



Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Kemandirian Fakultas Kedokteran Swasta: Studi Kasus pada *Medical Educational Unit* (MEU)

Affandi *

ABSTRACT

The management of human resource in relation to private medical school independency: case study of medical educational units

Background: Most of the weaknesses of private medical schools in Indonesia are due to inappropriateness in the management of human resources. Medical Educational Unit (MEU) can be used to evaluate its role in the management of human resource. There is no information about what aspects of management in human resources have been implemented by MEU.

Objection: To analyze the implementation of aspects contributed to the management of human resources by MEU.

Method: This is a qualitative study to assess the implementation of the management of human resources in MEU. Data collected by in depth interview, observations, and document analysis in 4 (four) private medical schools in West Java. Data analysis was done by using coding, categorization and description.

Results: The compensations for human resources in private Medical Schools in West Java is still inappropriate. Based on observations in the perspective of self-directing, self-motivating, self-regulating, self-supporting, self-assessing, and self-decision, this study showed the weaknesses in self-motivating, which can be seen in low level of achievement drive, commitment, initiative, and optimism. Besides, there was no optimization in the usefulness of information system technology.

Conclusions and Suggestions: The perspective of to be autonomous in private medical schools in the aspects of MEU is still inappropriate. Therefore, the management of human resources in MEU is still to be increased.

Keywords: MEU, Fakultas Kedokteran, Manajemen

ABSTRAK

Latar belakang: Lemahnya kemandirian Fakultas Kedokteran (FK) Swasta di Indonesia umumnya berkaitan dengan lemahnya manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam menyelenggarakan pendidikan. Salah satu aspek dalam manajemen pendidikan yang dapat dijadikan tolok ukur adalah peran Unit Pendidikan Kedokteran (Medical Education Unit/MEU) yang sudah dimiliki oleh setiap FK di Indonesia. Belum diketahui bagaimana manajemen SDM diimplementasikan oleh MEU.

Tujuan: Menganalisis implementasi aspek-aspek yang berkontribusi terhadap manajemen SDM di MEU.

Metode: Merupakan penelitian kualitatif dengan melakukan wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen pada MEU di 4 FK Swasta di Jawa barat. Data dianalisis secara deskriptif.

Hasil: Aspek kompensasi pada manajemen sumber daya manusia di FK Swasta di Jawa Barat masih kurang dari memadai. Ditinjau dari perspektif kemandirian perguruan tinggi swasta, yaitu dari aspek self-directing, self-motivating, self-regulating, self-supporting, self-assessing, dan self-decision, maka hasil pengamatan yang diperoleh adalah aspek self-motivating masih kurang memadai, hal ini terlihat dari tingkat achievement drive, komitmen, inisiatif dan tingkat optimisme yang dapat dikategorikan belum memuaskan. Penggunaan teknologi sistem informasi untuk mendukung proses pendidikan juga belum dilaksanakan secara optimal.

Simpulan dan Saran: Perspektif kemandirian FK swasta dilihat dari aspek MEU masih sangat kurang, hal ini terlihat dari rendahnya tingkat achievement drive, komitmen, inisiatif maupun tingkat optimisme. Oleh karena itu, kemandirian FK swasta di Jawa Barat masih perlu ditingkatkan antara lain dengan meningkatkan pengembangan sumber daya manusia pada MEU.

* Fakultas Kedokteran Unswagati, Jl. Pemuda No.32 Cirebon

PENDAHULUAN

Paradigma baru pendidikan tinggi menghendaki otonomi pendidikan tinggi dalam arti pengelolaan yang seluas-luasnya atas segala potensi sumber daya yang dimiliki secara manajerial.^{1,2} Otonomi dalam sebuah perguruan tinggi (PT) juga dimaknai sebagai kemandirian dari perguruan tinggi dalam mengarahkan diri sendiri (*self-directing*), memotivasi diri (*self-motivating*), mengatur diri sendiri (*self-regulating*), mendukung diri sendiri (*self-supporting*), menilai diri sendiri (*self-assessing*) dan memutuskan sendiri (*self-decision*) tanpa intervensi dari pihak luar.^{3,4} Hal tersebut tentu juga berlaku pada fakultas-fakultas di bawah PT tersebut, termasuk Fakultas Kedokteran (FK) baik negeri maupun swasta.

FK swasta di Indonesia juga diharapkan agar dijalankan oleh sumber daya manusia yang berkompeten, sehingga menghasilkan luaran yang berkompeten pula serta mempunyai daya saing global.⁴ Permasalahan utama pada FK swasta umumnya adalah lemahnya manajemen pengembangan sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pendidikan dokter. Hal tersebut secara tidak langsung juga mengakibatkan ketidakmandirian dari FK swasta itu sendiri.

Beberapa masalah pengelolaan sumber daya manusia yang sering ditemukan pada FK swasta, antara lain: perencanaan yang belum optimal, kesulitan dalam rekrutmen, insentif belum memadai, mutu masih rendah, sis-info manajemen SDM yang belum kuat serta sumberdaya pendukung masih terbatas.

Salah satu aspek dalam manajemen pendidikan adalah Unit Pendidikan Kedokteran (*Medical Educational Unit/MEU*) yang harus dimiliki oleh setiap FK. MEU adalah suatu perangkat fakultas yang bertanggung jawab kepada dekan dalam bidang pengembangan kurikulum pendidikan dokter, sehingga MEU berfungsi untuk meningkatkan relevansi kurikulum kedokteran dengan kebutuhan masyarakat. MEU menjadi cermin kemandirian fakultas dalam bidang kurikulum serta pengembangan sumber daya manusia. Sampai saat ini belum ada penelitian yang mempublikasikan tentang sejauh mana manajemen sumber daya manusia diimplementasikan di MEU baik FK Swasta maupun negeri.

Manajemen pengembangan sumber daya manusia dapat dilihat dari aspek pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian REF. Berdasarkan aspek-aspek tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana aspek-aspek tersebut telah dilaksanakan oleh MEU pada FK Swasta. Hasil penelitian diharapkan dapat berkontribusi dalam merumuskan konsep-konsep kemandirian FK swasta.

METODE

Desain penelitian ini adalah dengan metode penelitian kualitatif untuk mendeskripsikan model MEU dan manajemen pengembangannya. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam, observasi, dan mempelajari data sekunder berupa catatan-catatan dan dokumen resmi. Berkaitan dengan hal tersebut digunakan instrument pembantu berupa pedoman wawancara, pedoman observasi dan pedoman penilaian dokumentasi yang dilengkapi dengan buku catatan, radio *portable* perekam. Pengumpulan data di lapangan dibantu informan/tim kecil, sehingga data dan informasi dapat dihimpun selengkap mungkin.

Pengambilan sampel penelitian dilakukan dengan metode *purposive sampling*, yang sangat erat kaitannya dengan faktor-faktor kontekstual, sehingga penentuan jumlah sumber data dalam penelitian kualitatif ini tidak menjadi kriteria umum, tetapi lebih kepada sejauh mana sumber data memberikan informasi sebanyak mungkin sesuai dengan tujuan penelitian. Berdasarkan hal tersebut, maka sampel penelitian adalah *Medical Educational Unit* (MEU) di fakultas kedokteran swasta di Jawa Barat.

Data dianalisis dengan melakukan koding pada data lapangan, mengkategorisasikan menjadi tema-tema yang sesuai, dan mendeskripsikannya.

HASIL

Manajemen pengembangan sumber daya manusia dilihat dari aspek pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pada 4 FK Swasta di Jawa Barat adalah sebagai berikut:

FK Universitas Jenderal Ahmad Yani Cimahi (FK UNJANI Cimahi)

Pada MEU FK UNJANI Cimahi, model manajemen pengembangan sumber daya manusia dilihat dari aspek pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pada umumnya telah mampu dilakukan dengan baik, akan tetapi pada aspek kompensasi UNJANI mengalami sedikit kendala. Pada aspek ini, karena secara umum belum memiliki standar yang merata dalam hal pemberian kompensasi, hal ini terkait dengan keperluan tingkat investasi yang cukup tinggi dalam pembangunan FK UNJANI Cimahi, sehingga stabilitas kompensasi yang diberikan kepada karyawan belum bisa maksimal. Kendala tersebut telah disadari akan memicu penurunan kinerja karyawan secara umum.

Mengacu pada visi dan misi FK UNJANI Cimahi, maka aspek *self-directing*, *self-motivating*, *self-regulating*,

self-supporting, *self-assessing*, dan *self-decision* menjadi tuntutan mutlak bagi FK UNJANI dalam mengelola sumber daya yang ada dan menjadi tantangan tersendiri. Aspek *self-supporting* merupakan aspek yang paling mendapatkan perhatian khusus bagi FK UNJANI karena pada aspek ini ditemukan masih kurangnya *positive thinking* terhadap organisasi. Meskipun demikian, FK UNJANI tidak menemukan kendala yang berarti pada aspek yang lainnya.

FK Universitas Kristen Maranatha Bandung (FK UKM Bandung)

FK UKM Bandung merupakan salah satu FK terkemuka di Jawa Barat, mendapatkan kepercayaan tinggi dari kalangan menengah ke atas, serta telah terakreditasi sehingga menjadi salah satu kekuatan FK UKM untuk memantapkan diri melangkah dengan mandiri. Meskipun demikian, kemandirian yang dibangun FK UKM Bandung juga menghadapi kendala dalam pelaksanaan pengembangan fakultas. Dari perspektif kemandirian perguruan tinggi swasta dilihat dari *aspek self-directing*, *self-motivating*, *self-regulating*, *self-supporting*, *self-assessing*, dan *self-decision*, maka perspektif *self-decision* belum mampu dilakukan secara optimal oleh FK UKM Bandung. Hal tersebut terlihat dari kebebasan relatif dari fakultas masih sangat kurang, sehingga ada beberapa kebijakan fakultas yang belum mampu direalisasikan akibat terbentur kebijakan-kebijakan dan peraturan-peraturan lain diluar fakultas.

Aspek pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pada umumnya tidak mengalami kendala yang berarti. Meskipun demikian aspek pengintegrasian menjadi aspek yang paling rawan dan menjadi kendala dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia di FK UKM Bandung. Wawancara mendalam menunjukkan bahwa hal tersebut karena dalam pengintegrasian menyangkut karakteristik dan latar belakang seluruh sumber daya manusia yang ada di FK UKM Bandung.

FK Universitas Islam Bandung (FK UNISBA Bandung)

FK UNISBA sebagai salah satu FK swasta di Jawa Barat telah berusaha memenuhi setiap perspektif kemandirian yang ada, dimulai dari *aspek self-directing*, *self-motivating*, *self-regulating*, *self-supporting*, *self-assessing*, dan *self-decision*. Akan tetapi pada pelaksanaannya *self-motivating* merupakan aspek yang dirasakan paling kurang di lingkungan FK UNISBA, hal ini terlihat dari tingkat *achievement drive*, komitmen, inisiatif dan tingkat optimisme pada FK UNISBA yang masih belum mampu dicapai secara optimal.

Aspek kompensasi juga dirasakan menjadi salah satu aspek dengan kendala paling tinggi, karena kompensasi

erat kaitannya dengan kebutuhan dasar sumber daya manusia yang berpengaruh pada motivasi kerja karyawan.

FK Universitas Swadaya Gunung Djati Cirebon (FK UNSWAGATI Cirebon)

Dari sekian banyak aspek yang ada di dalam pengembangan sumber daya manusia, seperti pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian, maka aspek pemeliharaan menjadi aspek yang paling sulit dilaksanakan di FK Unswagati. Prospek menjanjikan diluar daerah pada fakultas kedokteran lain yang lebih bergengsi menjadi salah satu rentannya karyawan berpindah lembaga.

FK UNSWAGATI Cirebon pada dasarnya secara umum juga telah mampu memenuhi perspektif kemandirian yang cukup tinggi pada semua aspek, seperti aspek *self-directing*, *self-motivating*, *self-regulating*, *self-supporting*, *self-assessing*, dan *self-decision*. Hal ini terbukti dari setiap capaian yang telah mampu dicapai FK UNSWAGATI setiap tahunnya. Meskipun demikian, aspek *self-motivating* merupakan aspek yang dirasakan belum optimal didalam lingkungan FK UNSWAGATI. Hal ini terlihat dari tingkat *achievement drive*, komitmen, inisiatif dan tingkat optimisme pada FK UNSWAGATI yang masih belum mampu dicapai secara optimal.

Hasil pengamatan yang dilakukan terhadap penggunaan teknologi sistem informasi di 4 FK swasta menunjukkan bahwa teknologi tersebut belum dipergunakan secara maksimal, hal ini terlihat dari kurangnya persiapan tenaga yang bisa mengoperasikan teknologi tersebut dengan baik.

PEMBAHASAN

Manajemen pengembangan sumber daya manusia di FK Swasta di Jawa Barat dilihat dari aspek kompensasi masih kurang dari memadai. Hal ini terlihat dari balas jasa yang dilakukan oleh institusi kepada karyawan pada FK swasta di Jawa Barat umumnya belum terpenuhi secara standar minimal.

Ditinjau dari perspektif kemandirian perguruan tinggi swasta, yaitu dari aspek *self-directing*, *self-motivating*, *self-regulating*, *self-supporting*, *self-assessing*, dan *self-decision* pada FK Swasta di Jawa Barat, maka hasil pengamatan yang diperoleh adalah dari aspek *self-motivating* masih kurang memadai, hal ini terlihat dari tingkat *achievement drive*, komitmen, inisiatif dan tingkat optimisme yang dapat dikategorikan belum memuaskan.

Hasil pengamatan yang dilakukan di 4 FK swasta di Jawa Barat dapat diperoleh kesimpulan bahwa

penggunaan teknologi sistem informasi untuk mendukung proses pendidikan belum dilaksanakan secara optimal, sehingga otomatisasi kegiatan-kegiatan yang seharusnya bisa dilakukan melalui teknologi ini masih dikerjakan secara manual. Hal tersebut dengan sendirinya akan dapat menghambat kelancaran dalam proses manajemen pendidikan itu sendiri. Model pengembangan manajemen sumber daya manusia di FK baik swasta maupun negeri harus bisa menyesuaikan diri dengan jenis teknologi yang berkembang saat ini. Oleh karena itu, perlu dipersiapkan tenaga yang dapat mengoperasikan teknologi tersebut dengan baik dan maksimal, sehingga dapat dilakukan otomatisasi kegiatan-kegiatan ataupun pekerjaan yang dapat dilakukan oleh teknologi tersebut, serta dapat meminimalisir jumlah tenaga manusia.

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka aspek kompensasi dalam model pengembangan sumber daya manusia *Medical Education Unit* di FK Swasta perlu mendapat perhatian dan perlu ditingkatkan agar bisa sampai pada taraf adil dan proporsional, hal ini terkait dengan pemberian imbalan untuk kompetensi apa yang telah dikuasai oleh karyawan yang ada di lingkungan tersebut sesuai dengan yang dipersyaratkan. Begitu juga dengan *output*, dimana hasil kerja yang dicapai oleh orang tersebut dalam pekerjaannya merupakan target kinerja yang dihasilkannya, sehingga perlu diberikan imbalan apabila orang tersebut mampu untuk mencapainya.

Aspek *self-motivating* pada fakultas kedokteran perguruan tinggi swasta perlu lebih ditingkatkan kembali untuk memperoleh tingkat *achievement drive*, komitmen, inisiatif dan tingkat optimism, sehingga FK swasta di Jawa Barat dapat bersaing secara sehat dengan FK swasta lain maupun FK negeri.

SIMPULAN DAN SARAN

Perspektif kemandirian FK swasta di Jawa Barat ditinjau dari aspek MEU masih sangat kurang, hal ini terlihat dari rendahnya tingkat *achievement drive*, komitmen, inisiatif maupun tingkat optimisme. Oleh karena itu, kemandirian FK swasta di Jawa Barat masih perlu di-tingkatkan antara lain dengan meningkatkan pengembangan sumber daya manusia pada MEU.

DAFTAR PUSTAKA

1. Ainsworth M. Making It Happens: Managing Performance at Workplace. 1993.
2. Alwi S. Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif. Yogyakarta: BPFE. 2001.
3. Ansen, Yopines. Pengembangan sumber daya manusia PT. Telekomunikasi Indonesia dalam meningkatkan kinerja perusahaan menghadapi era persaingan bebas (studi kasus pengaruh pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja perusahaan di Kantor Daerah Pelayanan Tele. Disertasi pada Program Studi Administrasi Pendidikan. Bandung: Tidak diterbitkan. 2004.
4. Bas A De Leng, e.a. Student perceptions of a virtual learning environment for a problem based learning undergraduate medical curriculum. *Medical Education*. 2006;40:568-75.
5. Campbell B. Health human resource planning in Barbados and The Eastern Caribbean States a matter of sustainability. *West Indian Med*. 2008;57:542.
6. Colliver JA. Effectiveness of problem based learning curricula: research and theory. *Academic Medicine*. 2000;75(3):259.
7. Dessier G. Human resource management (manajemen sumber daya manusia) Ed. 9 Jilid 2. Jakarta. 2005.
8. Dharma S. Paradigma baru: manajemen sumber daya manusia. Yogyakarta: Amara Books; 2002.
9. Dubois DD. The executive guide to competency-based performance improvement. HRD Press Harvest. 1996.
10. Efiyani AC. Manajemen tenaga pengajar program pendidikan kesenian tradisional (Studi Kasus pada Sekolah Menengah Atas Mekar Arum Bandung Tahun 2004). Tesis pada Program Studi Administrasi Pendidikan. Bandung: Tidak diterbitkan. 2005.
11. Ellaway KM. e-Learning in Medical Education Guide 32 Part 2: Tchnology, management and design. *Medical Teacher*. 2008;30:474-89.
12. Epstein RM. Assessment in Medical Education. *Medication Education*. 2007;387.
13. Guilbert JJ. Education for Health Vol. 21 Issue No. 2. 2008. Retrieved from <http://www.educationforhealth.net/http://www.educationforhealth.net/>
14. Hall J. The Competence conection: a blue print for excellent. Texas, USA: Woodstead; 1988.
15. Handoko T. Manajemen anjing, Ed. 2. Yogyakarta: PBF E Uuniversitas Gajah Mada. 1987.
16. Hariandja MT. Manajemen sumber daya manusia: pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan. Jakarta: PT Grasindo. 2005.
17. Hariri E. Model strategi membangun citra perguruan tinggi. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia; 2008.
18. Hawkins D. Analysis. *Canadian Medical Association*. 2007;176(2):167.
19. Hays R. A practical guide to curriculum to curriculum design: problem-based, case based or tradisional. *The Clinical Teacher*. 2008;5:73-7.
20. Henry GO. Wellness programs in the context of strategic human resouce management. research and perspectives on heathcare. 2003;81(1):27.
21. Holmes DK. The relationship of tutor content expertise to interventions and perceptions in a PBL Medical Curriculum. *Medical Education*. 1998;32:255-61.
22. Julia Witt, e.a. Estimation of human resource needs and cost of adding registered dietitians. Melbourne: Reseach Recherche. 2006.

23. Kaufman DM. ABC of learning and teaching in medicine applying educational theory in practice. *Clinical Review*. 2003;326:213.
24. Keller JM. What is motivational design. *Encyclopedia Article*. 1998.
25. Lewis A. Qualifications, recognition and standarts. Jakarta: Education and Training for Industry Growth Conference. 1995.
26. Meilman PW. Human resource issues in university health services. *Journal of American Colleece Health*. 2001;43.
27. Michelle Mclean, e.a. Faculty development: yesterday, today, and tomorrow. *Medical Teacher, AMEE Guide*. 2008;36:555.
28. Mitrani AM. Competency based human resource management: value-driven strategies for recruitment, development and reward. London: Kogan Page Limited. 1992.
29. Nitisemo, Alex S. Manajemen personalia, Cetakan 5. Jakarta: Ghalia. 1996.
30. Norman GR. Effectiveness of problem based learning curricula: theory, practice and paper darts. *Medical Education*. 2000;721-8.
31. Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.
32. Prihatin, Eka. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan, serta dampaknya terhadap pertumbuhan universitas (studi tentang pengaruh leadership capacity, produk universitas terhadap kepuasan dan loyalitas mahasiswa dan dosen, serta dampaknya terhadap pertumbuhan universitas di universitas pendidikan Indonesia). Disertasi pada Program Studi Administrasi Pendidikan. Bandung: Tidak diterbitkan. 2009.
33. Ryllatt A. *Creating Training Miracles*. Australia: AIM; 1995.
34. Salimah, Siti. Model 7p pada manajemen SDM di rumah sakit. 2009. [Online]. Tersedia: <http://indosdm.com/model-7p-pada-manajemen-sdm-di-rumah-sakit>. [21 Jul 2011]
35. Sanders, J. The Use of Reflection in Medical Education: AMEE Guide No. 44. *Medical Teacher*. 2009:685.
36. Saydam G. Manajemen sumber daya manusia: suatu pendekatan mikro (dalam tanya jawab), Cetakan II. Jakarta: Djambatan. 2000.
37. Schmidt SE. Academic and social integration and study progress in problem based learning. *High Educ*. 2009;58:59-69.
38. Schotanus JC. Effect of conventiol and problem based learning on clinical and general competencies and career development. *Medical Education*; 2008;42:256-65.
39. Siagian SP. Manajemen sumber daya manusia, Cetakan 13. Jakarta: Bumi Aksara. 2002.
40. Simamora H. Manajemen sumber daya manusia. Jakarta. 2006.
41. Singgih, Ujianto. Kemandirian Perguruan Tinggi Negeri. [Online]. Tersedia: <http://www.ujiantosinggih.com/studi-masyarakat/kemandirian-perguruan-tinggi-negeri.html>. [21 Jul 2011]
42. Sofyandi H. Manajemen sumber daya manusia. Graha Ilmu. 2008.
43. Spencer ML. Competence at work: models for superior performance. New York: John Wily & Son, Inc. 1993.
44. Stone SL. Course based assessment: implementating outcome assessment in medical education. *Academic Medicine*. 1998;73(4):397.
45. Sukanda A. Alih teknologi ketenagakerjaan asing sebagai sarana pengembangan sumber daya manusia tenaga kerja Indonesia (Suatu studi pada perusahaan PMA/PMDN PT. Dewhirst Menswear, PT Kewairam Indonesia dan PT. Kahatex Di Kabupaten Sumedang dan Kota Cimahi. Bandung: Disertasi (unpublished). 2005.
46. Sutarto. Dasar-dasar organisasi, Cetakan ke-18. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. 1988.
47. Tangkikilisan HN. Manajemen sumber daya manusia: Strategi keunggulan pelayanan publik. Yogyakarta: Lukman Offset. 2003.
48. Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Restindo Mediatama.
49. Val Wass CV. Assessment of clinical competence. *Medical Education Quartet*. 2001;357:945.
50. Wagar KV. Reducing the hospital workface: What is the role of human resource management practices? *Hospital Topics: Research and Perpectivives on Healthcare*. 2002;80(1):14.
51. Yani FK. Rencana Strategis Fakultas Kedokteran Unjani. Bandung: FK Unjani. 2011.
52. Yu-Chih Lin e.a. Problem based learning curriculum in medical education at Kaohsiung Medical University. *Kaohsiung J Med*. 2009;25(5).
53. Yvonne Steinert e.a. Faculty development as an instrument of change: A case study on teaching professionalism. *Academic Medicine*. 2007;82(11).