

UPAYA MENINGKATKAN KEBERHASILAN USAHA INDUSTRI MELALUI IMPLEMENTASI KONSEP PEMASARAN

Siti Noor Hidayati

Fakultas Ekonomi Universitas Proklamasi 45, Yogyakarta

ABSTRACT. *These days corporate world faces tight competition, so that marketing function in company become of vital importance. One of the strategies to interrogate that by using marketing concept. Implementation of marketing concept that is market orientation, consist of customer orientation, competitor orientation and inter function coordination, and also competitive advantage will improve efficacy of industrial effort.*

Research on 50 respondent of batik industry in Yogyakarta showed that customer orientation, competitor orientation, inter function coordination and competitive advantage proven improve efficacy of industrial effort by significant, both all variable (F-test) and also partially (t-test). Result of multiple correlation very strong ($R = 0.92$), most dominant variable is customer orientation (highest r^2).

Key Words: Batik industry, market orientation

I. PENDAHULUAN

Dewasa ini dunia usaha menghadapi persaingan yang semakin ketat, sehingga fungsi pemasaran dalam perusahaan menjadi fungsi yang sangat penting. Fungsi pemasaran bukan lagi merupakan fungsi yang berdiri sendiri, tetapi merupakan fungsi yang terintegrasi dengan fungsi-fungsi lainnya. Seorang pakar manajemen, Drucker (dalam Kotler 2009), mengatakan bahwa pemasaran jauh lebih penting daripada produksi. Perusahaan mungkin mudah untuk membuat produk, tetapi belum tentu dapat memasarkannya. Dalam upaya memasarkan produk, ada beberapa filosofi (konsep) yang dapat dipilih oleh pihak manajemen, salah satu di antaranya adalah kosep pemasaran (Kotler dan Armstrong, 2008).

Konsep pemasaran menyatakan bahwa kunci untuk meraih tujuan organisasi adalah menjadi lebih efektif daripada para pesaing dalam memadukan kegiatan pemasaran guna menetapkan dan memuaskan

kebutuhan dan keinginan pasar sasaran (Kotler, 2009). Konsep pemasaran sebagai filosofi yang merupakan inti budaya perusahaan, merupakan fungsi bisnis yang bertugas untuk mengenali kebutuhan dan keinginan konsumen, menentukan pasar yang dapat dilayani dengan sebaik-baiknya oleh perusahaan, merancang produk atau jasa yang akan dihasilkan, dan sebagainya. Konsep pemasaran sebenarnya merupakan sesuatu yang abstrak, sehingga masih perlu dioperasionalkan ke tindakan yang lebih konkret yaitu orientasi pasar. Dengan demikian, apabila konsep pemasaran dianggap sebagai filosofi yang merupakan inti budaya perusahaan, maka orientasi pasar dipandang sebagai implementasi konsep pemasaran itu (Wahyono, 2002)

Orientasi pasar yang dipandang sebagai implementasi dari konsep pemasaran, merupakan budaya organisasi perusahaan yang efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan superior value bagi pelanggan dan superior performance bagi perusahaan. Implementasi orientasi pasar ini menjadi penting bagi suatu organisasi yang bersaing, karena orientasi pasar ini merupakan sumber strategi bersaing (H. Maridjo dan S.H. Priyanto, 2005). Budaya perusahaan yang positif dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui pemberdayaan proses manajemen pada berbagai fungsi dalam perusahaan (Wahyono, 2002)

Ada tiga komponen (dimensi) perilaku dalam orientasi pasar perlu dipahami sebagai sebuah rangkaian yang tak terpisahkan dalam keseluruhan manajemen pemasaran. Tiga komponen tersebut adalah Orientasi Pelanggan, Orientasi Pesaing dan Koordinasi Antar Fungsi (Naver dan Slater, 1990). Orientasi pelanggan (*customer orientation*) merupakan pemahaman yang cukup terhadap para pelanggan sasaran agar mampu menciptakan nilai yang lebih superior (*superior value*) bagi pelanggan secara kontinyu dan menciptakan penampilan yang lebih superior (*superior performance*) bagi perusahaan. Orientasi pesaing (*competitor orientation*) menurut Day dan Wensley (1988) adalah pemahaman yang dimiliki penjual dalam memahami kekuatan-kekuatan jangka pendek, kelemahan-kelemahan, kapabilitas-kapabilitas dan strategi-strategi jangka panjang, baik dari pesaing utamanya saat ini maupun pesaing-pesaing potensial utama. Koordinasi antar fungsi menurut Webster (1988) merupakan pemanfaatan sumber-sumber perusahaan yang terkoordinasi dalam menciptakan superior value bagi pelanggan sasaran.

Secara prinsip orientasi pelanggan dan orientasi pesaing merupakan dua dimensi yang saling terkait, dan merupakan satu kesatuan dalam konsep orientasi pasar, sedang koordinasi antar fungsi sangat penting bagi kelangsungan perusahaan yang ingin memberikan kepuasan pada pelanggan sekaligus memenangkan persaingan, hal ini dapat dilakukan dengan cara mengoptimalkan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan secara cermat. Terciptanya kepuasan pelanggan dapat memberikan

beberapa manfaat, di antaranya hubungan antara perusahaan dengan pelanggan menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang, terciptanya loyalitas pelanggan, dan membentuk rekomendasi dari mulut ke mulut yang menguntungkan bagi perusahaan (Tjiptono, 2005).

Narver dan Slater (1990) juga menegaskan bahwa orientasi pasar ini bernilai bagi organisasi, karena menjadikan organisasi memusatkan pada dua hal, yaitu (1) mengumpulkan secara terus menerus informasi mengenai kebutuhan konsumen dan kemampuan pesaing, (2) menggunakan informasi ini untuk menciptakan secara terus menerus nilai yang unggul bagi pelanggan. Orientasi pasar merupakan budaya organisasi untuk memperoleh keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing dapat membentengi perusahaan dari persaingan yang ketat. Orientasi pasar yang merupakan filosofi atau budaya organisasi tersebut akan mempengaruhi intensitas organisasi dalam mengimplementasikan dan memilih strategi untuk memperoleh keunggulan bersaing (Shrivasta, 1985). Dengan keunggulan yang dimiliki perusahaan dapat membedakan produk atau jasa yang ditawarkan dari produk pesaingnya, sehingga kondisi ini memungkinkan perusahaan dapat meningkatkan usahanya.

Keunggulan bersaing merupakan jantung dari kinerja perusahaan dalam pasar bersaing, karena adanya pesaing memungkinkan perusahaan meningkatkan keunggulannya (Porter, 2008). Kinerja perusahaan merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk atau jasa, yang menjadi cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis. Keunggulan bersaing bersumber pada empat kriteria yaitu kemampuan yang berharga/bernilai, kemampuan yang langka, kemampuan yang tidak/sulit ditiru dengan sempurna dan kemampuan yang tidak dapat digantikan. Kemampuan merupakan kompetensi inti saat memenuhi empat kriteria keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Keunggulan bersaing yang berkesinambungan dicapai hanya setelah pesaing mencoba tetapi gagal meniru keunggulan bersaing perusahaan, atau apabila tidak memiliki keyakinan untuk melakukan peniruan (Hitt dan Hoskisson, 2001)

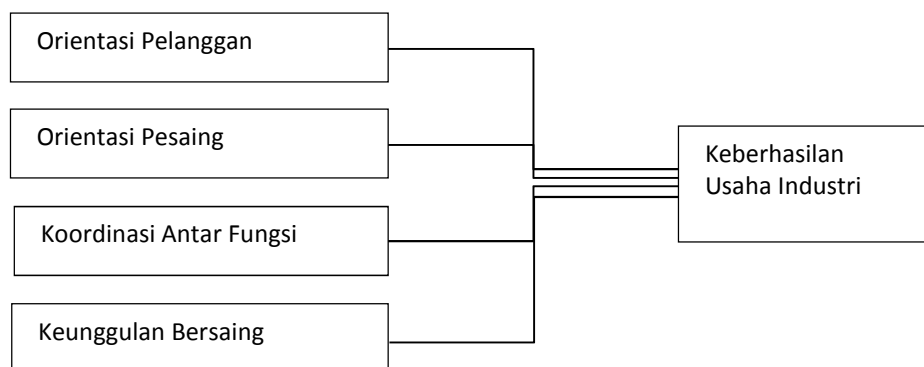
Di Yogyakarta tidak kurang dari 400 motif batik khas Yogyakarta, baik motif batik klasik maupun motif batik modern, sehingga Yogyakarta dikenal dengan sebutan "Kota Batik" (Dinas Pariwisata Seni dan Budaya, 2007). Saat ini batik sudah menjadi trend di masyarakat, tidak hanya di konsumsi oleh kaum tua, tetapi juga kaum muda. Perajin batik di Yogyakarta tidak hanya memproduksi kain batik yang sering digunakan untuk pakaian, spreng, taplak meja, tas dan lain-lain, tetapi juga muncul kerajinan lain seperti sandal batik, sepatu batik lukisan batik. Jumlah industri batik di kota Yogyakarta turun naik. Menurut Indikator Kompas 22 Februari 2006 jumlah industri batik di Yogyakarta turun drastis dari 228 unit tahun 2003, menjadi 114 unit tahun 2004. Setelah ada pengakuan UNESCO pada tahun 2009 bahwa batik sebagai warisan budaya nenek

moyang jumlah penjualan batik meningkat hingga 30%. Jika sebelumnya jumlah perajin batik di Yogyakarta tercatat ada 272 unit, kini terus bertambah (Viva News, 2009). Persaingan batik tidak hanya di antara perajin batik di Yogyakarta, tetapi saat ini perajin batik di Indonesia juga cukup banyak, hampir setiap daerah ada industri batik yang mempunyai khas masing-masing, bahkan batik mancanegara juga sudah masuk Indonesia. Menurut Kapan Lagi.Com 28 juli 2007 di Indonesia ada 48.287 unit industri batik. Kondisi ini menggambarkan persaingan industri batik semakin ketat, untuk itu perlu strategi menghadapi persaingan industri. Implementasi konsep pemasaran yaitu orientasi pasar, dan keunggulan bersaing merupakan salah satu strategi untuk upaya meningkatkan keberhasilan usaha industri batik.

Berdasarkan hal tersebut maka perlu diadakan penelitian tentang “Upaya Peningkatan saha Industri Melalui Implementasi Konsep Pemasaran” Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi Industri batik, khususnya di kota batik, untuk menghadapi persaingan dalam upaya meningkatkan usahanya melalui implementasi konsep pemasaran. Dengan demikian permasalahannya adalah: Bagaimana karakteristik pemilik industri batik? Bagaimana persepsi pemilik industri batik terhadap implementasi konsep pemasaran yaitu orientasi pasar yang meliputi orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi serta keunggulan bersaing yang sudah dilakukan? Apakah orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi serta keunggulan bersaing dapat meningkatkan keberhasilan usaha industri batik?

Kerangka pikir dalam penelitian ini, bahwa orientasi pasar dipandang sebagai implementasi dari konsep pemasaran. Implementasi orientasi pasar ini menjadi penting bagi suatu organisasi yang bersaing, karena orientasi pasar ini merupakan sumber strategi bersaing (H. Maridjo dan S.H. Priyanto, 2005). Ada tiga komponen orientasi pasar yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi (Naver dan Slater, 1990). Sedang keunggulan bersaing merupakan jantung dari kinerja perusahaan dalam pasar bersaing, karena adanya pesaing memungkinkan perusahaan meningkatkan keunggulannya (Porter, 2008). Kinerja perusahaan merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk atau jasa, yang menjadi cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis. Persaingan industri batik di kota Yogyakarta saat ini semakin ketat, untuk itu perlu strategi menghadapi persaingan industri. Implementasi konsep pemasaran yaitu orientasi pasar, dan keunggulan bersaing merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan keberhasilan usaha industri. Dengan demikian orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi serta keunggulan bersaing akan dapat meningkatkan keberhasilan usaha industri batik di Yogyakarta.

Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Berkenaan dengan kerangka pikir tersebut maka hipotesis yang dikemukakan di sini adalah: “Orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi serta keunggulan bersaing secara bersama-sama maupun secara parsial dapat meningkatkan keberhasilan usaha industri”

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan/industri batik di Kota Yogyakarta. Jumlah industri batik di Kota Yogyakarta 272 unit, pada tahun 2009 dan kini terus bertambah (Viva News, 2009). Namun karena kesulitan data lokasi perajin dan data jumlah industri batik secara pasti saat penelitian, maka metode pengambilan sampel digunakan Sampling Aksidental. Jumlah sampel yang diambil dan dijadikan responden adalah 50 unit industri batik. Metode pengambilan sampel Sampling Aksidental yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2004)

Variabel dalam penelitian ini: Variabel bebas (*independent variable*) adalah orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi dan keunggulan bersaing. Sedang variabel tergantung (*dependent variable*) adalah keberhasilan usaha industri

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dari responden dan data sekunder dari buku-buku, majalah, koran maupun instansi yang ada kaitannya dengan penelitian. Metode pengumpulan data primer digunakan “Metode Angket” , sedang metode pengukurannya dengan skala Likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi dari seseorang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2004). Jawaban dari setiap item pertanyaan disediakan lima alternatif jawaban dan penilaian untuk masing-masing alternatif jawaban diberi bobot (skor): a. Sangat tidak setuju (STS) skor:1, b. Tidak Setuju (TS) skor 2, c. Ragu-ragu (RR) skor 3, d. Setuju skor 4 dan e. Sangat Setuju (SS) skor 5.

Indikator yang digunakan dalam masing-masing variabel adalah: Variabel Orientasi Pelanggan meliputi pentingnya kepuasan konsumen, perubahan keinginan/kebutuhan konsumen, pemberian pelayanan kepada konsumen, penerapan strategi kebutuhan konsumen, perhatian pimpinan

perusahaan terhadap kebutuhan konsumen. Variabel Orientasi Pesaing meliputi: memantau aktivitas para pesaing, informasi tentang langkah dan strategi pesaing, informasi tentang kekuatan dan kelemahan pesaing, perubahan para pesaing, tindakan/langkah para pesaing. Variabel Koordinasi Antar Fungsi meliputi: pengkoordinasian dalam melayani permintaan pasar, respon (kerjasama) setiap departemen, kerjasama dalam membuat perencanaan, kerjasama antara pimpinan dan bawahan, dorongan memberikan kontribusi dalam nilai pelanggan. Variabel Keunggulan Bersaing meliputi biaya struktur, kualitas produk, pelanggan tetap (loyal), kemampuan bersaing pada pasar nasional, keunggulan bersaing yang tidak dapat ditiru. Variabel Keberhasilan Usaha Industri meliputi peningkatan penjualan, peningkatan pendapatan, peningkatan keuntungan, peningkatan operasional, peningkatan pangsa pasar.

Uji validitas dan uji reliabilitas terhadap semua angket (pernyataan) dari 5 (lima) variabel tersebut, diperoleh hasil semua valid dan reliabel.

Metode data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dan kuantitatif sebagai berikut: untuk karakteristik pemilik industri batik digunakan kualitatif dengan membuat distribusi frekuensi; untuk mengetahui persepsi pemilik industri batik terhadap implementasi konsep pemasaran yang dilakukan, digunakan rata-rata nilai skor (Mean). Untuk membuktikan bahwa implementasi konsep pemasaran dapat meningkatkan keberhasilan usaha industri digunakan regresi berganda, dengan uji hipotesis untuk koefisien regresi secara bersama-sama, uji-F dan secara parsial uji-t (Lukas Setia Atmaja, 2009).

II. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian terhadap 50 responden pemilik industri batik di Yogyakarta diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Responden terbanyak adalah laki-laki (68%) dan sebagian besar berpendidikan D3 (47%)
2. Berkaitan dengan persepsi responden terhadap implementasi konsep pemasaran yang sudah dilakukan menurut masing-masing variabel adalah:
 - 2.1. Variabel Orientasi Pelanggan meliputi pentingnya kepuasan konsumen, perubahan keinginan/kebutuhan konsumen, pemberian pelayanan kepada konsumen, penerapan strategi kebutuhan konsumen, perhatian pimpinan perusahaan terhadap kebutuhan konsumen. Sebagian besar responden rata-rata menyatakan sangat setuju hal tersebut telah dilakukan (60%), dengan nilai rata-rata skor (mean) 4,47.
 - 2.2. Variabel Orientasi Pesaing meliputi: memantau aktivitas para pesaing, informasi tentang langkah dan strategi pesaing, informasi

- tentang kekuatan dan kelemahan pesaing, perubahan para pesaing, tindakan/langkah para pesaing. Sebagian besar responden rata-rata menyatakan sangat setuju hal tersebut telah dilakukan (63%), dengan nilai rata-rata skor (mean) 4,57.
- 2.3. Variabel Koordinasi Antar Fungsi meliputi: pengkoordinasian dalam melayani permintaan pasar, respon (kerjasama) setiap departemen, kerjasama dalam membuat perencanaan, kerjasama antara pimpinan dan bawahan, dorongan memberikan kontribusi dalam nilai pelanggan. Sebagian besar responden rata-rata menyatakan sangat setuju hal tersebut telah dilakukan (60%), dengan nilai rata-rata skor (mean) 4,47.
 - 2.4. Variabel Keunggulan Bersaing meliputi biaya struktur, kualitas produk, pelanggan tetap (loyal), kemampuan bersaing pada pasar nasional, keunggulan bersaing yang tidak dapat ditiru. Sebagian besar responden rata-rata menyatakan sangat setuju hal tersebut dapat dicapai (50%), dengan nilai rata-rata skor (mean) 4,37.
 - 2.5. Variabel Keberhasilan Usaha Industri meliputi peningkatan penjualan, peningkatan pendapatan, peningkatan keuntungan, peningkatan operasional, peningkatan pangsa pasar. Sebagian besar responden rata-rata menyatakan sangat setuju telah diperoleh hal tersebut (52%), dengan nilai rata-rata skor (mean) 4,47.
3. Berdasar hasil dengan program SPSS diperoleh persamaan regresi berganda: $Y = 0,647 + 0,287X_1 + 0,234X_2 + 0,147X_3 + 0,183X_4$, dimana Y = variabel keberhasilan usaha industri; X_1 = variabel orientasi pelanggan; X_2 = variabel orientasi pesaing; X_3 = variabel koordinasi antar fungsi dan X_4 = variabel keunggulan bersaing.

Semua koefisien regresi untuk semua variabel bertanda positif, hal ini menggambarkan bahwa jika orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi dan keunggulan bersaing di tingkatkan maka keberhasilan usaha industri juga akan meningkat.

Hasil uji hipotesis terhadap koefisien regresi secara bersama-sama (Uji-F) diperoleh nilai F-hitung = 34,033 dengan tingkat signifikansi (nilai probabilitas) = 0,00 dan posisinya dibawah nilai 0,05. Dengan demikian terbukti bahwa variabel orientasi pelanggan (X_1), orientasi pesaing (X_2), koordinasi antar fungsi (X_3) dan keunggulan bersaing (X_4) secara bersama-sama dapat meningkatkan keberhasilan usaha industri (Y) secara signifikan. Hal ini didukung juga dengan nilai koefisien korelasi berganda $R = 0,921$ (mendekati nilai 1) yang berarti korelasinya sangat kuat. Nilai koefisien determinasi berganda $R^2 = 0,848 = 84,8\%$ yang berarti peningkatan keberhasilan usaha industri sebanyak 84,8% disebabkan oleh peningkatan variabel orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi dan

keunggulan bersaing secara bersama-sama, sedang sisanya yang 15,2% disebabkan oleh hal-hal di luar variabel-variabel tersebut yang tidak masuk dalam penelitian ini.

Hasil uji hipotesis terhadap koefisien regresi secara parsial (Uji-t) diperoleh nilai t-hitung variabel orientasi pelanggan (X_1) = 3,027 dengan tingkat signifikansi (nilai probabilitas) = 0,008; nilai t-hitung orientasi pesaing (X_2) = 2,516 dengan tingkat signifikansi (nilai probabilitas) = 0,014, nilai t-hitung koordinasi antar fungsi (X_3) = 2,029 dengan tingkat signifikansi (nilai probabilitas) = 0,031 dan nilai t-hitung keunggulan bersaing (X_4) = 2,609 dengan tingkat signifikansi (nilai probabilitas) = 0,017. Nilai probabilitas semua variabel posisinya berada dibawah nilai 0,05. Dengan demikian terbukti bahwa variabel orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi dan keunggulan bersaing secara parsial dapat meningkatkan keberhasilan usaha industri secara signifikan.

Nilai koefisien determinasi parsial jika diurutkan dari nilai tertinggi adalah r^2 variabel orientasi pelanggan (X_1) = 0,512; r^2 orientasi pesaing (X_2) = 0,471; r^2 keunggulan bersaing (X_4) = 0,458 dan r^2 koordinasi antar fungsi (X_3) = 0,414. Dengan demikian variabel yang paling dominan untuk meningkatkan keberhasilan usaha industri adalah variabel orientasi pelanggan (X_1) yang merupakan variabel dengan nilai koefisien determinasi r^2 tertinggi.

III. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan:

1. Berkaitan dengan persepsi responden
 - a. Sebagian besar responden (di atas 50%) rata-rata menyatakan sangat setuju telah melakukan orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi dan keunggulan bersaing, dengan nilai rata-rata skor (mean) semua di atas 4.
 - b. Sebagian besar responden (52%) rata-rata menyatakan sangat setuju bahwa keberhasilan usaha industri telah diperoleh, dengan nilai rata-rata skor (mean) di atas 4.
2. Terbukti bahwa variabel orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi dan keunggulan bersaing secara bersama-sama (hasil uji-F) dan secara parsial (hasil uji-t) dapat meningkatkan keberhasilan usaha industri secara signifikan. Hal ini didukung juga dengan nilai koefisien korelasi berganda sangat kuat ($R = 0,921$). Sedangkan variabel yang paling dominan untuk meningkatkan keberhasilan usaha industri adalah variabel orientasi pelanggan (r^2 tertinggi).

IV. DAFTAR PUSTAKA

- Atmaja, Lukas Setya. 2009. *Statistik Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Dinas Pariwisata Seni dan Budaya. 2007. *Seni dan Kerajinan, Kerajinan Batik*. Yogyakarta: Dinas Pariwisata Seni dan Budaya.
- Hitt, Michael dan Duane E. Hoskisson. 2001. *Manajemen Strategi Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kotler, Phillips dan Gary Armstrong. 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran*, Jilid 1 dan 2. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Phillips. 2009. *Manajemen Pemasaran*, Jilid I dan 2. Jakarta: Erlangga.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater. 1990. "The Effect of A Market Orientation on Business Profitability", dalam *Journal of Marketing*, No. 20, Oct. 1990, pp. 20-35.
- Porter, Michael E. 2008. *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Erlangga.
- Shrivasta, P. 1985. "Integrating Strategy Formulation With Organization Culture", dalam *Journal of Business Strategy*, May 1995, pp. 103-111.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Tjiptono, Fandy. 2005. *Pemasaran Jasa*, Edisi 1. Malang: Bayu Media.
- Wahyono. 2002. "Orientasi Pasar dan Inovasi: Pengaruhnya Terhadap Kinerja", dalam *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. 1.
- Webster, Jr. E. Frederick. 1988. "Rediscovering The Marketing Concept", dalam *Business Horizons*, 31 (May-Juni), pp. 29-39.