur-unsur seperti komitmen organisasi, budaya, dan gaya kepemimpinan transformasional berdampak pada Dinas Hortikultura dan perkebunan tanaman pangan. Divisi Pangan dan Pertanian Jika dipimpin oleh pemimpin transformasional, pekerja hortikultura dan perkebunan di Kabupaten Malang melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Ketiga, budaya Dinas Hortikultura dan Perkebunan Tanaman Pangan Kabupaten Malang mempengaruhi kebahagiaan karyawan dalam bekerja. Kementerian Pertanian, Kehutanan, dan Perkebunan di Malang: Riset Kepuasan Kerja dipengaruhi secara signifikan oleh komitmen organisasi. Rekomendasi yang diberikan sebagai berikut: (1) Secara khusus, penelitian

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Di Dinas Tanaman Pangan Hortikultura Dan Perkebunan Kabupaten Malang)

ini dapat membantu instansi lebih memahami hubungan antara kepuasan kerja pada Dinas Tanaman Pengelolaan pertanian, hortikultura, dan perkebunan di Kabupaten Malang dengan penekanan pada kepemimpinan transformasional, kerja tim, dan nilai-nilai. (2) Penelitian ini bertujuan untuk mengedukasi masyarakat tentang sumber daya manusia dengan menyelidiki hubungan antara kepuasan karyawan dan variabel-variabel seperti komitmen organisasi, budaya, dan gaya kepemimpinan transformasional di lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Malang. sumber informasi untuk penelitian yang dilakukan di bidang yang sama. (3) Penulis berharap temuan penelitian dapat menambah pengetahuan dan menawarkan cara untuk memanfaatkan pendidikan perguruan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Darmawan, D. (2016). Peranan Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(3), 109–118. <https://doi.org/10.31227/osf.io/e32dz>
- Kaseger, J. G., Tewal, B., & Uhing, Y. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 2488–2497. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/21023>
- Lukita, C. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai. *Kontigensi : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(1), 45–56. <https://doi.org/10.56457/jimk.v5i1.38>
- Rivai, Veithzal. (2013). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Ed4, Jakarta: Rajawali Pers
- Robbins, S.P dan Timothy A. Judge. 2015. Perilaku Organisasi. Ed16. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiawan, H. D. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Lingkungan Kecamatan Bantargebang Kota Bekasi. *Ilmu Dan Budaya*, 41(69), 8091–8102.
- Wibowo. (2014). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Raja Gafindo Persada. http://eprintslib.ummg.ac.id/id/eprint/1530%0Ahttp://eprintslib.ummg.ac.id/1530/1/15.0101.0167_BAB_I_BAB_II_BAB_III_BAB_V_DAFTAR_PUSTAKA.pdf
- Zulfikar, Saban Echdar, Z. M. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang. *Jurnal Manajemen, Vol.3, No.(1)*, 26–32.