SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: p-ISSN 2615-3009
Economic, Accounting, Management and Business e-ISSN 2621-3389
Vol. 3, No. 4, October 2020

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL

Moh. Sutoro[1], Syamsi Mawardi[2], Endang Sugiarti[3]
Universitas Pamulang, Banten
dosen01475@unpam.ac.id[1], dosen02000@unpam.ac.id[2],
endangsugiartiunpam@gmail.com[3]

Submitted: 19th Aug 2020/ **Edited**: 20th Sep 2020/ **Issued**: 01st Oct 2020
Cited on: Sutoro, M., Mawardi, S., & Sugiarti, E. (2020). PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, *3*(4), 411-420

ABSTRACT

Bureaucratic reform demands changes in clean governance, one of which is by improving the quality of human resources. The realization of good governance is the implementation of good public services. Thus, performance demands are inevitable. This research was conducted to examine the factors that influence the performance of employees in government circles, and to prove this research, a quantitative approach with multiple regression analysis was used. The sample technique uses simple random sampling with a number of respondents 118, and the unit of analysis is an employee of the ministry of youth and sports. The results showed that in government circles, the role of leadership is very influential. This happens because of the structural or bureaucratic work system, placing the leadership as the person in full control of all employees. So it is not surprising, if the leadership's order is often perceived as an organizational order, absolutely.

Keywords: Leadership, Compensation, Organizational Culture, Job Satisfaction, Performance

PENDAHULUAN

Tuntutan penyelenggaraan pemerintah yang bersih dan baik, tidak terlepas dari kesalahan-kesalahan masa lalu. Maraknya tindakan korupsi, kolusi dan nepotisme mendorong terjadinya reformasi pada tahun 1998. Hal ini menandai wajah Indonesia baru, yakni pelaksanaan amanat undang-undang secara utuh, yang berorientasi memajukan dan menyejahterakan kehidupan bangsa. Oleh karena itu, pembangunan demi pembangunan didorong secara maksimal, agar kehidupan masyarakat Indonesia menjadi lebih baik lagi.

Sejalan dengan penjelasan di atas, Kementerian Pemuda dan Olah Raga terus berupaya meningkatkan kinerja kementerian, khususnya di bidang pemuda dan olah raga. Sebagai mana tertuang dalam RPJMN tahun 2015-2019, Kementerian Pemuda dan Olah Raga fokus melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia agar menjadi pegawai profesional dan berintegritas (Efendi, et, al., 2020).

Dorongan kinerja, semata-mata bukti kementerian bahwa masa depan hanya akan disongsong oleh orang-orang yang memiliki kemampuan dan berkepribadian. Terlebih, dalam upaya memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang olah raga, sehingga dalam setiap pentas perlombaan di tingkat dunia, hadir putra putri bangsa yang dapat mengharumkan nama bangsa.

Penjelasan di atas mengisyaratkan, untuk mewujudkan harapan tersebut diperlukan penyelenggara pemerintahan yang kompeten. Yakni, para pegawai yang memiliki dedikasi untuk memajukan bangsa. Oleh karena itu, menuntut kinerja dan prestasi kerja adalah keniscayaan. Dalam sebuah penelitian di jelaskan, kinerja adalah satu-satunya indikator keberhasilan suatu organisasi (Efendi, et, al., 2020). Namun, kenyataannya tidaklah seperti yang diharapkan. Artinya, kinerja pegawai perlu dibangun oleh organisasi. Organisasi harus memiliki tindakan nyata di dalam memelihara dan mengembangkan pegawai, bahkan sejak masa perekrutan sampai dengan pemberhentian kerja. Dengan demikian, secara alamiah para pegawai akan menempatkan diri sesuai harapan organisasi.

Dalam sebuah penelitian dikemukakan, kecenderungan seorang pegawai berkinerja karena organisasi menuntutnya. Makna menuntut berarti, organisasi memelihara, mengembangkan, mengawasi dan mengendalikan, menilai, dan menghargainya (Kim & Jang, S2020). Dengan kata lain, untuk mendapatkan pegawai berkinerja dan berintegritas, diperlukan suatu upaya manajemen secara sistematis, yang mengakomodir pembentukan kualitas kerja, termasuk peran pimpinan.

Dalam organisasi pemerintahan, pimpinan dipandang sebagai perwakilan organisasi. Hal tersebut, memosisikan pimpinan sebagai orang yang paling berpengaruh (Saleem, Fet, al., 2020). Maka tidak heran, perilaku kerja pegawai negeri sipil akan cenderung patuh terhadap perintah pimpinan. Fakta ini, menjadi sebuah bukti teoritis, bahwa sebaiknya pimpinan di dalam organisasi pemerintahan adalah orang-orang yang memiliki tingkat profesionalitas dan integritas tinggi, sehingga mereka dapat mengajak

seluruh pegawainya untuk bersama-sama meningkatkan kinerja guna memajukan organisasi (Meslec, et, al., 2020). Dalam sebuah kajian dijelaskan, keberadaan pimpinan dalam struktur pemerintahan bersifat statis (Weller, Iet, al., 2020). Artinya, secara tidak tertulis pimpinan adalah orang yang dapat mengendalikan pegawai secara penuh.

Selain faktor kepemimpinan, kompensasi adalah alasan yang paling menarik. Pasalnya, tingkat kompensasi di dalam organisasi pemerintahan dipersepsikan menyejahterakan, khususnya jika dibandingkan dengan beban kerja. Fakta ini menjadi daya tarik masyarakat, berbondong-bondong untuk menjadi pegawai negeri sipil. Dalam banyak penelitian, kompensasi sering dikemukakan sebagai faktor yang selalu berpengaruh terhadap kinerja pegawai, bahkan terhadap aspek lain, seperti kepuasan, kedisiplinan, loyalitas, dan komitmen (Efendi, Ret, al., 2020). Dengan kata lain, kompensasi adalah instrumen organisasi yang paling memungkinkan meningkatkan kinerja pegawai. Dalam sebuah jurnal dijelaskan, kompensasi adalah faktor fundamental pegawai (Kim & Jang, 2020). Lebih lanjut dijelaskan, seorang pegawai rela melakukan apapun bila kompensasi yang diberikan sepadan. Hal tersebut menegaskan, besaran kompensasi menjadi faktor yang mempengaruhi semangat kerja dan kinerja pegawai (Ramadan, et, al., 2020).

Faktor lain yang memungkinkan berpengaruh terhadap kinerja adalah budaya organisasi (Slater, et, al., 2019). Secara teoritis dapat dijelaskan, budaya hadir sebagai aturan yang mengikat setiap individu pegawai. Artinya, jalur pengaruh budaya ada pada nilai-nilai. Semakin kuat nilai-nilai organisasi tertanam dan diimplementasikan maka dapat melahirkan kinerja yang baik (Adam, et, al., 2020). Dalam sebuah riset dijelaskan, aspek yang paling kokoh dalam membentuk kinerja adalah budaya. Kenapa demikian? Nilai yang rutin dilakukan akan membentuk sebuah karakter, dan terbangunnya karakter akan melahirkan sikap dan perilaku yang sesuai secara konsisten.

Faktor lain adalah kepuasan. Mungkin aspek ini sedikit sulit untuk dikaitkan dengan kinerja (Azizaha, et, al., 2020). Namun dalam konteks organisasi pemerintahan dan dalam tempo yang lama, kepuasan adalah faktor emosional yang paling menentukan pegawai berpengalaman. Umumnya, pegawai dengan pengalaman kerja tinggi akan menuntut tingkat kepuasan yang didapat, baik dari pekerjaan, imbalan, lingkungan, bahkan dirinya sendiri. Dalam sebuah riset dikemukakan, kepuasan adalah faktor yang memungkinkan pegawai bisa lebih baik atau lebih buruk di dalam bekerja, dan hal

tersebut sangat kuat kaitannya dengan tingkat kinerja (Supriadi, et, al., 2020; Riyadi, 2020).

LANDASAN TEORI

Kepemimpinan

Dalam kajian sumber daya manusia kepemimpinan dipandang penting karena perannya. Apa artinya? seorang pemimpin memiliki pengaruh di dalam organisasi karena kedudukan dan kewenangannya. Tingginya kedudukan seorang pimpinan memiliki status yang dihormati oleh pegawai, terlebih dalam jalur struktur pemimpin adalah orang yang bertanggung jawab terhadap pegawainya. Ditambah dengan wewenang yang dimilikinya, seorang pemimpin dapat mengendalikan dan mengarahkan pegawai. Oleh karena itu, dapat dikatakan, bahwa peran kepemimpinan sangat nyata terhadap kinerja para pegawainya. Dalam banyak riset dikemukakan, kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja pegawai (Saleem, et, al., 2020; Weller, et, al., 2020). Kepemimpinan seseorang ditujukan dengan kewibawaan pimpinan di mata pegawai, kekuasaan pimpinan untuk memutuskan sesuatu keputusan, melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, sikap tanggung jawab pimpinan terhadap semua pegawai dan pimpinan bisa dijadikan panutan bawahan, maka kinerja pegawai akan meningkat.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Berkepribadian humanis
2. Profesional
3. Berintegritas

Kompensasi

Peran kompensasi terhadap pegawai sangatlah besar, terutama dalam hal mendorong semangat kerja guna mencapai kinerja dan produktivitas kerja. Dari pernyataan tersebut dapat dipahami, bahwa besar dan beragamnya jenis kompensasi yang memiliki dampak terhadap peningkatan kesejahteraan hidup pegawai, secara alamiah akan melahirkan semangat kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja dan produktivitas kerja. Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, faktor kompensasi digolongkan pada strategi inti organisasi di dalam mempengaruhi pegawai (Efendi, et,

al., 2020). Secara teori, kompensasi diartikan sebagai sesuatu yang diterima oleh seluruh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi juga merupakan salah satu cara yang paling efektif bagi organisasi guna meningkatkan kinerja, motivasi serta meningkatkan produktivitas kerja (Kim & Jang, 2020). Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan dan meningkatkan kinerja pegawai. Sebagian pegawai menganggap bahwa kompensasi merupakan hal yang paling penting sebab kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka dengan pegawai lain.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Gaji pokok
2. Insentif
3. Tunjangan
4. Fasilitas

Budaya Organisasi

Logika yang dapat dikemukakan tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja terletak pada nilai. Apa maksudnya, budaya organisasi atau sering dikenal dengan budaya kerja merupakan serangkaian nilai-nilai organisasi yang harus ditaati. Dengan dilaksanakannya nilai-nilai tersebut, lambat laun akan menjadi sebuah kebiasaan. Kebiasaan baik tersebut secara operasional menjadi pemandu seorang pegawai untuk konsisten bekerja secara benar dan baik, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Dalam sebuah riset dijelaskan, nilai-nilai kerja (budaya organisasi) itu akan membimbing perilakunya di setiap proses aktivitasnya (Slater, et, al., 2019). Fenomena inilah yang nantinya menunjukkan bahwa faktor-faktor inilah akan membimbing para pegawai yang memiliki kinerja yang berkualitas dan profesional (Adam, et, al., 2020). Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi dalam penelitian ini terdiri dari Nilai-nilai kebijakan, Nilai-nilai aturan kerja, Nilai-nilai prosedur kerja, dan Nilai-nilai etika kerja

Kepuasan Kerja

Azizaha, et, al. (2020) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, karakteristik individual, serta hubungan kelompok di luar pekerjaan itu sendiri. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah suatu perilaku karyawan yang puas

dengan apa yang diberikan oleh suatu organisasi tempatnya bekerja dan ditunjukkan dengan sikap positif karyawan terhadap organisasi itu (Riyadi, 2020). Oleh karena itu, Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah Karakteristik organisasi, Karakteristik pimpinan, Karakteristik lingkungan, Karakteristik pekerjaan, dan Sistem penghargaan.

Kinerja

Para ahli sepakat, kinerja merujuk pada hasil kerja dan perilaku yang diperlukan. Keduanya merupakan satu kesatuan, namun unit yang dinilai terletak pada hasil kerja. Dari penjelasan tersebut dapat dipahami, kinerja menuntut seseorang untuk berperilaku kerja sesuai ketentuan organisasi dan menunjukkan hasil yang baik. Kenapa demikian? Karena faktanya, kinerja digunakan pimpinan sebagai alat ukur menilai seberapa baik kualitas pegawai. Artinya, seluruh sikap, perilaku, dan kemampuan yang digunakan dalam melaksanakan tugas dinilai sebagai suatu unit kinerja. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja dalam penelitian ini adalah Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas, Efisiensi.

METODE PENELITIAN

Objek penelitian adalah Kementerian Pemuda dan Olahraga dengan jumlah sampel 118. Untuk mendapatkan data penelitian maka digunakan teknik kuantitatif dengan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Selanjutnya, pengumpulan data menggunakan teknik acak sederhana dengan skala likert. Selanjutnya, data yang terkumpul di analisis dengan statistik regresi linear berganda yang mencakup uji parsial dan uji simultan.

HASIL PENELITIAN

Tanggapan responden tentang faktor yang dominan mempengaruhi kinerja

Secara umum responden penelitian mengemukakan bahwa pola kerja di lingkungan pemerintah sangat bergantung pada pimpinan. Maka, model dan hasil kerja cenderung mengikuti perintah pimpinan. Walaupun para responden menyadari, sudah ada aturan dan ketentuan, namun kondisi di lapangan perlu melakukan penyesuaian-penyesuaian, dan semua itu hanya dapat dilakukan jika ada perintah dari pimpinan.

Tanggapan responden tentang kepemimpinan

Saat ini, hal yang lebih baik dari kepemimpinan di lingkungan kementerian pemudah dan olah raga adalah kepribadiannya. Secara spesifik, kepribadian yang dimaksud adalah:

1. Pimpinan bergaul dengan pegawai tanpa memandang status atau primordial
2. Pimpinan berjiwa sosial tinggi, seperti menjenguk pegawai yang sakit, suka mengajak makan, dan sering memberikan (insentif pribadi) uang tips
3. Pimpinan menjalin komunikasi dan interaksi yang baik dengan semua pegawai, yakni ramah dan sopan.

Tanggapan responden tentang kompensasi

Dalam hal kompensasi para pegawai sedikit memberikan tanggapan yang universal. Kenapa demikian? Karena sistem kompensasi yang diterapkan di pemerintahan dilakukan secara serentak. Maksudnya, ketika kompensasi diberikan tidak hanya gaji pokok, namun ada tunjangan, dan lain-lain. Namun, yang membuat pegawai lebih tertarik dalam hal kompensasi terletak pada tunjangan. Mengingat jenis tunjangan di kementerian cukup beragam, sehingga kompensasi yang diterima dirasa lebih besar.

Tanggapan responden tentang budaya organisasi

Hal yang dipandang kuat pengaruhnya dari budaya organisasi adalah prosedur atau SOP. Sistem kerja di kementrian sangat ketat dan terperinci, sehingga SOP menjadi dasar bagi pegawai dalam melakukan pekerjaan dan menyelesaikannya. Hal tersebut dilakukan, mengingat berkaitan dengan anggaran. Dalam rangka menjaga kinerja kementrian maka para pegawai benar-benar menjaga SOP dalam setiap pelaksanaan aktivitas, sehingga di kemudian hari, pada saat dilakukan audit, tidak ditemukan kesalahan prosedur atau tidak dicurigai sebagai tindakan korupsi, dan atau tidak disalahkan karena menyalahi aturan.

Tanggapan responden tentang kepuasan kerja

Hal yang disukai oleh pegawai terkait kepuasan kerja adalah karakteristik organisasi. Kenapa demikian? menurut responden, karena struktur organisasi pemerintahan tidak ada yang punya, maka kecenderungan organisasi memberikan kebebasan yang leluasa kepada para pegawai, baik dalam hal pekerjaan, dalam hal interaksi, dan lain sebagainya. Kondisi seperti ini membuat pegawai merasa bekerja di rumah sendiri.

Tanggapan responden tentang kinerja pegawai

Hal yang paling penting dari kinerja pegawai di kementrian adalah terkait efisiensi. Apa yang dimaksud efisiensi? Yakni tidak ada kesalahan penggunaan anggaran dalam setiap aktivitas kerja. Terkait dengan indikator yang lain, jika terjadi ada kesalahan tidak terlalu menjadi beban yang besar. Namun, jika menyangkut anggaran maka akan banyak masalah yang menyebabkan pihak-pihak mengalami kerugian moril.

Tabel 1. Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien	T hitung
Kepemimpinan	0,342	4.300
Kompensasi	0,314	3.815
Budaya organisasi	0,213	2.067
Kepuasan kerja	0,201	2.009
Simultan	0,751	118.474

Sumber: Data penelitian, 2020

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai pengaruh sebesar 0,342. Temuan ini menegaskan, bahwa peran pemimpin dalam mempengaruhi pegawai untuk berkinerja tinggi sangat mungkin terjadi. Hal ini sejalan dengan penjelasan teori, bahwa pemimpin adalah orang yang memiliki wewenang mengendalikan dan mengarahkan pegawai untuk bekerja sesuai tujuan organisasi.

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai pengaruh sebesar 0,314. Temuan ini menegaskan, bahwa kualitas kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh sistem kompensasi yang berlaku, baik secara kualitas maupun kuantitas. Hal ini mengisyaratkan, bahwa perilaku pegawai baik dalam kinerja maupun produktivitas kerja dapat dikendalikan melalui sistem pemberian kompensasi yang sesuai.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai pengaruh sebesar 0,213. Temuan ini menegaskan bahwa nilai-nilai kerja yang ditetapkan, menjadi batasan tentang bagaimana seharusnya pegawai bersikap dan berperilaku kerja sesuai tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan uraian teori,

secara eksplisit norma atau aturan berkontribusi terhadap persepsi, yang kemudian mendorong lahirnya perilaku yang dibutuhkan.

Pengaruh kepuasan terhadap kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai pengaruh sebesar 0,201. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja tidak hanya persoalan fisik (kemampuan), namun perasaan menjadi faktor penentu bagaimana kemampuan itu dapat digunakan secara maksimal. Hal ini sejalan dengan logika teoritis, bahwa rasa senang, bangga, dan semangat menjadi faktor internal yang mampu mendorong seseorang bekerja di luar batas-batasnya, dalam hal ini lebih berkinerja dan lebih produktif.

Determinan kinerja

Secara simultan seluruh variabel memiliki peran yang penting dalam membangun kinerja yang lebih baik, dengan nilai peluang kontribusi sebesar 0,751. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja dipengaruhi banyak faktor, dan di antaranya kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, dan kepuasan. Maka dari pada itu, dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai maka hendaknya melibatkan banyak faktor.

KESIMPULAN

Hasil penelitian mengemukakan, bahwa kinerja pegawai di Kementrian Pemuda dan Olah Raga dipengaruhi oleh kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, dan kepuasan. Kemudian dalam konteks kerja individu, kinerja para pegawai lebih dipengaruhi oleh kepemimpinan. Dengan kata lain, faktor dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Kementrian Pemuda dan Olah Raga dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari adalah kepemimpinan. Hal ini mengisyaratkan, pentingnya menjadikan faktor pemimpin sebagai basis pengembangan sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

Adam, A., Yuniarsih, T., Ahman, E., & Kusnendi, K. (2020, February). The Mediation Effect of Organizational Commitment in the Relation of Organization Culture and Employee Performance. In *3rd Global Conference On Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018)* (pp. 260-264). Atlantis Press.

Azizaha, Y. N., Rijalb, M. K., Rumainurc, U. N. R., Pranajayae, S. A., Ngiuf, Z., Mufidg, A., ... & Maui, D. H. (2020). Transformational or Transactional Leadership Style: Which Affects Work Satisfaction and Performance of Islamic

University Lecturers During COVID-19 Pandemic. *Systematic Reviews in Pharmacy*, *11*(7), 577-588.

Efendi, R., Rifa'i, M. N., Bahrun, K., Milla, H., & Suharmi, S. (2020). The Mediation of Work Motivation on the Effects of Work Discipline and Compensation on Performance Batik MSMEs Employees in Yogyakarta City, Indonesia. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, *7*(1), 689-703.

Kim, H. S., & Jang, S. S. (2020). The effect of increasing employee compensation on firm performance: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, *88*, 102513.

Meslec, N., Curseu, P. L., Fodor, O. C., & Kenda, R. (2020). Effects of charismatic leadership and rewards on individual performance. *The Leadership Quarterly*, *31*(6), 101423.

Ramadan, K., Dessouky, M. I., & Abd El-Samie, F. E. (2020). Modified OFDM configurations with equalization and CFO compensation for performance enhancement of OFDM communication systems using symmetry of the Fourier transform. *AEU-International Journal of Electronics and Communications*, *126*, 153247.

Riyadi, S. (2020). The Influence of Leadership Style, Individual Characteristics and Organisational Climate on Work Motivation, Job Satisfaction and Performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, *13*(7), 662-677.

Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of servant leadership on performance: the mediating role of affective and cognitive trust. *SAGE Open*, *10*(1), 2158244019900562.

Slater, S. F., Olson, E. M., & Finnegan, C. (2019). Business strategy, marketing organization culture, and performance. *Marketing letters*, *22*(3), 227-242.

Supriadi, S., Minarti, S. M. S., Paminto, A. P. A., Hidayati, T. H. T., & Palutturi, S. P. S. (2020). Factors related to Nurses' Job Satisfaction and Performance at Private Hospitals in Samarinda City, Indonesia. *Journal of Arts and Humanities*, *9*(6), 42-52.

Weller, I., Süß, J., Evanschitzky, H., & von Wangenheim, F. (2020). Transformational leadership, high-performance work system consensus, and customer satisfaction. *Journal of Management*, *46*(8), 1469-1497.