

PERANAN IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* DALAM  
PENINGKATAN KINERJA MANAJERIAL UMKM MELALUI  
METODE *BENCHMARKING*

Dian Ayu Liana Dewi

Rikah

dayu.liwi@yahoo.com

*Abstract*

*This study was conducted to analyze the influence of TQM with 4 subvariabel in benchmarking methods studied, namely: knowledge, motivation, and willingness situation on managerial performance of UMKM.*

*Sampling was conducted using purposive sampling technique and obtained a valid sample of 140 UMKM. Data were analyzed using multiple linear regression analysis. Partial test results indicate that the motivation and circumstances have an influence on managerial performance signifikan UMKM, while the knowledge and the will not have a significant influence on managerial performance of UMKM. Furthermore, it is known that simultaneous testing of knowledge, motivation, and willingness situation has a significant influence on managerial performance of UMKM. The study also found that of the four variables, the situation has the highest influence on managerial performance of UMKM*

*Keywords: TQM (Total Quality Management), Benchmarking, Knowledge, Motivation, Situations, Willingness, Managerial Performance.*

**Abstraksi**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh antara TQM dengan 4 subvariabel dalam metode *benchmarking* yang diteliti, yaitu : pengetahuan, motivasi, situasi dan kemauan terhadap kinerja manajerial UMKM.

Pengambilan sampel dilaksanakan dengan menggunakan teknik purposive sampling dan diperoleh sampel yang valid sebanyak 140 UMKM. Data dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa motivasi dan situasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial UMKM, sedangkan pengetahuan dan kemauan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial UMKM. Selanjutnya, pengujian secara simultan diketahui bahwa pengetahuan, motivasi, situasi dan kemauan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial UMKM. Penelitian ini juga menemukan bahwa dari keempat variable tersebut , situasi mempunyai pengaruh yang paling tinggi terhadap kinerja manajerial UMKM.

Kata kunci : TQM (*Total Quality Management*), *Benchmarking*, Pengetahuan, Motivasi, Situasi, Kemauan, Kinerja Manajerial.

## **1. PENDAHULUAN**

Dalam rangka mendukung gerakan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah “Bali Desa Mbangun Desa” penggalan potensi ekonomi daerah di Jawa Tengah sangat penting

dilakukan dalam rangka meningkatkan pendapatan masyarakat. Peningkatan pendapatan masyarakat harus diawali dengan peningkatan kegiatan ekonomi. Sehingga dalam rangka pengembangan ekonomi daerah, maka pengembangan ekonomi lokal sesuai dengan sektor unggulannya menjadi sangat penting. Untuk mendorong terwujudnya daerah yang mampu mengembangkan potensinya sehingga menjadi daerah yang mandiri maka masing-masing daerah harus bisa mengetahui dan mengoptimalkan potensi UMKM daerahnya.

Sebagai daerah yang sedang dalam proses berkembang di Provinsi Jawa Tengah, Kabupaten Rembang senantiasa menggali dan mengembangkan potensi yang dimilikinya dalam rangka untuk berkembang menjadi daerah yang mandiri melalui peningkatan kinerja UMKM nya .

Pengembangan industri kecil sangat diperlukan, karena peranan industri kecil dalam perekonomian setidak-tidaknya dapat dilihat tiga aspek yaitu: dalam pendapatan nasional, dalam penyerapan tenaga kerja, serta sebagai penyangga. Keberadaan usaha kecil di masa krisis menjadi semakin strategis, tidak saja karena peranannya sebagai penyerap tenaga kerja yang tidak terpakai di sektor usaha besar, tetapi sekaligus sebagai mesin pertumbuhan untuk pemulihan ekonomi. Namun secara umum usaha kecil menghadapi berbagai permasalahan dibidang manajemen, finansial, teknologi, bahan baku, pemasaran, serta infrastruktur.

Demikian juga permasalahan yang dihadapi UMKM dalam mengembangkan usahanya banyak dijumpai kendala, seperti tingkat kemampuan manajerial dan sumber daya manusia. Kondisi tersebut mengakibatkan pengusaha tidak mampu menjalankan usahanya dengan baik.

Untuk dapat mengidentifikasi kemampuan UMKM maka STIE 'YPPI' sebagai perguruan tinggi yang ada di Kabupaten Rembang berkewajiban untuk memberikan sumbangan pemikiran secara berkelanjutan kepada UMKM di kabupaten Rembang dalam rangka ikut serta memberdayakan ekonomi rakyat. Sehingga melalui program penelitian bagi dosen pemula ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih pemikiran dan pengembangan guna memperbaiki kinerja UMKM itu sendiri melalui penerapan *Total Quality Management (TQM)* dengan menggunakan metode *Benchmarking*.

*TQM (Total Quality Management)* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan yang terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Penggunaan metode *benchmarking* guna proses pengumpulan dan analisa data dengan membandingkan antara UMKM yang akan dijadikan sebagai patokan oleh UMKM lain, yang nantinya akan dijadikan patokan untuk memperbaiki UMKM tersebut secara terus menerus ke arah yang lebih baik.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

TQM merupakan satu system yang saat ini mulai diterapkan oleh perusahaan-perusahaan karena dianggap mampu mendukung kinerja manajerialnya. Menurut Ishikawa dalam nasution (2005:22) TQM merupakan perpaduan dari semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, kerja sama tim, produktifitas serta kepuasan pelanggan.

Total Quality Management (Tjiptono,2003:4) merupakan salah satu pendekatan dalam menjalankan usaha dengan mencoba memaksimumkan daya saing organisasi dengan melakukan perbaikan secara terus menerus terhadap produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Manfaat TQM.

Keunggulan perusahaan-perusahaan yang menerapkan TQM dalam manajemennya antara lain :

1. TQM mengembangkan konsep kualitas dengan melakukan pendekatan melalui totalitas kualitas.
2. Dengan menerapkan TQM, perusahaan dituntut untuk melakukan perubahan dan perbaikan secara terus menerus, selalu belajar dan berubah guna memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya.
3. Adanya upaya pencegahan artinya sejak dari awal perancangan produk, proses produksi sampai dengan menjadi produk akhir, produk yang dihasilkan harus baik tanpa cacat agar biaya dapat dikurangi untuk menghindari pemborosan serta menghasilkan produk secara efektif dan efisien guna meningkatkan keuntungan perusahaan.

Ada berbagai definisi mengenai *benchmarking* atau yang sering disebut patok harga. Gregory H. Watson mengartikan bahwa *benchmarking* merupakan suatu pencarian yang berkesinambungan dan diterapkan secara nyata melalui kegiatan-kegiatan yang lebih baik sehingga mengarah pada kinerja kompetitif yang lebih unggul.

Robert Camp mengartikan bahwa *benchmarking* adalah proses pengukuran yang terus menerus menyangkut produk, jasa dan praktik-praktik terhadap pesaing kompetitif terbaik.

Goetsch dan Davis mengartikan proses perbandingan dan pengukuran operasi atau proses internal organisasi terhadap mereka yang terbaik di kelasnya, baik secara internal maupun eksternal industri.

Pada hakikatnya *benchmarking* merupakan suatu instrumen untuk melakukan perbaikan. Pengembangan ketrampilan yang dibutuhkan meliputi empat faktor, yaitu : pengetahuan, motivasi, situasi dan kemauan.

Kinerja manajerial merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Brah and Lim (2006) mengatakan bahwa kinerja perusahaan dapat diukur melalui 2 (dua) dimensi kinerja, yaitu : kinerja operasional dan kinerja organisasi.

Kinerja operasional menggambarkan kinerja operasi internal perusahaan dalam hal pembiayaan, meningkatkan kualitas atau mutu produk, pengembangan produk baru atau inovasi, memperbaiki kinerja pengiriman dalam hal ini adalah distribusi produk, dan peningkatan produktivitas.

Kinerja organisasi diukur dengan ukuran secara *financial* seperti pertumbuhan pendapatan, laba bersih, rasio keuntungan dengan pendapatan dan laba atas *asset* (kekayaan), dan non ukuran *financial* seperti investasi, dan kapasitas perusahaan untuk mengembangkan profil kompetitif.

Perusahaan yang menerapkan TQM akan menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan, sehingga tidak ada pengulangan pekerjaan atau pengurangan upah dan pengurangan pemborosan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial.

Berdasarkan penjelasan tersebut , maka hipotesis *alternative* yang diajukan adalah:

- Ha<sub>1</sub> : diduga Pengetahuan berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja
- Ha<sub>2</sub> : diduga Motivasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja
- Ha<sub>3</sub> : diduga Situasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja
- Ha<sub>4</sub> : diduga Kemauan berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja
- Ha<sub>5</sub> : diduga Pengetahuan, motivasi, situasi dan kemauan secara bersama sama berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja.

Penelitian-Penelitian Terdahulu.

Ananda Sucitrawan, “Pengaruh Implementasi TQM Dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variable Moderating (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur XYZ Di Jakarta”, 2012.

*Purposive Sampling* dijadikan sebagai metode pemilihan sampel nya. Populasinya adalah pimpinan yang berhubungan langsung dengan proses penyusunan anggaran dan implementasi TQM. Metode pengumpulan data dilakukan dengan penelitian lapangan dan penelitian studi

pustaka. Uji kualitas data, uji asumsi klasik dan uji hipotesis adalah metode yang digunakan untuk menganalisis datanya. Hasil penelitiannya meliputi Implementasi TQM, Partisipasi penyusunan anggaran serta komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial.

Musran Munizu, dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh penerapan praktik Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Kualitas (Studi Persepsi Karyawan pada PT. Sermani Steel Makasar)., 2010”.

Sampelnya ditentukan dengan menggunakan *simple random sampling*, sedangkan korelasi *product moment* digunakan untuk menguji validitas instrumentnya dan pengujian reliabilitas menggunakan metode *alpha cronbach*. Analisis statistic deskripsif dan *structural Equation Modeling (SEM)* dijadikan sebagai pilihan untuk melakukan teknik analisis data.

Kesimpulan yang didapat yakni variable praktik TQM ( kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, informasi dan analisis, manajemen orang-orang dan manajeme proses) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kualitas.

C. Novi Primiani, “ Total Quality Management dan Service Quality dalam Organisasi Pendidikan Tinggi.”

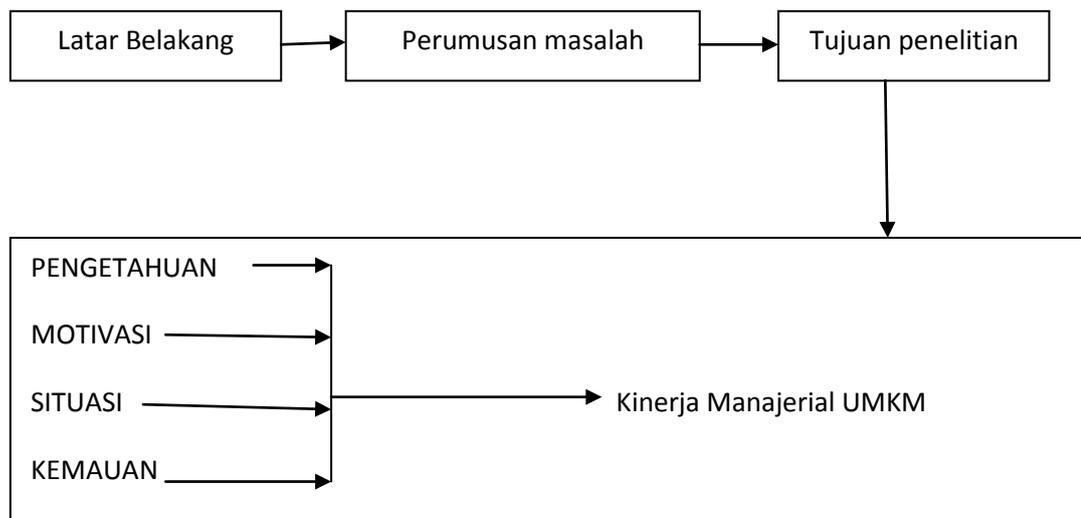
Penelitian ini menggunakan pelanggan eksternal yakni mahasiswa. Dengan uji validitasnya menggunakan teknik korelasi *product moment pearson* dan reabilitas data dengan *cronbach alpha*. Dengan hasil : penerapan TQM dan Service Quality yang baik dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas organisasi pendidikan tinggi.

Kiswanto (2007), “Implementasi Manajemen Kualitas pengaruhnya pada kinerja perusahaan ditinjau dari sudut pandang TQM”.

Penelitian ini merupakan penelitian empiris dengan teknik random sampling di dalam pengumpulan data. Analisis data dilakukan dengan structural equation model (SEM) dengan program SmartPLS.

Hasil : ada pengaruh antara implementasi manajemen dengan implementasi infrastruktur, ada pengaruh antara implementasi infrastruktur dan sarana inti dengan kinerja operasional, dan ada pengaruh antarra sarana inti terhadap kualitas keuangan dan kualitas produk, tidak ada pengaruh antara implementasi infrastruktur terhadap sarana inti dan kinerja keuangan.

Kerangka pemikiran :



Gambar 2.1. skema kerangka pemikiran.

### 3. METODE PENELITIAN

Dalam melaksanakan penelitian ini, digunakan metode deskriptif komparatif yaitu metode dalam meneliti sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu peristiwa. Data diperoleh dari hasil survey dan menggunakan daftar pertanyaan sebagai alat pengumpul data pokok, diproses kemudian dianalisis serta diinterpretasikan dengan menggunakan teori yang ada.

Penelitian ini dirancang sebagai salah satu penelitian empiris yang menguji hipotesis dengan menggunakan metode korelasional.

Objek penelitian ini adalah implementasi TQM dengan metode *benchmarking* dan kinerja UMKM.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah para pemilik UMKM di kabupaten Rembang, baik yang telah terdaftar maupun yang belum terdaftar.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang telah terpilih (Sekaran, 2006). Sampel dipilih berdasarkan pada criteria tertentu yang dapat mendukung penelitian ini *purposive sampling* dan untuk masing-masing kecamatan diwakili oleh 10 UMKM. Di kabupaten Rembang, terdapat 14 kecamatan, jadi sampel yang tersedia adalah 140 UMKM.

#### Metode Pengumpulan Data

Jenis penelitian ini adalah *survey* dengan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan datanya dengan menggunakan data primer melalui mengirimkan kuesioner kepada responden dengan teknik pengumpulan:

Penelitian lapangan yang dilakukan untuk memperoleh data primer, dengan : wawancara dan kuesioner.

Metode Analisis Data

Statistic deskriptif

Dengan memberikan gambaran atas deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata , standart deviasi, varian maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (Ghozali, 2011).

Uji kualitas data.

Uji validitas.

Dilakukan untuk mengukur sah atau validnya suatu kuesioner. Dan dikatakan valid jika pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *pearson correlation* yakni dengan cara menghitung korelasi antar skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor.

kriteria valid atau tidak adalah jika korelasi antar skor masing-masing butir pertanyaan dengan skor mempunyai tingkat signifikan dibawah 0,05 maka butir pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid, dan sebaliknya. (Ghozali, 2011).

Uji reliabilitas

Yakni untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indicator dari variable, dan dikatakan reliable jika jawaban seseorang terhadap pernyataan tersebut konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Untuk mengukurnya menggunakan *cronbach alfa* ( $\alpha$ ), dan dikatakan reliable jika memberikan nilai  $\alpha > 0,07$ , dan jika sebaliknya data tersebut dikatakan tidak reliable (Ghozali, 2011).

Uji asumsi klasik

Uji Multikolinearitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable independent. Dilihat dari sisi nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Jika terjadi korelasi maka dinamakan terdapat problem multikolineritas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variable independent.

Uji Normalitas

Bertujuan untuk mengukur apakah di dalam regresi variable independent dan dependent keduanya mempunyai distribusi normal atau mendekati normal.

Uji Heteroskedastisitas

Bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidak samaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji ini dapat dilihat dengan menggunakan grafik plot antara nilai prediksi variable terikat (ZPRED) dengan Residual (SRESID). Jika grafik plot menunjukkan suatu pola titik seperti titik yang bergelombang atau melebar kemudian menyempit, maka dapat disimpulkan bahwa telah terjadi heteroskedastisitas, dan sebaliknya.

Uji hipotesis

Uji koefisien determinasi.

Pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variable dependent. Nilai koefisien determinasi adalah anatar 0 sampai dengan 1. Nilai yang semakin mendekati angka 1 berarti variable independennya memberikan hamper semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variable dependent.

Uji statistic t.

Menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variable penjelas atau independent secara individual dalam menerangkan variasi variable dependent dan digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh masing-masing independent secara individual terhadap variable depend yang diuji pada tingkat signifikansi 0,05.

Uji statistic f.

Menunjukkan seberapa jauh pengaruh variable penjelas atau independent secara bersama-sama dalam menerangkan variasi variable dependent dan digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh independent secara bersama terhadap variable depend yang diuji pada tingkat signifikansi 0,05.

Definisi Operasional Variabel.

Variabel adalah suatu apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada suatu nilai.

Variable independent

Adalah variable yang mempengaruhi variable lain baik secara positif maupun negatif.

1. Pengetahuan, terutama yang berkenaan dengan aspek proses dan praktik suatu pekerjaan.
2. Motivasi, misalnya melalui berbagai bentuk dorongan dan reward yang dapat memotivasi setiap orang dalam organisasi untuk terus belajar.

3. Situasi, peluang bagi ssetiap orang untuk menerapkan pengetahuannya dalam rangka meningkatkan efisiensi dan produktifitas.
4. Kemauan setiap individu untuk mengembangkan pengetahuannya.

Variable dependent

Merupakan variable yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variable independent atau variable bebas.

Kinerja sebagai variable dependent mengukur kinerja yang meliputi delapan indicator, yakni perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan.

#### **4. HASIL YANG DICAPAI**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa pengetahuan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial UMKM. Dari hasil pengamatan yang dilakukan selama penelitian, pengetahuan tidak mempengaruhi mereka dalam bekerja, karena pekerjaan yang mereka lakukan banyak yang tidak menuntut suatu pemikiran, ide kreatif atau yang lain.

Berikutnya, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial UMKM. Dari hasil pengamatan yang dilakukan selama penelitian, motivasi berperan penting dalam keberhasilan kinerja manajerial UMKM, karena mereka yang bekerja terpacu untuk mendapatkan hasil yang lebih tinggi.

Pengujian terhadap situasi menunjukkan bahwa situasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial UMKM. Dengan standar  $\beta$  sebesar 0,272, variabel ini merupakan yang paling dominan dalam keberhasilan kinerja manajerial UMKM. Hal ini dikarenakan, situasi dari tenaga kerja tidak mendukung untuk mendapatkan pekerjaan yang lain lagi. Semakin sulit tingkat situasi yang dimiliki oleh tenaga kerja, maka kinerja manajerial UMKM semakin meningkat.

Selanjutnya, hasil pengujian regresi menunjukkan bahwa kemauan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja manajerial UMKM. Hal ini kemungkinan karena tenaga kerja sebenarnya menginginkan pekerjaan yang lebih baik.

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan diketahui nilai Fhitung lebih besar daripada Ftabel ( $13,464 > 2,42$ ) dan signifikansi sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari alpha ( $\alpha$ ) = 0,05. Dari hasil uji tersebut, disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Artinya, aspek *Total Quality Management* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial UMKM. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh

Kiswanto (2007) dan Musran Munizu (2010) yang menemukan bahwa hubungan variabel *Total Quality Management* dan kinerja manajerial UMKM berpengaruh secara simultan.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian secara simultan diketahui bahwa aspek *Total Quality Management* yang terdiri dari pengetahuan, motivasi, situasi, dan kemauan berpengaruh terhadap kinerja manajerial UMKM.
2. Variabel *Total Quality Management* yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial UMKM adalah motivasi dan situasi, sedangkan pengetahuan dan kemauan tidak berpengaruh signifikan.
3. Variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja manajerial *UMKM* adalah situasi.

Dari kesimpulan di atas, maka saran yang diberikan yang diberikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan adalah sebagai berikut:

1. Pemilik ataupun Manajer UMKM kabupaten Rembang seyogyanya terus memantau perkembangan variable motivasi dan situasi secara sungguh-sungguh karena masalah motivasi dan situasi inilah yang menyebabkan para tenaga kerja tetap bertahan dengan bekerja di UMKM tersebut.
2. Memberikan pengetahuan kepada tenaga kerja mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.
3. Memberikan informasi kepada tenaga kerja tentang seberapa penting kinerja mereka dalam UMKM sehingga bisa menumbuhkan kemauan dari tenaga kerja itu sendiri untuk dapat lebih berprestasi.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Ananda Sucitrawan, “pengaruh implementasi TQM dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variable moderating (studi empiris pada perusahaan manufaktur XYZ di Jakarta”., 2012.

C. Novi Primiani, “ Total Quality Management dan Service Quality dalam Organisasi Pendidikan Tinggi.”

Ghozali, imam. “Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS”, cetakan V, badan penerbit Universitas Diponegoro, Semarang, 2011.

Juliyanti, “ pengaruh penerapan TQM terhadap Efektifitas **pendapatan** operasi perusahaan.”

Kiswanto, “Implementasi manajemen Kualitas, pengaruhnya pada kinerja perusahaan ditinjau dari sudut pandang TQM”, 2007.

Musran Munizu, : “praktik TQM dan Pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makasar).”

Nasution, M. Nur. “manajemen Mutu Total”, Ghalia, Bogor, 2005.

Sekaran, Uma. “research methods for business:”, Salemba empat, jkaarta, 2006.

Sugiono, “metode penelitian bisnis”, CV. Alfabeta, Bandung, 2004.

Tjiptono dan Diana, “ Total Quality Management”, Anddi Press, Yogyakarta, 2003.